



**YOUNG PROFESSIONAL
SEMESTER 2020/2021**

Even de hei op!

**ADVIESRAPPORT
ELLEN NIJVELD
421898**

Even de hei op!

Adviesrapport

Auteur: Ellen Nijveld
Studentnummer 412898

Opdrachtgever: S. Weert
Organisatie: Staatsbosbeheer, Buitencentrum Sallandse Heuvelrug
Tutor: Judith Hoogwijk
Nijverdal, 14 juni 2021

Managementsamenvatting

Een aantal jaar geleden heeft Staatbosbeheer een concept ontwikkeld voor een nieuwe indeling van het Buitencentrum Sallandse Heuvelrug. Bij de realisatie van het Buitencentrum lag de focus van Staatbosbeheer op het overbrengen van de beleving van de natuur op de bezoeker. Hierbij werden de kosten van het Buitencentrum grotendeels gefinancierd door subsidies en daarnaast door het opgestelde budget voor recreatie vanuit het bestuur. Sinds 2012 ontvangt Staatbosbeheer geen subsidies meer voor het Buitencentrum, waardoor de focus is verlegd naar het genereren van eigen inkomsten. Echter, de inkomsten kunnen de kosten nauwelijks dekken, waardoor Staatsbosbeheer de zakelijke markt meer bij het Buitencentrum wil betrekken. Door onder meer een vergaderarrangement aan de zakelijke markt te verkopen, wil het Buitencentrum de kosten van het pand onderdrukken. Op dit moment is de bezettingsgraad van het vergaderconcept laag. De organisatie van het Buitencentrum vraagt zich dan ook af of aanpassingen in het vergaderconcept kunnen leiden tot een herpositionering waarbij het vergaderconcept meer geboekt zal worden. Meer boekingen zorgt voor meer omzet. Het vraagstuk is dan ook als volgt geformuleerd:

Op welke manier kan het Buitencentrum Sallandse Heuvelrug hun vergaderconcept zodanig uitbreiden/aanpassen dat er meer omzet gegenereerd kan worden?

In dit adviesrapport wordt vooronderzoek gedaan naar welke stappen er genomen moeten worden om de beste positionering voor het vergaderconcept te bepalen. Verschillende theorieën zijn tegen elkaar afgewogen en uiteindelijk werd het stappenplan van Riezebos & van der Grinten (2018) gehanteerd, namelijk:

1. Het in kaart brengen van de organisatie-identiteit;
2. Analyse van de doelgroep;
3. Analyse van concurrenten.

De organisatie-identiteit

Bij het in kaart brengen van de identiteit van de organisatie wordt geconcludeerd dat de kenmerken van Staatbosbeheer niet overeen komen met de kenmerken van het vergaderconcept. Door kenmerken als duurzaam, transparant, samen en vakkenis werd volgens de theorie van Riezebos & van der Grinten (2018) de focus vooral gelegd op de maatschappelijk belangen die zij willen bereiken. Dit heet ook wel een concept-georiënteerde organisatie. Het vergaderconcept daarentegen houdt vooral rekening met de behoefte van de klant en het verlenen van diensten aan de zakelijke markt. Door continu in te spelen op marktontwikkeling, neigt het vergaderconcept meer naar een marktgeoriënteerde organisatie. Wanneer het vergaderconcept zich positioneert onder het logo van de organisatie, zal het vergaderconcept zich kenmerken met de identiteit van Staatbosbeheer. Wordt het vergaderconcept onder een eigen dienstnaam gepositioneerd, dan ontstaat er meer vrijheid in de keuzes die het Buitencentrum zal maken aan de hand van de behoeftes van de klant.

De doelgroep

De identiteit van de doelgroep werd gesplitst in non-profit en profitorganisaties. Bij het onderzoek naar de identiteit van de doelgroep is gekeken naar de werkstijl van de klant, maar ook naar waarden en attributen die essentieel zijn voor een succesvol vergaderconcept. Uit kwalitatief onderzoek, in de vorm van het afnemen van interviews, blijkt dat beide sectoren waarde hechten aan rust, inspiratie en ontwikkeling. Dit zijn allemaal factoren die meespelen bij het boeken van een vergaderarrangement. Een creatieve, sfeervolle en natuurlijke omgeving dragen bij aan het behalen van deze eindwaardes. Opvallend is dat voor beide partijen de prijs minder belangrijk is dan de kwaliteit van het arrangement. Het verschil was meer zichtbaar in doelen waarvoor vergaderd wordt. Profitorganisaties vinden het belangrijk dat er ruimte is om te netwerken, terwijl non-profit organisaties vooral waarde hechten aan vergaderen bij non-profit partners. Wel hadden beide sectoren steeds meer belang bij een duurzame locatie. Uit kwantitatief onderzoek, in de vorm van het afnemen van een enquête, kwam naar voren dat 35 procent van de respondenten, werkend in Overijssel, het huidige vergaderarrangement niet zal

boeken. De grootste reden hiervoor was, dat het interieur niet aanspreekt. Ook was het vergaderarrangement bij veel respondenten niet bekend.

De Concurrentie

Deskresearch naar huidige concurrenten heeft de interne analyse verder in kaart gebracht. Daarnaast is er aan de hand van het vijfkrachtenmodel van Porter (1978) een externe analyse verricht.. Uit de externe analyse blijkt dat de stijging van unieke vergaderlocaties, de toename van het aantal boekingssites en de toename in digitale communicatiemiddelen een bedreiging vormen voor het vergaderconcept. Het huidige interieur, het niet beschikken over een reserveringssysteem en het niet hebben van een eigen website zijn valkuilen die deze bedreigingen versterken. Wel is er een grote afname te zien in standaard vergaderlocaties, is de context tegenwoordig meer waard dan de prijs en worden bedrijven zich telkens meer bewust van duurzaamheid. Ook de toename van mindfulness onder medewerkers biedt kansen voor het Buitencentrum. Deze trend sluit aan op bij de huidige activiteiten, locatie en capaciteit van het Buitencentrum.

Advies

Op basis van bovenstaande analyses en uitkomsten wordt geadviseerd om de eindwaarden rust, inspiratie en ontwikkeling mee te nemen in de aanpassingen van het interieur, de faciliteiten, activiteiten en communicatie van het vergaderconcept. Deze eindwaarden komen overeen met de identiteit van Staatbosbeheer en tegelijkertijd met de wensen en behoeften van de zakelijke gebruiker. Zo kan het vergaderconcept zich blijven positioneren onder het logo van Staatbosbeheer. Wel wordt geadviseerd om de eigen naam voor het vergaderarrangement te veranderen naar: 'Even de hei op!' Dit sluit aan bij de zakelijke term 'heisessie' en zegt iets over de omgeving. Omdat een eigen website vanuit de organisatie niet mogelijk is, wordt als laatste geadviseerd om het vergaderarrangement aan te sluiten bij Vergaderruimte.nl. Deze site kwam uit de resultaten van de interviews naar voren als een boekingssite die beide sectoren het meest aantrok. Ook zal het toevoegen van een aparte Facebookpagina voor het vergaderconcept bijdragen aan de promotie en communicatie met de klant.

Financieel advies

De aanpassingen die in dit rapport geadviseerd worden zijn onderbouwd met een investeringsbegroting. De totale investering bedraagt uiteindelijk **€11.548**. Deze investering wordt lineair afgeschreven in 5 jaar. Daarnaast komen er nog extra jaarlijkse kosten voor onderhoud en eenmalig verkoopkosten bij. Om antwoord te geven op de managementvraag is het ook goed om te kijken hoeveel rendement het vergaderconcept op zal brengen. Dit omdat een non-profit organisatie als Staatbosbeheer meer eigen geldstromen moet verzorgen. In deze specifieke casus zou het rendement gebruikt kunnen worden voor toekomstige investeringen, aanpassingen van het concept en kan het rendement dienen als enige reserve voor tegenvallers. Doordat het niet verstandig is om te focussen op meer omzet wordt gestreefd naar een bezettingsgraad van 40%. De meerjarenbegroting laat zien dat de omzet minus de investeringskosten in 2022 een nihil rendement oplevert. Hierbij is rekening gehouden met de oude bezettingsgraad van +/-15%. Uiteindelijk zal in 2023 al een rendement van 15% worden gehaald met een bezettingsgraad van 30%. Dit zorgt ervoor dat het Buitencentrum haar investering binnen 5 jaar terugverdiend heeft en daarnaast na 2 jaar al met dezelfde omzet meer rendement genereert.

'Even de hei op!' zal ook bijdragen aan de maatschappelijke belangen van Staatbosbeheer en haar zakelijke klanten. Voor het aanpassen van het interieur wordt geadviseerd om een informatiemuur te maken over de duurzame constructie van het gebouw. Dit draagt bij aan een stuk bewustwording over duurzaamheid voor zakelijke gebruikers. Verder dragen de meubels, faciliteiten en natuur bij aan een ergonomisch verantwoorde werkplek. Dit stimuleert de gezondheid van medewerkers en zorgt voor efficiëntere meetings.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	6
2. Literatuur	7
3. Bevindingen	7
3.1 <i>Organisatie identiteit</i>	8
3.2 <i>Doelgroepanalyse</i>	9
3.3 <i>Concurrentieanalyse</i>	10
4. Eindconclusie.....	12
5. Advies	14
5.1. <i>Visualisatie</i>	14
5.3. <i>Communicatie & manifestatie</i>	15
5.4. <i>Maatschappelijke impact</i>	15
5.5. <i>Financieel advies</i>	17
Literatuurlijst	18
Bijlages	19
<i>Bijlage A. Moodboard</i>	19
<i>Bijlage B. Stakeholdersanalyse</i>	20
<i>Bijlage C. Financiële aanbeveling</i>	22

1. Inleiding

Een aantal jaar geleden heeft Staatbosbeheer een concept ontwikkeld voor een nieuwe indeling van het Buitencentrum Sallandse Heuvelrug. Bij de realisatie van het Buitencentrum lag de focus van Staatbosbeheer op het overbrengen van de beleving van de natuur op de bezoeker. Hierbij werden de kosten van het Buitencentrum grotendeels gefinancierd door subsidies en daarnaast door het opgestelde budget voor recreatie vanuit het bestuur. Sinds 2012 ontvangt Staatbosbeheer geen subsidies meer voor het Buitencentrum, waardoor de focus is verlegd naar het genereren van eigen inkomsten (Staatbosbeheer, 2019). De huidige inkomsten worden op dit moment gegenereerd door de souvenirwinkel, catering en zaalverhuur. De rest van de faciliteiten is op dit moment gratis, omdat het Buitencentrum niet te ver af wil wijken van haar doel, namelijk op een toegankelijke manier mens en natuur aan elkaar binden.

Aanleiding

Op dit moment kunnen de inkomsten de uitgaven nauwelijks financieren. Omdat Staatbosbeheer de faciliteiten voor particuliere bezoekers gratis wil houden, wil de organisatie meer inkomsten genereren door in te spelen op de zakelijke markt. Het verhuren van zalen is hier een voorbeeld van. Het vergaderarrangement wordt op dit moment alleen gebruikt door partners van Staatbosbeheer en enkele non-profitorganisaties. De bezetting is hierdoor laag. De organisatie van het Buitencentrum vraagt zich af of aanpassingen in het vergaderconcept kunnen leiden tot een herpositionering waarbij het vergaderconcept meer geboekt zal worden. Meer boekingen zorgt voor meer omzet. Het vraagstuk is dan ook als volgt geformuleerd:

Op welke manier kan het Buitencentrum Sallandse Heuvelrug hun vergaderconcept zodanig uitbreiden/aanpassen zodat er meer omzet gegenereerd kan worden?

Onderzoeksmethode

Een succesvol vergaderconcept kent een goede positionering in de markt. Hierdoor is het belangrijk dat er gekeken wordt naar de manier hoe Staatbosbeheer zich op dit moment positioneert en hoe de organisatie en haar potentiële doelgroep het vergaderconcept zouden positioneren. Alleen zo kan het Buitencentrum binnen haar huidige capaciteit meer omzet genereren. Om een passend advies te schrijven voor het Buitencentrum worden de volgende onderzoeksvragen beantwoord:

1. Hoe ziet de organisatie-identiteit van Staatbosbeheer eruit?
 - 1.1 Welke identiteitskenmerken laat de organisatie zien?
 - 1.2 Welke identiteitskenmerken laat het vergaderconcept zien?
 - 1.3 Welke identiteitskenmerken zijn van belang voor de toekomstige positionering?
2. Wat is de identiteit van de doelgroep?
 - 2.1. Welke waarden hecht de zakelijke gebruiker aan (extern) vergaderen?
 - 2.2. Aan welke aspecten heeft de zakelijke gebruiker behoefte binnen een vergaderconcept?
 - 2.3. Welke identiteitskenmerken van Staatbosbeheer zijn relevant voor de zakelijke gebruiker?
3. Hoe onderscheidt het vergaderconcept van het Buitencentrum zich van concurrenten?
 - 3.1 Wat is het huidige aanbod in de omgeving?
 - 3.2 Welke externe trends en ontwikkelingen zijn relevant voor de positionering van het vergaderconcept?

Leeswijzer

Dit adviesrapport bestaat uit verschillende onderdelen. Ten eerste worden de onderzoeksvragen beantwoord aan de hand van de resultaten uit zowel literatuur, deskresearch, kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Vanuit deze bevindingen wordt uiteindelijk een aanbeveling gedaan. Deze aanbeveling wordt onderbouwd met een financieel advies.

2. Literatuur

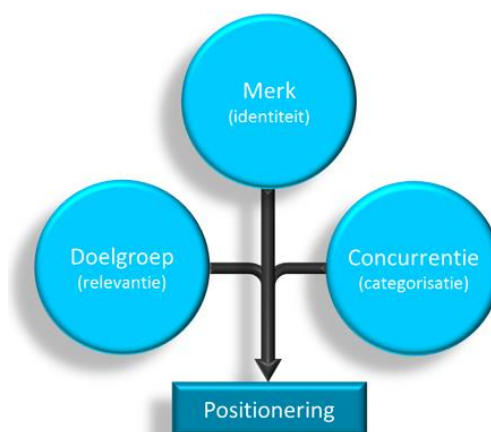
Om een succesvol vergaderconcept te creëren, moet Staatsbosbeheer kijken naar de wensen en behoeften van de doelgroep en hoe deze passen bij de identiteit van de organisatie. Door deze te vergelijken met concurrenten, kan een juiste positionering bepaald worden voor het nieuwe of aangepaste concept. Dit wordt ook wel een merkpositionering genoemd.

Merkpositionering

“Positionering houdt in dat een brandmanager een beargumenteerde keuze maakt welke aspecten van de merkidentiteit moeten worden benadrukt. De gekozen aspecten moeten voor de (potentiele) doelgroep relevant zijn en het merk onderscheiden van concurrenten” (Riezebos & van der Grinten, 2018).

In dit adviesrapport wordt het MDC-model van Riezebos & van der Grinten (2018) gebruikt om de positionering van het vergaderconcept van het Buitencentrum te bepalen. Het MDC-model bestaat uit de volgende, in dit adviesrapport gehanteerde, stappen, namelijk:

1. Merk / identiteit van de organisatie bepalen
2. Doelgroepanalyse
3. Concurrentieanalyse



Figuur 2.1. MDC-model

3. Bevindingen

In het volgende hoofdstuk worden de bevindingen uit het onderzoek beschreven aan de hand van de stappen uit het MDC-model.

3.1 Organisatie identiteit

In dit hoofdstuk is onderzoek gedaan naar de vraag “Hoe ziet de organisatie-identiteit van Staatsbosbeheer er uit?” Voordat deze vraag beantwoord wordt, is deskresearch uitgevoerd. De bevindingen worden beschreven aan de hand van de deelvragen die vooraf opgesteld zijn.

1.1. Welke identiteitskenmerken laat de organisatie zien?

Al 120 jaar werkt Staatsbosbeheer als uitvoeringsorganisatie voor een groen Nederland. De organisatie focust zich op zowel het leveren van diensten aan klanten, als het leveren van diensten aan de maatschappij. Het doel van de organisatie is dan ook: *“Op de lange termijn naar een groener en natuurlijker omgeving waar heel Nederland gezond en veilig kan leven en werken”* (Staatsbosbeheer, 2020). Volgens Riezebos & van der Grinten (2018) heet dit een concept-georiënteerde organisatie. De organisatie is opgedeeld in kleine, zelfsturende teams die zo nu en dan zelf beslissingen mogen nemen, zoals het Buitencentrum. Het Buitencentrum bestaat grotendeels uit vrijwilligers die gemotiveerd zijn om te werken, omdat zij handelen vanuit het groene belang waar de organisatie naar streeft (Staatsbosbeheer, 2019). Dit komt overeen met de kerncompetenties waarmee Staatsbosbeheer zichzelf omschrijft, namelijk: duurzaam, transparant, vakkennis en samenwerking met haar medewerkers, klanten en andere organisaties gaan voor het behouden en beheren van de natuur (Staatsbosbeheer, z.d.). Volgens Riezebos & van der Grinten (2018) is er dan sprake van holacratie. Een kenmerk van holacratie is dat de organisatie bestaat uit gemotiveerde medewerkers met allemaal hetzelfde belang.

1.2 Welke identiteitskenmerken laat het vergaderconcept zien?

Aan de andere kant is er de identiteit van het vergaderconcept van de Buitencentra's. Doordat Staatsbosbeheer als groen nutsbedrijf telkens meer eigen inkomsten moet gaan creëren, wordt de zakelijke markt benaderd. Om meer omzet te genereren, is het belangrijk dat er geluisterd wordt naar de wensen en behoeften van zakelijke gebruiker. Wanneer een organisatie handelt vanuit de marktbehoefte in plaats van vanuit haar eigen kernwaarden, kan gesproken worden over een marktgeoriënteerde organisatie (Riezebos & van der Grinten, 2018). Dit wordt bevestigd door het ondernemersplan 2020-2025 van Staatsbosbeheer. Hier staat het volgende doel geciteerd: *“Staatsbosbeheer wil meer professionaliseren en verzakelijken van bedrijfsprocessen en werkwijzen, passend bij een excellente en efficiënte publieke organisatie die werkt met markt en samenleving”* (Staatsbosbeheer, 2020). Ook vanuit persoonlijke communicatie met medewerkers van het Buitencentrum (2021) kwam naar voren dat oriëntatie telkens meer verlegd wordt, van het maatschappelijke belang naar focus op omzet. Een marktgeoriënteerde organisatie speelt snel in op interne en externe ontwikkelingen en durft hierin te investeren. Echter, heeft het vergaderconcept deze kenmerken niet. Het Buitencentrum is afhankelijk van budget, waardoor aanpassingen tijd kosten. Het vergaderconcept laat dus kenmerken zien van een marktgeoriënteerde organisatie, maar legt hier niet haar gehele focus op, waardoor identiteitskenmerken onduidelijk zijn.

1.3 Welke identiteitskenmerken zijn van belang voor de toekomstige positionering?

Uit de resultaten komt naar voren dat er een groot verschil zit tussen de oriëntatie van de organisatie zelf en haar vergaderarrangement. De organisatie en de meeste medewerkers handelen vanuit het groene belang van de maatschappij. Daarentegen zou het vergaderconcept meer moeten handelen vanuit de behoeften van de markt. Door in te spelen op de behoeften van de zakelijke gebruiker, is de kans groter dat het vergaderarrangement vaker geboekt wordt. De identiteitskenmerken die intern bij het vergaderconcept gehanteerd worden, zijn anders en onduidelijker dan de identiteitskenmerken die de organisatie aan de buitenwereld laat zien. Voor een duidelijke positionering zal het Buitencentrum moeten besluiten hoe het vergaderconcept naar buiten gecommuniceerd wordt. Volgens Riezebos &

van der Grinten (2018) is de merkarchitectuur hierin bepalend. Wanneer het vergaderconcept onder het logo van Staatsbosbeheer valt, zullen kernmerken van de organisatie verwerkt moeten worden in de identiteit van het vergaderconcept. Wanneer het vergaderconcept een eigen dienstnaam krijgt, kan het kenmerken aannemen die minder aansluiten bij de identiteit van de organisatie. De keuze die gemaakt wordt in de merkarchitectuur is dus bepalend voor de positionering van het vergaderconcept. Binnen deze keuze moet rekening gehouden worden met investeringskosten die een verandering in de merkarchitectuur met zich meebrengt.

3.2 Doelgroepanalyse

In dit hoofdstuk wordt onderzoek gedaan naar de vraag: “Wat is de identiteit van de doelgroep?” Voordat er antwoord gegeven wordt op de onderzoeksvraag, is kwantitatief en kwalitatief onderzoek gedaan door middel van een enquête en het afnemen van meerdere interviews. Onderstaande bevindingen zijn onderzocht aan de hand van deelvragen 2.1 tot en met 2.3.

2.1. Welke waarden hecht de zakelijke gebruiker aan (extern) vergaderen?

Uit zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek kwam naar voren dat er een verschil is tussen non-profit organisaties, de grootste huidige klantengroep, en profitorganisaties. Bij non-profit organisaties wordt vooral waarde gehecht aan tijd en aandacht voor collega's, open kunnen spreken over betrouwbare informatie en brainstormen op een inspirerende plek. Verder vinden zij het belangrijk om andere non-profit organisaties met een maatschappelijk doel te steunen. Profitorganisaties hechten waarde aan een externe vergadering om elkaar te ontmoeten, te netwerken en effectief te kunnen brainstormen over onderwerpen op strategisch niveau. Zij vinden, bij het bepalen van de locatie, het vooral belangrijk wat ze willen uitstralen naar de klant. Verder blijkt dat beide sectoren veel waarde hechten rustige omgeving met veel privacy, de mogelijkheid om te ontwikkelen, maar vooral nieuwe inspiratie op te doen.

Verder blijkt uit het literatuuronderzoek dat er een verschil is in business-to-business diensten wie de koper, beslisser en gebruiker is. Volgens De Vries et al., (2014) hoeft dit niet dezelfde persoon te zijn. Uit de resultaten van het kwantitatieve onderzoek blijkt dan ook dat de persoon die namens de organisatie bepaalt waar vergaderd wordt, vaak de gebruiker zelf is. De zakelijke gebruiker zoekt in eerste instantie zelf naar een locatie door rond te vragen in zijn omgeving. Hierna wordt de locatie geboekt door een medewerker met een administratieve functie. Deze medewerker is dan de koper in het proces en zoekt haar locaties vaak via internet. Wat opviel is dat, voor zowel non-profit als profitorganisaties, de kwaliteit van de dienst belangrijker is dan de prijs. Echter zitten non-profit organisaties vaak aan een budget vast waarbinnen het arrangement moet vallen.

2.2. Aan welke aspecten heeft de zakelijke gebruiker behoefte binnen een vergaderconcept?

Onder de doelgroep bij een vergaderconcept worden alle organisaties in Nederland beschouwd die behoefte hebben aan vergaderen op externe locaties. Deze filter is toegepast voor de start van zowel het kwantitatief als kwalitatief onderzoek. Uit zowel het kwantitatief als kwalitatief onderzoek komt naar voren dat het 'ouderwetse' vergaderen steeds minder op externe locaties gedaan wordt. Hiermee wordt bedoeld op het U-vormige opstellen van tafels in een 'klinische' ruimte met beamer, dat ondertussen dus niet meer actueel is. Uit kwantitatief onderzoek blijkt dat externe locaties vooral geboekt worden voor brainstormsessies, seminars, trainingen en informatieavonden. Door COVID-19 krijgen mensen meer behoefte om te werken op een andere locatie dan thuis of op kantoor. Zij willen inspiratie opdoen en in de middagpauze een activiteit of wandeling kunnen maken. Uit kwantitatief onderzoek blijkt vooral dat sfeer en interieur twee aspecten zijn die bijdragen aan het opdoen van nieuwe inspiratie. Naast de technische voorzieningen, heeft de zakelijke gebruiker behoefte aan faciliteiten als statafels, een whiteboard en een wand, welke dient als moodboard, om de creativiteit te bevorderen. Daarnaast is er behoefte aan het gebruik van meerdere ruimtes tegelijkertijd om op te kunnen splitsen in groepen of de meeting dynamischer te maken. Bij zowel non-profit als profitorganisaties kwam de catering naar voren als een doorslaggevende faciliteit bij het kiezen van

een locatie. Voornamelijk bij seminars, trainingen of grote bijeenkomsten die een hele dag duren is de catering tussendoor belangrijk. Uit de resultaten blijkt dat vooral profitorganisaties het avondeten en de mogelijkheid tot een borrel achteraf belangrijk vinden om te kunnen netwerken.

2.3. Welke identiteitskenmerken van Staatbosbeheer zijn relevant voor de zakelijke gebruiker? Rust, beleving, samenwerking en natuur zijn identiteitskenmerken van Staatbosbeheer. Deze waarden komen terug in het beeld dat de doelgroep heeft van een succesvolle vergadering. Echter, uit de enquête kwam naar voren dat bijna de helft van de respondenten, werkend in Overijssel, niet bekend is met het vergaderarrangement van het Buitencentrum. Van de 114 respondenten zouden 39 mensen de vergaderzaal op dit moment niet boeken. De reden hiervoor was het niet aansprekende interieur. Verder waren veel respondenten niet bekend met het vergaderconcept, wat een gevolg is van de weinige promotie van het concept. Daarentegen sluiten de identiteitskenmerken van de organisatie wel aan bij de behoefte van de zakelijke gebruiker.

De identiteitskenmerken van de organisatie zijn dus relevant voor de doelgroep, alleen de uitstraling van het vergaderconcept en de mate waarin Staatbosbeheer haar vergaderconcept promoot, zijn valkuilen waardoor het vergaderconcept nog onbekend is bij velen.

3.3 Concurrentieanalyse

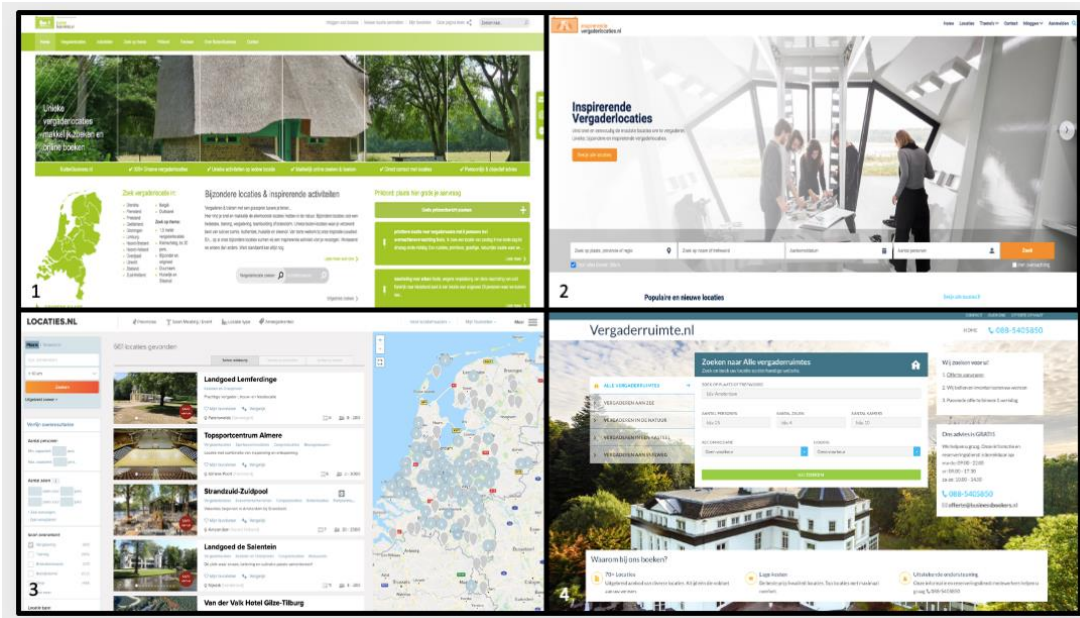
Ten slotte werd de concurrentie van het Buitencentrum in kaart gebracht. Dit is gedaan aan de hand van onderstaande deelvragen. Bij het in kaart brengen van de concurrentie van het vergaderarrangement van het Buitencentrum, wordt gebruikt gemaakt van het vijfkrachtenmodel van Porter (1978). Met het vijfkrachtenmodel kan zowel de interne als de externe (potentiële) concurrentie in kaart gebracht worden.

3.1 Wat is het huidige aanbod in de omgeving?

Bij het in kaart brengen van de huidige interne concurrentie is gezocht met zoektermen die als meest belangrijke selling points uit de doelgroepanalyse kwamen. Dit zijn 'inspiratie', 'rust' en de omgeving met als filter 'Overijssel' en 'locatie huren'. De vergaderarrangementen die als eerste naar voren kwamen, zijn vergeleken met het arrangement van het Buitencentrum. Bij alle vier de locaties ging het om een natuurlijke omgeving. Verschillen waren voornamelijk zichtbaar in de sfeer van de zalen. De meeste locaties hebben het interieur gebaseerd op de omgeving door natuurlijke kleuren te gebruiken of een wand van planten te creëren. Verder viel het op dat in de omgeving vooral veel vergaderlocaties worden aangeboden met een 'luke' uitstraling. Zij willen door vergaderarrangementen met luke catering en overnachting vooral bedrijven trekken met een hoog budget. Een concurrent die in dezelfde prijscategorie valt als het Buitencentrum is De Kloosterboerderij in Diepenheim. Erve de Pas in Haarle ligt qua prijs lager. Beide hebben een unieke locatie met vrij eenvoudige zalen. Erve de Pas ligt zelfs aan hetzelfde natuurgebied en is ook eigendom van een natuurorganisatie, namelijk Natuurmonumenten. Natuurmonumenten onderscheidt zich van haar concurrenten door in te spelen op de beleving van de klant. Zo promoot zij haar locaties met de volgende beschrijving: *"Laat je inspireren door de mooiste natuurgebieden van Nederland. Vergader op plekken vol historie in ongedwongen sfeer bij de boswachter. Een wandeling maken in de pauze is bijna onweerstaanbaar!"* (Natuurmonumenten, z.d.). Verder benadrukt Natuurmonumenten de duurzame bouw van de locaties en de biologische en lokaal geproduceerde catering als *unique selling points*. Echter, zakelijke gebruikers die zich aan een budget moeten houden, zullen eerder geneigd zijn voor een goedkopere optie als Erve de Pas te kiezen.

Bij het vijfkrachtenmodel wordt ook gekeken naar de invloed van leveranciers. In dit geval zijn dat boekingswebsites. Tijdens het afleggen van de interviews zijn vier verschillende websites uit figuur 3.1 voorgelegd aan de respondenten. Eén hiervan was de boekingssite waar het Buitencentrum momenteel gebruik van maakt, namelijk Buitenbusiness.nl, zie foto 1. Uit de resultaten blijkt dat Buitenbusiness voor haar doelgroep de goede vormgeving gebruikt. Echter, vonden de respondenten

de website gebruiksonvriendelijk en de lay-out chaotisch. Een tweede voorkeur ging uit naar foto 4. Deze website scoorde hoger op gebruikersvriendelijkheid door haar vormgeving een rustige lay-out met unieke en luxe locaties. In het onderzoek naar de interne concurrentie werd bevestigd dat luxe locaties zoals de Uitkijk, Wildhout en Mooirivier inderdaad gebruik maken van de boekingssite op foto 4.



Figuur 3.1. Overzicht boekingssites

3.2 Welke externe trends en ontwikkelingen zijn relevant voor de positionering van het vergaderconcept?

Ook uit de externe analyse van het vijfkrachtenmodel komt naar voren dat organisaties steeds meer verbinding willen leggen tussen hun strategie en maatschappelijk verantwoord ondernemen (Bergmans et al., 2020). De afnemer krijgt telkens meer invloed op de keuze van haar vergaderlocatie, door meer te kiezen voor de achterliggende betekenis van het concept, dan de prijs of faciliteiten waarover het beschikt (Zinkhan, 2002). Mindfulness is hierbij een opkomende trend. Dit zijn sessies waar de gezondheid van de geest voorop staat (Byrne & Thatchenkery, 2018). Uit Amerikaans onderzoek blijkt dat een korte sessie mindfulness tijdens een meeting bijdraagt aan de creativiteit van de deelnemers. Vanaf 2018 is mindfulness een belangrijk onderdeel geworden van productief vergaderen (Byrne & Thatchenkery, 2018). Deze bevinding wordt bevestigd door cijfers die een forse daling weergeven van de verhuur van standaard congres- en vergaderlocaties.

Een bedreiging voor het Buitencentrum is de snelheid waarmee nieuwe concurrentie de markt kan betreden. Volgens Verheij (2018) is er sprake van een sterke toename van unieke vergaderlocaties. Het aantal buitenlocaties steeg tussen 2015 en 2018 met 17 procent. Daarnaast gaan telkens meer afnemers hun eigen huizen verhuren voor zakelijke doeleinden. Boekingsites zoals Airbnb maken de verhuur van locaties toegankelijker voor iedereen (NOS, 2017). Verder is door corona het aantal vergaderingen vanuit huis gestegen. Digitale communicatiemiddelen zoals Teams en Skype worden steeds meer gebruikt. Ook is er een stijging te zien in het aantal organisaties dat ervoor kiest om het interieur van het kantoorpand te weerspiegelen aan de identiteit van de organisatie. Hiermee willen organisaties vooral zorgen voor meer betrokkenheid, plezier en interactie onder collega's. Dit zorgt ervoor dat het aantrekkelijker wordt om intern te vergaderen (van Sark, 2011).

4. Eindconclusie

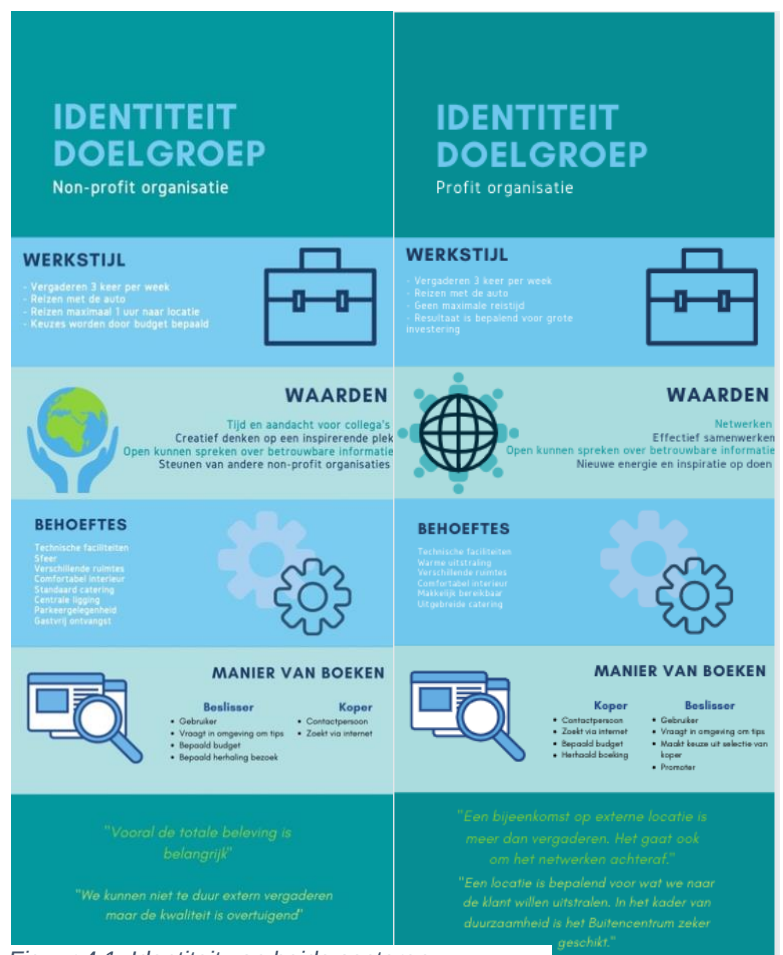
In dit hoofdstuk wordt op basis van de resultaten uit het onderzoek antwoord gegeven op de onderzoeksvragen.

1. Hoe ziet de organisatie identiteit van Staatbosbeheer eruit?

Staatbosbeheer is een organisatie met een maatschappelijk belang. Door middel van deskresearch is gekeken naar de kerncompetenties en de cultuur van de organisatie. Hieruit kwam naar voren dat Staatbosbeheer een conceptgeoriënteerde organisatie is. In tegenstelling tot de organisatie neigen de identiteitskenmerken van het vergaderconcept meer naar een marktgeoriënteerde organisatie. Alleen door continu mee te gaan met de interne en externe ontwikkelingen op de markt houdt het vergaderconcept haar unieke positie binnen de markt. Riezebos & van der Grinten (2018) zeggen dat de merkarchitectuur bepalend is voor de manier hoe het Buitencentrum zal communiceren naar de zakelijke klant. Wanneer het vergaderconcept zich positioneert onder het logo van de organisatie zal het vergaderconcept zich kenmerken met de identiteit van Staatbosbeheer. Wordt het vergaderconcept onder een eigen dienstnaam gepositioneerd, dan zal er meer vrijheid ontstaan in de keuzes die het Buitencentrum zal maken aan de hand van de behoeftes van de klant.

2. Wat is de identiteit van de doelgroep?

Bij het in kaart brengen van de doelgroep is gebruik gemaakt van de betekenis ladder van Riezebos & van der Grinten (2018). Hierbij worden eindwaarden van de doelgroep in kaart gebracht en attributen (behoefte) die betekenis geven aan deze eindwaarden. Door kwantitatief en kwalitatief onderzoek is onderscheid gemaakt tussen non-profit en profit organisaties. De identiteit van beide sectoren is vormgegeven in figuur 4.1. Wanneer gekeken wordt naar het doel van het adviesrapport, namelijk meer omzet genereren blijkt dat er weinig onderscheid gemaakt hoeft te worden tussen beide sectoren. Zowel non-profit als profitorganisaties stellen kwaliteit van het arrangement boven prijs.



Figuur 4.1. Identiteit van beide sectoren

3. Hoe onderscheidt het vergaderconcept van het Buitencentrum zich van concurrenten?

Aan de hand van het vijfkrachtenmodel van Porter (1978) is een externe analyse gedaan. Door middel van deskresearch is hierna de interne analyse verder in kaart gebracht. Deze beide analyses zijn verwerkt in een SWOT-analyse die kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes van het vergaderconcept in kaart heeft gebracht. De SWOT-analyse is te vinden in tabel 4.1. Verder kan door het vergelijken van verschillende boekingswebsites onder de doelgroep geconcludeerd worden dat

Vergaderruimte.nl, naast de huidige Buitenbusiness.nl, een website is waar de doelgroep een gelijksoortig concept als die van het Buitencentrum op zal boeken.

Tabel 4.1 SWOT-analyse

	Kansen	Bedreigingen
Externe analyse	1. Afname aantal congres- en vergaderlocaties 2. Context zegt meer dan de prijs 3. Non-profit organisaties hebben hoge merkloyaliteit 4. Bedrijven telkens meer bewust van duurzaamheid 5. Opkomende interesse in Mindfulness vergaderen	1. Stijging unieke vergaderlocaties 2. Eigen huis verhuren als vergaderlocatie 3. Pop-up locaties 4. Toename aantal boekingssites 5. Digitale communicatiemiddelen 6. Groener maken van werkplek
	Sterktes	Zwaktes
Interne analyse	1. Bereikbaarheid 2. Centrale ligging 3. Bijzondere locatie 4. Capaciteit 5. Naaste activiteiten 6. Website spreekt groot deel van doelgroep aan 7. Catering met duurzame producten	1. Interieur 2. Reserveringssysteem 3. Geen eigen site 4. Lage score gebruiksvriendelijkheid website

5. Advies

In het laatste hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de managementvraag: Op welke manier kan het Buitencentrum Sallandse Heuvelrug hun vergaderconcept zodanig uitbreiden/aanpassen dat er meer omzet gegenereerd kan worden?”

Uit de betekenisstructuuranalyse die in hoofdstuk 3.2 benoemd is, zijn kernwaarden ontstaan die de doelgroep belangrijk vindt in een vergaderconcept. Deze waarden zijn door middel van een betekenisladder in figuur 5.1 in beeld gebracht.

Riezebos & van der Grinten (2018) adviseren om na het in kaart brengen van de identiteit van de organisatie, de doelgroep en de concurrentie, rekening te houden met vier verschillende aspecten van een nieuwe positionering. Deze componenten zijn: visualisatie, manifestatie, communicatie en financieel belang.

In onderstaande aanbeveling wordt beschreven op welke manier de eindwaarden van de doelgroep verwerkt kunnen worden in de vier aspecten van positionering (Riezebos & van der Grinten, 2018).



Figuur 5.1 Betekenisladder

5.1. Visualisatie

De manier waarop eindwaarden van de klant in beeld worden gebracht en terugkomen in het vergaderconcept wordt de visualisatie genoemd. Op dit moment scoort het interieur van het vergaderconcept slecht bij de doelgroep. Uit kwantitatief onderzoek blijkt de zakelijke gebruiker het huidige vergaderconcept boek vanwege de omgeving. Er wordt dan ook geadviseerd de rust en sfeer van de omgeving terug te laten komen in het interieur. In onderstaande stappen wordt advies gegeven op welke manier deze waarden verwerkt kunnen worden. In Bijlage A is een moodboard toegevoegd om de visualisatie van het concept te versterken.

1. Aanpassing faciliteiten. Uit kwantitatief onderzoek kwam naar voren dat een inspirerende ruimte een ruimte is waarbij faciliteiten bijdragen aan de creativiteit en focus van de doelgroep. Er wordt dan ook geadviseerd meer te investeren in het interieur. De meerderheid van de respondenten gaf aan dat comfortabele meubels en een wisselende en dynamische opstelling aspecten zijn die doorslaggevend zijn bij het boeken van een locatie. In Bijlage II is deze aanpassing financieel onderbouwd.

2. Aanpassing sfeer

Uit de doelgroepenanalyse blijkt dat het gebruik van warme kleuren en planten zorgt voor een inspirerende locatie. Uit kwalitatief onderzoek kwam naar voren dat de zakelijke gebruiker telkens meer waarde hecht aan duurzaamheid. Om deze reden wordt er steeds vaker voor een duurzame externe locatie gekozen om een stukje bewustwording te creëren bij genodigden. De vergaderzalen zijn gevestigd in een duurzaam gebouw. Dit voldoet aan de kerncompetenties van Staatsbosbeheer. Door op de muur visueel weer te geven hoe het Buitencentrum duurzaam is gebouwd. Sluit het interieur aan bij de organisatiekenmerken. Dit bevordert de inspiratie en bewustwording bij klanten.

3. Aanpassing activiteiten

Uit de resultaten van de enquête kwam naar voren dat er wel behoefte is aan activiteiten, maar dat deze activiteiten vaak te lang duren of pas aan het einde van de dag zijn als de energie al op is. Er wordt dan ook geadviseerd om activiteiten tussen meetings door te organiseren als 'pauze'. Dit sluit ook aan bij de ontspanning, rust en focus waaraan de doelgroep veel waarde hecht. Uit het

vijfkrachtenmodel van Porter kwam het gebruik van mindfulness als opkomende trend naar voren. Dit zal een goede aanvulling zijn op het activiteitenprogramma dat geboekt kan worden.

5.3. Communicatie & manifestatie

De resultaten van deskresearch organisatie identiteit laten zien dat Staatbosbeheer alleen diensten verleent onder haar eigen merknaam. Hierdoor zijn de bewegingsmogelijkheden beperkt door het budget en het maatschappelijke doel dat de organisatie heeft. Op het moment dat het Buitencentrum met haar vergaderarrangement zich zelfstandig op één dienst-marktcombinatie kan richten, zal het sneller kunnen inspelen op de veranderende externe omgeving. Er wordt dan ook geadviseerd om een eigen merknaam aan het vergaderconcept te geven. De zakelijke markt linkt dan minder snel waarden van de organisatie aan het concept, waardoor het vrij staat van vooroordelen.

Tijdens de afname van de enquêtes is gevraagd naar een mogelijke naam voor het concept. Hierbij werden veel natuur-gerelateerde namen genoemd. Echter, dekte deze namen nog niet de lading van het concept. In de afgenomen interviews werd vaak het woord 'heisessie' genoemd, dat in de een zakelijke term is voor brainstormen en vanwege de directe link met de natuur, goed past bij het vernieuwde vergaderconcept. Daarom wordt de volgende naam geadviseerd:

'Even de hei op!'

Inspiratie nodig? Ga even de hei op!

Uit persoonlijke communicatie kwam naar voren dat een eigen website vanuit de organisatie niet mogelijk is. Hierom wordt geadviseerd om het vergaderconcept via vergaderruimte.nl te gaan verhuren. Tijdens de afname van de interviews zijn de geïnterviewde gevraagd hun mening uit te spreken over verschillende boekingssites. Naast BuitenBusiness.nl, die al gebruikt wordt door het Buitencentrum, kan Staatbosbeheer via vergaderruimte.nl een nieuwe doelgroep aantrekken. Vooral de profitorganisaties zoeken via deze site en werden aangesproken door de unieke locaties die op deze site te boeken zijn. Tot slot kwam uit de doelgroepanalyse naar voren dat de term 'vergaderen' bij externe locaties niet meer gebruikt wordt. De meeste concurrenten hebben het over meetings en brainstormsessies. Een heisessie sluit aan op brainstormsessies waar vooral creativiteit centraal staat. Er wordt dan ook geadviseerd om de termen brainstormsessies, meetings en infoavonden te gebruiken in plaats van de term vergaderen.

5.4. Maatschappelijke impact

Bovenstaande aanpassingen in het vergaderconcept hebben impact op zowel de zakelijke gebruikers van het vergaderarrangement als op het Buitencentrum zelf. Hierdoor wordt rekening gehouden met de identiteit en het maatschappelijk belang van Staatbosbeheer.

Duurzaam

Door te benadrukken welke impact een boeking van het vergaderarrangement heeft op de natuur, wordt een stuk bewustwording bij de klant gecreëerd. Eerder werd geadviseerd om informatie over het duurzame gebouw op de wand te bevestigen, zodat klanten onbewust worden beïnvloed door het duurzame belang van de organisatie. Ook kan bij de factuur van het vergaderconcept tekstueel benadrukt worden dat zij door de betaling indirect een steentje bijdragen aan het herstel van de natuur. De omzet komt terecht bij een organisatie met een maatschappelijk belang. Een stuk bewustwording kan er voor zorgen dat de gebruiker thuis ook bewuster wordt van zijn gedrag in de natuur. Verder kan informatie, die is opgedaan in het Buitencentrum, de inhoud van de vergadering, brainstormsessie of andere bijeenkomst, op een positieve manier beïnvloeden. Zo draagt het vergaderconcept bij aan de identiteit van de organisatie, wat resulteert in een duidelijke positionering.

Voor de stakeholders, die in Bijlage B vermeld staan, is het belangrijk dat het Buitencentrum de aanpassingen aan het vergaderconcept vroegtijdig naar de stakeholders communiceert. Het is vooral belangrijk om de maatschappelijke impact die ontstaat door deze verandering te benadrukken bij de

stakeholders. Stakeholders met een groen belang zullen hierdoor meer waardering krijgen voor het concept wat zorgt voor mond-tot-mond reclame. Daarnaast zijn er nog de verenigingen die mede gebruiker van het Buitencentrum zijn. De aanpassingen die het nieuwe vergaderconcept met zich meebrengt kunnen invloed hebben op de vaste vergadertijden van deze stakeholders. Door de verenigingen te betrekken bij de informatie die visueel wordt afgedrukt op de wand, kan er een gevoel van erkenning ontstaan. Alle verenigingen hebben namelijk een maatschappelijk doel waarvan de informatie aansluit bij de informatie die op de wand wordt afgedrukt. Dit kan in de toekomst zorgen voor minder weerstand bij stakeholders, wanneer de zalen verhuurd worden op vaste vergadertijden van de verenigingen.

Gezondere werkomgeving

Door een aanpassing van de faciliteiten, zoals het staand vergaderen, wordt bijgedragen aan een ergonomisch verantwoorde werkplek. Ook door de rust, ruimte en de mogelijkheid tot een wandeling kan de productiviteit van de medewerkers positief beïnvloed worden. Voor de organisatie kan dit betekenen dat er efficiënter vergaderd kan worden, wat weer bijdraagt aan de gezondheid onder medewerkers. De kans op een burn-out, de grootste oorzaak van medewerkers in de ziektewet, kan hierdoor verminderd worden.

Meer omzet

Voor het Buitencentrum zorgt een succesvol vergaderconcept voor meer omzet. Dit kan de efficiëntie van bedrijfsprocessen die gerelateerd zijn aan de natuur, financieel steunen. Doordat Staatsbosbeheer een non-profit organisatie is, wordt winst direct naar het provinciekantoor gestuurd, waar het weer voor natuur-gerelateerde processen gebruikt wordt. Voor de vrijwilligers betekent meer omzet dat zij zich kunnen blijven focussen op het groene belang van de organisatie, waardoor zij gemotiveerd blijven dit over te brengen naar bezoekers van het Buitencentrum.

5.5. Financieel advies

In dit hoofdstuk wordt het advies financieel onderbouwd. Dit sluit aan bij het financiële belang van Staatsbosbeheer waarmee in dit onderzoek naar de positionering van het vergaderconcept rekening is gehouden. In dit adviesrapport wordt in de managementvraag gesproken over het genereren van meer omzet bij de zakelijke klanten om te voorkomen dat particuliere klanten meer moeten gaan betalen. Het is goed om tevens inzichtelijk te krijgen of bij een bepaalde omzet ook rendement gehaald wordt. Vaak is dit voor een non-profitorganisatie minder belangrijk. Echter, Staatsbosbeheer krijgt steeds minder subsidies van het Rijk waardoor de organisatie zelf meer opbrengsten of geldstromen moet genereren.

In dit specifieke vraagstuk van de opdrachtgever zou het rendement gebruikt kunnen worden voor toekomstige investeringen, aanpassingen van het concept en het vormen van enige reserve voor tegenvallers. Hierdoor is het sturen op alleen omzet niet verstandig en zijn onderstaande doelen geformuleerd:

1. Er wordt gestreefd naar een bezettingsgraad van 40%.
2. De investering moet binnen 5 jaar terug verdiend zijn.
3. Er moet een rendement van minimaal 15% behaald worden

Om het rendement van het nieuwe vergaderconcept te berekenen is als eerst een investeringsbegroting opgesteld voor de aanpassingen van het concept. Hiervan bedragen de kosten **€11.548**. Daarnaast komen er nog jaarlijkse kosten van **€1.116** aan onderhoud en **€10.000** eenmalige verkoopkosten bij op. Hierna is een exploitatiebegroting gemaakt per vergaderarrangement om het bedrijfsresultaat per arrangement te berekenen. Aan de hand van deze gegevens is een nieuwe exploitatiebegroting opgesteld voor het toekomstige vergaderarrangement, waarbij de investeringskosten zijn meegerekend. Tot slot is een meerjarenbegroting opgesteld (zie Bijlage C Meerjarenbegroting) waaruit het volgende geconcludeerd kan worden:

- De bezettingsgraad is nu nog 15%. Op basis van het nieuwe concept wordt verwacht dat een bezettingsgraad van 40% realistisch is. De meerjarenbegroting laat zien dat bij een bezettingsgraad van 40% voldoende rendement wordt gehaald. Zelfs bij een bezettingsgraad van 30% wordt al een rendement gehaald van > 15%;
- Door eenmalige kosten voor het concept en de lage bezettingsgraad in het eerste jaar is de verwachting dat het rendement in 2022 nihil zal zijn. In het tweede jaar is het rendement al hoger dan de gewenste 15%;
- Uit de bovenstaande twee conclusies blijkt ook dat de investeringen voor het nieuwe concept ruimschoots in 5 jaar worden terugverdiend.

De gemaakte begrotingen zijn gebaseerd op aannames. De werkelijkheid zal wellicht anders zijn. Belangrijk is dat het Buitencentrum inzicht heeft in het rendement. In een eventueel vervolgtraject kunnen de cijfers nauwkeuriger worden opgesteld. Een overzicht van resultaten van de meerjarenbegroting is te zien in tabel 5.1.

De jaarlijkse winst kan gebruikt worden om in de toekomst te blijven investeren in de behoefte van de doelgroep en hier het vergaderconcept op aan te passen. Ook is er dan meer financiële ruimte voor Staatsbosbeheer om te investeren in haar maatschappelijke doel, namelijk het beleven, beheren en beschermen van de natuur.

Tabel 5.1. Meerjarenbegroting

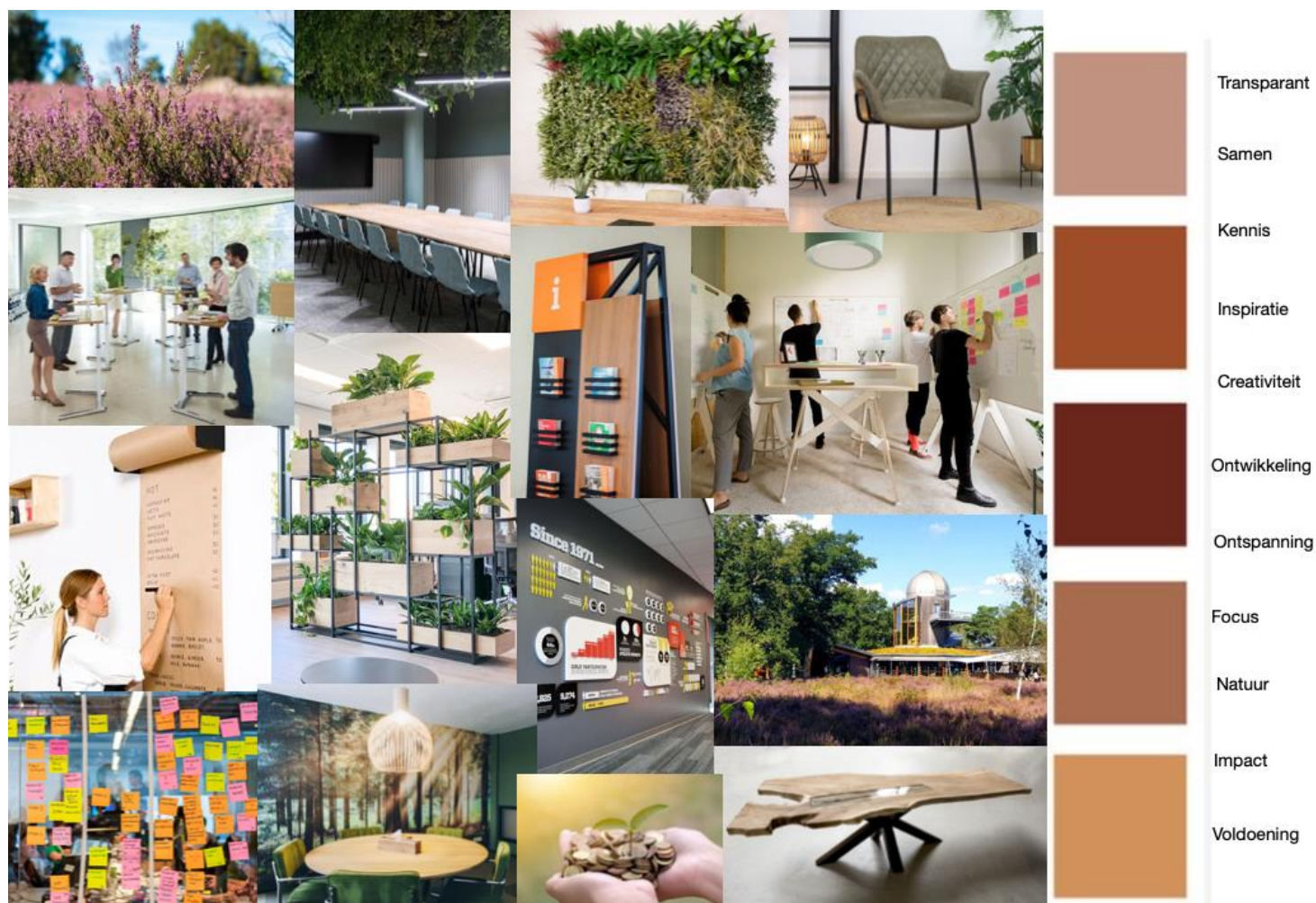
Jaar	Bezettingsgraad in %	Rendement in %
2022	20	3,2
2023	30	15,8
2024	40	19,8
2025	40	19,8
2026	40	19,8

Literatuurlijst

- Bergmans, Bouwen, Crabbé, Craps, & Vallet. (2020, juni). *Verbinding als strategie voor een duurzame toekomst*. liras.kuleuven.be.
https://scholar.google.com/scholar?hl=nl&as_sdt=0%2C5&q=Bergmans%2C+Bouwen%2C+Crabb%C3%A9%2C+Craps+%26+Vallet+%282020%29+Verbinding+als+strategie+voor+een+duurzame+toekomst.pdf&btnG=
- Byrne, E. K., & Thatchenkery, T. (2018, 17 september). *How to Use Mindfulness to Increase Your Team's Creativity*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/07/how-to-use-mindfulness-to-increase-your-teams-creativity>
- Natuurmonumenten. (z.d.). *Vergaderen in de Ackerdijkse Plassen bij Rotterdam*.
<https://www.natuurmonumenten.nl/vergaderen-in-de-natuur>
- NOS. (2017, 20 mei). Vergaderen kan ook hip buiten de deur en zonder systeemplafond.
<https://nos.nl/artikel/2174084-vergaderen-kan-ook-hip-buiten-de-deur-en-zonder-systeemplafond>
- Porter, M. E. (2004). *The Competitive Strategy* (Export ed.). Simon & Schuster.
- Staatsbosbeheer. (2019). *Jaarverslag 2019*. <https://www.staatsbosbeheer.nl/over-staatsbosbeheer>
- Staatsbosbeheer. (2020). *Ondernemingsplan 2020–2025*.
<https://www.staatsbosbeheer.nl/over-staatsbosbeheer/organisatie/ondernemingsplan>
- van Sark, M. (2011). Wat zegt het interieur van een kantoorpand over een organisatie? Universiteit Twente. http://essay.utwente.nl/61284/1/Sark_van_Marika_-_s_0137960_scriptie.pdf
- Vries, W., Lancée, E. F. J., Helsdingen, P. J. C., Borchert, A. H., de Vries, W., & van Helsdingen, P. J. C. (2014). *Dienstenmarketingmanagement*. Noordhoff.
- Riezebos, H. J., & van der Grinten, J. (2018). *Positioneren*. Boom uitgevers Amsterdam.
- Zinkhan, G. (2002). Relationship Marketing: Theory and Implementation.
<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1014031025271>

Bijlages

Bijlage A. Moodboard



Figuur A.1. Moodboard

Bijlage B. Stakeholdersanalyse

Tabel B.1. Stakeholderanalyse

Stakeholder	Klantniveau	Invloed	Rol	Weerstand
<u>Staatsbosbeheer</u>	Strategisch	Groot belang en veel invloed. Belang bij resultaat van het onderzoek en heeft invloed omdat de opdracht de identiteit van Staatsbosbeheer laat weerspiegelen.	Potential promoters	De organisatie zou alleen weerstand kunnen bieden wanneer de investering te groot en te duur is. Daarnaast moet het concept wel passend zijn aan de organisatie.
<u>Herman Brink</u> Provinciehoofd Overijssel	Strategisch	Veel belang en weinig invloed. Bij een succesvol resultaat wil hij het idee ook uitvoeren bij andere buitencentra 's. Vooral financieel belang bij resultaat..	Promoters	Geen weerstand door groot financieel belang. Wanneer concept financieel duidelijk resultaten laat zien is er geen weerstand.
<u>Saskia Boerriqter</u> Manager buitencentrum	Tactisch	Veel belang en veel invloed bij een goed resultaat en beslist uiteindelijk of het resultaat wordt geïmplementeerd en op welke manier.	Promoters	Geen weerstand mede door financieel belang. Weerstand kan alleen optreden wanneer concept niet binnen huidige capaciteit past.
<u>Ria de Zwart</u> Medeweker buitencentrum	Operationeel	Veel belang en invloed. Zij zou uiteindelijk het resultaat implementeren en uitvoeren. Verder is haar ervaring essentieel bij het onderzoek.	Potential promoters	Snapt financieel belang. Kan wel weerstand ontstaat wanneer de implementatie te groot en onoverzichtelijk wordt.
<u>Overige Medewerkers</u> buitencentrum	Operationeel	Weinig belang, wel invloed. Andere medewerkers richten zich vooral op de particuliere bezoeker, maar overleggen wel mee.	Potential promoters	Zien financieel belang, maar kunnen weerstand geven wanneer het bezoekersaantal te snel stijgt. Hierdoor zien zij meer werkdruk.
<u>Vrijwilligers Buitencentrum</u>	Operationeel	Weinig belang en beetje invloed. Vrijwilligers hebben een groen belang en geen zakelijk. Er wordt wel naar hun mening geluisterd.	Hidden opponents	Door het groene belang wat vrijwilligers motiveert te werken kan een focus op financiën er voor zorgen dat zij ongemotiveerd raken. Hierdoor kan weerstand ontstaan tegen het concept.
<u>Buitengewoon Lekker</u> Restaurant	Operationeel	Veel belang en weinig invloed. Extra vergadervoorzieningen kunnen betekenen dat er extra catering wordt besteld bij het restaurant.	Promoters	Geen weerstand. Door corona hebben zij veel omzet gemist waardoor zij de focus op meer omzet stimuleren. Het vergaderconcept zou voor hen meer afzet in catering betekenen.
<u>Ine Nijveld</u> Boswachter Sallandse Heuvelrug	Operationeel	Veel belang en invloed. Voor het omliggende natuurgebied zou extra bezoekers, meer onderhoud en surveillance betekenen.	Potential promoters	Weinig weerstand door financieel belang. Meer omzet voor het Buitencentrum betekent meer budget voor de natuur. Wel kan meer drukte in het natuurgebied zorgen voor meer werkdruk.
IVN Hellendoorn-Nijverdal	Consumer	Weinig belang, maar wel invloed. Door dat zij medegebruiker zijn van de vergaderzalen moet het gebruik hiervan afgestemd worden.	Opponents	Het IVN heeft haar gehele focus op de natuur liggen en zou het betrekken van een nieuwe doelgroep niet meteen stimuleren. Zij vinden vooral

				dat de focus bij de natuur moet blijven.
Publiekssterrenwacht Hellendoorn	Consumer	Weinig belang, maar wel invloed. Door dat zij medegebruiker zijn van de vergaderzalen moet het gebruik hiervan afgestemd worden.	Hidden opponents	Uit een interview met de Sterrenwacht kwam naar voren dat zij het vergaderconcept stimuleren. Echter, kwam uit persoonlijk communicatie met medewerkers van Buitencentrum naar voren dat er veel weerstand is wanneer vergaderzalen worden verhuurd op de tijden dat de Sterrenwacht de zalen wil gebruiken.
Centrum voor Natuur en Milieu Educatie	Consumer	Weinig belang, maar wel invloed. Door dat zij medegebruiker zijn van de vergaderzalen moet het gebruik hiervan afgestemd worden.	Opponents	Net als het IVN ligt de focus op het belang van de natuur en kan er veel weerstand ontstaan wanneer zij hen focus moeten verleggen.
<u>Externe bezoeker</u> Zakelijk	Consumer	Veel belang en veel invloed. Hun wensen en behoeften worden meegenomen in de het resultaat en zij zullen uiteindelijk zorgen voor meer omzet.	Promotors	Wanneer het concept zo aangepast wordt op de wensen en behoeften van de doelgroep zal er geen weerstand zijn bij de zakelijke markt.
<u>Externe bezoeker</u> Particulier	Consumer	Weinig belang en weinig invloed.	Potential promoters	Bezoekers met hart voor de organisatie zullen verandering steunen als dit een positief effect heeft om de natuur. Echter, zullen zij weerstand bieden wanneer zij gestoord worden in het beleven van de natuur.

Bijlage C. Financiële aanbeveling

INVESTERINGSBEGROTING									
Materiele vaste activa			Aantal	Afmeting	Kosten per eenheid excl. Btw	Kosten per eenheid incl. Btw	Totaal excl. Btw	aflossingsduur	Afschrijving p.d
Meubulair	Statafel		2	320 x 100 x 108 cm	€ 569,42	€ 689,00	€ 1.138,84		
	Tafels zittend		6	240 x 120 cm	€ 313,22	€ 379,00	€ 1.879,34		
	Stoelen		40	-	€ 106,61	€ 129,00	€ 4.264,46		
	Glassboard		1	90 x 120 cm	€ 247,11	€ 299,00	€ 247,11		
Decoratie	Infographic muur			-					
		Arbeidskosten ontwerp	24	-	€ 65,00	-	€ 1.560,00		
		ontwerp afdrukken	1	2,5 x 1,5 M	€ 108,26	€ 131,00	€ 108,26		
	Groene wand los			-					
		Kunst planten	3	1 m2	€ 371,90	€ 450,00	€ 1.115,70		
		Montage	3	1 m2	€ 78,10	€ 94,50	€ 234,30		
Onvoorzien							€ 1.000,00		
Totaal							€ 11.548,02		
		Onderhoud ruimtes	12	-	€ 41,32	€ 50,00	€ 495,87		
Jaarlijkse extra kosten	Overige kosten	inschrijving vergaderruimte.nl	1	-	€ 619,83	€ 750,00	€ 619,83		
							€ 1.115,70		€ 4,50
eenmalige kosten	Verkoopkosten	marketing/PR					€ 10.000,00	budget SB Centraa	€ 40,32

Figuur C.1. Investeringsbegroting

Meerjarenbegroting								
			2022	2023	2024	2025	2026	max. bezetting
Bezetting			20%	30%	40%	40%	40%	620
			124,00	186,00	248,00	248,00	248,00	
Omzet zaal 40 personen			€ 15.802,25	€ 23.703,38	€ 31.604,50	€ 31.604,50	€ 31.604,50	
Omzet zaal 80 personen			€ 28.489,00	€ 42.733,50	€ 56.978,00	€ 56.978,00	€ 56.978,00	
arrangementkosten	€ 12,50	€ 34,50	€ 174.840,00	€ 262.260,00	€ 349.680,00	€ 349.680,00	€ 349.680,00	
Omzet zaal			€ 219.131,25	€ 328.696,88	€ 438.262,50	€ 438.262,50	€ 438.262,50	
Variabele kosten								
Lunch	€ 15,14		€ 56.320,80	€ 84.481,20	€ 112.641,60	€ 112.641,60	€ 112.641,60	
Koffie en thee	€ 1,61		€ 11.978,40	€ 17.967,60	€ 23.956,80	€ 23.956,80	€ 23.956,80	
Lekkernij	€ 2,57		€ 19.120,80	€ 28.681,20	€ 38.241,60	€ 38.241,60	€ 38.241,60	
Fruit	€ 0,92		€ 6.844,80	€ 10.267,20	€ 13.689,60	€ 13.689,60	€ 13.689,60	
Smaakwater	€ 3,62		€ 26.932,80	€ 40.399,20	€ 53.865,60	€ 53.865,60	€ 53.865,60	
Overige varibale kosten	€ 3,78		€ 28.123,20	€ 42.184,80	€ 56.246,40	€ 56.246,40	€ 56.246,40	
Totaal variabel			€ 149.320,80	€ 223.981,20	€ 298.641,60	€ 298.641,60	€ 298.641,60	
Vaste kosten								
Personeelskosten			€ 43.800,00	€ 43.800,00	€ 43.800,00	€ 43.800,00	€ 43.800,00	
Afschrijvingen gebouwen			€ 5.375,83	€ 5.375,83	€ 5.375,83	€ 5.375,83	€ 5.375,83	
Afschrijving nieuwe concept			€ 958,68	€ 958,68	€ 958,68	€ 958,68	€ 958,68	
Verkoopkosten nieuw concept			€ 10.000,00	0	0	0	0	
Overige kosten nieuw concept			€ 1.115,70	€ 1.115,70	€ 1.115,70	€ 1.115,70	€ 1.115,70	
Overige vaste kosten			€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	
Totaal			€ 62.750,21	€ 52.750,21	€ 52.750,21	€ 52.750,21	€ 52.750,21	
Bedrijfsresultaat			€ 7.060,24	€ 51.965,46	€ 86.870,69	€ 86.870,69	€ 86.870,69	
Rendement			3,2%	15,8%	19,8%	19,8%	19,8%	

Figuur C.2. Meerjarenbegroting



YOUNG PROFESSIONAL
SEMESTER 2020/2021

Even de hei op!

VERANTWOORDINGSDOCUMENT
ELLEN NIJVELD
421898

Even de hei op!

Verantwoordingsdocument

Auteur: Ellen Nijveld
Studentnummer 412898

Opdrachtgever: S. Weert
Organisatie: Staatsbosbeheer, Buitencentrum Sallandse Heuvelrug
Tutor: Judith Hoogwijk
Nijverdal, 14 juni 2021

Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

- volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Beroepsproduct PF;
- alle Beroepsproduct PF gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel heb verricht;
- geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan de door HBS aangeboden begeleiding.

Naam: Ellen Nijveld
Datum: 14 juni, 2021

Handtekening:

A handwritten signature in black ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
2. Vraag van de opdrachtgever	7
2.2. Huidige situatie	7
2.3. Gewenste situatie	7
2.4. Trends & ontwikkelingen	7
3. Oplossingsstrategieën	9
4. Gebruik van kennis	11
4.1 Organisatie-identiteit	11
4.1.1. Benodigde kennis	11
4.1.2. Kennisverzameling	11
4.1.3. Bevindingen	11
4.1.4. Gebruik bevindingen	12
4.2 . Doelgroepanalyse	12
4.2.1. Benodigde kennis	12
4.2.2. Kennisverzameling	12
4.2.3. Bevindingen	13
4.2.4. Gebruik bevindingen	15
4.3. Concurrentieanalyse	15
4.3.1. Benodigde kennis	15
4.3.2. Kennisverzameling	16
4.3.3. Bevindingen & gebruik	16
5. Discussie	17
6. Stakeholders.....	18
7. Financiën.....	19
7.1. Investeringsbegroting	20
7.2. Exploitatiebegroting	20
7.3. Meerjarenbegroting	21
7.4. Conclusie	22
Literatuurlijst	23
Bijlages	28
Bijlage I. Boomdiagram MDC-model	28
Bijlage II. Resultaten organisatie-identiteit	29
Bijlage III. Literatuuronderzoek.....	31
Bijlage IV. Opzet enquête.....	35
Bijlage V. Antwoorden enquêtes	39
Bijlage VI. Boomdiagram interviews.....	49
Bijlage VII. Interviewvragen.....	50
Bijlage VIII. Coderen.....	51

<i>Bijlage IX. Bevindingen kwantitatief en kwalitatief onderzoek.....</i>	<i>77</i>
<i>Bijlage X. Resultaten vijfkrachtenmodel.....</i>	<i>79</i>
<i>Bijlage XI. Resultaten SWOT-analyse.....</i>	<i>82</i>
<i>Bijlage XII. Resultaat analyse grondslagen.....</i>	<i>83</i>
<i>Bijlage XIII. Stakeholders</i>	<i>85</i>
<i>Bijlage XIV. Investeringsbegroting.....</i>	<i>87</i>
<i>Bijlage XV. Exploitatiebegroting oud & nieuw.....</i>	<i>88</i>
<i>Bijlage XVI. Afschrijvingen</i>	<i>90</i>
<i>Bijlage XVII Meerjarenbegroting</i>	<i>91</i>

1. Inleiding

Voor het adviesrapport 'Even de hei op!' is een verantwoordingsdocument opgesteld. In dit document worden de gemaakte keuzes voor het adviesrapport verantwoordt op basis van literatuur en een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. De managementvraag die centraal staat in dit document is: *"Op welke manier kan het Buitencentrum Sallandse Heuvelrug hun vergaderconcept zodanig aanpassen/ uitbreiden dat er meer omzet gegenereerd kan worden?"*

Tabel 1 geeft weer in welk hoofdstuk welke beoordelingscriterium aan bod komt. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen informatie in het beroepsproduct en in het verantwoordingsdocument.

Tabel 1. Beoordelingscriterium

Beoordelingscriterium	Relevante informatie in beroepsproduct	Relevante informatie in verantwoordingsdocument
De professional beantwoordt de vraag van de opdrachtgever met een passend en onderbouwd beroepsproduct	H4 Aanbeveling	H6 Financieel
De professional identificeert de belangrijkste (interne en externe) trends en ontwikkelingen en geeft duiding aan de invloed hiervan op het vraagstuk.	H3 Resultaten onderdeel concurrentieanalyse	H2 Vraag opdrachtgever H4.3.3 Bevindingen & gebruik Bijlage 2. Literatuuronderzoek Bijlage 9. Resultaten vijfkrachtenmodel
De professional verzamelt op verantwoorde wijze kennis voor de onderbouwing van een beslissing en schat deze kennis op waarde.	H2 Literatuur H3 Resultaten	H3 Oplossingsstrategieën H4 Benodigde kennis
De professional verantwoordt hoe de wensen van de stakeholders zijn meegenomen in het eindproduct.	H4 Aanbeveling onderdeel maatschappelijke impact	H5 Stakeholders
De professional onderbouwt in hoeverre gemaakte keuzes maatschappelijk verantwoord zijn (zoals ten aanzien van ethische, interculturele en duurzaamheidsaspecten).	H4 Aanbeveling onderdeel maatschappelijke impact	
De professional toont de bedrijfseconomische haalbaarheid van het beroepsproduct aan.	H4 Aanbeveling onderdeel financiële aanbeveling	H6 Financieel

2. Vraag van de opdrachtgever

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie en de gewenste situatie met betrekking tot het vraagstuk besproken. Verder worden belangrijke trends en ontwikkelingen benoemd die van invloed zijn op het vraagstuk van de opdrachtgever.

2.2. Huidige situatie

Tijdens de realisatie van het Buitencentrum lag de focus van Staatsbosbeheer op de beleving van de natuur overbrengen op de bezoeker. Hierbij werden de kosten van het Buitencentrum grotendeels gefinancierd door subsidies en door het opgestelde budget voor recreatie vanuit het bestuur. Staatsbosbeheer ontvangt sinds 2012 geen subsidies meer voor Buitencentrum, waardoor de focus nu ligt op het genereren van eigen inkomsten (Oudhof, 2020). Door het wegvallen van subsidies kan het Buitencentrum haar kosten niet meer dekken. De huidige inkomsten zijn te danken aan de gevestigde winkel met onder andere souvenirs van het gebied, Restaurant Buitengewoon Lekker, zowel zakelijke als particuliere activiteiten, excursies en aan de verhuur van vergaderzalen. De overige voorzieningen die vanuit het Buitencentrum worden aangeboden zijn gratis voor de bezoeker. Staatsbosbeheer wil hiermee activiteiten in de natuur toegankelijker maken voor iedereen.

Op dit moment kan het Buitencentrum haar kosten nauwelijks dekken met de inkomsten. Om deze reden heeft het Buitencentrum gekozen om de zakelijke markt meer te betrekken binnen de capaciteit die het gebouw biedt om zo meer inkomsten te generen. Door het vergaderarrangement 'hutje-op-de-hei' aan te bieden, probeert de organisatie de catering van het aangelegen restaurant te betrekken bij de verhuur van vergaderzalen, om zo één vergaderconcept aan te kunnen bieden. In dit concept staat de natuur centraal door activiteiten op de Sallandse Heuvelrug te organiseren. Verder stelt het Buitencentrum zalen open voor bijeenkomsten en tentoonstellingen. Het aantal boekingen is op dit moment nog te laag, waardoor er niet voldoende rendement behaald wordt om overige kosten te dekken. Om deze reden is het volgende vraagstuk opgesteld:

Op welke manier kan het Buitencentrum Sallandse Heuvelrug hun vergaderconcept zodanig uitbreiden/aanpassen dat er meer omzet gegenereerd kan worden?

2.3. Gewenste situatie

Door het concept uit te breiden of aan te passen hoopt het Buitencentrum op de vraag van de zakelijke markt in te spelen. Door de wensen en behoeften van de doelgroep in kaart te brengen hoopt het Buitencentrum binnen haar huidige capaciteit meer omzet te generen. Verder wil Staatsbosbeheer de missie van de organisatie overbrengen op de doelgroep, namelijk huidige en toekomstige generaties de vele belangrijke waarden van natuur kunnen beleven, in balans met het duurzaam benutten van onze gebieden met de samenleving (Staatsbosbeheer, z.d.). Het vergaderconcept moet dus zowel een weerspiegeling zijn van de identiteit van de organisatie als aan de wensen en behoeften van de doelgroep voldoen. Door een succesvol vergaderconcept binnen de markt te positioneren hoopt het Buitencentrum minimaal break-even te behalen. Zo hoeft zij geen geld te vragen aan de particuliere bezoeker en behoudt het Buitencentrum haar toegankelijkheid.

2.4. Trends & ontwikkelingen

Door COVID-19 is de manier van werken veranderd. Door het vele thuiswerken zijn mensen meer gaan vergaderen. Het hybride vergaderen behoort hierdoor tot één van de vergader trends. Het gedeeltelijk fysiek en online vergaderen zorgt er voor dat er in de toekomst meer gebruik wordt gemaakt van externe locaties waarbij de helft van de medewerkers fysiek aanwezig zou zijn en de helft online. Vergadergroepen zullen dus na verwachting kleiner worden (Dresen, 2020). Mater (2011) zegt hierover: "In de toekomst zullen niet alleen de flexwerkplekken voor medewerkers toenemen maar ook het aantal vergaderlocaties. Vaak zijn dit onafhankelijke locaties die op een centrale plek liggen voor alle medewerkers".

Volgens Kramer (2020) betekent gewenning aan thuiswerken zeker niet dat er ook zonder direct contact met collega's gewerkt kan worden. Kramer (2020) beweert dat er juist het geleerde in coronatijd en de fouten die er gemaakt werden voor COVID- 19 op gebied van contact, er voor zorgen dat er in de toekomst meer ontmoetingen plaats gaan vinden tussen collega's. Vooral de jaarlijkse project- en management- ontmoetingen, waarbij vergaderen gecombineerd wordt met ontspannen activiteiten, zullen toenemen (Faber, 2020).

Uit een onderzoek van Cooper (2014) blijkt dat de impact van een natuurlijke omgeving telkens groter wordt op het welzijn van de mens. Wanneer de werkomgeving wordt ontworpen en ingericht met natuurlijk licht, uitzicht op groen en er natuurlijke materialen gebruikt worden, zou de productiviteit van de mens toenemen en het stressniveau afnemen (Papma, 2018).

Volgens Dresen (2020) wordt dit ook wel 'Full Experience' meeting genoemd. "Steeds vaker zien we bedrijven die aandacht besteden aan de beleving. Een beleving kan bijdragen aan de manier waarop je iets wil overbrengen op deelnemers van de vergadering". Maatschappelijk verantwoord ondernemen mag hier niet in ontbreken. Door bijvoorbeeld een vergaderlocatie te gebruiken met een interieur gemaakt van gerecyclede materialen, wordt duurzaamheid onder de aandacht gebracht.

3. Oplossingsstrategieën

Zoals in bovenstaande trends en ontwikkelingen benoemd wordt zal de werkstijl binnen organisaties veranderen. Door onder andere COVID-19 verschuiven de wensen en behoeften van de klant. Om een succesvol vergaderconcept te creëren moet Staatbosbeheer kijken naar de wensen en behoeften van de doelgroep en hoe deze passen bij de identiteit van de organisatie. Door deze te vergelijken met concurrenten kan een juiste positionering bepaald worden voor het nieuwe vergaderconcept. Dit heet ook wel ‘merkpositionering’. Een succesvolle merkpositionering leidt uiteindelijk tot meer boekingen en daardoor meer omzet.

“Positionering houdt in dat een brand manager een beargumenteerde keuze maakt welke aspecten van de merkidentiteit moeten worden benadrukt. De gekozen aspecten moeten voor de (potentiele) doelgroep relevant zijn en het merk onderscheiden van concurrenten” (Riezebos & van der Grinten, 2018).

Riezebos & van der Grinten (2018) hebben een model ontworpen dat het te volgen proces bij positionering beschrijft, namelijk:

1. Merk / identiteit van de organisatie bepalen
2. Doelgroepanalyse
3. Concurrentieanalyse

Bovenstaande stappen bestaan uit verschillende onderzoeksaspecten. Aan de hand van de theorie van Riezebos & van der Grinten (2018) is een operationalisatieschema weergegeven in tabel 3.1 die gehanteerd wordt als rode draad in dit onderzoek (zie ook Bijlage I. Boomdiagram MDC-model).

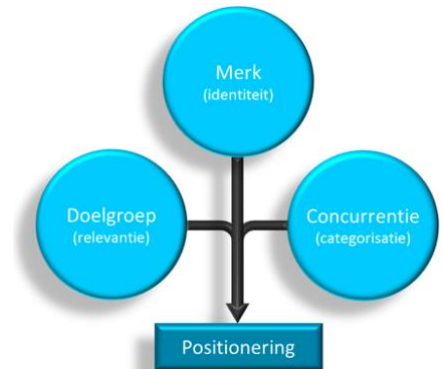
Tabel 3.1. Operationalisatieschema

Begrip	Dimensies	Indicatoren	Sub-indicatoren
Positioneren	Merk	- Organisatie-identiteit - Merkarchitectuur	- Historie - Bedrijfsoriëntatie - Kerncompetenties - Visie en missie - Cultuur - Organisatie- en klantwaarden
	Doelgroep	- Relatie merk en productklasse - Relatie merk en attributen - Relatie merk en waarden	Betekenisstructuuranalyse (BSA)
	Concurrentie	- Interne concurrentie - Externe concurrentie - Potentiele concurrentie	- PoP 'Points of Parity' - PoD 'Points of Difference'

Door het MDC-model van Riezebos & van der Grinten (2018) toe te passen ontstaat er inzicht in waar de organisatie en de doelgroep overlappen en waarin het Buitencentrum zich onderscheidt van concurrenten. Op basis hiervan kan een passend adviesrapport worden opgesteld waarin staat beschreven welke aanpassingen Staatbosbeheer moet doorvoeren om het vergaderconcept succesvol weg te zetten in de markt. Het adviesrapport bestaat uit:

1. Theoretisch kader
2. Bevindingen
 - Merk
 - Doelgroep
 - Concurrentie
3. Conclusie
4. Aanbeveling

Andere keuze beroepsproduct



Figuur 3.1. MDC-model

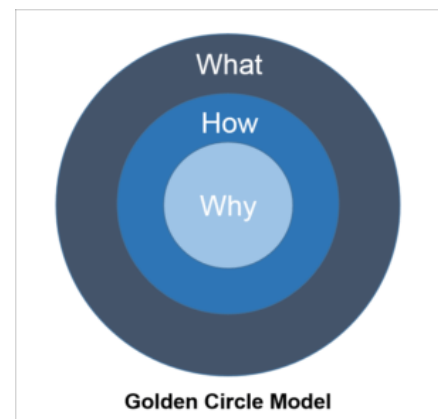
Omdat het huidige vergaderconcept aangepast of vernieuwd moet worden is er gekozen voor een adviesrapport. Een ander mogelijk beroepsproduct was een Fabricaat geweest. Hierbij zou het vergaderconcept daadwerkelijk ontworpen kunnen worden. Een voordeel hiervan is dat de opdrachtgever een goed beeld krijgt van de daadwerkelijke verandering in het vergaderconcept. Dit geldt ook voor een Handeling, waarbij het vergaderconcept daadwerkelijk georganiseerd wordt. Door meteen te starten met de uitvoering is de kans groot dat de wensen van Staatsbosbeheer niet op de juiste manier opgenomen worden en Staatsbosbeheer hierdoor niet de tijd heeft deze te heroverwegen. Dit zal ervoor zorgen dat de positionering onder de zakelijke markt onduidelijk blijft door het verschil in de organisatie belangen en de vormgeving van het vergaderconcept. Een laatste doorslaggevend argument was dat er momenteel nauwelijks vergaderingen mogen plaats vinden door COVID-19. Een vergadering organiseren was hierdoor niet haalbaar.

Andere mogelijke theorieën

Staatsbosbeheer is er van overtuigd dat door het bepalen van de juiste merkpositionering de vraag naar zakendoen met Staatsbosbeheer stijgt. De organisatie heeft regelmatig haar positionering in de markt onderzocht. Dit leverde helaas weinig resultaat op. Onderstaande modellen kunnen ook toegepast worden om antwoord te geven op de vraag welke stappen er genomen moeten worden om de merkpositionering van het Buitencentrum te bepalen.

Golden Circle Model van Sinek

Sinek (2017) ontwierp het Golden Circle Model om onder andere de merkpositionering voor een bedrijf te bepalen. Het Golden Circle Model is een model waarmee bedrijven anders leren denken, communiceren en handelen. Sinek heeft met het Golden Circle model bewezen dat bedrijven succesvoller ondernemen door vooral de reden van het product te verkopen aan klanten, in plaats van de kwaliteit of kwantiteit. Bedrijven kijken dan op welke manier een product of service voldoet aan de missie van de organisatie. Dit missie staat dan ook centraal in de bepaling van de positionering.



Figuur 3.2. Golden Circle Model (Sinek, 2017)

Brand Key Model Unilever

Unilever ontwikkelde het Brand Key Model binnen haar Marketing Academy. Het model wordt door andere bedrijven vooral gebruikt om acht verschillende aspecten te onderscheiden die tot een relevante positionering van een merk kunnen leiden: (1) concurrentieomgeving, (2) doelgroep, (3) inzicht, (4) voordelen, (5) waarden & persoonlijkheid, (6) geloofwaardigheid, (7) onderscheidende kracht en (8) merkessentie. Door deze aspecten in te vullen voor het bedrijf bestaat er een 'Ist-soll inzicht' (Team, 2021).

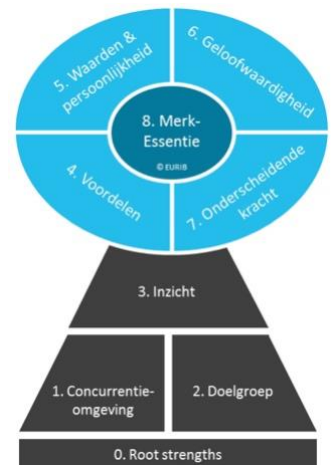


Figure 3.3. Brand Key Model (Unilever, z.d.)

Conclusie

Zowel Riezebos et al (2018) als Alsem & Kostelijk (2016) geven aan dat bij merkpositionering de identiteit van het merk benadrukt welke positie het merk inneemt in het hoofd van de klant. Het MDC-model van Riezebos en het Brand Key Model van Unilever geven onderzoeksaspecten hierin duidelijk weer. Het verschil tussen de twee modellen is dat het Brand Key Model meer kijkt naar het in kaart brengen van de huidige positionering en het MDC-model meer gericht is op het creëren van een nieuwe merkpositionering. Voor het vergaderconcept van het Buitencentrum is het voor de (her)positionering belangrijk dat zowel de bestaande situatie als de gewenste situatie onderzocht wordt. In de theorie van Alsem & Kostelijk (2016) wordt het MDC-model van Riezebos et al (2018) gebruikt om beide situaties in kaart te brengen. Hierom is het MDC-model van Riezebos toegepast in dit onderzoek.

4. Gebruik van kennis

In dit hoofdstuk wordt de gebruikte kennis onderbouwd aan de hand van de drie stappen die opgesteld zijn door Riezebos & van der Grinten (2018) in het MDC-model. Tijdens het onderzoek is continue rekening gehouden met het einddoel, namelijk:

Een passend vergaderconcept voor het Buitencentrum Sallandse Heuvelrug waarbij ingespeeld wordt op de wensen en behoefte van de zakelijke markt, waardoor er uiteindelijk meer omzet gegenereerd wordt.

4.1 Organisatie-identiteit

In deze paragraaf wordt omschreven met welke kennis onderzoek naar de identiteit van Staatbosbeheer is gedaan.

4.1.1. Benodigde kennis

“De merkidentiteit dient als vertrekpunt voor de positionering van het merk richting haar doelgroep. De identiteit van het merk vormt immers de basis voor het merkbeeld dat men bij de doelgroepen wenst te creëren” (Riel, 2010).

Voor het bepalen van de organisatie-identiteit van het Buitencentrum is de volgende onderzoeksvraag opgesteld met bijbehorende deelvragen, namelijk:

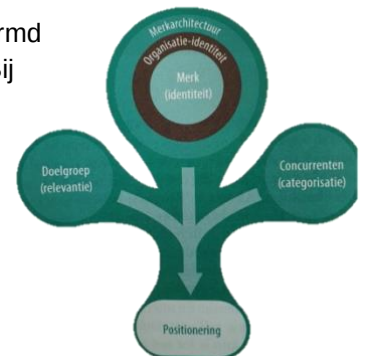
1. Hoe ziet de organisatie-identiteit van Staatbosbeheer eruit?
 - 1.1. Welke identiteitskenmerken laat de organisatie zien?
 - 1.2. Welke identiteitskenmerken laat het vergaderconcept zien?
 - 1.3. Welke identiteitskenmerken zijn van belang bij de toekomsite positionering?

4.1.2. Kennisverzameling

De identiteit van het merk, in dit geval de organisatie Staatbosbeheer, wordt gevormd door twee onderdelen, namelijk de merkarchitectuur en de organisatie-identiteit. Bij merkarchitectuur wordt gekeken naar hoe het merk zich nu positioneert. Deze positionering moet aansluiten op de identiteit van de organisatie om een duidelijk beeld te vormen voor de doelgroep (Alsem & Kostelijk, 2016).

Bij de organisatie-identiteit onderscheid Riezebos & van der Grinten (2018) zes aspecten als onderdeel van de interne analyse:

1. Historie
2. Bedrijfsoriëntatie
3. Kerncompetenties
4. Visie & missie
5. Cultuur
6. Organisatiewaarden



Figuur 4.1. Organisatie-identiteit als onderdeel van interne analyse van positioneringsvraagstuk (Riezebos & van der Grinten, 2018)

4.1.3. Bevindingen

Deskresearch

Bij het in kaart brengen van bovenstaande aspecten wordt de identiteit die Staatbosbeheer wil uitstralen vergeleken met de daadwerkelijke kenmerken van de organisatie-identiteit. Hiervoor zijn openbare jaarverslagen, ondernemingsplannen en artikelen op de website van de organisatie vergeleken met persoonlijke communicatie met het personeel van het Buitencentrum, uitslagen van mystery guest rapporten, oude artikelen en interviews met werknemers van de organisatie.

Brand Reputation Grid model

Op basis van deskresearch kan de externe reputatie van de organisatie vergeleken worden met de interne beleving bij medewerkers. Aan de hand van deze gegevens kan de bedrijfsoriëntatie bepaald worden. Het Brand Reputation Grid model van Riezebos (z.d.) kan helpen bij het bepalen van de bedrijfsoriëntatie. Het model is aangescherpt aan de hand van literatuur van Cameron & Quinn (1999). In dit onderzoek is gekozen om de bedrijfsoriëntatie van huidige diensten te vergelijken met het vergaderconcept van het Buitencentrum. Wanneer de interne bedrijfsoriëntatie overeenkomt met de externe, kan er geconcludeerd worden dat de organisatie zich goed positioneert.



Figuur 4.2. Brand Reputation Grid model (Riezebos, z.d.)

4.1.4. Gebruik bevindingen

Aan de hand van deskresearch en het Brand Reputation Grid model van Riezebos (z.d.) zijn verschillende bevindingen opgedaan. Deze bevindingen zijn beschreven in volgorde van de opgestelde deelvragen van onderzoeksvraag 1, namelijk:

- 1.1. Welke identiteitskenmerken laat de organisatie zien?
- 1.2. Welke identiteitskenmerken laat het vergaderconcept zien?
- 1.3. Welke identiteitskenmerken zijn van belang bij de toekomsite positionering?

De bevindingen uit het deskresearch zijn, op verzoek van de opdrachtgever, te lezen in hoofdstuk 3.1 Organisatie-identiteit van het adviesrapport. Een meer gedetailleerde uitwerking van de bevindingen is te vinden in [Bijlage II](#).

4.2 . Doelgroepanalyse

In onderstaande paragraaf wordt omschreven met welke kennis onderzoek naar de doelgroep is gedaan.

4.2.1. Benodigde kennis

Om wensen en behoeften van de zakelijke klant in kaart te brengen moet de identiteit van de doelgroep bepaald worden. Door middel van een doelgroepanalyse kan het Buitencentrum bepalen welke identiteitskenmerken de doelgroep graag terug ziet in het vergaderconcept. De volgende onderzoeksvraag en bijhorende deelvragen zijn opgesteld:

2. Wat is de identiteit van de doelgroep?
 - 2.1. Welke waarden hecht de zakelijke gebruiker aan (extern) vergaderen?
 - 2.2. Aan welke aspecten heeft de zakelijke gebruiker behoefte binnen een vergaderconcept?
 - 2.3. Welke identiteitskenmerken van Staatbosbeheer zijn relevant voor de zakelijke gebruiker?

Om te bepalen of het huidige vergaderconcept aansluit bij de wensen en behoeftes van de zakelijke gebruiker is het belangrijk dat er eerst meer bekend zijn over de identiteit. Door onderzoek te doen onder de huidige gebruikers en zakelijke klanten die behoefte hebben om te vergaderen op externe locatie wordt gekeken welke identiteitskenmerken de gemiddelde gebruiker heeft en wat haar wensen en behoeften zijn. Deze kennis draagt bij aan de positionering van het vergaderconcept. Omdat de gebruiker in het geval van Staatbosbeheer een organisatie is, wordt er in de rest van het onderzoek het woord organisatie gebruikt.

4.2.2. Kennisverzameling

Om zo goed mogelijk onderzoek te doen naar de doelgroep is literatuuronderzoek gedaan naar de volgende onderwerpen:

- Bepalen identiteit doelgroep

- Wensen en behoeften vergaderconcept
- Positionering in het brein van de klant

De volledige uitwerking van het literatuuronderzoek is te vinden [Bijlage III](#).

Identiteit van de doelgroep

Bij zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek is het doel om de identiteit van de doelgroep te bepalen om zo in te kunnen spelen om haar wensen en behoeften. Er wordt rekening gehouden met een organisatie als gebruiker. Dit omdat bij business-to-business doelgroepsegmentatie er een verschil kan zijn tussen de koper en de gebruiker. Vaak is de gebruiker degene met de meeste invloed op de uiteindelijk keuze van de vergaderlocatie (De Vries et al, 2014). Hierdoor wordt de identiteit van de gebruiker bepaald in dit adviesrapport. Om de identiteit van de gebruiker in kaart te brengen zijn er verschillende marktsegmenten van Alsem & Kostelijk (2016) gebruikt. Voor een organisatie wordt een identiteit vaak bepaald op basis van budget, geografische ligging, beweegruimte en type branche. Omdat individuen een organisatie als gebruiker vertegenwoordigen wordt ook de werkstijl en de waarden van vergaderen meegenomen in dit onderzoek. Deze aspecten vallen volgens Alsem & Kostelijk (2016) onder psychografische- en gedragssegmentatie. Hoogveld & van Hek (2020) voegen hier toekomstige trends en associaties die de klant met de organisatie legt nog toe aan het bepalen van Business-to-Business segmentatie.

Het vergaderconcept

Om te bepalen welke aspecten meegenomen worden bij het aanpassen van het vergaderconcept is onderzoek gedaan naar bestaande literatuur waarin eisen zijn samengesteld waar een vergadering aan moet voldoen. Batenburg & Voordt (2008) onderzochten hoe facilitaire voorzieningen van invloed zijn op de productiviteit van medewerkers. Daarnaast is onderzoek gedaan naar tevreden vergaderen. Hierbij lag de focus vooral op omgevingsaspecten (Garritsen, 2012). Ook trends en ontwikkelingen op het gebied van vergaderen werden onderzocht. Vooral verschillende manieren van vergaderen, zoals staand- en wandelend vergaderen kwamen naar voren in het onderzoek (Ribas, 2017).

Positionering in het brein van de klant

Riezenbos & van der Grinten (2018) zeggen dat verschillende psychologen veronderstellen dat een merk in ons geheugen wordt gerepresenteerd door een netwerk van associaties. Deze associaties worden beïnvloed door waarden, attributen en consequenties. Reynolds & Gutman (1984) stelden de betekenisstructuuranalyse op. Door middel van interviews kunnen de waarden die klanten hechten aan een dienst of product in kaart worden gebracht. Wanneer er inzicht is in de eindwaarde van de gebruiker bij het gebruik van de dienst of het product wordt er gekeken welke attributen ingezet kunnen worden om deze eindwaarde te behalen. Deze interviewtechniek heet 'laddering' en zal ook in dit onderzoek toegepast worden.

4.2.3. Bevindingen

Kwantitatief onderzoek

De deelvraag die beantwoord wordt doormiddel van kwantitatief onderzoek is:

2.2 Aan welke aspecten heeft de zakelijke gebruiker behoefte binnen een vergaderconcept?

In [Bijlage III](#), is een boomdiagram opgesteld die gebaseerd is op de literatuur over een succesvol vergaderconcept. Gebaseerd op deze boomdiagram zijn de vragen van de enquête opgesteld. Verder zijn enkele vragen gesteld vanuit de literatuur van De Vries et al (2014) die meer bekend maken over de identiteit van de doelgroep. De enquête is te vinden in [Bijlage IV](#).

Methode

Het kwantitatieve onderzoek wordt uitgevoerd door middel van een online enquête. Omdat de zakelijke markt iedereen betreft die wel eens extern vergadert of hier behoefte aan heeft, is een online enquête de beste manier om zoveel mogelijk mensen te bereiken. Het gaat hier om een zelfselectie

waarbij er van tevoren eisen in de advertentie worden gezet. Zo kunnen respondenten zelf bepalen of zij aan de eisen van de enquête voldoen of niet. De enquête is via Facebook en LinkedIn meerdere malen gedeeld. Ook zijn huidige gebruikers via de mail benaderd. Verder is de enquête gedeeld op een lokaal social media kanaal met meer dan 18.000 volgers. De enquête is dus uiteindelijk onder meer dan 18000 mensen verspreid. Bij een internet enquête wordt vaak een foutmarge van 5% gerekend en een betrouwbaarheidsniveau van 95%. De mate van spreiding is 50% waardoor er 377 enquêtes nodig zijn. Er zijn uiteindelijk 150 mensen die de enquête hebben ingevuld. Niet alle vragen zijn even vaak ingevuld, waardoor de resultaten minder betrouwbaar zijn dan verwacht. Resultaten die uit de enquêtes naar voren kwamen zijn terug te zien in [Bijlage V](#).

Kwalitatief onderzoek

Naast kwantitatief onderzoek wordt de doelgroep ook in kaart gebracht door middel van kwalitatief onderzoek. Aan de hand van kwalitatief onderzoek wordt ingegaan op de 'waaromvragen'. De deelvraag die door middel van kwalitatief onderzoek beantwoord wordt is:

- 2.1 Welke waarden hecht de zakelijke gebruiker aan (extern) vergaderen?
- 2.3 Welke identiteitskenmerken van Staatbosbeheer zijn relevant voor de zakelijke gebruiker?

Methode

Bij het afnemen van een kwalitatief onderzoek wordt de betekenisstructuuranalyse (BSA) gebruikt van Reynolds & Gutman (1984). Naast het bepalen van de product-/dienstcategorie doormiddel van een doelgroep keuze wordt onderscheid gemaakt tussen drie niveaus van abstractie. Om een betekenisladder op te stellen is het noodzakelijk om mensen die tot de doelgroep behoren te interviewen. De interviewtechniek die daarvoor gebruikt wordt is 'laddering'. Interviewvragen zijn met behulp van deze theorie opgesteld. Deze is geoperationaliseerd in een boomdiagram in [Bijlage VI](#). Verder zijn er vragen toegevoegd die ontbraken bij het invullen van de enquête onder respondenten. Zowel topics uit de literatuur als overige vragen zijn opgesteld in het Interviewschema in tabel 4.1.

Aan de hand van de enquête is gevraagd welke respondenten open stonden voor verder onderzoek. Deze respondenten zijn geselecteerd door te filteren op de volgende aspecten:

- Vergadert meer dan één keer per week
- Vergadert op verschillende externe locaties
- Werkt in Overijssel

Door zowel respondenten uit de non-profit sector als profit sector te interviewen wordt er gekeken naar de overeenkomsten en verschillen in behoeftes en waarden tijdens vergaderen. Uit een willekeurige (anonieme) selectie kwamen vijf non-profit medewerkers naar voren, waaronder één vrijwillig/ stakeholder van het Buitencentrum en vijf medewerkers van een profit organisatie. Uiteindelijk waren alle vijf non-profit medewerkers en twee medewerkers van een profit organisatie bereid mee te werken aan verder onderzoek. De interviewvragen zijn opgesteld in [Bijlage VII](#). De interviews zijn uitgetypt in transcripties. De transcripties en audiobestanden zijn te vinden via de volgende link: <https://filesender.surf.nl/?s=download&token=f6b89d2c-0677-41e8-a7c1-eeddb7fb338a>. De codering die uit de transcripties is opgemaakt is te vinden in [Bijlage VIII](#).

Tabel 4.1. Interviewschema

Interviewschema	
Introductie	- Onderwerp - Doel interview - Antwoorden enquête - Akkoord met filmen en opnemen? - Resultaat wordt gebruikt voor.. - Duur van het interview - Heeft u nog vragen? - Voorstellen (leeftijd, beroep, werkomgeving)
Beginvraag	Wat is de reden dat u extern vergaderd?
Topiclist	Product-/dienstcategorie • Doelgroep keuze - Beroep - Sector - Huidige locaties - Manier van reizen - Werkstijl - Budget - Invloed Waarden: • Doel extern vergaderen - Praktische redenen - Emotionele waarden Attributen: • Voorwaarden • Vergader omgeving • Faciliteiten • Service • Boekingssysteem
Afsluiting	- Samenvatten - Bedanken - Herhalen resultaat wordt gebruikt voor

4.2.4. Gebruik bevindingen

Aan de hand van kwantitatief en kwalitatief onderzoek zijn de volgende bevindingen opgedaan. De bevindingen zijn beschreven in volgorde van de opgestelde deelvragen van onderzoeksvraag 2, namelijk:

- 2.1 Welke waarden hecht de zakelijke gebruiker aan (extern) vergaderen?
- 2.2 Aan welke aspecten heeft de zakelijke gebruiker behoefte binnen een vergaderconcept?
- 2.3 Welke identiteitskenmerken van Staatbosbeheer zijn relevant voor de zakelijke gebruiker?

De bevindingen van het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek zijn, op verzoek van de opdrachtgever, te lezen in hoofdstuk 3.2 Doelgroepanalyse van het adviesrapport. Een meer gedetailleerde uitwerking van de individuele resultaten van de enquête en interviews is te vinden in [Bijlage IX](#).

4.3. Concurrentieanalyse

In het laatste deel van het onderzoek is geanalyseerd welke interne en externe concurrenten zich in de markt bevinden en waar het Buitencentrum rekening moet houden bij de positionering van het vergaderconcept.

4.3.1. Benodigde kennis

Voor het in kaart brengen van de concurrentie van het Buitencentrum is de volgende onderzoeksvraag met bijhorende deelvragen opgesteld, namelijk:

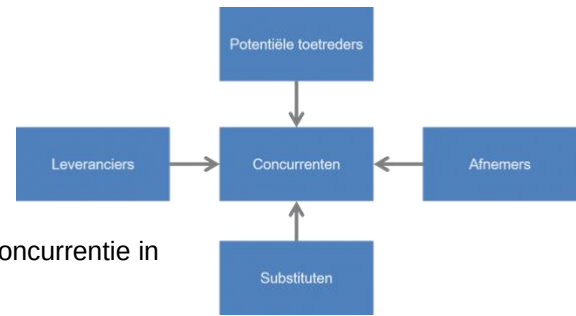
3. Welke concurrentie is er?

- 3.1 Wat is het huidige aanbod in de omgeving?
- 3.2 Welke externe trends en ontwikkelingen zijn relevant voor de positionering van het vergaderconcept?

4.3.2. Kennisverzameling

Vijfkrachten model van Porter

Voor het in kaart brengen van de concurrentie van het vergaderarrangement van het Buitencentrum wordt gebruikt gemaakt van het Vijfkrachtenmodel van Porter (1978). Met het Vijfkrachtenmodel worden zowel interne,- als externe (potentiele) concurrentie in kaart gebracht.



Figuur 4.3. Vijfkrachtenmodel (Porter,1978)

Positioneringsgrondslagen

Aan de hand van de Betekenisstructuuranalyse (BSA) die gebruikt is bij het in kaart brengen van de doelgroep kan geconcludeerd worden naar welke eindwaarden de doelgroep op zoek is. Riezebos & van der Grinten (2018) gebruiken hierbij de vier categorieën van verschillende positioneringsgrondslagen. Deze vier categorieën stellen of de organisatie, de dienst, marketingvariabele of de ontvanger centraal. Wanneer de juiste grondslag gehanteerd wordt kan vanuit deze grondslag de concurrentie in kaart worden gebracht. In het geval van het vergaderconcept staat de ontvanger centraal als positioneringsgrondslag. Dit betekent dat de nadruk wordt gelegd op emotionele voordelen en waarden van de dienst die geleverd wordt. Concurrentie wordt dus onderzocht aan de hand van dezelfde emotionele waarden die de klant hecht aan een dienst en ervoor zal zorgen dat deze dienst uiteindelijk geboekt zal worden.

4.3.3. Bevindingen & gebruik

SWOT-analyse

Door middel van deskresearch is het Vijfkrachtenmodel van Porter in kaart gebracht. Gebaseerd op trends en ontwikkelingen zijn sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen in kaart gebracht in de vorm van een SWOT-analyse. Een SWOT-analyse laat in 1 oogopslag zien waar kansen liggen voor je onderneming en wat extra aandacht vraagt (Geers, 2021). De SWOT-analyse is te vinden in [Bijlage XI](#). De uitkomsten van de SWOT-analyse geven antwoord op onderzoeksvraag 3.2 “welke externe trends en ontwikkelingen zijn relevant voor de positionering van het vergaderconcept?” Zo heeft het Buitencentrum overzicht in actuele externe ontwikkelingen en ontwikkelingen waar op de lange termijn rekening mee gehouden moet worden.

Concurrentieanalyse

Bij het afnemen van de interviews zijn meerdere vragen opgenomen die gebruikt worden voor de concurrentieanalyse. Zo is gevraagd welke vergaderlocaties nu geboekt worden en hoe deze locaties bijdragen aan de behoefte van de geïnterviewde klant. Uit de interviews en deskresearch met als filter de genoemde waarden van de respondenten is een overzicht gemaakt van concurrenten in de omgeving van het Buitencentrum. Er is gezocht naar locaties in de provincie Overijssel met hetzelfde aantal personen, budget en omgevingsfactoren. Bij het opstellen van de concurrentie is gebruikt gemaakt van PoD (points of difference) en PoP (points of parity) van Riezebos & van der Grinten (2018). Met de modellen wordt in een kort overzicht het verschil en de gelijkenissen aan waarden en attributen tussen concurrenten vergeleken. Op basis van de resultaten wordt er besloten hoe het Buitencentrum zich kan onderscheiden van concurrenten en wat zij kan overnemen van concurrenten. De analyse is te [Bijlage XII](#).

De resultaten van de concurrentieanalyse geven antwoord op onderzoeksvraag 3.1 “Wat is het huidige aanbod in de omgeving?” De belangrijkste resultaten worden beschreven, op verzoek van de opdrachtgever, te vinden in hoofdstuk 3.3 van het adviesrapport.

5. Discussie

5. Discussie

In dit hoofdstuk worden enkele punten uit dit onderzoek ter discussie gesteld. Er wordt gekeken in hoeverre de resultaten gegeneraliseerd kunnen worden en in hoeverre de betrouwbaarheid en validiteit daadwerkelijk gewaarborgd is.

Een eerste punt van discussie is de onderzoeksgroep die ondervraagd is tijdens het vaststellen van de identiteit van Staatsbosbeheer. Vanuit persoonlijke communicatie met medewerkers van het Buitencentrum is er een beeld geschetst van de organisatie. Uit deze gesprekken kwam naar voren dat de organisatie haar focus wil verleggen naar het genereren van meer eigen geldstromen en omzet. Of de resultaten uit het onderzoek naar de identiteit van de organisatie betrouwbaar zijn is niet met zekerheid te zeggen. Dit omdat de medewerkers die ondervraagd zijn over de identiteit van Staatsbosbeheer willekeurig zijn uitgekozen. Medewerkers van een ander Buitencentrum of met een hogere functie zouden de organisatie identiteit van Staatsbosbeheer wellicht anders beschreven hebben. Verder is bij het onderzoek naar de interne cultuur van de organisatie rekening gehouden met het ethische aspect. Al snel werd in het onderzoek opgemerkt dat het vragen naar de cultuur binnen de organisatie de sfeer onder collega's beïnvloedde. Zij ervaarde het antwoord geven op deze vraag als roddelen over het bestuur en de organisatie. Omdat het onderzoek niet afhankelijk is van bovenstaande informatie is er dan ook geen verder onderzoek naar de cultuur gedaan. Achteraf gezien had een interview met iemand van het hoofdkantoor van de provincie bijgedragen aan een beter beeld van de cultuur binnen de organisatie. Echter, is de kans groot dat de geïnterviewde, uit belang voor de organisatie, een onrealistisch beeld schetsten van de cultuur.

Een tweede discussiepunt zijn de resultaten van de enquête. De enquête is bewust in de eerste weken van het afstudeersemester gedistribueerd, om zo zoveel mogelijk respondenten te verkrijgen. Echter, viel het aantal respondenten tegen, waardoor de enquête langer dan gepland online heeft gestaan. Hier kwam boven op dat tijdens de distributie van de enquête verschillende aanpassingen zijn gedaan, waardoor elke vraag niet evenveel respondenten bevatte. Om deze reden is de validiteit (en daarbij de betrouwbaarheid) van de resultaten van de enquête afgenomen. Verder is vooral gekeken naar de wensen en behoeften van respondenten werkend in Overijssel. Dit maakt de enquête minder generaliseerbaar dan wanneer deze ook in andere provincies zou zijn afgenomen. Doordat de resultaten van de enquêtes niet voldoende inzicht gaven in de identiteit van de gebruikers zijn er interviews afgenomen. Deze aanvullende data uit in de interviews heeft de betrouwbaarheid van de resultaten van het onderzoek doen toenemen. Door aan de hand van een steekproef onderscheid te maken tussen non-profit en profitorganisaties is het onderzoek meer generaliseerbaar. Er zijn namelijk net zo lang interviews afgenomen tot er een duidelijk overeenstemmend resultaat naar voren kwam.

Het laatste discussiepunt zijn de resultaten van de concurrentieanalyse. Voorafgaand aan het onderzoek is besloten dat de concurrentie zowel aan de hand van deskresearch als best practices onderzocht zou worden. Daarnaast was het streven om verschillende observaties bij concurrenten af te nemen. Eén van deze concurrenten die geobserveerd is, is Erve de Pas in Haarle. Deze concurrent ligt aan hetzelfde natuurgebied als het Buitencentrum en wordt ook verzorgd door een natuurorganisatie. Echter, Erve de Pas zou in 2019 van start gaan, maar door COVID-19 zijn er nog geen boekingen geweest. Om deze reden kon deze concurrent alleen via deskresearch worden geobserveerd. Wanneer COVID-19 er niet was geweest, zou ook voor deze concurrent geobserveerd kunnen worden hoe de organisatie naar buiten treedt en hoe zij intern gezien wordt door medewerkers. Bovendien zou het dan makkelijker geweest zijn om te zien waar de kansen en bedreigingen voor het Buitencentrum liggen.

Al met al hebben deze limitaties ervoor gezorgd dat het onzeker is of de resultaten van het onderzoek hetzelfde zouden zijn, wanneer het onderzoek opnieuw wordt uitgevoerd.

6. Stakeholders

Zoals uit onderzoek naar de identiteit van de organisatie is gebleken dat er steeds meer gefocust wordt op het genereren van omzet. Dit brengt niet alleen voor de organisatie, maar ook voor stakeholders veranderingen met zich mee. De IJSberg methode van Krüger (2007) laat een sterke visualisatie zien van de algemene essentie van verandering in organisaties. Krüger (2007) zegt dat kosten, kwaliteit en tijd vaak voorkomende overwegingen zijn om te veranderen. Krüger beschrijft dat het vooral het gedrag en de houding van de organisatie zorgen voor weerstand bij deze veranderingen. Door verschillend gedrag van medewerkers te onderscheiden binnen de organisatie kan gekeken worden waar en bij wie de meeste weerstand ligt (Krüger, 2007).

Krüger (2007) onderscheidt stakeholders bij verandering in vier verschillende types van acceptatie, namelijk:

- **Promotors** (Positief gedrag en houding. Geloven in de voordelen van de verandering).
- **Potential promoters** (Positief gedrag en houding. Zijn nog niet helemaal overtuigd).
- **Opponents** (Negatief gedrag en houding).
- **Hidden opponents** (Lijken verandering te steunen, maar hebben in de praktijk een negatieve houding).

De stakeholders van het vergaderconcept van het Buitencentrum zijn in [Bijlage XIII](#) weergegeven. In de laatste kolom wordt per stakeholder gekeken naar het type gedrag van Krüger (2007) en welke weerstand er kan ontstaan bij verandering van het vergaderconcept.

Uit onderzoek is gebleken dat de meeste stakeholders bij verandering tijd nodig hebben om deze verandering te ondersteunen (van Soest, z.d.). Elke stakeholder belooft een aantal fases, namelijk:

1. De bewustwordingsfase

Het is waarschijnlijk dat de grootste weerstand bij vrijwilligers en overige gebruikers van het Buitencentrum vandaan. Dit omdat, wanneer het vergaderconcept succesvol wordt, de drukte in het Buitencentrum toeneemt, en zij zich zouden moeten aanpassen aan de nieuwe situatie. Om weerstand te voorkomen is het belangrijk dat deze stakeholders zich bewust worden van de noodzaak om meer omzet te genereren. Door goede communicatie en het organiseren van informatieavonden zal er meer inzicht komen in de noodzaak van het genereren van meer omzet. Wat belangrijk is, is dat er duidelijke gecommuniceerd wordt dat de extra omzet alsnog gebruikt wordt om te investeren in het maatschappelijke doel van Staatbosbeheer. Door deze bewustwording zullen de vrijwilligers gemotiveerd blijven om te werken voor het Buitencentrum en bereid zijn zich aan te passen.

2. De Acceptatiefase

Voor de overige gebruikers van het Buitencentrum ligt de acceptatiefase iets ingewikkelder. Dit komt omdat de kans groot is dat de vaste vergadertijden van de overige gebruikers veranderen wanneer er meer vraag is naar de vergaderzalen. Uit een interview met de Sterrenwacht kwam naar voren dat zij het vooral belangrijk vinden dat de informatie en het maatschappelijke belang wat zij voor ogen hebben ook gezien wordt door bezoekers en medewerkers van het Buitencentrum. Om te zorgen dat zij zich gehoord voelen is er een mogelijkheid om ook informatie van deze verenigingen op de muren van de vergaderzalen weer te geven. Dit draagt bij aan de maatschappelijke impact (zie hier meer over in hoofdstuk 5 van het adviesrapport) van het vergaderconcept en overige gebruikers zullen hierdoor eerder wijzigingen in vergadertijden accepteren.

3. De commitmentfase

Wanneer alle stakeholders het belang van verandering in zien en hier ook aan meewerken, zal de interne identiteit van de organisatie gelijk zijn aan de identiteit die Staatbosbeheer naar buiten wil uitstralen. Dit sluit aan bij het eerder genoemde doel uit het ondernemingsplan van 2020-2025 van Staatbosbeheer, namelijk: Staatbosbeheer wil meer professionaliseren en verzakelijken van bedrijfsprocessen en werkwijzen, passend bij een excellente en efficiënte publieke organisatie die werkt met markt en samenleving” (Staatbosbeheer, 2020)

7. Financiën

In dit hoofdstuk wordt de managementvraag beantwoordt, namelijk:

Op welke manier kan het Buitencentrum Sallandse Heuvelrug hun vergaderconcept zodanig uitbreiden/aanpassen dat er meer omzet gegenereerd kan worden?

Deze vraag wordt financieel uitgewerkt en onderbouwd voor de komende vijf jaren waarbij de volgende doelstellingen zijn gehanteerd:

1. De bezettingsgraad is minimaal 40%;
2. De investering moet binnen 5 jaar terug verdiend zijn;
3. Het rendement (bedrijfsresultaat/omzet) bedraagt minimaal 15%.

De hierboven genoemde doelstellingen garanderen dat er voldoende winst wordt gemaakt om ook in de toekomst de noodzakelijke investeringen te blijven doen. Deze zijn nodig om innovatief en aantrekkelijk te blijven voor toekomstige gasten en de continuïteit te waarborgen. Het risico bestaat dat het Buitencentrum de winsten moet afdragen aan het hoofdkantoor. De vraag is dan of er in de toekomst voldoende budget beschikbaar komt voor het Buitencentrum. Dit blijft een risico. Vooralsnog wordt er voor dit onderzoek vanuit gegaan dat de verdiensten kunnen worden gebruikt voor herinvesteringen.

Non-profit organisaties zijn grotendeels afhankelijk van externe partijen die financieringen ter beschikking stellen. Door de grote van de organisatie en haar verschillende geldstromen zal het minder snel opvallen dat de daadwerkelijke omzet minder is dan begroot (Koetzier & brouwers, 2015). Bij het Buitencentrum wordt aan het begin van het jaar een begrote omzet doorgegeven aan het provincie kantoor. Aan het einde van het jaar wordt gekeken of deze behaald is. De behaalde omzet wordt dan als basis gebruikt voor de begrote omzet van het jaar daarop. De omzet is dus geen bepalende factor. Het geeft geen goede indicatie van de effectiviteit en efficiency van de organisatie. Het woord non-profit bevestigt dit: de organisatie draait niet om winst maken; het Buitencentrum heeft zelfs haar verkooptarieven verlaagd om te kunnen concurreren met andere vergaderconcepten in de omgeving.

In feite zou de vraagstelling aan het begin van dit hoofdstuk moeten worden gewijzigd in:

Op welke manier kan het Buitencentrum Sallandse Heuvelrug hun vergaderconcept zodanig uitbreiden/aanpassen dat er meer omzet en rendement gegenereerd kan worden?

De bezettingsgraad is een goede indicator om het succes van het vergaderconcept te bepalen. Door deze te berekenen als KPI (Kritische Performance Indicator) en te monitoren in de tijd, kan vastgesteld worden of het vergaderconcept succesvol is.

Volgens Koetzier & Brouwers (2015) kan de bezettingsgraad als volgt berekend worden:

$$\text{Bezettingsgraad} = \frac{\text{Werkelijke capaciteit}}{\text{Beschikbare capaciteit}} \times 100\%$$

Door COVID-19 was het vergaderconcept in 2020 en 2021 door de maatregelen grotendeels gesloten. Om deze reden gaan we uit van het laatste betrouwbare jaar, namelijk 2019. De volgende gegevens van 2019 zijn bekend:

Aantal geboekte dagdelen	93 dagdelen
Beschikbare capaciteit	620 dagdelen*
Bezettingsgraad	15%

*Beschikbare capaciteit is berekend door het aantal geopende dagen – vergadermomenten van stakeholders/ andere gebruikers van het pand x 2 dagdelen (wanneer ochtend geboekt wordt is er 's avonds geen vergadering meer). Op dit moment is de bezettingsgraad zeer laag. Voor een gezonde en rendabele toekomst zal de bezettingsgraad omhoog moeten. Voorlopig is als doelstelling een bezettingsgraad van 40% opgenomen. Dit komt neer op 248 dagdelen. Deze is dus enigszins willekeurig bepaald.

7.1. Investeringsbegroting

Om de aanpassingen, die aanbevolen worden in het adviesrapport, inzichtelijk te krijgen is een investeringsbegroting opgesteld in [Bijlage XIV](#). Bij het opstellen van de investeringsbegroting is rekening gehouden met investeringen in activa, jaarlijkse terugkerende kosten en eenmalige kosten (van der Putte & Rienstra, 2012). Er zijn 40 nieuwe stoelen begroot. Wanneer een vergadering plaatsvindt met meer dan 40 personen, zullen de extra stoelen bij een externe partner worden gehuurd. Aanschaffing van extra meubilair door het Buitencentrum zelf is niet haalbaar door gebrek aan opslagruimte. De arbeidskosten van het infographic design zijn gebaseerd op het uurloon van een zzp-er en met de functie “developer” waarbij wordt gegarandeerd dat een ontwerp binnen 24 uur klaar is (Lajos, 2020). Naast de montage kosten van de groene wand zijn er geen verdere arbeids- of montage kosten. Dit komt omdat het Buitencentrum met vrijwilligers werkt. Verder wordt er een kostenpost onvoorzien begroot op 10% van de totale investeringskosten (Overheid, 2009). De totale investeringskosten bedragen hierdoor **€11.548**. Deze investeringen worden gemiddeld in vijf jaar afgeschreven (lineair)

Daarnaast komen er nog jaarlijkse kosten van **€1.116** bij voor de inschrijving op Vergaderruimte.nl en onderhoud. Tenslotte wordt een bedrag van **€10.000** gereserveerd voor promotie van het nieuwe vergaderconcept. Denk hierbij aan brochures, advertenties in lokale dagbladen etc.

7.2. Exploitatiebegroting

Om inzicht te krijgen in de huidige bezetting en de rentabiliteit is een exploitatie begroting opgesteld (zie [Bijlage XV](#)). In eerste instantie is gekeken naar de omzet per vergaderarrangement. De prijs van een vergaderarrangement is namelijk niet vast maar afhankelijk van het aantal uren (dagdelen) en het aantal faciliteiten dat bijgeboekt wordt. Om de oude en de nieuwe situatie te vergelijken zijn van beide een exploitatiebegroting gemaakt. In de begrotingen is onderscheid gemaakt tussen het aantal personen (40/80) en naar aantal dagdelen (1 of 2).

Exploitatiebegroting 'Oud'

Staatbosbeheer is een non-profit organisatie die samenwerkt met externe partners. Ook bij het vergaderconcept maakt het Buitencentrum gebruik van externe partners, in dit geval een cateraar, namelijk “Buitengewoonlekker”. Het Buitencentrum maakt alleen winst op de verhuur van de zalen en de lunch. Voor de huur van de zalen betaalt de klant €204,75 per dagdeel; wanneer de klant twee dagdelen boekt wordt er een korting berekend van €100. Voor de lunch wordt € 22 per persoon berekend terwijl de kosten voor het Buitencentrum €15,14 per persoon bedragen. De overige arrangementkosten (koffie, thee etc.) worden 1 op 1 doorberekend. In de arrangementskosten zit wel een kostenpost van €3,78 per persoon voor het gebruik van faciliteiten (beamer, flip-over)

In de vaste kosten zijn personeelskosten opgenomen waarbij een uurtarief van €40 euro wordt gehanteerd. De aanname is dat gemiddeld 3 uur per dag besteed wordt aan de vergaderruimtes (planning, schoonmaak etc). De afschrijvingen betreffen de gebouwen (op basis van aantal m2) en de inventaris (zie [Bijlage XVI](#)). De ruimtes worden in 30 jaar afgeschreven; de inventaris in gemiddeld 5-10 jaar. De aanschafwaarde van het gebouw en het aantal gebruikers m2 is gebaseerd op gegevens uit het kadaster. Hiervan is 25% van de vierkante meters berekend voor de vergaderzalen. Volgens van der Putte & Rienstra (2015) worden de afschrijvingskosten als volgt berekend:

$$\text{Afschrijvingskosten} = \frac{(\text{aanschafwaarde} / \text{restwaarde})}{\text{Levensduur}} \times 100\%$$

Tenslotte is er nog een bedrag opgenomen voor overige vaste kosten. Dit betreft met name het verbruik van gas, water en elektra. Voor deze kosten is een aanname gedaan van €1500 per jaar. Hiervan is 25% doorberekend voor het gebruik van de vergaderzalen en verbijzonderd over 248 dagdelen.

Tabel 6.1 geeft de bedrijfsresultaten per arrangement weer.

Tabel 6.1. Exploitatiebegroting 'oud'

Arrangement	Bedrijfsresultaat	Rendement in %
40 personen per dagdeel	€ 53,89	7,6
40 personen hele dag	€ 428,54	25,4
80 personen per dagdeel	€ 118,64	8,4
80 personen hele dag	€ 767,44	23,5

Het rendement is als volgt berekend: bedrijfsresultaat / omzet * 100%

Exploitatiebegroting 'Nieuw'

Om het bedrijfsresultaat van het nieuwe vergaderarrangement te bereken zijn de afschrijvingskosten van de extra investeringen, de jaarlijkse extra kosten en de eenmalige verkoopkosten van het nieuwe concept opgeteld bij de kosten uit de oude exploitatiebegroting.

Deze extra kosten per jaar zijn berekend per dagdeel op basis van 248 dagen. Deze 248 dagen zijn gebaseerd op 2 dagdelen met een verwachte bezetting van 40%. Hierbij is rekening gehouden met het feit dat het Buitencentrum 3 dagen per jaar gesloten is en dat stakeholders 1 dag per week gebruik maken van de vergaderruimtes.

Tabel 6.2 geeft de bedrijfsresultaten voor de nieuwe bedrijfsresultaten weer.

Tabel 6.2.. Exploitatiebegroting 'nieuw'

Arrangement	Bedrijfsresultaat	Rendement in %
40 personen per dagdeel	€ 5,12	0,7
40 personen hele dag	€ 379,86	22,5
80 personen per dagdeel	€ 69,96	5
80 personen hele dag	€ 718,76	22

Ondanks de extra kosten blijven de resultaten relatief positief waarbij opgemerkt wordt dat de eenmalige verkoopkosten ook meegenomen zijn. In de meerjarenbegroting (zie hierna) komen deze alleen in 2022 voor. De verschillen met de oude begroting zijn dus relatief klein.

7.3. Meerjarenbegroting

Op basis van de voorliggende exploitatiebegrotingen is een meerjarenbegroting voor de jaren 2022-2026 opgesteld. Deze is te vinden in [Bijlage XVII](#). In de begroting is de aanname gedaan dat elk van de 4 opbrengstscenario's (aantal personen 40/80 en aantal dagdelen 1/2) 25% bijdraagt aan de totale omzet. Daarnaast is verondersteld dat de bezetting in het eerste jaar (2022) 20% bedraagt, in het tweede jaar 30% en de laatste drie jaar de gewenste 40%

In het eerste jaar is het rendement minimaal door enerzijds de lage bezettingsgraad en anderzijds de eenmalige verkoopkosten van € 10.000. In het tweede jaar, bij een bezetting van 30%, is de gewenste rendementsdoelstelling van 15% al gehaald en deze stijgt in de jaren erna naar ruim 19%. Dit rendement geeft dus voldoende ruimte voor herinvesteringen in de toekomst en om reserves aan te houden voor eventuele tegenvallers of blijvende investeringen om aan de marktbehoefte te voldoen. Zoals eerder verondersteld is er vanuit gegaan dat de behaalde winsten beschikbaar zijn en blijven voor het Buitencentrum.

7.4. Conclusie

In dit adviesrapport wordt in de managementvraag gesproken over het genereren van meer omzet bij de zakelijke klanten om te voorkomen dat particuliere klanten meer moeten gaan betalen. Het is echter goed om tevens inzichtelijk te krijgen of bij een bepaalde omzet ook rendement behaald wordt. Vaak is dit voor een non-profitorganisatie minder belangrijk. Echter, ontvangt Staatsbosbeheer minder subsidies van het Rijk en moet zij dus zelf meer opbrengsten of geldstromen genereren.

In deze specifieke casus zou het rendement gebruikt kunnen worden voor toekomstige investeringen, aanpassingen van het concept en het vormen van enige reserve voor tegenvallers. Derhalve is het sturen op alleen omzet niet verstandig en zijn onderstaande doelen geformuleerd:

1. Er wordt gestreefd naar een bezettingsgraad van 40%.
2. De investering moet binnen 5 jaar terug verdiend zijn.
3. Er moet een rendement van minimaal 15% behaald worden.

Op basis van de in dit hoofdstuk opgestelde begrotingen kan het volgende worden geconcludeerd (zie tevens tabel 6.3):

- De bezettingsgraad is nu nog 15%. Op basis van het nieuwe concept wordt verwacht dat een bezettingsgraad van 40% realistisch is. De meerjarenbegroting laat zien dat bij een bezettingsgraad van 40% voldoende rendement wordt gehaald. Zelfs bij een bezettingsgraad van 30% wordt al een rendement gehaald van > 15%
- Door eenmalige kosten voor het concept en de lage bezettingsgraad in het eerste jaar is de verwachting dat het rendement in 2022 ongeveer nihil zal zijn. In het tweede jaar is het rendement al hoger dan de gewenste 15%;
- Uit bovenstaande twee conclusies blijkt ook dat de investeringen voor het nieuwe concept ruimschoots in 5 jaar worden terugverdiend.

De gemaakte begrotingen zijn gebaseerd op aannames. De werkelijkheid zal anders zijn. Belangrijk is dat het Buitencentrum inzicht heeft in het rendement. In een eventueel vervolgtraject kunnen de cijfers nauwkeuriger worden opgesteld.

De jaarlijkse winst kan gebruikt worden om in de toekomst te blijven investeren in de vraag van de markt en hier het vergaderconcept op aan te passen. Ook is er dan meer financiële ruimte voor Staatsbosbeheer om te investeren in haar maatschappelijke doel, namelijk het beleven, beheren en beschermen van de natuur.

Tabel 6.3. Meerjarenbegroting

Jaar	Bezettingsgraad in %	Rendement in %
2022	20	3,2
2023	30	15,8
2024	40	19,8
2025	40	19,8
2026	40	19,8

Literatuurlijst

ABN AMRO. (z.d.). *Afschrijvingslijst*.

https://www.abnamro.nl/nl/media/pdf_afschrijvingslijst_tcm16-32818.pdf

Alsem, K. J., & Kostelijk, E. (2016). *Merkpositionering* (1ste ed.). Noordhoff.

Alsem, K. J., & Kostelijk, E. J. (2017). *Strategische marketingplanning* (7de ed.). Noordhoff.

Andersen, G. (z.d.). *De werkomgeving na COVID-19: dezelfde, maar niet hetzelfde?*

Service Futures. <https://www.servicefutures.com/nl/de-werkomgeving-na-covid-19-dezelfde-maar-niet-hetzelfde>

Batenburg, R., & van der Voordt, D. J. M. (2008). *Effecten van facility beleving op de gepercipieerde arbeidsproductiviteit*.

http://pure.tudelft.nl/ws/portalfiles/portal/38398011/2008_Batenburg_VanderVoordt_TevredenheidFacilities_Productiviteit.pdf

Bekel, P. (2019, 8 oktober). *Worldmeetings in feiten en cijfers*. Worldmeetings.com.

<https://www.worldmeetings.com/nl/nieuws/worldmeetings-in-feiten-en-cijfers/>

Belastingtips. (z.d.). *Bedrijfspand en gebouwen afschrijven - Belastingtips.nl*. Geraadpleegd op 7 juni 2021, van

https://www.belastingtips.nl/kennisbank/zakelijk/bedrijfspand_fiscaal/bedrijfspand_en_gebouw_en_afschrijven/

Bergmans, Bouwen, Crabbé, Craps, & Vallet. (2020, juni). *Verbinding als strategie voor een duurzame toekomst*. Irias.kuleuven.be.

https://scholar.google.com/scholar?hl=nl&as_sdt=0%2C5&q=Bergmans%2C+Bouwen%2C+Crabb%C3%A9%2C+Craps+%26+Vallet+%282020%29+Verbinding+als+strategie+voor+een+duurzame+toekomst.pdf&btnG=

BuitenBusiness. (z.d.). *Vergaderlocaties Overijssel*.

<https://www.buitenbusiness.nl/vergaderlocaties/overijssel>

Byrne, E. K., & Thatchenkery, T. (2018, 17 september). *How to Use Mindfulness to Increase Your Team's Creativity*. Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2018/07/how-to-use-mindfulness-to-increase-your-teams-creativity>

C. (2021, 11 maart). *Steekproefcalculator*. Steekproefcalculator.com.

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

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. *Personnel Psychology*, 59(3), 755–757.

https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00052_5.x

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021, 29 januari). *Kenmerken van flexwerkers*.

<https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-flexwerk/hoofdcategorieen/kenmerken-van-flexwerkers>

De Projectinrichter. (z.d.). *Markant Hybrid Table*. Geraadpleegd op 8 juni 2021, van

<https://www.deprojectinrichter.com/markant/hybrid/table?ref=20&reftype=category>

Dresen, D. (2020). *Vergadertrends voor 2021*. Aristo. <https://blog.aristo.nl/vergadertrends-voor-2021>

- Faber, J. (2020). "Deze crisis leert ons hoe belangrijk direct contact is". *Skipr*, 13(4), 58–61.
<https://doi.org/10.1007/s12654-020-0725-8>
- Fairwood. (2020, 30 april). *Eiken blokpoot tafel Westminster*. Houten tafel kopen.
<https://www.houtentafelkopen.com/eiken-tafel/eiken-blokpoot-tafel-westminster/>
- Franzen, G., & Berg, M. V. D. (2002). *Strategisch Management Van Merken* (1ste ed.). Kluwer.
- Garritsen, C. (2012). *Tevreden vergaderen*. http://essay.utwente.nl/61718/1/MSc_C_Garritsen.pdf
- Groenewoud, B. (2020). *Vergader jezelf gelukkig* (1ste ed.). Vrije Uitgevers, de.
- Haug, C. (2013). Organizing Spaces: Meeting Arenas as a Social Movement Infrastructure between Organization, Network, and Institution. *Organization Studies*, 34(5–6), 705–732.
<https://doi.org/10.1177/0170840613479232>
- Hoogveld, M. (2020, 13 mei). *Hoe B2B doelgroepen segmenteren?* Salesgids.
<https://www.salesgids.com/artikelen/hoe-b2b-doelgroepen-segmenteren/>
- IKEA. (z.d.). *Vergaderstoelen voor kantoor of thuis*. Geraadpleegd op 8 juni 2021, van
<https://www.ikea.com/nl/nl/cat/vergaderstoelen-47068/>
- Ivol. (z.d.). *Verrijdbaar glassboard - Dubbelzijdig - 90x120 cm*. Geraadpleegd op 8 juni 2021, van
<https://whiteboard-flipover.nl/verrijdbaar-glassboard-dubbelzijdig-90x120-cm>
- Kotler, P. J., Armstrong, G., Harris, L. C., He, H., Logman, M., & De Taalscholver, V. (2013). *Principes van marketing*. Pearson.
- Krüger, W. (2007). A Service-Oriented Blueprint for COTS Integration: the Hidden Part of the Iceberg. *IEEE*. Published. <https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=4273236>
- Kuiper, S. (2018). *Business-to-business market segmentation*. Universiteit Twente.
https://essay.utwente.nl/75334/1/Kuipers_BMS_Faculty.pdf
- Lajos. (2020, 25 februari). *Bekijk Symfony developers op de kaart*. Lajos.nl webdevelopment.
<https://lajos.nl/symfony-developer-inhuren/>
- Maslow, A. H., & Stephens, D. C. (2000). *The Maslow Business Reader*. Wiley.
- Mater, K. (2011). *Het nieuwe werken: Verschillende werkplekken, verschillende communicatievormen, verschillende mensen*. . . <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/215478>
- McKinsey & Company Inc., Koller, T., Goedhart, M., Wessels, D., & Company, M. K. (2020). *Valuation*. Wiley.
- Meetables. (z.d.). *Meetables | Bijzondere en unieke vergaderruimtes in Amsterdam*. Meetables.
<https://meetables.nl/pop-up-locaties/>
- Meubis. (z.d.). *Stoel Pawel - 46x52x94cm - Sonoma eik/Taupe | Meubis*. Geraadpleegd op 8 juni 2021, van <https://www.meubis.nl/nl-nl/stoel-pawel-46x52x94cm-sonoma-eik-taupe>

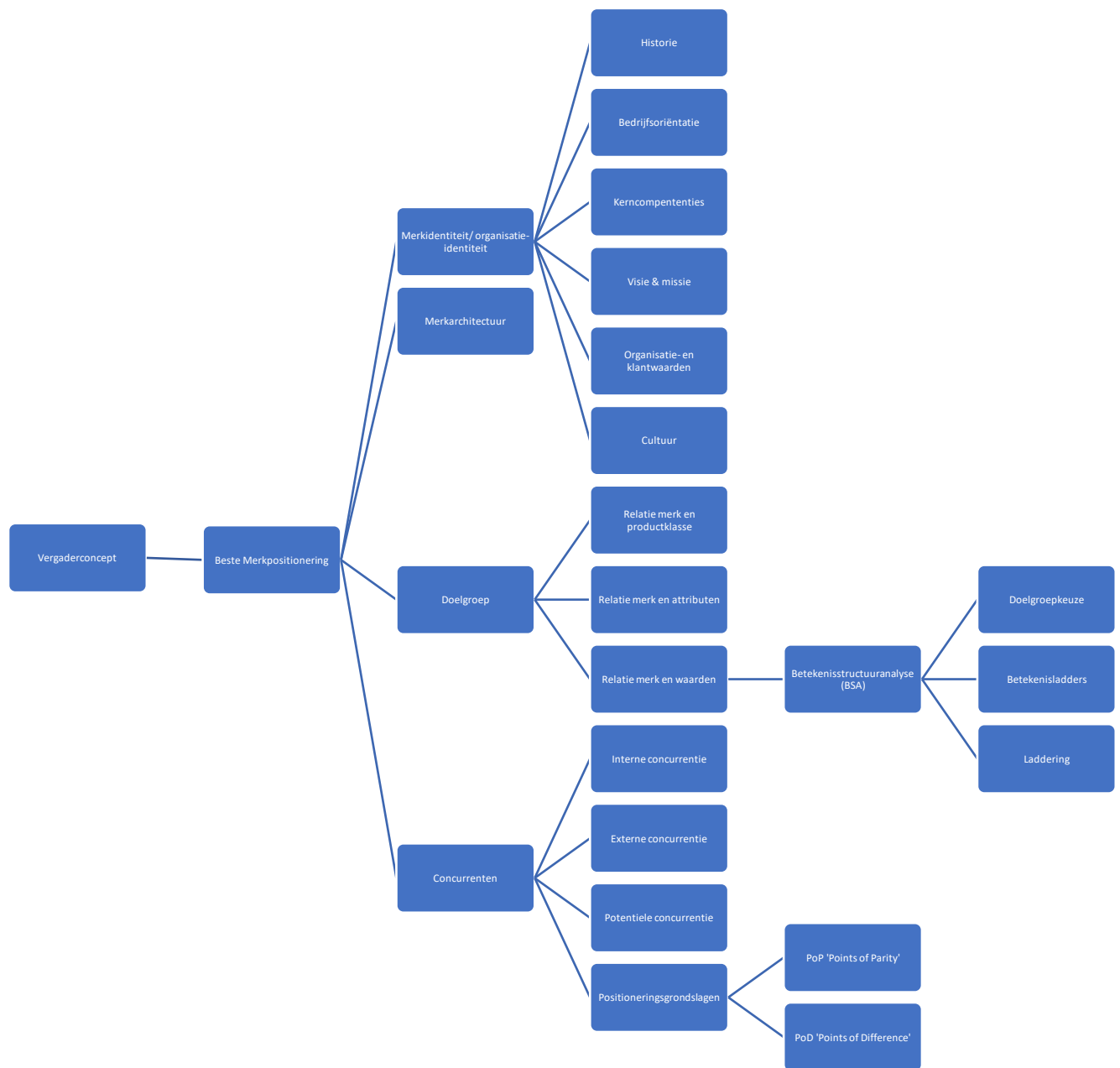
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). *The commitment-trust theory of Relationship Marketing*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/233894851_The_Commitment-Trust_Theory_of_Relationship_Marketing
- Mudambi, S. (2002). *Branding Importance in Business-to-Business Markets: Three Buyer Clusters*. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00184-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00184-0)
- Mystery review. (2016). *Rapportage bezoek Buitencentrum Sallandseheuvrug*. <https://europe.sassieshop.com/2react/clients/ClientShopView.php?JobID=263435&access=39c2f45aff&qset=&LangPrefOverride=>
- Natuurmonumenten. (z.d.). *Vergaderen in de Akerdijkse Plassen bij Rotterdam*. <https://www.natuurmonumenten.nl/vergaderen-in-de-natuur>
- NOE. (2012). *Sallandse Heuvrug*. NOE betonskisting. <https://www.noe.nl/sallandse-heuvrug.html>
- NOS. (2017, 20 mei). *Vergaderen kan ook hip buiten de deur en zonder systeemplafond*. <https://nos.nl/artikel/2174084-vergaderen-kan-ook-hip-buiten-de-deur-en-zonder-systeemplafond>
- Office city. (z.d.). *Ellipsvormige vergadertafel Ypsilon*. Officecity.nl. Geraadpleegd op 8 juni 2021, van <https://www.officecity.nl/bureaus-en-tafels/vergadertafels/ellipsvormige-vergadertafel-ypsilon.html>
- Oudhof, V. (2020). *Bezoekerscentra in Nederlandse Nationale Parken: modellen voor financiële exploitatie*. Nationaal Park. <https://www.nationaleparkenbureau.nl/documenten+en+verslagen/handlerdownloadfiles.ashx?idnv=1834744>
- Overheid. (2009). *Vastelling begroting*. Rijksbegroting.nl. <https://www.rijksbegroting.nl/2009/kamerstukken,2009/3/13/kst128705.html>
- Papma, A. (2018, 14 november). *Wereldwijd blijkt behoefte aan groen op de werkplek*. Into Green. <https://intogreen.nl/wereldwijd-blijkt-behoefte-aan-groen-op-de-werkplek/>
- Pelsmacker, P., & Geuens, M. (2017). *Marketing Communications* (6th edition). Pearson Education Limited.
- Pitts, R. E., Woodside, A. G., American Psychological Association. Division of Consumer Psychology, & American Marketing Association. (1984). *Personal Values and Consumer Psychology*. Adfo Books.
- Plak het zelf. (z.d.). *muurstickers textiel*. PLAKhetZelf. Geraadpleegd op 8 juni 2021, van <https://plakhetzelf.nl/muurstickers-textiel/>
- Porter, M. E. (2004). *The Competitive Strategy* (Export ed.). Simon & Schuster.
- Projectiescherm specialist. (z.d.). *Beamer classic*. Projectiescherm specialist.nl. Geraadpleegd op 8 juni 2021, van https://www.projectiescherm specialist.nl/beamers_home_en_business.html
- Putte, C., & Rienstra, F. (2012). *Principes van bedrijfseconomie* (2de ed.). Pearson.

- Ribas, S. (2017). *Actuele trends in de fysieke vergaderomgeving: een interpretatie binnen Honda Motor Europe Logistics NV*. <https://www.scriptiebank.be/scriptie/2017/actuele-trends-de-fysieke-vergaderomgeving-een-interpretatie-binnen-honda-motor>
- Riel, C. B. M. (2010). *Identiteit & Imago* (4de ed.). Academic Service.
- Riezebos, H. J., & van der Grinten, J. (2018). *Positioneren*. Boom uitgevers Amsterdam.
- Sallandse Heuvelrug. (z.d.). *Vergaderen in de natuur - Sallandse Heuvelrug*. <https://www.sallandseheuvelrug.nl/plan-je-bezoek/vergaderen-in-de-natuur/>
- Sinek, S., Mead, D., & Docker, P. (2017). *Find Your Why*. Van Haren Publishing.
- Smidts, A. (2008). *Kijken in Het Brein: over de mogelijkheden van neuromarketing*. Erasmus Universiteit Rotterdam. https://papers.ssrn.com/Sol3/papers.cfm?abstract_id=1098540
- Staatbosbeheer. (z.d.). *Over de organisatie van*. <https://www.staatsbosbeheer.nl/over-staatsbosbeheer/organisatie>
- Staatbosbeheer. (2020). *Zakelijke klanten Buitencentrum Sallandse Heuvelrug* [Dataset]. Buitencentrum Sallandse Heuvelrug.
- Staatsbosbeheer. (z.d.-a). *De geschiedenis van*. <https://www.staatsbosbeheer.nl/over-staatsbosbeheer/organisatie/historie>
- Staatsbosbeheer. (z.d.-b). *Over de organisatie van*. <https://www.staatsbosbeheer.nl/over-staatsbosbeheer/organisatie>
- Staatsbosbeheer. (z.d.-c). *Vergaderen in Buitencentrum Sallandse Heuvelrug*. <https://www.staatsbosbeheer.nl/activiteiten/salland/vergaderen-in-buitencentrum-sallandse-heuvelrug>
- Staatsbosbeheer. (2019). *Jaarverslag 2019*. <https://www.staatsbosbeheer.nl/over-staatsbosbeheer>
- Staatsbosbeheer. (2020). *Ondernemingsplan 2020–2025*. <https://www.staatsbosbeheer.nl/over-staatsbosbeheer/organisatie/ondernemingsplan>
- Team, E. (2021, 27 januari). *Brand Key: het complete positioneringsmodel duidelijk toegelicht*. EURIB. <https://www.eurib.net/brand-key-model/>
- Ten Brinke Interieurbeplanting BV. (2021, 6 mei). *Onderhoud van planten | Al 25+ jaar ervaring | Ten Brinke*. Home. <https://www.ten-brinke.nl/onderhoud-van-planten/>
- Thobokholt, B., & Waal, B. (2018). *Copy & Concept* (6de ed.). Noordhoff.
- van Sark, M. (2011). *Wat zegt het interieur van een kantoorpand over een organisatie?* Universiteit Twente. http://essay.utwente.nl/61284/1/Sark_van_Marikes_0137960_scriptie.pdf
- van Soest, E. (z.d.). *Weerstandsmodel* [Grafiek]. Leren.saxion.nl. https://leren.saxion.nl/webapps/blackboard/content/listContent.jsp?course_id=40464_1&content_id=_2609151_1

- Verheij, D. (2018). *Onderzoek: de ontwikkelingen op de Nederlandse locatiemarkt*. GreaterVenues.com. <https://www.greatervenuues.com/insight/onderzoek-de-ontwikkelingen-op-de-nederlandse-locatiemarkt/>
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* (5de ed.). Boom Lemma.
- Vries, W., Lancée, E. F. J., Helsdingen, P. J. C., Borchert, A. H., de Vries, W., & van Helsdingen, P. J. C. (2014). *Dienstenmarketingmanagement*. Noordhoff.
- Zinkhan, G. (2002). *Relationship Marketing: Theory and Implementation*. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1014031025271>

Bijlages

Bijlage I. Boomdiagram MDC-model



Figuur I.1. Boomdiagram MDC-model

Bijlage II. Resultaten organisatie-identiteit

Als 120 jaar werkt Staatsbosbeheer als uitvoeringsorganisatie voor een groen Nederland. Vanaf het begin in 1899 handelt de organisatie uit maatschappelijk motief. Na de Tweede wereldoorlog kwam door de toename in vrije tijd er een belangrijke taak voor Staatsbosbeheer bij, namelijk het creëren van recreatieve voorzieningen in de natuur voor iedereen (*De geschiedenis van*, z.d.). Nog altijd heeft Staatsbosbeheer het doel om Nederland bewuster te maken van hoe je het benutten en beleven van de natuur samen kan laten gaan met het beschermen en ontwikkelen van de gebieden. In 1995 werd er op de Sallandse Heuvelrug bij Nijverdal een bezoekerscentrum gebouwd als informatiepunt voor bezoekers over het gebied. Vanaf 2013 werd het bezoekerscentrum verbouwd tot Buitencentrum met als doel een multifunctioneel gebouw, dat ruimte biedt aan verschillende groene en educatieve organisaties (*Sallandse Heuvelrug*, 2012).

Staatsbosbeheer is een organisatie die zich niet alleen focust op het leveren van diensten aan haar klanten, maar ook aan de maatschappij. Volgens Riezebos & van der Grinten (2018) wordt dit ook wel een concept georiënteerde organisatie genoemd. Een concept georiënteerde organisatie staat bekend om haar extraverte en transparante karakter dat graag samen werkt met andere organisaties. De kerncompetenties van Staatsbosbeheer zijn te omschrijven als een duurzame en transparante organisatie die door vakkennis en samenwerking met haar medewerkers, klanten en andere organisaties gaan voor het behouden en beheren van de natuur. De missie van Staatsbosbeheer luidt dan ook als volgt:

Wij, de medewerkers van Staatsbosbeheer, beschermen en ontwikkelen het kenmerkende groene erfgoed van Nederland. Wij zijn er op gericht dat huidige en toekomstige generaties de vele belangrijke waarden van natuur kunnen beleven, in balans met het duurzaam benutten van onze gebieden met de samenleving (Over de organisatie van, z.d.).

In het ondernemingsplan (2020-2025) stonden meerdere doelstelling opgesteld voor de toekomst. De volgende doelstellingen zijn ook voor het Buitencentrum relevant:

- *Meer beleven.* Door uiteenlopende bezoekersgroepen uit de samenleving actief te betrekken bij het beheer. Er wordt gericht ingezet op bijzondere belevingsconcepten en iconen met name in de Nationale parken;
- *Meer duurzaam benutten.* Er moet meer ruimte komen meer met terreinen van Staatsbosbeheer te ondernemen, waardoor meer private financiering mogelijk wordt. Het financieel betrekken van bedrijven en burger bij duurzame ontwikkeling en instandhouding van de natuur leidt tot groter draagvlak van een efficiënter Staatsbosbeheer dat minder afhankelijk is van overheidsfinanciën.
- *Richting een excellente publieke organisatie.* Staatsbosbeheer wil meer professionaliseren en verzakelijken van bedrijfsprocessen en werkwijzen, passen bij een excellente en efficiënte publieke organisatie die werk met markt en samenleving.

Naast natuur, landschap, hout, cultuurhistorie en recreatie is ook vermaatschappelijking een wettelijke taak van de organisatie. Zodoende is Staatsbosbeheer geen natuurbeschermingsorganisatie, maar meer een groen nutsbedrijf dat zorgt voor vitale en groene openbare ruimte voor land, burger, bedrijven en medeoverheden. Door dat de organisatie steeds meer eigen inkomsten moet gaan genereren wil Staatsbosbeheer de zakelijke markt gaan benaderen. De organisatie wil door verschillende diensten zoals de huur van vergaderlocaties, bedrijfsuitjes en productiesamenwerkingen de zakelijke markt trekken door natuur te combineren met de wensen en behoeftes van de klant. Volgens Riezebos & van der Grinten (2018) neigt de organisatie meer naar een markt georiënteerde organisatie. Ook vanuit persoonlijke communicatie met meerdere medewerkers (2021) kwam naar voren dat de organisatie door de jaren heen minder flexibel is geworden sinds de focus meer ligt op

budget.

Staatbosbeheer hecht waarde aan het samenbrengen van mens en natuur. Dit doen zij voor de particuliere bezoeker door te faciliteren in meerdere Buitencentra door heel Nederland. Hierbij staan unique selling points als 'Samen', 'Dichtbij', 'Beleven' en 'Betrokken' centraal. Ook het Buitencentrum wil deze selling points graag doorvoeren in het vergaderconcept. Dit doen zij door het vergaderconcept te verkopen met punten als vergaderen met als 'decor' de Sallandse Heuvelrug, vergaderen combineren met activiteiten in de natuur en de centrale liggen bij de N35.

Bijlage III. Literatuuronderzoek

Identiteit van de doelgroep

Het Buitencentrum wil zich meer gaan richten op de zakelijke markt. Volgens de Vries et al (2014) zijn de behoeftes van de consumentenmarkt en de zakelijke markt verschillend. Bij *Business-to-business* is het bedrijf niet de eindconsument, maar verkoopt dat bedrijf een dienst of product weer door. Bij *Business-to-Consumer* is een individu de eindklant. Omdat het in dit adviesrapport gaat om een organisatie en niet om een individu als eindklant, wordt de identiteit van de doelgroep bepaald naar theorie over *Business-to-Business* doelgroepsegmentatie.

Bij doelgroepsegmentatie is het belangrijk rekening te houden met het verschil tussen de daadwerkelijke gebruiker en de koper (Kuiper, 2018). In dit rapport zou een secretaresse of administratieve medewerker een vergaderzaal naar keuze boeken. Echter, doet zij dit vaak in opdracht van de daadwerkelijke gebruiker van de vergaderzaal, waardoor voor dit onderzoek gekeken wordt naar de wensen en behoeften van de gebruiker van het vergaderconcept.

Hoogveld & van Hek (2020) zeggen dat bij een passende Business-to-business segmentatie gekeken moet worden naar zowel de segmentatie van de gebruiker als de methodiek voor selectie. Naast feitelijk klantgedrag zijn toekomstige trends, mate waarin de concurrent succesvol is en associaties die de klant met de organisatie legt ook belangrijk te meten bij het bepalen van de klantsegmentatie. Een selectie op basis van behoeften versus aanbod is een manier om te kijken of deze klantsegmentatie passend is bij de merkidentiteit van de organisatie.

Volgens Alsem & Kostelijk (2016) kunnen consumenten worden ingedeeld in de volgende marktsegmenten:

1. Geografische segmentatie;
2. Demografische en socio-economische segmentatie;
3. Psychografische segmentatie;
4. Gedragssegmentatie;

De Vries et al (2014) voegt hier aan toe dat bij BtB-markten de segmentatie alleen plaats vindt op demografische-, economische- en geografische factoren. Hierbij wordt gekeken naar welke organisaties het Buitencentrum bedient., budget, geografische ligging en type branche. Omdat individuen namens een bedrijf de gebruiker zijn van het vergaderconcept wordt ook de werkstijl en de waarden van vergaderen meegenomen in dit onderzoek. Deze aspecten vallen volgens Alsem & Kostelijk (2016) onder psychografische- en gedragssegmentatie.

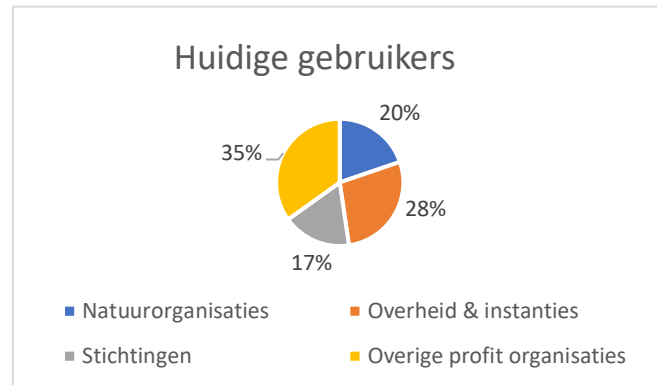
Conclusie

Bij zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek is het doel om de identiteit van de doelgroep te bepalen om zo in te kunnen spelen om haar wensen en behoeften. Er wordt hierdoor rekeningen gehouden met een organisatie als gebruiker. Bij business-to-business doelgroepsegmentatie kan er een verschil zijn tussen de koper en de gebruiker. Vaak is de gebruiker degene met de meeste invloed op de uiteindelijk keuze van de vergaderlocatie heeft (De vries et al, 2014). Hierdoor wordt de identiteit van de gebruiker bepaald in dit adviesrapport. De identiteit van de zakelijke klant kan door doelgroepsegmentatie in kaart worden gebracht. Hierbij worden de verschillende marktsegmenten van Alsem & Kostelijk (2016) gebruikt. Voor een organisatie wordt een identiteit vaak bepaald door focus, budget, geografische ligging, beweegruimte en type branche. Omdat individuen een organisatie als gebruiker vertegenwoordigen wordt ook de werkstijl en de waarden van vergaderen meegenomen in dit onderzoek. Deze aspecten vallen volgens Alsem & Kostelijk (2016) onder psychografische- en gedragssegmentatie. Hoogveld & van Hek (2020) voegen hier toekomstige trends en associaties die de klant met de organisatie legt nog toe aan het bepalen van Business-to-business segmentatie.

Huidige gebruiker

Groenewoud (2020) deed onderzoek voor het boek *vergader jezelf gelukkig* naar de behoefte en frequenties van vergaderen onder 1600 Nederlanders. Werknemers zitten gemiddeld 20 procent van hun werkuren in vergadering. De overheidssector steekt hier bovenuit. Meer dan helft van haar medewerkers geeft aan meer dan 40 procent van haar werkuren in een meeting te zitten. Verder werd gevraagd wat medewerkers aan de huidige vergader situatie zouden verbeteren. Naast veel praktische redenen zoals de vergaderduur en het verdelen van taken naderhand, hebben zij ook behoefte aan ruimtes die de beleving, en hierdoor de mindset, tijdens het vergaderen positief beïnvloed.

Volgens R. de Zwart (persoonlijke communicatie, 17 maart 2021) bestaat de doelgroep op dit moment vooral uit natuurorganisaties of non-profit organisaties. Dit zijn vooral organisaties die nauw in contact staan met het Buitencentrum. Deze gebruikers hechten minder waarde aan het interieur en de service van het concept, maar boeken de zalen omdat ze bekend zijn met Staatbosbeheer. De meeste bedrijven en organisaties in de omgeving zijn niet bekend met het vergaderconcept. De oorzaak hiervan kan liggen aan de slechte vindbaarheid van het vergaderconcept op internet. Organisaties struikelen over de vele informatie die vanuit de landelijke site gepubliceerd wordt en komen hierdoor niet snel bij het boekingssysteem terecht.



Uit gesprek met S. van Weert (persoonlijke communicatie, 17 maart 2021) bleek dat wanneer er naar de bezettingsgraad van de vergaderzalen gekeken wordt deze laag is. De meeste gebruikers boeken de zaal één dagdeel met lunch. Het kost op dit moment veel tijd om boekingen te verwerken, zalen te verbouwen en herin te richten, waardoor er door de lage bezetting aan personeel maar één vergadering per dag plaats vindt. Verder worden er op dit moment activiteiten aangeboden die gecombineerd kunnen worden met het vergaderarrangement bij het buitencentrum. Activiteiten die nu geboekt kunnen worden zijn koffiewerkshops, bossafari, bamboestieken of boskoken. Volgens S. van Weert worden deze activiteiten op dit moment nauwelijks door de huidige gebruiker bijgeboekt. Medewerkers van het Buitencentrum vermoeden dat dit komt doordat de zakelijke markt snel en efficiënt wil vergaderen en geen tijd heeft voor een activiteit ernaast.

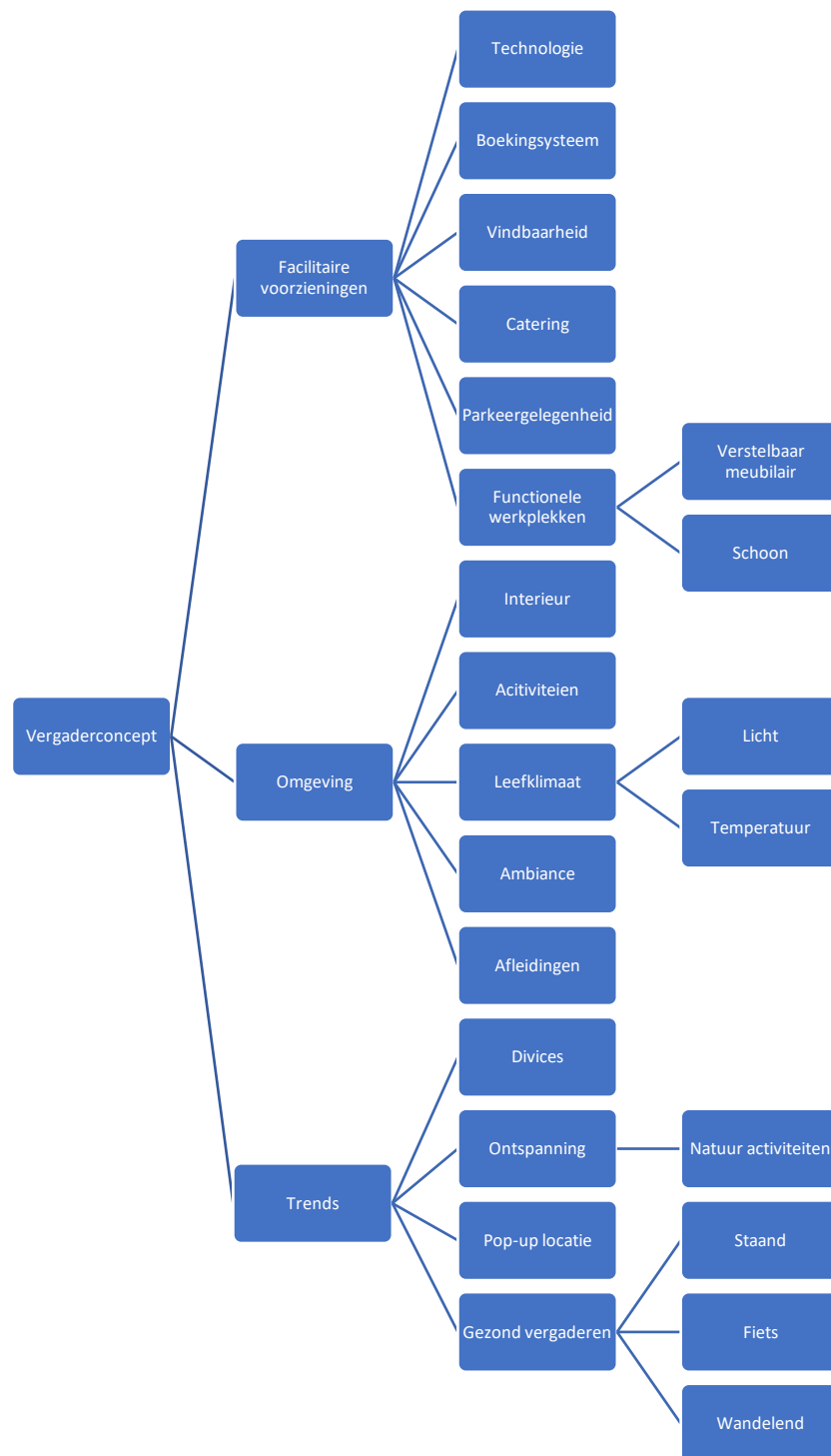
Volgens Bekel (2019) is er een stijging te zien van 9,3% in 2019 bij het aantal boekingen voor vergaderlocaties dan de jaren ervoor. Het aantal deelnemers per groep is meestal tien personen. De populairste dagen om te vergaderen zijn dinsdag en donderdag. Op vrijdag wordt het minst vergaderd.

Het vergaderconcept

Batenburg & Voordt (2008) deden onderzoek naar het effect van facilitaire voorzieningen op de productiviteit van medewerkers. Door enquêtes onder medewerkers te verspreiden was uit het onderzoek niet vast te stellen of de facilitaire voorzieningen op zichzelf van directe invloed waren. Wel gaven medewerkers aan belang te hebben bij snelle technologie, een functionele werkplek en goed daglicht voor een productieve vergadering. Verder vonden zij bij externe vergaderlocaties de catering en parkeergelegenheden ook meespelen in de keuze of zij hier weer zouden vergaderen of niet.

Garritsen (2012) deed onderzoek naar tevreden vergaderen. Naast de facilitaire voorzieningen keek Garritsen ook naar omgevingsaspecten die meespelen bij een succesvol vergaderconcept. Aspecten als de functionaliteit van de ruimte, interieur, leefklimaat, ambiance en de mate van afleiding waren bepalend voor medewerkers bij het kiezen van een goede vergaderomgeving.

Ribas (2017) voegt aan het onderzoek naar vergaderen ook trends toe. Door actuele vergadertrends na te gaan kwam naar voren dat de meeste medewerkers een snelle vindbaarheid door middel van pop-locaties belangrijk vinden. Hiermee boek je snel een last-minute vergaderzaal op een afwisselende locatie. Voor flexwerkers zijn gehecht aan deze opkomende trend. Verder werd de beschikking tot vergader tablets, vergaderfietsen, staand vergaderen en wandelend vergaderen ook vaak genoemd.



Figuur III.1. Opzet boomdiagram faciliteiten

Positioneren in het brein van de klant

Riezebos & van der Grinten (2018) zegt dat verschillende psychologen veronderstellen dat een merk (ook wel een dienst in dit adviesrapport) in ons geheugen wordt gerepresenteerd door een netwerk van associaties. Dit netwerk van associaties heet ook wel een merkschema. Naast de merknaam zijn er nog drie andere geheugenknoppen in een merkschema, namelijk: de product-/dienstcategorie, attributen en waarden.

Reynolds & Gutman (geciteerd in *Personal Values and Consumer Psychologie*, 1984) bedachten de betekenisstructuuranalyse om mentale structuur en betekenis rond product-/dienst categorieën en merken in kaart te brengen. Na dat de identiteit van de doelgroep bepaald is kan een organisatie een relatie leggen tussen datgene wat de klant belangrijk vindt (waarden) en attributen (concrete eigenschappen en voordelen) die deze waarden faciliteren. Wanneer een organisatie dezelfde waarden deelt als de doelgroep ontstaat er een duidelijke positionering.

Bijlage IV. Opzet enquête

1. Hoe vaak vergadert u per week?
 - Minder dan 1 keer per week
 - 1 tot 3 keer per week
 - meer dan 3 keer per week
2. Van welke externe vergaderlocatie(s) maakt u gebruik? Ik huur altijd mijn vergaderlocatie bij: ... in....
3. Welk vervoersmiddel gebruikt u om naar een externe vergaderlocatie te reizen?
 - Openbaar vervoer
 - Fiets
 - Auto
 - Anders
4. Voor hoelang zou u een vergaderlocatie huren?
 - Voor een 1 tot 3 uur
 - Voor een dagdeel
 - Voor een hele dag
5. Hoe gaat u op zoek naar een externe vergaderlocatie of zou u op zoek gaan?
 - Mijn werkgever heeft standaard vergaderlocaties waar wij gebruik van maken
 - Via een zoekprogramma op internet
 - Ik vraag rond in mijn omgeving om tips
 - Anders, namelijk
6. Voor welk budget wordt maximaal een vergaderzaal gehuurd binnen uw bedrijf?
 - Maximaal €15 per uur
 - Maximaal €25 per uur
 - Maximaal €35 per uur
 - Ik weet niet wat het budget is
7. Welke facilitaire voorzieningen zorgen er voor dat u een vergaderlocatie zou boeken? Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.
 - Snelle technologie
 - Catering
 - Parkeergelegenheid
 - Snelle vindbaarheid
 - Snel boekingssysteem
 - Beschikking over devices (laptops, computers, tablets)
 - *Anders, namelijk:
8. Welke drie aspecten vindt u het meest belangrijk bij het bepalen van uw vergaderlocatie?
 - Interieur
 - Licht keuze
 - Ambiance (sfeer)
 - Privacy van de ruimte
 - Rustige ligging

- Centrale ligging
Bereikbaarheid
- Parkeermogelijkheid
- Prijs van de verhuur
- Anders, namelijk:

Voorbeeld van twee vergaderzalen

Voor 40 personen (excl. Consumptie)

Prijs voor een dagdeel €205

Prijs voor een hele dag €305

Prijs voor een avond €285

Voor 80 personen (excl. Consumptie)

Prijs voor een dagdeel €410

Prijs voor een hele dag €510

Prijs voor een avond €385

Centrale ligging aan de A35 tussen Zwolle en Enschede • 3 multifunctionele zalen • Capaciteit: 2 tot 230 personen • Gratis parkeren • Gratis WIFI • Perfecte verzorging tijdens uw vergadering • Ruime keuze uit zaalopstellingen • Vergaderarrangementen eventueel i.c.m. een activiteit



Boszaal



Heidezaal

9. Zou u de vergaderzalen van bovenstaand voorbeeld huren?

- Ja, beide
- Ja, de Boszaal
- Ja, de Heidezaal
- Nee, want

10. Wat zijn de drie belangrijkste factoren waarom u deze vergaderzaal zou boeken?:

- De locatie spreekt mij aan
- Het interieur spreekt me aan
- De facilitaire voorzieningen spreken me aan
- De prijs goedkoop is voor deze locatie
- De prijs/kwaliteitsverhouding goed is
- Anders, namelijk:

11. Wat zijn de drie belangrijkste factoren waarom u deze vergaderzaal niet zou boeken?

- De locatie mij niet aanspreekt
- Het interieur spreekt mij niet aanspreekt
- De sfeer spreekt me niet aan
- De prijs van de vergaderzaal binnen mijn budget valt
- Anders, namelijk:

12. Van welke trends binnen het vergaderconcept zou u gebruik maken of maakt u op dit moment gebruik van?

- Staand vergaderen
- Wandelend vergaderen
- De vergaderfiets
- Een app die pop-up berichten doorgeeft van last-minute beschikbare vergaderlocaties

13. Wist u dat Staatsbosbeheer vergaderlocaties/zalen aanbiedt om te huren?

- Ja, ik heb wel eens gebruik gemaakt van een vergaderlocatie
- Ja, maar ik heb hier nog nooit gebruik van gemaakt
- Nee, nooit van gehoord

14. (voor optie Ja bij vraag 13) Hoe was uw ervaring met vergaderen bij het Buitencentrum?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zeer ontevreden										Zeer tevreden

Activiteiten

Op dit moment biedt Staatsbosbeheer bij onder andere het buitencentrum Sallandse Heuvelrug activiteiten aan die gecombineerd met de verhuur van vergaderzalen geboekt kunnen worden.

15. Welke van de volgende activiteiten zou u naast een vergaderzaal boeken?

- Workshop koffie maken bij een zelfgestookt vuurtje - prijs vanaf € 40 p.p. voor dagdeel
- Bossafari, wandeling met gids. Prijs vanaf € 150 voor 2 uur
- Bamboestieken, In kleine groepen bouw je een toren of een ander object van bamboestokken en elastiek. - Vanaf 15,00 per uur p.p. voor min. 1 uur
- GPS Adventure, Teamspel van 5 spellen die leiden tot een GPS zoekopdracht. - vanaf € 30.00 p.p. voor 2.5 uur
- Kookcursus met producten uit de natuur €55 p.p.
- Genieten van een driegangen-diner met producten uit het bos €45 p.p.
- Nee, ik zou geen gebruik maken van deze activiteiten want:

Concept

Op dit moment heeft het vergaderconcept van het Buitencentrum Sallandse Heuvelrug nog geen naam. Wanneer er vergaderd wordt zonder de verhuur van een zaal binnen, bestaat er nu een concept dat heet 'Hutje-op-de-hei vergaderarrangement'.

16. Als u een naam zou mogen bedenken voor het vergaderconcept van het Buitencentrum Sallandse Heuvelrug, welke naam zou dat dan zijn?

17. In welke sector werkt u?

- Non-profit sector
- Profit sector

18. Hoeveel medewerkers heeft het bedrijf waar u werkt?

- Onder de 10 medewerkers
- Tussen de 10 en 50 medewerkers
- Tussen de 50 en 250 medewerkers

19. In welke provincie werkt u?

20. Zou ik u mogen benaderen voor verder onderzoek?

21. Eventuele op- of aanmerkingen mag u hieronder achterlaten:

Bijlage V. Antwoorden enquêtes

Q1 - Hoe vaak vergadert u per week?

● Minder dan 1 keer per week ● 1 tot 3 keer per week ● Meer dan 3 keer per week

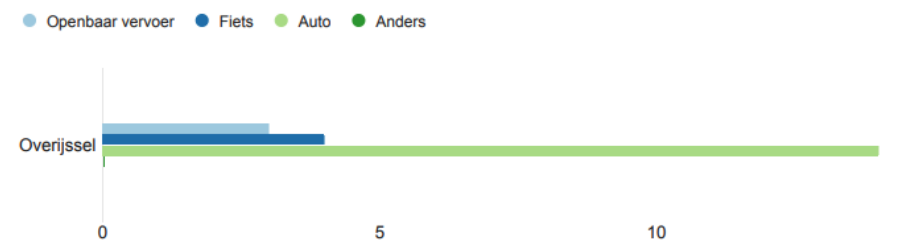


Veld	Min.	Max.	Gemiddelde	Standaardafwijking	Variantie	Antwoorden
Hoe vaak vergadert u per week?	1	3	2	1	1	151

Veld	Aantal keuzes
Minder dan 1 keer per week	56
1 tot 3 keer per week	38
Meer dan 3 keer per week	57
Totaal	151

Figuur V.1. Antwoorden enquêtes

Q2 - Welk vervoersmiddel gebruikt u om naar een externe vergaderlocatie te reizen?

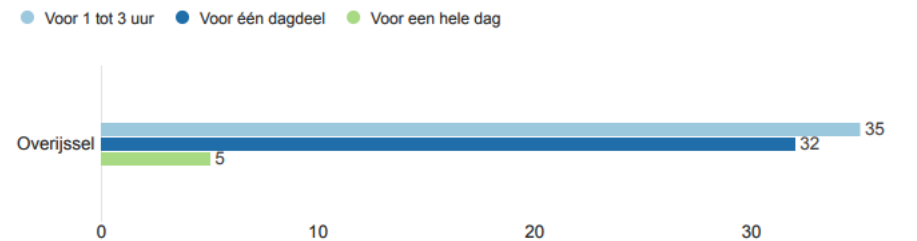


Veld	Min.	Max.	Gemiddelde	Standaardafwijking	Variantie	Antwoorden
Welk vervoersmiddel gebruikt u om naar een externe vergaderlocatie te reizen?	1.00	4.00	2.67	0.70	0.49	30

Veld	Aantal keuzes
Openbaar vervoer	3
Fiets	5
Auto	21
Anders	1
Totaal	30

Figuur V.2. Antwoorden enquêtes

Q3 - Voor hoelang zou u een vergaderlocatie huren?

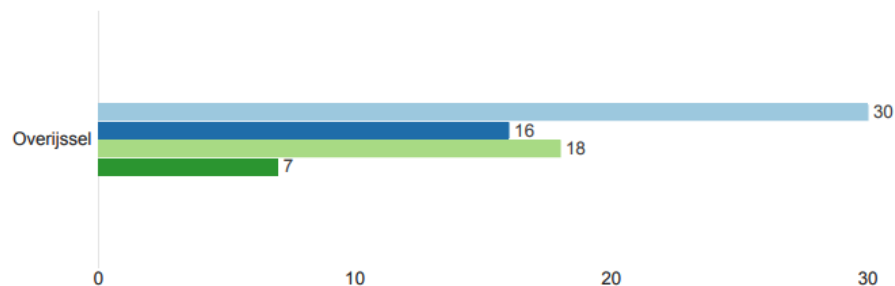


Veld	Aantal keuzes
Voor 1 tot 3 uur	51
Voor één dagdeel	54
Voor een hele dag	10
Totaal	115

Figuur V.3. Antwoorden enquêtes

Q4 - Hoe gaat u op zoek naar een externe vergaderlocatie of zou u op zoek gaan?

- Mijn werkgever heeft standaard vergaderlocaties waar wij gebruik van maken
- Via een zoekprogramma op internet
- Ik vraag rond in mijn omgeving om tips
- Anders



Veld	Min.	Max.	Gemiddelde	Standaardafwijking	Variantie	Antwoorden
Hoe gaat u op zoek naar een externe vergaderlocatie of zou u op zoek gaan? - Selected Choice	1.00	4.00	2.10	1.21	1.46	114

Veld	Aantal keuzes
Mijn werkgever heeft standaard vergaderlocaties waar wij gebruik van maken	52
Via een zoekprogramma op internet	25
Anders	11
Ik vraag rond in mijn omgeving om tips	26
Totaal	114

Figuur V.4. Antwoorden enquêtes

Q4 - Text anders

Ivm de gemeenteraad is HvCB beschikbaar. Andere locaties zijn bekend.

Via contacten van NVD

Via netwerk

Via werkgever maar ook zelfstandig

Weet zelf waar je goed terecht kan

Wij hebben een overeenkomst met verschillende vergaderlocaties maar zijn ook latijd op zoek naar een speciale locatie voor speciale gelegenheid

Bij partners

Zo centraal mogelijk voor alle deelnemers

Zowel eigen ervaring als via google

Figuur V.5. Antwoorden enquêtes

Q5 - Voor welk budget wordt maximaal een vergaderzaal gehuurd binnen uw bedrijf?

● Maximaal €15 per uur
 ● Maximaal €25 per uur
 ● Maximaal €35 per uur
 ● Meer dan €35 per uur
 ● Ik weet niet wat het budget is

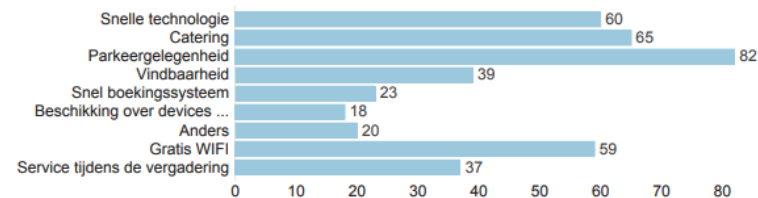


Veld	Min.	Max.	Gemiddelde	Standaardafwijking	Variantie	Antwoorden
Voor welk budget wordt maximaal een vergaderzaal gehuurd binnen uw bedrijf?	1	4	3	1	1	30

Veld	Aantal keuzes
Maximaal €15 per uur	1
Maximaal €25 per uur	9
Maximaal €35 per uur	4
Ik weet niet wat het budget is	16
Meer dan €35 per uur	0
Totaal	30

Figuur V.6. Antwoorden enquêtes

Q6 - Welke facilitaire voorzieningen zorgen ervoor dat u een vergaderlocatie zou boeken?



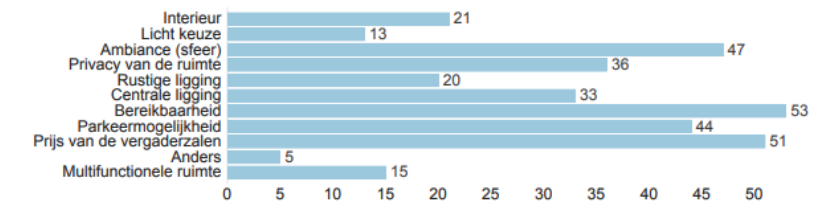
Veld	Aantal keuzes
Snelle technologie	60
Catering	65
Parkeergelegenheid	82
Vindbaarheid	39
Snel boekingssysteem	23
Beschikking over devices (laptops, computers, tablets)	18
Anders	20
Gratis WIFI	59
Service tijdens de vergadering	37
Totaal	403

Q6 - Text anders

Alles is prioriteit Op loopafstand openbaar vervoer 2x
 Bereikbaarheid Sfeer
 De huurkosten 2x Unieke locatie
 Inspirerende omgeving 3x Gunfactor
 Ligging 3x
 Mogelijkheden in de pauze

Figuur V.7. Antwoorden enquêtes

Q7 - Welk drie aspecten vindt u het meest belangrijk bij het bepalen van uw vergaderlocatie?



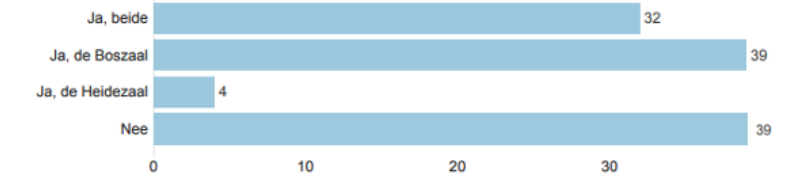
Veld	Aantal keuzes
Interieur	21
Licht keuze	13
Ambiance (sfeer)	47
Privacy van de ruimte	36
Rustige ligging	20
Centrale ligging	33
Bereikbaarheid	53
Parkeermogelijkheid	44
Prijs van de vergaderzalen	51
Anders	5
Multifunctionele ruimte	15
Totaal	338

Q7 - Text anders

Coronaproof 4x
Unieke locatie 1x

Figuur V.8. Antwoorden enquêtes

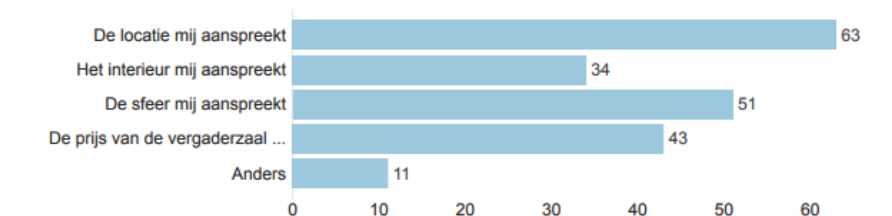
Q8 - Zou u de vergaderzalen van bovenstaand voorbeeld huren?



Veld	Aantal keuzes
Ja, beide	32
Ja, de Boszaal	39
Ja, de Heidezaal	4
Nee	39
Totaal	114

Figuur V.9. Antwoorden enquêtes

Q9 - Wat zijn de belangrijkste factoren waarom u deze vergaderzaal zou boeken? Minimaal 1 tot maximaal 3 antwoorden mogelijk.



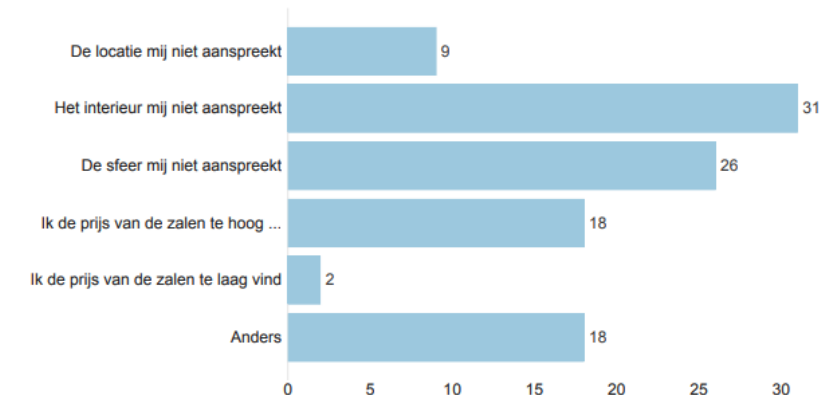
Veld	Aantal keuzes
De locatie mij aanspreekt	63
Het interieur mij aanspreekt	34
De sfeer mij aanspreekt	51
De prijs van de vergaderzaal binnen mijn budget valt	43
Anders	11
Totaal	202

Q9 - Text anders

De grote van de ruimte
Catering
Mooi licht van inval van buiten
Omgeving
Open in de natuur
Opstelling van interieur
Privacy
Ruimte
Veel lichtinval en in de natuur

Figuur V.10. Antwoorden enquêtes

Q10 - Wat zijn de belangrijkste factoren waarom u deze vergaderzaal niet zou boeken? Minimaal 1 tot maximaal 3 antwoorden mogelijk.



Veld	Aantal keuzes
De locatie mij niet aanspreekt	9
Het interieur mij niet aanspreekt	31
De sfeer mij niet aanspreekt	26
Ik de prijs van de zalen te hoog vind	18
Ik de prijs van de zalen te laag vind	2
Anders	18
Totaal	104

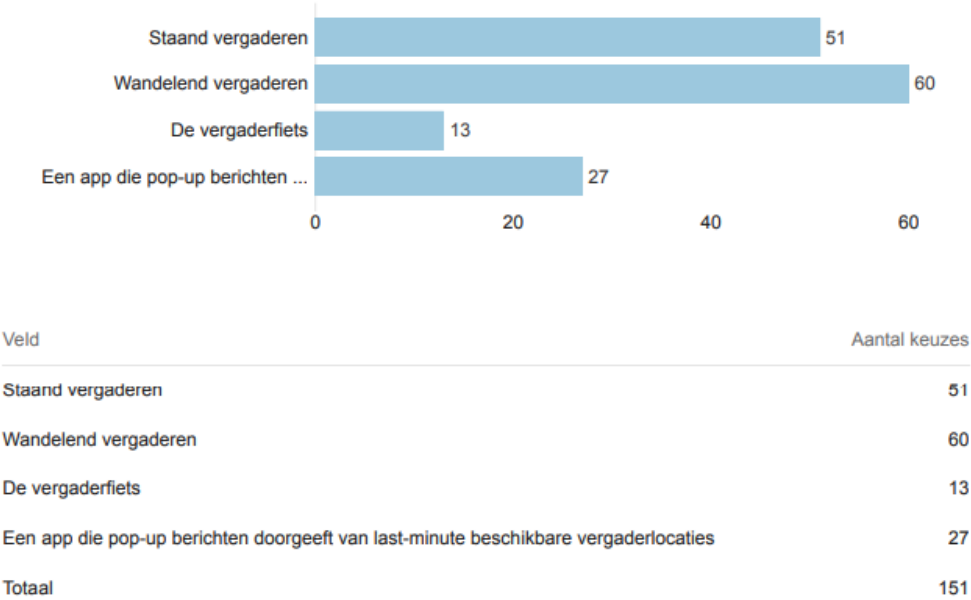
Q10 - Text anders

Ruimtes zijn niet ontspannend
Deze vraag kent te weinig mogelijkheden
Duur 2x
Geeft mij geen inspiratie

Geen van allen
Geen comfort
Goedkope inrichting
Ik weet nog niets over prijs/kwaliteit verhouding
Locatie is niet handig
Ruimte te groot 3x

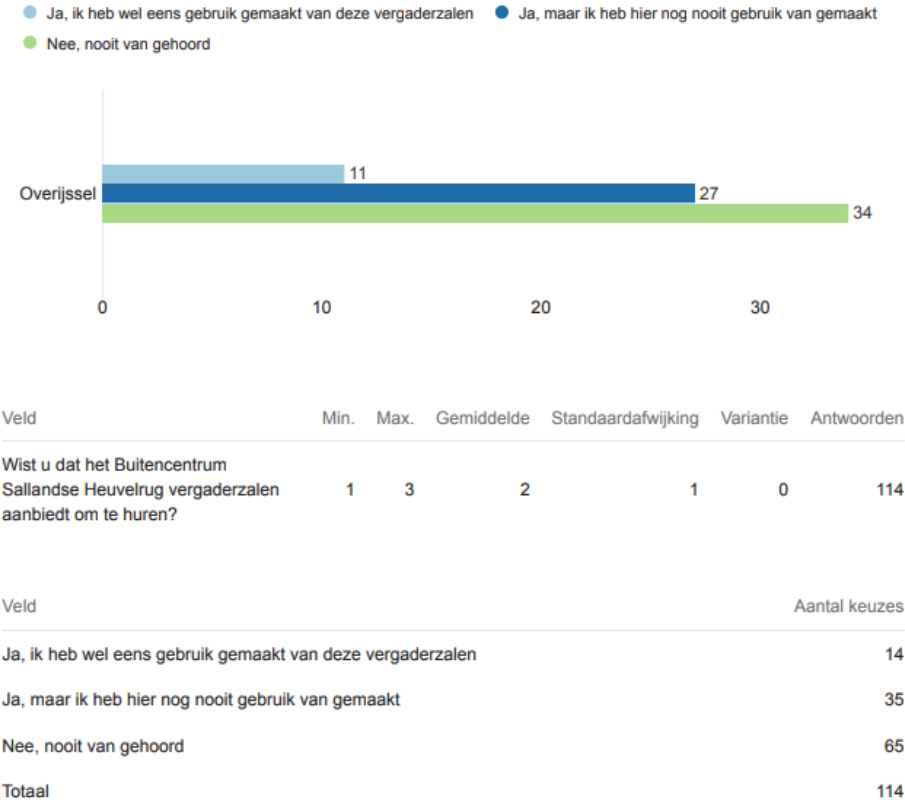
Figuur V.11. Antwoorden enquêtes

Q11 - Van welke trends binnen het vergaderconcept zou u gebruik maken of maakt u op dit moment gebruik van?

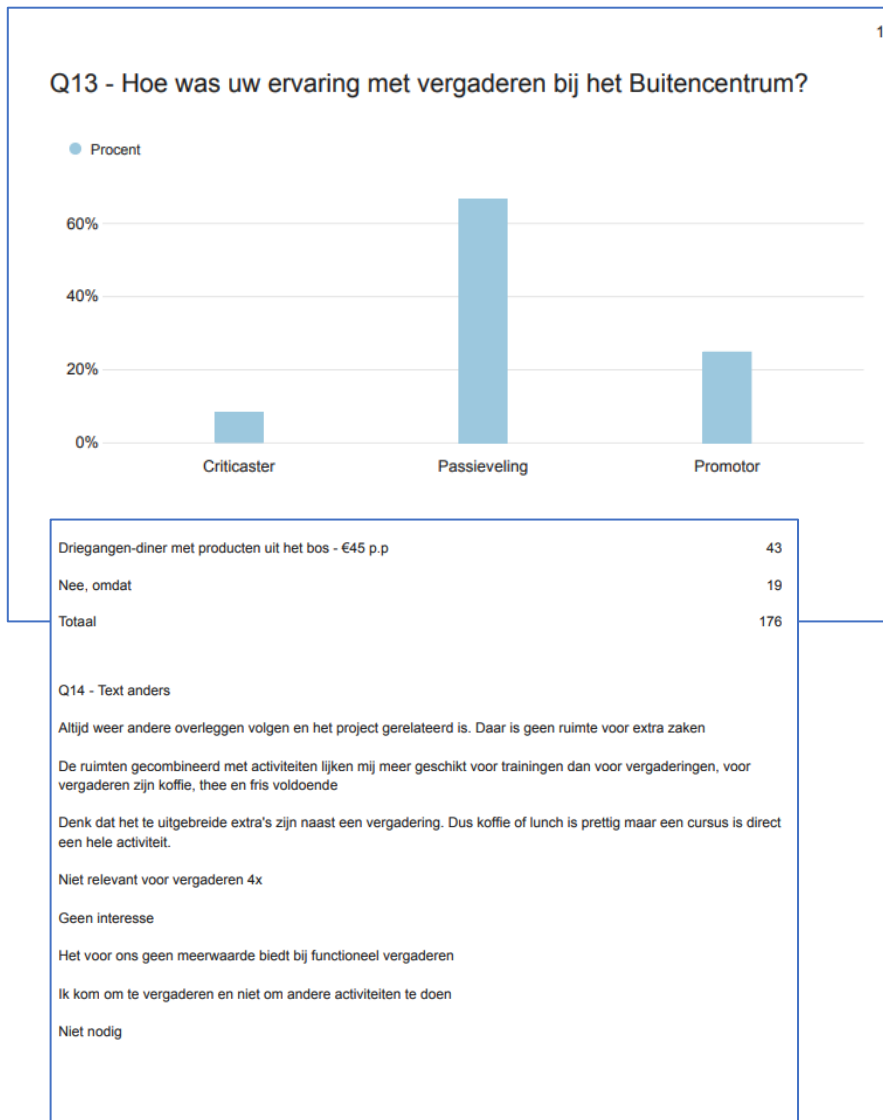


Figuur V.12. Antwoorden enquêtes

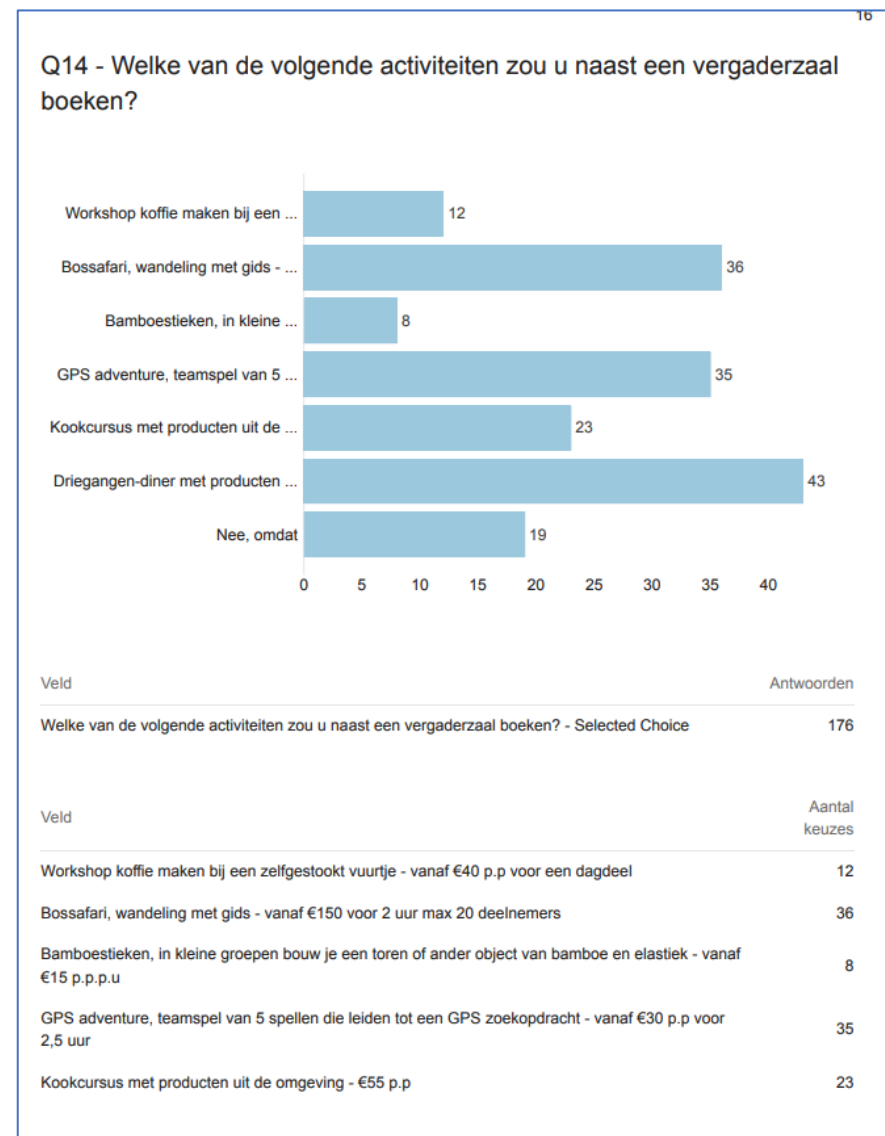
Q12 - Wist u dat het Buitencentrum Sallandse Heuvelrug vergaderzalen aanbiedt om te huren?



Figuur V.13. Antwoorden enquêtes



Figuur V.14. Antwoorden enquêtes



Figuur V.15. Antwoorden enquêtes

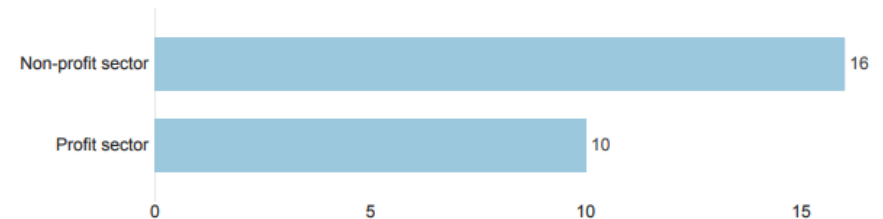
Q15 - Als u een naam zou mogen bedenken voor het vergaderconcept van het Buitencentrum Sallandse Heuvelrug, welke naam zou dat dan zijn?

Q15 - Text

Bijzonder buiten vergaderen Sallandse Heuvelrug arrangement
 Blij op de hei Sproakhut
 Bomen tussen bomen Vergaderarrangement in 't bos
 bos in actie vergaderbos
 buiten en toch binnen vergaderen in de buitenlucht
 buitensrug vergaderhutje op de hei
 de bosuil vergadersafari
 de hei op
 er op uit vergaderen
 fijnbuiten
 grasduinen
 heiderust
 Heise
 Hellendoorn natuurlijk vergaderen
 Het korhoen
 Heuvelrug vergaderie
 Heuvels beklimmen
 Inspiratievergaderen
 Korbuiten
 Lucht scheppen op de hei
 Natuurlijk vergaderen
 Natuurlijke meeting
 Nijverdals vergaderkwartiertje
 Overleggen in de natuur
 op de berg
 rustig vergaderen in de natuur
 Salland experience
 Sallandia
 Sallands uitje
 Sallands vergaderen

Figuur V.16. Antwoorden enquêtes

Q16 - In welke sector werkt u?



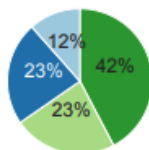
Veld	Aantal keuzes
Non-profit sector	16
Profit sector	10
Totaal	26

Figuur V.17. Antwoorden enquêtes

Q17 - Hoeveel medewerkers heeft het bedrijf waar u werkt?

Overijssel

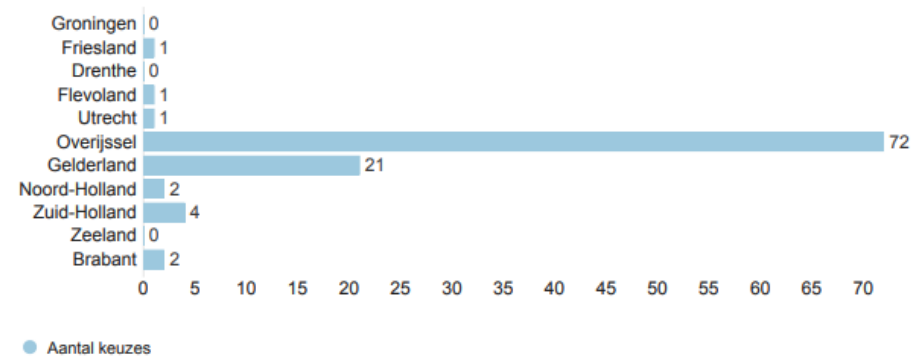
● Meer dan 250 medewerkers
 ● Tussen de 50 en 250 medewerkers
 ● Tussen de 10 en 50 medewerkers
 ● Onder de 10 medewerkers



Veld	Aantal keuzes
Onder de 10 medewerkers	3
Tussen de 10 en 50 medewerkers	6
Tussen de 50 en 250 medewerkers	6
Meer dan 250 medewerkers	11
Totaal	26

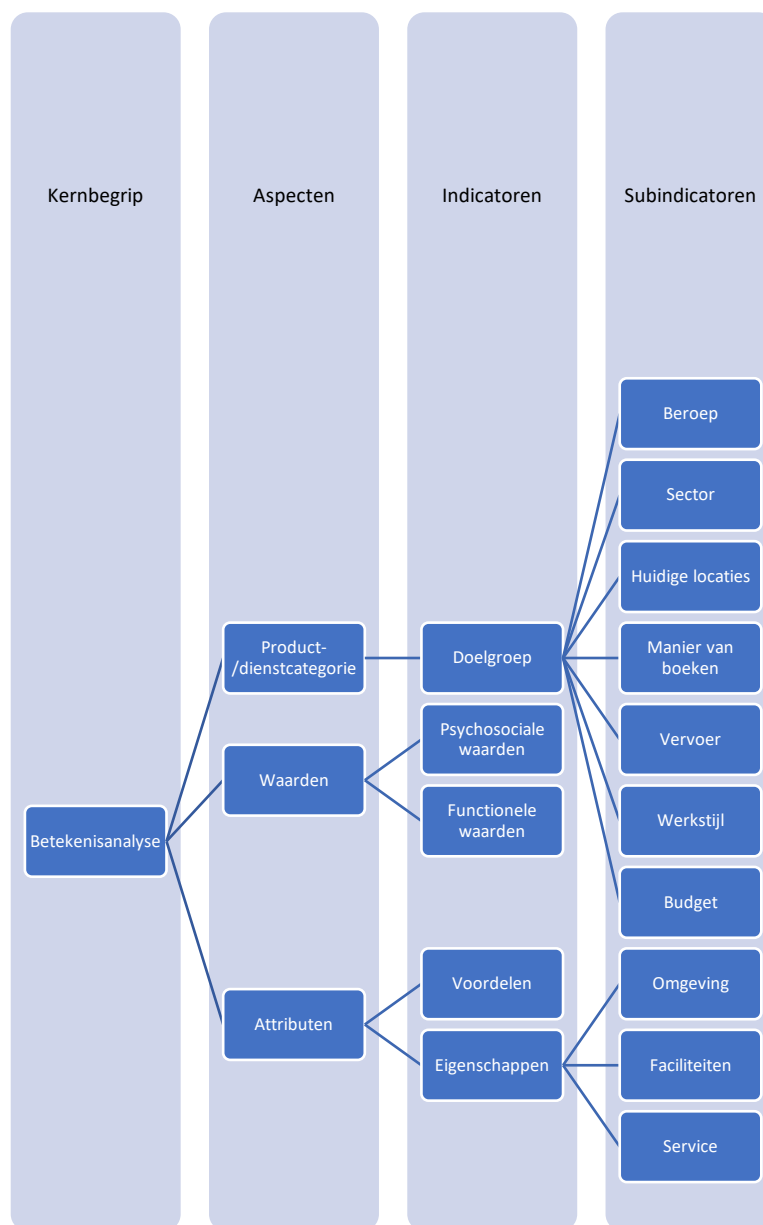
Figuur V.18. Antwoorden enquêtes

Q18 - In welke provincie werkt u?



Figuur V.19. Antwoorden enquêtes

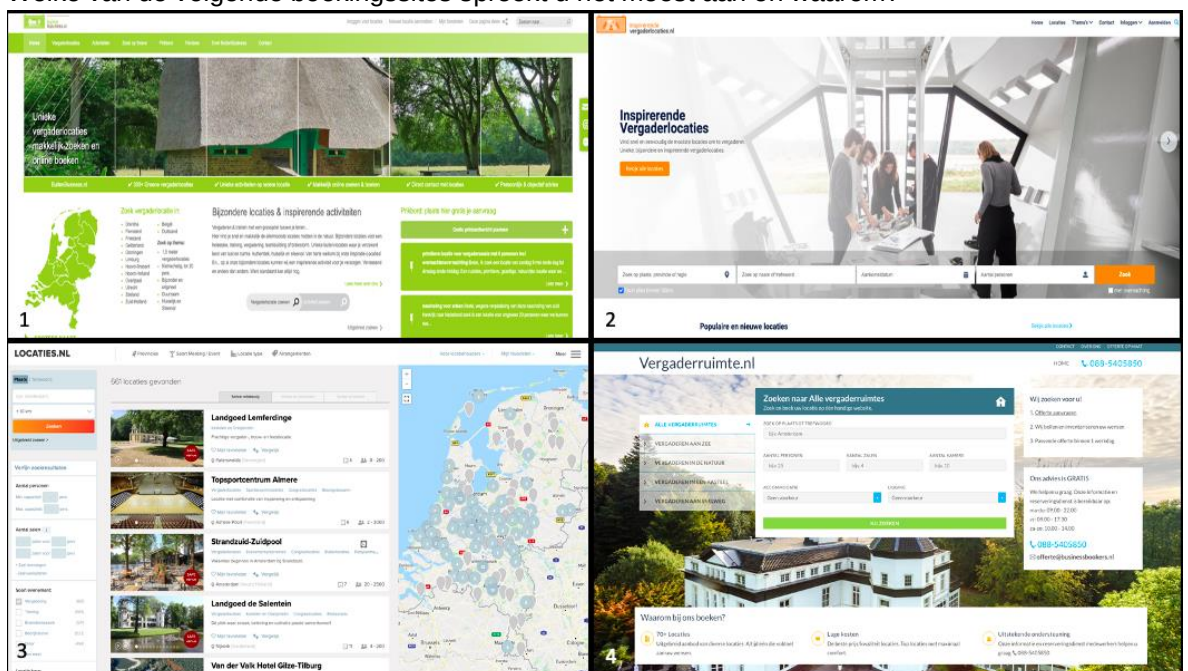
Bijlage VI. Boomdiagram interviews



Figuur VI.1.. Boomdiagram interviews

Bijlage VII. Interviewvragen

- Waar werkt u en wat is uw functie?
- Hoe reist u naar een externe vergaderlocatie?
- Wat is de reden dat u extern vergaderd?
- Wat zijn naast praktische reden nog andere waarden die u hecht aan vergaderen?
- Aan welke voorwaarden moet een vergaderzaal voldoen om dit doel te bereiken?
- Van welke externe locaties maakt u nu gebruik?
- Wat vindt u fijn aan vergaderen op deze locatie?
- Wat zou u anders doen als u een andere locatie zou boeken?
- Welke rol speelt u mening in het beslissingsproces bij het boeken van een vergaderlocatie?
- Welke van de volgende boekingssites spreekt u het meest aan en waarom?



- Wat vindt u belangrijk wanneer u een boeking wilt doen op een website?
- Wat is het budget voor een vergaderzaal of wat is het maximale wat u bereid bent te betalen?

Bijlage VIII. Coderen

Tabel VIII.1.. Coderen

Axiaal coderen	Open codering	Fragmenten
Product- /dienstcategorie	(Doelgroepkeuze) - Beroep - Profit - Non-profit - Huidige locaties - Reistijd - Manier van reizen - Werkstijl - Budget - Grote vergadergroep - Invloed - Zoeken naar een locatie - Stakeholders	1.1, 2.1, 3.1, 4.1, 5.1, 6.1, 7.1 1.34, 1.36, 3.19 1.2 1.15, 2.5, 2.25, 2.26, 3.12, 4.8, 4.15 t/m 4.17, 4.24, 5.14, 6.5 1.18, 2.17, 2.18, 3.9, 4.18, 4.19, 5.18, 6.13, 6.14, 7.7 1.19, 1.20, 3.10, 3.11, 4.14, 6.23, 7.8 1.35 1.26, 1.29, 1.31 t/m 1.33, 2.15, 2.29 t/m 2.32, 3.16, 4.26, 4.27, 5.16, 5.17, 6.18, 6.19 1.16, 2.12, 5.6, 7.14 1.22, 1.24, 1.30, 1.41, 2.28, 2.36, 3.13, 4.21, 5.12, 6.15, 6.16 3.20, 4.23, 4.25, 5.13, 5.15, 6.17, 7.9 7.18, 7.19
Waarden	- Praktische reden - Emotionele waarden - Mening huidige concept	1.3, 1.21, 2.4, 2.6, 2.24, 4.2, 5.3, 5.20, 6.3 1.5, 1.6, 1.7, 1.37, 2.2, 2.7, 2.22, 2.23, 3.3, 3.5, 4.3, 4.4, 5.2 5.19, 5.21, 6.2, 6.4, 7.3 1.42, 2.11, 2.14, 4.12, 4.13, 5.7, 5.8, 5.9, 6.20, 7.16, 7.17, 7.20
Attributen	(Voorwaarden) - Vergader omgeving - - Faciliteiten - Service - Boekingssysteem	1.4, 1.8, 1.14, 1.28, 1.38, 1.40, 2.3, 2.9, 2.10, 2.13, 2.16, 3.4, 3.6, 3.21, 4.5, 4.10, 5.4, 6.6, 6.8, 6.10, 6.12, 6.22, 7.2, 7.4, 7.10, 7.21 1.10, 1.12, 1.13, 1.17, 1.39, 2.8, 2.20, 2.21, 2.27, 2.40, 3.7, 3.18, 4.6, 4.7, 4.20, 5.5, 5.10, 5.11, 6.7, 6.9, 6.11, 7.5, 7.13, 7.15 1.9, 1.11, 2.37, 2.39, 2.41 1.23, 1.25, 1.27, 2.33, 2.34, 2.35, 2.38, 3.14, 3.15, 4.22, 7.11

	- Beleving	2.42, 3.8, 7.12
--	------------	-----------------

Codering	Beroep
1.1	<i>R: "Ik werk bij het Zone college. Ik ben onderwijskundig adviseur."</i>
2.1	<i>R: "Businessconsultent bij Univé verzekeringen in Zwolle."</i>
3.1	<i>R: "Sinds vier jaar werk ik bij Permamental als financieel manager."</i>
4.1	<i>R: "Ik ben accountant en een stapje meer, ik ben partner dus mede eigenaar van Jong & Laan accountants. Mijn functie is het reguliere accountancy ook spanningspartner en adviseur ben voor ondernemers. Dus ik zit veel met klanten, maar ook niet klanten aan tafel. De belangrijkste functie die ik eigenlijk heb en ook het leukste vindt is het commerciële traject, dus veel bijeenkomsten, netwerkbijeenkomsten, biertje en een bitterbal en vanuit het mensen leren kennen en uiteindelijk op een spontane manier een klik krijgen wat naast het gezellig aspect ook kan leiden tot zakelijke connecties en puur commercieel gedacht naar nieuwe klanten voor ons. Dus op die manier kom ik best wel veel op externe locaties."</i>
5.1	<i>R: "ik werk bij de Provincie Overijssel als teamleider communicatie."</i>
6.1	<i>R: "werk in Deventer bij een middelbare school. Dat is de Marke Zuid daar ben ik docent Nederland en mentor van klas vier en klas drie en wij vergaderen binnen die functies."</i>
7.1	<i>R: "Ik ben vrijwilliger vertelde ik al op dat prachtige gebouw wat ik hier zie staan. De sterrenwacht. Ik doe daar de lezingen en de koepel en van het onderste gedeelte ben ik ook vrijwilliger bij Staatsbosbeheer."</i>

Codering	Profit
1.34	<i>R: "Uhm bij Asito hadden wij wat minder locaties en waren wij over het hele land verdeeld. Dat we daar vaker extern vergaderden dan nu."</i>
1.36	<i>En altijd als er externe bij waren was ook bij Asito de neiging groot om extern te gaan vergaderen. Dus bij Asito had ik wel vaker te maken met extern vergaderen."</i>
3.19	<i>R: "Nee, ik ben ook wel beetje verwend natuurlijk want ik ben als drieëntwintig jarige begonnen bij PriceWaterHouse. Daar ging je als introductie naar een hotel in Scheveningen en mocht je daar overnachten en toen had je al het gevoel van dit kan allemaal. Want als het inspirerend is en het bevordert je hersenen, de creativiteit en</i>

	<i>je ideeën. Daar heb ik tien jaar gewerkt dus ik wat het wel gewend om prachtige locaties te hebben</i>
--	---

Codering	Non-profit
1.2	<i>I: "Dat klinkt goed. En is dat dan ook een non-profit organisatie?" R: "Ja, ja klopt."</i>

Codering	Huidige locaties
1.15	<i>R: "maar ook waren we vorig jaar in een ruimte waar aan een kant helemaal fotobehang was met bosgezicht ofzo. Maar niet zo steriel met wit en niks aan de muur. Voor mezelf ja mensen moeten zich gewoon thuis voelen ofzo. "</i>
2.5	<i>R: "We zitten op het Hanzeplein in Zwolle, bij Hanze dat is aan de overkant van de weg. We hebben ook wel eens bij het ziekenhuis gezeten."</i>
2.25	<i>R: "Bij Hanze is het vaak zoeken van waar moet ik zijn. Het is daar beetje alsof je gewoon in een kantoorgebouw een vergaderruimte huurt. Dat is ook zo maar ja je moet daar gewoon zelf je weg een beetje vinden en als de koffie op is dan is de koffie op zeg maar."</i>
2.26	<i>R: "En bij het ziekenhuis dat zit een receptioniste dus die kun je alles vragen en die heeft het altijd netjes voor elkaar, maar daar is de ruimte weer wat klinisch". Dat is echt strakke tafels, daar kun je niet aan toornen zeg maar."</i>
3.12	<i>R: "Poeh. Enige is dat er vaak als het echt een hele grote locatie is dan zijn er ook meerdere groepen. Dat vind ik jammer. Het mooiste is als je de enige gasten bent. Dat je alleen bent met je eigen bedrijf. Dan heb je meer rust en vrijheid daar. Dat vond ik het enige nadeel bij sommige locaties dat het mega was. Beetje massa."</i>
4.8	<i>R: "Als ik kijk naar de laatste sessies die wij gehad hebben en geweest zijn, dan is een van de laatste dingen waar ik geweest ben de Zwarte Ruijter in Holten. Ik weet niet of je dat kent, maar los van het kosten aspect, ik was op uitnodiging van een klant dus daar hoefde ik niet op te letten. We hadden daar een ruimte boven in het pand waar je bij wijze van met twintig man kon zitten. We zaten daar met mannetje of acht en als afsluiting hadden we een lunch beneden in een privé zaal. Dat was dus gewoon de uitstraling van een café en dan doe ik de Zwarte Ruijter te kort, omdat ze één ster hebben, maar dat is de sfeer waar ik van vind dat het erbij hoort."</i>
4.9	<i>We hebben ook regelmatig seminars georganiseerd in de van de Valks. Als je kijkt naar de van de Valks dan organiseren wij een seminar en dan komt er al snel</i>

	<i>mannetje of dertig, veertig, vijftig. Dan is de zaal van belang met een ontvangst daar voor met hoge tafels, koffie, thee, koekje of petit four en dat daarnaast vind ik voor het commerciële aspect dat als het serieuze afgelopen is dat er gebruik gemaakt kan worden van het feit dat er meerdere mensen aanwezig zijn dus het netwerkgedeelte willen wij graag stimuleren. We zorgen dan dat er in het cafégedeelte van een hotel dat we daar een aparte faciliteit hebben waar we gewoon gezellig een drankje kunnen doen en een hapje kunnen eten.”</i>
4.15	<i>R: “Een ander locaties, misschien goed om nog even te zeggen, waar wij ook wel vaak zitten is in Dalfsen ‘Mooie Rivier’ heet dat. Het is een locatie aan de Veght met ook aparte zaaltjes en ook een bar. Ook een apart restaurant deel. Als je dan hebt over natuur is dat ook een locatie die aanspreekt en ook zou passen bij de locatie tegen over Dalzicht. Dus dat straalt ongeveer hetzelfde uit alleen dan vergelijk je weer de professionele zakelijke inrichting van Mooi Rivier versus dit.”</i>
4.16	<i>R: “Ohja, een andere locatie daar kon ik net niet opkomen, maar als wij vanuit kantoor Rijssen dan hebben wij vaak bijeenkomsten bij Bratshuys in Rijssen. Weet niet of je die locatie kent, maar die sfeer. “</i>
4.17	<i>R: “En dan de van der Valks. Onze corona vergaderlocatie vanuit een partner organisatie, wij hebben vestigingen vanaf Groningen naar Enschede, door de polder heen tot aan Elst. Dus onze centrale vergaderlocatie, ons hoofdkantoor is Vroomshoop of all places, maar we hebben onze corona locatie bij van der Valk in Zwolle aan de Nieuwleusenerdijk. Al die nieuwe van der Valks stralen weer uit, waar ik van zeg even los van de omvang want die is veel groter dan Buitencentrum, maar dat is wel de warmte waarvan ik zeg dat moet het uitstralen.”</i>
4.18	<i>R: “Eén locatie waarvan we vanuit Lochem veel naar toe gaan is misschien voor de sfeer wel klein beetje vergelijkbaar van zeg maar natuurgebied de Woodbroek in Barchem.”</i>
5.14	<i>R: “Ik heb zelf nu redelijk zicht op verschillende locaties die er zijn, maar onze collega’s die vooral werken aan natuurprojecten hebben meer zicht op hele leuke gave buitenlocaties door de provincie heen, omdat we ook verschillende werkbezoeken organiseren. Dus dan kom je op verschillende plekken. De ene keer kan dat een boeren schuur zijn. De werklocaties van Natuurmonumenten zijn ook vaak prachtige locaties. Het fijne is aan deze locatie van Staatbosbeheer is dat je er ook met grotere groepen terecht kan. Is bij veel locaties meteen al gemaximeerd dus</i>

	<i>dan een vergaderhokje bij Natuurmonumenten kun je een keer met zes mensen terecht. Het fijne hiervan is dat je er met grotere groepen terecht kan."</i>
--	--

Codering	Reistijd
1.18	<i>R: "Ik denk dat drie kwartier reistijd?"</i>
2.17	<i>R: "Ik zit wel een beetje met de aanrijdroute, want wij zitten in Zwolle maar we hebben ook een kantoor in Assen. We zoeken er vaak wat tussen in dus dan is het Hogeveen of Ommen."</i>
3.9	<i>R: "Nee. Vaak moet je er wel even voor rijden. Bedrijven waar ik zat zaten vaak mensen die door heel Nederland woonden en dan heb je toch beetje centrale plek en dan moet je toch vaak één tot anderhalf uur in de auto zitten. Maar je weet het is voor een halve dag of een hele dag dan is dat ook niet erg om er even voor in de auto te zitten. Vaak kun je dan 's avonds als je weer terug rijdt even van je af laten glijden. Dus de reistijd is niet zo belangrijk."</i>
4.18	<i>R: "Ja dat is afhankelijk van wie er allemaal bij moet zijn. Als wij die seminars organiseren dan doen wij dat uit een bepaalde vestiging en het marktgebied erom heen. Dus klanten komen dan uit de directe omgeving van bijvoorbeeld Enschede. Het zou kunnen zijn dat we wat breder uitnodigen, maar bij Enschede houdt dat in dat de reistijd dat we het ook in Enschede organiseren. Vaak uit commerciële reden, omdat we dan denken die locatie kan misschien ook weer klant van ons worden. Daarnaast is het zo het marktgebied van Enschede is tot aan Oldenzaal tot aan Hengelo, want daar hebben we ook een vestiging. Tot aan Rijssen want daar hebben we ook een vestiging tot aan Lochem. Dus dat marktgebied, die reistijd is dan voor een seminar dat wat we willen en de bereikbaarheid moet ook goed zijn, want we organiseren bijvoorbeeld niet iets in het centrum van Enschede, maar juist dicht bij de snelweg of vlak bij de UT. De UT is ook wel makkelijk te berijden. Als je dan kijkt naar een partnervergadering waar mensen uit Groningen moeten komen, Enschede en uit Elst dan is Zwolle weer centraal en is een reistijd van één uur weer prima."</i>
4.19	<i>I: "Ja en je bent dan ook meerder uren of ben je er ook wel de hele dag? Want dat hangt er ook beetje vanaf." R: "Ja eens."</i>
5.18	<i>R: "Daar kijk je wel naar. Zelf komen bij ons veel mensen uit de omgeving van Zwolle dus dan is Nijverdal een half uur en dan ben je al bijna drie kwartier bezig dus dat is wel de max denk ik. Maar goed het is altijd wel de voorkeur dat we iets in Overijssel hebben en je wilt toch wel je eigen provincie stimuleren met alles. Dus dat vinden we</i>

	<i>ook belangrijk. Maar stel het wordt een hele dag met teambuilding dan zou je ook in het hoekje van de provincie kunnen gaan zitten en haast tegen de Duitse grens aan gaan zitten, maar dan moet je het wel kunnen verantwoorden met een heel dagprogramma dat de reistijd ook de moeite waard is. De uitschieters zijn dan wel z'n beetje Haaksbergen van de provincie en aan de andere kant de Weerribben-Wieden. Dat zijn wel beetje de twee uithoekjes van."</i>
6.13	<i>R: "Nee daar denken wij eigenlijk nooit over na, maar in Deventer is alles sowieso vanaf waar wij zitten met onze school is alles binnen een kwartier wel af te rijden. Dus daar denken wij nooit zo over na."</i>
6.14	<i>R: "Nee, maar dat zouden we wel kunnen doen op het moment dat we de hele dag gaan vergaderen alleen wanneer wij naar een werkdag van zes uur nog drie uur gaan vergaderen gaan wij niet voor die tijd speciaal nog door heel Overijssel zoeken. Maar we hebben wel eens gekeken, als we dan een hele dag examenvergaderingen hadden, kunnen we die dan ook extern inderdaad op een locatie anders dan in Deventer, maar dan moet het wel een vergadering van een dag zijn, want anders is het niet rendabel volgens ons managementteam."</i>
7.7	<i>R: "Nou houd het op een uurtje."</i>

Codering	Manier van reizen
1.19	<i>R: "Uhm met de auto. De meeste collega's van mij reizen met de auto"</i>
1.20	<i>R: "Nee allemaal apart want mensen komen vaak vanuit hun huisadres."</i>
2.18	<i>R: "In Zwolle zitten we bij het station dus er zijn wel heel veel mensen die met de trein komen. We hebben daar wel parkeermogelijkheid, maar die is gelimiteerd. Uhm veel mensen komen ook met het openbaar vervoer en zeker nu weet ik dat heel veel mensen hun tweede auto hebben weggedaan, omdat ze de hele tijd thuis zitten."</i>
2.19	<i>R: "Ja, ja en ik denk wel dat meer gaat spelen en samen rijden is ook al meer één ding"</i>
3.10	<i>I: "Oké en je reist dan met de auto naar locaties?" R: "Ja dat heb ik altijd gedaan ja."</i>
3.11	<i>R: "Nou ja het is vaak beetje afhankelijk van de locatie. Als het echt in het bos ligt komt iedereen wel met de auto tenzij je vlak bij een station zit of via het station met een bus verbinding dan zullen ongetwijfeld ook collega's met het openbaarvervoer komen. De meeste zijn toch wel gehecht aan hun auto zeker omdat je vaak te maken hebt met managementteam en de hogere groepen in de organisatie die hebben vaak een dikke leasebak."</i>

4.14	<i>R: "Nee bij ons is het merendeel auto. Ik denk als je meer gaat richting de non-profit sector is het daar meer gebruikelijk om gebruik te maken van het openbaarvervoer. Bij ons, en als ik puur kijk naar profit in z'n algemeenheid."</i>
6.23	<i>I: "Ja precies, want is dat ook haalbaar qua vervoer? Want je zegt mensen komen vaak met de fiets of auto of komen ze ook met het openbaarvervoer of?" R: "Ja sommige wel. Ik heb wel collega's die met het openbaar vervoer komen, maar daar zou je ook rekening mee kunnen houden. Stel dat je een externe locatie kiest dan zou je kunnen carpoolen of uhm noem het eens, met andere mensen mee kunnen rijden of uit kunnen zoeken hoe je er dan komt. Dus ik denk niet dat dat de grootste belemmering zou zijn. Ik denk dat je dan wel moet kijken naar tijdrendement dus voor drie uur ga je niet weer extra met de trein zeg maar. Dan zou het wel een halve dag of hele dag kunnen zijn. En ik denk dat als je het combineert met een uitje het helemaal alles uithaalt wat erin zit, dan zou het zeker een optie zijn om wat verder weg te gaan kijken."</i>
7.8	<i>R: "Nee. Vrijheid is wel belangrijk en dan is de auto het handigst. En als het dichtbij is op de fiets."</i>

Codering	Werkstijl
1.35	<i>R: "We hebben natuurlijk een grote schoolgebouwen bij Zone college met negen verschillende plekken in de regio dus werd er toch wel snel gezegd van nou we kunnen ook wel een schoollokaal vinden."</i>

Codering	Budget
1.26	<i>R: "Ook om dat de kosten worden betaald door het ministerie. Dus daar betaald iedereen aan mee door belastinggeld. Dus dan wil je niet per se z'n hele luxe uitstraling hebben."</i>
1.29	<i>R: "Asito was een schoonmaakbedrijf dus daar huur je ook niet uhm veel luxe ofzo."</i>
1.31	<i>R: "Dan werd er zeker naar de prijs gekeken. Maar dat was ook de schoonmaakbranche dus die wat niet van de luxe en de hoge kosten en dat soort dingen."</i>
1.32	<i>R: "Ik denk maximaal 25 euro per uur. Als ik dan zou kiezen."</i>
1.33	<i>R: "Ja we kijken eerst naar locatie en dan de prijs zeg maar."</i>
2.15	<i>R: "Dat is nog ruim denk ik en daar zal de prijs dan ook op gebaseerd zijn. Dan zou dat niet haalbaar zijn."</i>

2.29	<i>R: "Ik heb werkelijk geen benul. Ik zit even te denken tot nu toe hebben we dat ongeveer vier keer gedaan en dan vraag ik gewoon een offerte op en dan vind ik het vooral belangrijk dat ik al mijn wensen kan doorgeven en dan vraag hoeveel kost dat dan."</i>
2.30	<i>R: "Nee want we willen ergens naar toe en dan zie ik hier staan meer dan vijfendertig euro per uur, maar dat is met hoeveel mensen? Als ik zeg dat is met tachtig man is dat niet zo duur. Kom ik met vijf dan vind ik het wel veel geld misschien."</i>
2.31	<i>R: "Ik vind de prijs niet afhangen van de ruimte, maar meerder de service erom heen."</i>
2.32	<i>R: "Ik vind het fijn als er een vanaf prijs wordt gesteld, bijvoorbeeld vanaf tien personen. Of je dan met vijf uiteindelijk komt of met vijftien dan kost één ochtend zo en zo veel. En dan kun je zelf weten hoeveel uur maar dan reken je gewoon een hele ochtend want dat is dan goedkoper."</i>
3.16	<i>R: "Nou ik denk dat je. Ik moet eerlijk zeggen als je bewust een locatie extern gaat zoeken weet je dat je een duurdere prijs betaald. Je praat vaak over belangrijke dingen zoals strategie voor komende jaren of plannen voor komende jaren dus dan heb je dat er ook wel voor over. Het budget is dan dus wel ruim. Als ik het nu zou doen dan weet ik dat als je voor een dag boekt dat je zo duizend euro kwijt bent of meer nog wel dat weet ik niet. Vaak speelt dat geen belangrijk rol. Het mag wel wat kosten."</i>
3.17	<i>I: "Ja en vaak ligt het niet alleen aan de ruimte denk ik, maar ook wat je erbij krijgt?" R: "Ja precies. Je wilt dan ook all-inclusief. Dat je gewoon alles erbij in zit. Dus continue koffie, thee, frisdrank, lunch en een snack en borrel aan het einde. Ja je betaalt een prijs en dan wil je dat alles goed geregeld is."</i>
4.26	<i>R: "Ik denk, om daar meteen op in te gaan, budget is veel minder belangrijk dan locatie zelf en de sfeer. Het moet gewoon goed zijn. Het is verkeerde zuinigheid 'Penny wise poud Foolish' zeg maar. Want je krijgt dan nooit datgene bereikt wat je wilt bereiken."</i>
4.27	<i>R: "Nee het is niet boek maar raak voor een knaak, maar het moet wel gewoon goed zijn. Budget is dan een bijzaak."</i>
5.16	<i>R: "Nee er hangt wel zeker een budget aan vast, want je moet het wel intern kunnen verantwoorden en voor ons geldt dat we als Overheid. Ja, het zijn toch linksom of rechtsom belastingcenten die je uitgeeft. Dus ik ben er zelf ook altijd wel kritisch op. Een goede prijs/kwaliteit verhouding moet er wel zijn, maar je kunt gewoon niet uitleggen dat je bij wijze van bij de Librije in Zwolle een lunch zou hebben. Dat vindt</i>

	<i>iedereen belachelijk duur. Het moet een beetje bij elkaar passen dus een soort van soberheid kan dan ook prima zijn hoor. Dat je denkt het hoeft niet een heel uitgebreid programma te zijn. Stel dat je alleen een locatie hebt met een kopje koffie een redelijk eerlijk bedrag. Ja dan denk ik soms is prijs nog eerder een drempel dan een uitnodiging bij sommige locaties merk ik."</i>
5.17	<i>R: "Nee hoor ook wel naar de kale huur en dat vind ik zelf vaak wel lastig, ook omdat je van die arrangementjes erbij hebt dan denk ik ja maar twee koppen koffie en een glas water moet ik dan vijftien euro extra gaan betalen. Dan denk ik ja nou als ik op het terras zou zitten is het ook niet zo duur dus daar denk ik wel aan. Hoop dat locaties daar ook beetje in mee denken van goh als mensen toch al een zaaltje afhuren dan kun je met een extra kleine bijdrage wat koffie en thee regelen. Dan heb je wel een heel kaal arrangementje, maar dat zou de stap wel makkelijker maken. Maar op andere momenten als je een lunch erbij wil dan wil ik ook zorgen dat het een goede lunch is. Dan hoeft het ook niet twee krentenbollen te zijn, maar dan is een goed soepje en een broodje kroket erbij zeg maar meer wat."</i>
6.18	<i>R: "Dat ligt heel erg aan het schoolbudget van dat jaar. Dat wordt opgemaakt in juli voor dat jaar daarna of in juni dus over een maand wordt het budget voor schooljaar tweeduizend eenentwintig tweeëntwintig bekeken. Daar wordt ook in opgenomen van oké willen we gaan investeren in externe locaties of gebruiken we dat geld ergens anders voor. Het ene jaar speelt dat meer dan het andere jaar. Afgelopen jaar was er bijvoorbeeld een grote wisseling in ons team en dan wordt er echt gekeken naar kunnen we vergaderingen wat aantrekkelijker maken. Eigenlijk als een soort van lokhaasje naar teamleden heb ik soms het idee, maar ik denk zeker dat geld een rol speelt. Ik denk niet dat het een grotere rol speelt als het rendement wat je eruit haalt dan als je op school vergaderd. Ik denk dat je meer eruit haalt op een externe locatie werkt en minder snel afgeleid raakt dan op school waar af en toe nog leerlingen langs lopen of er collega's binnen komen of waarbij er je toch blijft in de sleur van je werk of daarin blijft hangen. Dus dat denk ik zeker."</i>
6.19	<i>I: "Dat hoor ik inderdaad ook vaker en dan vooral met name nu ook bij profit organisaties dat die nu ook zeggen 'ja wat je eruit haalt is een grotere investering dat wat je er investeert in geld' zeg maar. Dus jij zegt dat is wel, jij zou die focus wel willen verleggen als dat kon zeg maar." R: "Ja zeker."</i>

Codering	Grote vergadergroep
----------	---------------------

1.16	<i>R: "Ja nou waar ik mee te maken heb is toch wat kleinere ruimtes en wat kleinere gezelschappen zeg maar. Dat we met één afdeling maar naar buiten gaan of met een klein groepje mensen een nieuwe opleiding bedenken of hoe die in elkaar moet steken. Dus het gaat vaak om kleinere groepen ja."</i>
2.12	<i>R: "Dit is maximaal tien denk ik."</i>
5.6	<i>R: "Uhm vaak met tien plus als je extern gaat. Dan gaat het tot dertig mensen en met meer dan gaat het richting seminars. Als ik een teambuilding wil doen met een vergaderingetje erbij dan zit je vaak tot dertig mensen. Vaak is het eerder vijftien, zestien als maximale omgang, maar je hebt wel eens een keer wat meer soms."</i>
7.14	<i>R: "Ja als alle leden er zijn dan praat je over een man of vijftig. Gemiddeld is dat twintig vijftwintig man, maar dat is dan geen vergadering maar een bijeenkomst voor vrijwilligers."</i>

Codering	Invloed
1.22	<i>R: "Uhm als ik projectleider ben dan heb ik ook financiële mogelijkheden, maar als ik aan projecten van anderen deelneem dan heb ik dat niet. In sommige gevallen ben ik wel beslissingsbevoegd en in andere gevallen niet."</i>
1.24	<i>I: "Oké, maar stel een vergaderlocatie bevalt niet, zou u dan wel door kunnen geven van nou daar liever niet meer?" R: "Ja dat klopt."</i>
1.30	<i>I: "Nee. Had u daar u daar ook invloed op de locatie die gekozen werd?" R: "Ja zeker wel, maar ik moest daar wel wat indienen zeg maar"</i>
1.41	<i>I: "Dat u op meerdere locaties vergaderd en dat u op de keuze daarvan een lichte invloed heeft en een keuze waar vergaderd wordt." R: "Klopt."</i>
2.28	<i>R: "Dat hangt ervan af voor welke gelegenheid de meeting is. Als het gaat om heel IT bijvoorbeeld dan kan ik alleen een suggestie doen van daar is het leuk. Is het in mijn kleinere teams dan zeg ik gewoon daar gaan we naar toe en ik kan dat dan ook gewoon besluiten."</i>
2.36	<i>R: "Nee, nouja ik heb één keer een offerte opgevraagd en uiteindelijk ook wel geboekt of via de mail bevestigd wil je dat weten?"</i>
3.13	<i>R: "Nou ja toen ik zelfstandige was dan zit je toch altijd bij het hoogste management als intruwer of adviseur en dan heb je wel invloed op. Ik heb ook wel eens zelf een locatie geregeld, maar vaak gaat het via de managementassistent of er is speciaal iemand die locaties voor je gaat zoeken. Waar ik nu zit heb ik ook wel de</i>

	<i>mogelijkheid om locaties te zoeken, maar dat heb ik afgelopen vier jaar, sinds ik hier ben, nog niet gedaan. Nee, omdat we tot een grote groep horen en dan wordt er toch vaak om online te vergaderen, maar er is wel weer behoefte om die rust op te zoeken op een externe locatie.”</i>
4.21	<i>R: “Ik bemoei me daar tegenwoordig niet zo heel veel meer mee en waarom niet, omdat wij allemaal inmiddels wel eens zijn over datgene wat het allemaal moet uitademen. Dus eigenlijk is datgene wat ik voor ogen houd, wat ik je net heb uitgelegd, dat is wel het gene wat iedereen graag wil. Dus op het moment dat wij wat organiseren hebben we min of meer wel standaardlocaties en weten we ook dat dat voldoet aan onze voorwaarden. Daar hoeft ik mezelf niet mee te bemoeien.”</i>
5.12	<i>R: “Vrij veel gelukkig dus daar mag ik de knoop in doorhakken.”</i>
6.15	<i>R: Niet zo veel als wat ik zou willen. Dat wordt met name beslist vanuit onze leidinggevende dus onze teamleiders die boven ons regiem hangen. Ik heb wel eens invloed als er gevraagd wordt van ‘goh zijn er nog suggesties’ dan ben ik wel diegene die suggesties doet. Ik ben ook wel iemand die zelf aangeeft van ‘kunnen we ook naar een externe locatie’ of ‘zou dit niet een keer handig zijn’ of ‘een teamvergadering steken in een teambuilding in plaats van alleen maar vergaderen over school over de leerlingen’. Dus daarop heb ik wel invloed, maar die invloed is nog niet zo groot dat ik gevoel heb dat ik daar een verschil in kan maken.”</i>
6.16	<i>I: “Nee oké, maar stel jullie gaan naar een locatie en jij vindt het daar helemaal niks dan kun je wel zeggen van nou daar wil ik liever niet nog een keer vergaderen?” R: “Ja zeker en daar wordt dan ook naar geluisterd.”</i>

Codering	Zoeken naar een locatie
3.20	<i>R: “en ja dan heb je dan heb je ook goeie referenties en neem je die mee als je ook naar andere bedrijven gaat.”</i>
4.23	<i>R: “Uhm ik denk dat, nou ja wij hebben ook wel eens uhm, een van onze trainingen is gemotiveerd leiderschap. Dat is voor onze leidinggevenden binnen bedrijven. Daar adviseren wij vaak van als wij die trainingen aan jullie moeten geven dan zal ik het doen op een externe locatie. Dan vragen ze wel eens van wat zou die externe locatie moeten zijn datgene wat ik dan doe is nadenken waar ben ik al eens geweest en waar zou ik naar toe en wat is passend. Tijd geleden nog ben ik zelf beetje aan het Googlen geweest ‘vergaderlocatie buitengebied rondom huppeldepup’. Zo zoeken wij dan.”</i>

4.25	<i>I: "Ooh dat is dan ook een goeie. Oké, maar dan wordt er dus gewoon binnen relaties enzovoort gekeken naar waar zijn jullie wel eens geweest, maar ook via internet?" R: "Ja."</i>
5.13	<i>I: "Oke en ga je dan ook zelf op zoek of legt iemand anders wat voor en?" R: "Beide zeg maar."</i>
5.15	<i>R: "Nee dat gaat meer onderling inderdaad. Het secretariaat zou wel eens op een boekingssite komen, maar in de meeste gevallen is het toch het via via netwerk. Als organisatie moeten wij het vooral van de samenwerking hebben dus wij een netwerk in de provincie. Daar komen toch wel de leukere tips uit dan dat je gaat zoeken op van die commerciële sites. Dan kom je op van die standaard locaties van der Valk achtige. Dit is juist leuk, omdat het net even anders is."</i>
6.17	<i>R: "Vaak wel via Google. Dan wordt er gewoon gezocht op vergaderlocatie, in ons geval Deventer of vergaderlocatie in de buurt van. Of er wordt op Google Maps ingevuld zoeken naar een vergaderlocatie. Soms is het dat we via een andere school horen van he deze locatie hebben wij gebruikt en die is ons goed bevallen. Soms zitten we zelf ergens en dan hebben we bijvoorbeeld zoiets van het zou leuk zijn om hier eens te vergaderen en dan boeken we dat, maar niet echt via een boekingssite ofzo."</i>
7.9	<i>R: "Ik zou eerst aan de bestuurders vragen van goh weten jullie een geschikte plek en dan zou ik daar beetje op afgaan van nou dat is een leuke plek."</i>

Codering	Stakeholders
7.18	<i>I: "En stel het Buitencentrum gaat namens Staatbosbeheer de zalen meer verhuren waardoor andere partijen die in het gebouw de zalen gebruiken minder kunnen gaan vergaderen. Zou dat denk je een groot probleem zijn voor de Sterrenwacht opleveren?" R: "Nee dat denk ik niet. Het zijn twee vrij grote zalen dat het niet storm zal lopen dat je daar mee in de knel komt."</i>
7.19	<i>R: "Ik zou even corona buiten beschouwing houden, maar wat meer clusteren en een tafeltje erbij dat je met vier en vijf man aan een tafeltje zit. Dat levert voor het personeel van Buitencentrum meer werk op, want op donderdag komt er altijd een schoolklas op de Sterrenwacht en dan komt er dertig man binnen en dan is het handig als ze keurig in rijtjes zitten. Dus als je dat elke keer moet veranderen is dat ontzettend veel werk voor de medewerkers denk ik."</i>

Codering	Praktische redenen
----------	--------------------

1.3	<i>R: "Uhm ja soms wil je met je afdeling even afzonderen. Wil je niet gestoord worden en even beetje afstand nemen van je werkplek. En dan kies je ervoor om op een andere locatie te gaan zitten."</i>
1.21	<i>R: "Ik heb wel vaak met externe te maken met een bepaalde expertise die niet per se docent zijn, maar wel heel veel weten van een bepaald onderwerp en die we dan bevragen wat er in de cursus moet. Dus het zijn zowel interne als externe dus iedereen gaat vanaf huis en weer terug naar huis na die tijd of naar de locaties en veehouderijen vanuit Hardenberg, Lochem, Borculo of Ommen dus heb je wel een plek nodig om te zitten. Dat kan natuurlijk ook op school, maar dat gebeurt ook wel eens extern."</i>
2.4	<i>R: "Dat was of de reden er is geen vergaderruimte beschikbaar. Dat er gewoon te weinig kantoor beschikbaar is."</i>
2.6	<i>R: "Eén keer per jaar dat je met een nieuwe start van het jaar hebt, even terugblikken op of een start van de zomervakantie. Dan wil je even uit de gebruikelijke kantoorsetting en dan plannen we vaak ergens anders iets."</i>
2.24	<i>I: "Dat het gewoon allemaal wat minder statisch is dan zo voor de camera." R: "Ja precies".</i>
3.2	<i>R: "Uhm. Naja, extern vergaderen misschien moet ik het wat breder trekken, omdat het misschien iets meer is dan vergaderen omdat je vaak, tenminste toen ik zelfstandige was, heb ik bij heel veel bedrijven gewerkt. Bij al die bedrijven was het een jaarlijkse cyclus dat je dan weer plannen ging maken voor het volgende jaar of de strategie herijken. Dan heb je eigenlijk een inspirerende plek nodig waar je met een aantal mensen van je bedrijf naar toe kunt om eens te brainstormen, ideeën uit te wisselen. Dat is iets breder dan vergaderen denk ik, omdat je dan toch vaak een halve dag of hele dag een ruimte huurt waarbij je dan ook alle faciliteiten ter beschikking hebt en waarin je in alle rust ideeën kan uitwisselen waar je met je bedrijf naar toe wilt. Dat is wat heel veel bedrijven graag doen en daarom vaak een externe locatie zoeken."</i>
4.2	<i>R: "Nummer één het hoeft niet altijd zijn om te vergaderen. Het kan ook gewoon een bijeenkomst zijn. Wij organiseren los van corona in het verleden ook vaak seminars. Dat deden wij vooral op externe locaties omdat op kantoor vaak te klein is en ook qua catering wel een extra uitdaging met zich mee brengt."</i>

5.3	<i>R: "je kan het ook mooi combineren met een keer een borrel of een hapje, wandelen of wat dan ook. Even een andere sfeer aan de bijeenkomst dan dat je dat in een zakelijke omgeving doet."</i>
5.20	<i>R: "Ja en het is ook bijna nooit een standaard vergadering. Dat is ook nog wel goed om te zeggen dat je voor de standaard vergaderingen tegenwoordig wat digitaal gaat of in een saaie ruimte. Dit zijn toch wel de brainstromsessies, de workshops of een keer een themasessie dat je de diepte in wilt gaan dat is het vooral zeg maar. Dus het is dat toch."</i>
6.3	<i>R: "iets informeler en soms vergaderen we met catering erbij en dan maken we er wat meer een team uitje van en soms dan leent zich het onderwerp niet om het op school te bespreken. Heel soms gaat het specifiek over bepaalde leerlingen die op dat moment in de school rond lopen en dan kiezen we ervoor om extern te gaan zitten."</i>

Codering	Emotionele waarden
1.5	<i>R: "Wat ik al zei het is fijn om in sommige gevallen even afstand te nemen."</i>
1.6	<i>R: "Of met de afdeling of met opleidingen en kwaliteit vorig jaar hebben we ook al paar keer gewoon buiten, echt buiten de organisatie. Echt buiten de school zeg maar een locatie gezocht waarbij je in de pauze ook even een wandeling kan maken of een picknick kan doen. En waardoor je ook even fysiek maar ook in je hoofd even afstand kan nemen. Dat je even nadenkt van hoe je het doet, waar je mee bezig bent en hoe je verder wilt. En ideeën op doen."</i>
1.7	<i>R: "Als je nieuwe dingen wil bedenken of nieuwe dingen in wilt zetten dan is het goed om uit de normale stramien en van je normale werkplek af te gaan."</i>
1.37	<i>I: "Oke dus als ik het dan even samenvat wilt u vooral extern vergaderen zodat u even in een andere omgeving bent zodat er misschien meer en nieuwe inspiratie op gedaan wordt" R: "Klopt."</i>
2.2	<i>R: "We werkten al veel thuis, maar dit is nu wel extreem. Ik verwacht niet dat we in eenzelfde format weer terug gaan naar kantoor. Dus of de noodzaak aan extern vergaderen zoals het was blijft weet ik ook niet, maar wat ik hier heel leuk aan vindt dat je het wel kunt combineren met een uitje. "</i>
2.7	<i>R: "Ook ja. Andere mindset en een stukje waardering naar je collega's toe. Dus we nemen even de tijd om te lunchen en er wordt lunch geregeld met wat lekkers erbij</i>

	<i>en we gaan even met z'n allen wandelen. Een beetje zo. Dat het ook iets leuks is dat het niet alleen maar de zakelijke meeting is.</i>
2.22	<i>R: Dat hangt een beetje af van de meeting. We hebben wel eens een training en dan is het doel toch meer kennis vergroten. Als scrumteam is het toch voornamelijk de samenwerking en de interactie.</i>
2.23	<i>R: "In z'n vergadering gaat de non-verbale communicatie veel beter als dat we nu hebben. De kleine dingetjes die je doet dus iemand plakt iets op of staat even op en die doet daar even iets mee. Ja dat zoek ik wel in een vergadering dat je elkaar beter kunt begrijpen. Dat je snapt en interesse toont in wat omgaat in de ander."</i>
3.3	<i>I: "Oke precies. Dus het is eigenlijk wel als je vanuit het hele bedrijf algemeen kijkt dan zoek je dus een inspirerende plek waar je ook een stukje rust vindt. Nieuwe inspiratie helpt bij het brainstormen vooral." R: "Ja even weg uit je vertrouwde omgeving."</i>
3.5	<i>R: "Zulke dingen helpen dan om wat creatiever en innovatiever te worden. Mensen krijgen dan wat betere ideeën door. Er zijn ook wat meer geneigd om bepaalde zaken te bespreken. Daarom gaan mensen vaak opzoek naar een externe locatie."</i>
4.3	<i>R: "Dat is een belangrijk reden en daarnaast merken wij ook wel eens als we zelf vergaderen of zogenaamde hei sessies hebben met klanten. Zeg maar strategische sessies dan helpt het erg als je even uit de reguliere omgeving gaat dus uit de dagelijkse sleur en letterlijke en figuurlijk los van je werk bent om vanaf daaruit te kunnen sparren. "</i>
4.4	<i>I: "Ja dus voor nieuwe inspiratie naar een nieuwe omgeving." R: "Ja precies."</i>
4.10	<i>R: "Wat je wel steeds meer ziet, wij hebben net ons strategisch plan voor de komende vijf jaar officieel gemaakt en daar voor het eerst in opgenomen een stuk duurzaamheid en MVO. Dus ik denk als je je ergens mee op de kaart kunt zetten dan is dat op een locatie van Staatbosbeheer, dan is dat het natuurlijk. Even los van het feit dat ik nog steeds een auto rijd op diesel dus dat slaat nergens op, maar het is wel een stip op de horizon waar wij naar toe willen. Bijvoorbeeld, vorige jaar ben ik benaderd door een oud collega van mij die hebben een zoontje was verstandelijk en lichamelijk want minder bedeed is. Die maakt zich hard voor de Special Olympisch en of wij dan sponsor wouden zijn. Daar heb ik meteen de link gelegd met ons duurzaamheid en MVO-aspect. Datgene wat we naar onze collega's uit willen stralen dat we ons hierop richten. Dus wij zoeken telkens vaker zaken op een duidelijke link</i>

	<i>hebben ons eigen strategisch plan. Ik denk zeker niet dat wij voorop lopen en ook niet achterop, maar zeker niet voorop lopen met MVO, duurzaamheid en circulaire economie en noem het allemaal maar op. Het zijn aan de ene kant mode woorden, maar het gaat er steeds meer toe doen dus dat het wel een krachtig punt zou zijn van deze locatie Staatbosbeheer.”</i>
5.2	<i>R: “Vooral te maken met de ruimte die het geeft, maar ook de sfeer die sommige locaties in zich dragen. Uhm wat ik heel belangrijk vind, als een keer met een team meer de verdieping in wil of gesprekken wil voeren, dan is het heel fijn dat je dat buiten kantoren kan doen. Op het Provincie kantoor hebben we ook wel wat grote zalen, maar dan is vaak z'n omgeving die inspireert wel en</i>
5.19	<i>R: “Nouja wat ik zei ik vind het ook wel prettig als je op een of andere manier je partners een beetje kan ondersteunen en het feit dat wel veel werken samen met Staatbosbeheer en andere organisaties. Dan doe je het ook om hun te gast te laten zijn dat is alleen maar prettig en goed voor de onderlinge samenwerking. Voor de relatie ook en als je dan toch ergens een euro uit moet geven doen dat dan ook twee keer..”</i>
5.21	<i>R: “Ik zou dat ook bijna benadrukken. Misschien is dat nog een tip inderdaad dat je bijna zegt van een vergaderarrangement x euro per persoon en daarvan gaat één of twee euro rechtstreeks naar het goede doel van onze organisatie. Kan me bijna voorstellen dat je dat in je propositie helder maakt naar mensen die boeken. De prijs wordt er waarschijnlijk niet anders van maar het geeft mensen wel een goed gevoel dat ze denken oh ja, dus als ik bij Staatbosbeheer vergader dan zijn er vijf euro aan kale kosten en andere vier euro p.p. betaal ik eigenlijk, omdat ik bij Staatbosbeheer te gast mag zijn, maar daarmee helpen en herstellen zij de natuur. Fijn daar kan ik dan mooi aan bijdragen en dat is nobel. Het totaal bedrag wordt er niks anders van, maar het geeft mensen wel een goed gevoel. Als ze bij van der Valk zitten dan gaat drie vier euro naar de winst van het bedrijf. Ik snap ook wel dat die mensen willen overleven en het bedrijf wil runnen. Maar ik denk dat het mensen wel net over de streep kan helpen om bij zulk soort locaties een arrangement te boeken.”</i>
6.2	<i>R: “Uhm de reden dat wij vaak extern vergaderen heeft vooral de reden dat we even uit de sfeer van de school willen. Dus dat je even een soort van ontspannen sfeer neerzet met vergaderen.”</i>
6.4	<i>R: “Ja vooral als je in een andere situatie zit dat je soms wat vrijer uit kan spreken of wat minder het gevoel hebt van vergaderen en wat meer het gevoel van ‘ohja ik zit</i>

	<i>hier lekker en ondertussen ben ik ook nog aan het werk. Door die ontspannen sfeer komen er soms ook ander dingen op tafel die je in een lokaal met een U-opstelling niet altijd bereikt."</i>
7.3	<i>R: "Ja vergaderen moet altijd ontspannen zijn."</i>

Codering	Mening huidige concept
1.42	<i>I: "Ja precies. Is de kilte van de vergaderzaal ook één van de redenen dat u had aangegeven waarom u de zalen van het Buitencentrum niet zou huren?" R: "Uhm nee dat zou ik niet zo goed meer weten."</i>
2.11	<i>R: "Ik zag bij het Buitencentrum wel de ruimte en connectie met buiten. Dat wordt wel vaak als heel prettig ervaren. Daardoor krijg je niet het gevoel dat je op kantoor zit. Hout is ook altijd fijn. Kleine dingetjes die er zijn. Zoiets."</i>
2.14	<i>R: "Dat is wel heel groot. Dan zit je wel alleen zeg maar ook al zou je daar met twintig man zitten."</i>
4.12	<i>R: "Los van het feit dat als ik die foto's zie, ik zeg maar even zoals ik ben, ik denk met die opstelling meer aan geitenwollensokken bijeenkomst of een klaslokaal dan een locatie die ik uit zou zoeken."</i>
4.13	<i>R: "Het straalt meer school uit of verzorgingstehuis setting dan dat het een locatie is waar wij naar toe zouden gaan."</i>
5.7	<i>R: "De ruimte is prettig daar vind ik. Ik vind de locatie erg fijn, want het is midden in de provincie en ons provinciehuis ligt in Zwolle, maar mensen komen uit alle hoeken dus dan is het wel fijn dat het iets centraler ligt. Nijverdal, die locatie, is wel erg centraal voor mezelf kom zelf uit Enschede dus dat is mooi makkelijk. Uhm er zit goede parkeergelegenheid bij. Mensen kunnen er in principe makkelijk komen. Iets minder makkelijk met openbaar vervoer, maar het is ook wel te doen. En wat ik ook erg fijn vind is de uitstraling van het gebouw. Je hebt als je daar bent meteen het gevoel dat je op een andere plek bent. Als je al binnenkomt, door de hoofdingang dan kom je toch eerst in een natuur-museumachtige omgeving binnen. Dat zet mensen meteen op een heel ander been dan dat je in z'n strak kantoorpand binnenkomt met glazen deuren langs een receptie dan heb je hier al een heel andere feeling mee. Dat vind ik wel heel leuk zeg maar eraan."</i>
5.8	<i>R: "Ja en de catering is ook heel prettig zeg maar bij Buitengewoon lekker, want je kunt ook een goed broodje en goed soepje krijg. Dat is ook wel handig."</i>

5.9	<i>R: "Uhm wat ik anders zou doen? Geen eens zo heel veel. Ik denk dat er nog wel wat winst te halen valt in combinaties van aanbod. Dat je naast je vergadering inderdaad nouja een momentje met een boswachter hebben. Even naar buiten even iets anders zien. Volgens mij zijn er heel veel mogelijkheden vanuit die locatie om even een uurtje natuur mee te pakken."</i>
6.20	<i>R: "Qua uitstraling, moet ik heel eerlijk zeggen, dat het me niet zo veel deed en dat ik niet dacht van goh hier ga ik even lekker zitten vergaderen. Het had echt de uitstraling van 'zo nu gaan we vergaderen punt'. Niet dat je dacht 'oh lekker we gaan nog even extern vergaderen en ik ga hier met meer energie weg dan dat ik hier kom' en dat is voor mij wel belangrijk vooral bij vergadering over cijfers, leerlingen of groepsdynamica, maar ook studiedagen. Studiedagen op school zouden we ook prima extern kunnen doen, maar dan wil ik wel dat een ruimte uitstraalt dat je er meer energie van krijgt dan dat je er kwam. Dus die uitstraling vond ik het niet echt hebben. Wel, vond ik dat het wel allemaal strak ingericht was, een strak design, waardoor je meteen zag dat het een vergaderzaal was. Alleen zou ik daar nog wat meer speels kunnen worden dat het wat meer uitdaagt om te denken 'zo we gaan lekker beginnen en we hebben er zin in.'"</i>
7.16	<i>R: "Ja dat is niet nou niet dat je zegt van, die stoelen staan allemaal recht op een rij. Ik weet niet hoe het nu met corona gaat op anderhalve meter, maar het is een beetje een klaslokaal hé?"</i>
7.17	<i>I: "Ja ja. Dus een beetje statisch?" R: "Ja uhm even kijken de boszaal. Ja de linker zaal daar zit je nog wel in groepjes dat is wel gezellig, maar de heidezaal waar wij zitten, zit je echt gewoon alsof je in de klas zit. Vier rijen stoelen. De meeste staan voor in de klas."</i>
7.20	<i>R: "Nou misschien wat groen. Kijk we zijn ter slot van rekening Staatsbosbeheer dus zet er wat grote planten neer, maar ja dat kost onderhoud. Dingen moeten water hebben. Kunst willen we niet bij Staatsbosbeheer, maar zij zouden ook aan budgetten verbonden zijn, maar zoals de fotowand in de heidezaal was wel een goed idee. Misschien dat je alleen de zijanten nog wat kan opfleuren."</i>

Codering	Vergader omgeving
1.4	<i>R: "Zone college is dus een mbo school voor groene opleidingen. Ik werk daar nog niet zo lang. Uhm anderhalf jaar ongeveer en door de Corona ken ik de organisatie</i>

	<i>nog niet heel goed, maar het is een groene omgeving en allemaal groene opleidingen van agrarische, hout, sportvisserij en paardenopleidingen. Dus het is wel breed maar wel groen dus in die zin vind ik het heel goed passen als wij in een groene omgeving zouden gaan vergaderen. “</i>
1.8	<i>R: “Ja wat fijn is, is dat er een prettige sfeer is.”</i>
1.14	<i>R: “Uhm nou wat ik ook wel belangrijk vind is geluid. Als je een stenenvloer of harde vloer hebt dan vind ik tapijt dan toch iets beter.</i>
1.28	<i>R: “Ik heb hiervoor bij Asito gewerkt en daar ging mijn voorkeur ook altijd uit naar in het groen, omdat je dan tussen de middag even kan lopen of naar buiten kan gaan.”</i>
1.38	<i>R: “dat u het fijn vindt om tussen de middag de mogelijkheid te hebben om er even tussenuit te gaan. Even de natuur in te lopen.”</i>
1.40	<i>R: “de sfeer erg belangrijk is.”</i>
2.3	<i>R: “Je kunt de hei op. Je kunt gewoon wat anders doen dan alleen maar werk.”</i>
2.9	<i>R: “Als de ruimte beetje ingericht is en als je de muur mag gebruiken is altijd wel prettig.”</i>
2.10	<i>I: “En naast attributen en faciliteiten die aanwezig zijn. Over de ruimte zelf, over de sfeer en beleving, wat vind je dan belangrijk?” R: “Ja dat is natuurlijk heel persoonlijk zoiets. Het moet gewoon fijn voelen, maar ja wanneer doet dat het.”</i>
2.13	<i>R: “Uhm nee ik zit dan te denken hoe groot is groot. Dat is wel beetje als je met tien man in een zaal zit dan voel je je wel een beetje verloren.”</i>
2.16	<i>R: “Zijn er dan ook verschillende uitvalsruimtes? Want je hebt ook wel eens als je met meerdere groepen bent, van dat groepje gaat ff dat doen en dat groepje even dat. Dan zou het fijn zijn dat ze even ergens anders kunnen zitten ofzo.”</i>
3.4	<i>R: “Vaak helpt het dan als je een mooie natuur omgeving zit waar je ook even naar buiten kunt en stukje wandelen.”</i>
3.6	<i>R: “Helpt vaak al als de ruimte zelf al inspirerend is dus dat die mooi is aangekleed. Rust uitstraalt, leuk aangekleed qua interieur en wat ik al zei dat je de mogelijkheid hebt om even naar buiten te stappen en een wandelingetje te maken. Dus wel fijn als het op een afgelegen plek ligt of al in de natuur.</i>
3.21	<i>R: “Je ervaring is dan ook dat het helpt als je een inspirerende omgeving hebt. Voor mij is dat dan de natuur, maar dat kan voor andere weer een andere omgeving zin.”</i>

4.5	<i>R: "Ja je gaf het zelf al aan maar een locatie moet inspirerend zijn, maar ja wanneer is een ruimte inspirerend? Een heel breed begrip en de één vindt dat inspirerend en de andere vindt dat weer inspirerend. Voor mij zou dat in ieder geval betekenen een omgeving die rust uitstraalt."</i>
4.10	<i>R: "Precies wat je zegt. Zorgen dat het niet te groot en te kaal is en dat houdt in dat er gespeeld wordt met de tafelsetting. Dus waar je vaak de U-vorm, vierkante vorm of rechthoek hebt dat er dan tafels weggetrokken worden of naar de zijkant met een bloemetje erop dat je dicht genoeg bij elkaar zit."</i>
5.4	<i>R: "Ja, ruimte en licht is vooral belangrijk en dat je wat kan schuiven met opstellen wat je net noemde."</i>
6.6	<i>R: "Het moet sowieso een ontspannen sfeer met zich meebrengen. Bij de Tearooms in Deventer heb je sowieso dat het een soort van huiskamer gevoeld hebt. Dat zorgt er meteen voor dat mensen niet lay-back gaan zitten, maar wel wat relaxter erin gaan. Het Postillion is daarentegen meteen een echt vergaderzaal dat heb je niet bij ons op school, maar daardoor creëer je ook weer een bepaalde sfeer van 'goh we gaan het nu even hebben over serieuze dingen hebben' en daar leent de locatie zich dan heel erg voor"</i>
6.8	<i>R: "Dus dat is ook belangrijk en ja hoe het eruit ziet dus gewoon de uitstraling heeft het beetje warme kleuren of is het een kille ruimte. Dat vind ik vooral belangrijk. Ik heb ook collega's die dat niet belangrijk vinden, maar ik wel. Dat het een beetje warmte uitstraalt. Een beetje openheid."</i>
6.10	<i>R: "Uhm. Ik denk dat ik dan zorgen dat er wat meer ruimte tussen de vergaderplekken is, want wat ik heel erg gemerkt heb aan externe vergaderlocaties is dat de ruimtes heel dicht op elkaar zitten. Uhm dat betekent niet per se dat je andere mensen kan horen, maar wel dat je heel dicht op andere mensen zit."</i>
6.12	<i>R: "Sowieso centraal. Dat het goed te bereiken is of met de auto of met de fiets. Uhm en als het heel erg, bijvoorbeeld de Tearooms zit in het centrum van Deventer. Verder vind ik parkeergelegenheid in de buurt is, waarna je vervolgens lopend naar de locatie kunt. Lopen is dan voor mij vijf minuten lopen, want voor een vergaderruimte wil ik niet eerst een kwartier hoeven lopen, tenzij ik daar voor kies, maar parkeergelegenheid is dan binnen bereik. En als je er met de fiets toe kan helemaal prima, maar dan moet het wel goed begaanbaar zijn."</i>
6.22	<i>R: "Ik denk wel dat het goed is, want wij zitten natuurlijk midden in de stad dus ik denk wel dat het heel verfrissend is om in de natuur te zitten. Alleen denk ik niet dat"</i>

	<i>dat het eerste is waar mensen aan zouden denken, omdat we niet in de natuur zitten. Dus die associatie wordt niet gelegd, maar ik denk als je eenmaal die associatie hebt gelegd en je komt er achter dat het daadwerkelijk rustgevend is en het daadwerkelijk meer energie oplevert dan dat het je kost. Ik denk dat je dan wel vaker uit zou kunnen wijken naar z'n natuurlocatie, maar puur omdat je in Deventer zit heb je niet meteen je eerste intentie om dat te gaan zoeken denk ik."</i>
7.2	<i>R: "Uiteraard moet je wel eens vergaderen, maar dan zijn wij meer van boswandeling maken."</i>
7.10	<i>R: "Het moet leuke plek zijn dus geen steriel zaaltje bij van der Valk, dat is leuk voor 'mannen of vrouwen' in een driedelig-pak, maar een natuurlijke omgeving. Niet te natuurlijk anders zit je meer naar buiten te kijken dan dat ik aan het vergaderen ben. Dat is ook niet te bedoeling he?"</i>
7.21	<i>I: "Ja precies dus eigenlijk meer groen dus dat buiten meer naar binnen komt zodat je die beleving doortrekt." R: "Ja precies."</i>

Codering	Faciliteiten
1.10	<i>R: "Ja dat er gewoon koffie en thee is om te pakken."</i>
1.12	<i>R: "Dat er WIFI is en een whiteboard. Dat er elektronische hulpmiddelen zijn zoals een beamer en dergelijke. Dat die gewoon voor handen zijn."</i>
1.13	<i>R: "Dat je dingen zoals de tafels en stoelen kan neerzetten zoals ik wil."</i>
1.17	<i>R: "Uhm nouja wat betreft de koffie en thee weet ik nog op een locatie dat we even het lokaal uit moesten en dat daar gewoon een tafel stond met koffie en thee en wat lekkers zodat iedereen gewoon z'n gang kan gaan. Dat zelf kunnen pakken wat ze nodig vinden en zelf mee kan nemen als we weer gaan starten. Dat vond ik wel heel prettig."</i>
1.39	<i>R: "En binnen de vergaderzaal vooral de elektronische faciliteiten."</i>
2.8	<i>R: "Goede stoelen die prettig zitten. Dus dat je er niet hele tijd op zit te draaien. We hebben eigenlijk altijd wel een beamer en verschillende whiteboards. Wat al helemaal fijn zou zijn, ik weet niet of je het kent maar, we werken met scrumteams in kleine groepjes uiteen, dingen doen en stickies plakken is echt. Dus als je dat zou kunnen doen is dat heel prettig."</i>
2.20	<i>R: "Wat ik heel prettig vind is een ovale tafel."</i>
2.21	<i>R: "Dat hebben we daar en dat maakt wat minder statisch. Ook ruimte er omheen dat je wel kan lopen, even wat fris kan pakken en dat de meeting dan gewoon door kan"</i>

	<i>gaan. Het is niet allemaal meer zo statisch als het vroeg was. Dat je niks mocht tijdens de meeting. Uhm, wat hebben we dan nog meer naja een glazen wand waar je je stickies op kan plakken. Dan hoeft er niet per se een whiteboard te zijn, want ik heb altijd ruzie met die wieltes enz. Als er maar een schrijfblok is wat je ergens kan ophangen ofzo en ruime tafels.”</i>
2.27	<i>R: “Ja en zeker met de techniek van tegenwoordig. Ik werk zelf op de IT-afdeling dus ik heb altijd wel hulp bij me als het niet werkt, maar dan is het altijd net even anders als je het probeert aan te sluiten. Weetje als het niet werkt op kantoor is dat hoogst frustrerend want je hebt een strak programma en dat moet het gewoon doen. Net als de WIFI dat moet gewoon voor elkaar zijn. Dat is echt frustratie nummer één.”</i>
2.40	<i>R: “Nou en eten en drinken dat bepaalt toch altijd wel de voorkeur voor een vergaderingsproces.”</i>
3.7	<i>R: “En belangrijk zijn de facilitaire zaken erom heen dat je altijd koffie, frisdrank en goede lunch hebt. Vaak als hele dag duurt dat je er ook nog 's avonds eet. Dat zijn belangrijk randvoorwaarden.</i>
3.18	<i>R: “Het is tegenwoordig sowieso een must dat de techniek in orde is dus dat je een beamer hebt, een projector en wat altijd nog praktisch is, is een flipover. Dat je altijd een beetje kan brainstormen en dan wil je het even snel opschrijven. Dus je gaat er van uit dat dit allemaal goed geregeld is.”</i>
4.6	<i>R: “even uitgezonderd dat het moet voldoen aan alle reguliere faciliteiten, zoals internet, WIFI en die standaard riedel. Het zou haast een locatie moeten zijn met zeg maar hoe ik het zie één plek waar je met het totale gezelschap mee zit en de zaken kan bespreken, maar heel vaak wat ook mijn voorkeur heeft als je met grote groepen bent is dat je met subgroepen uiteen gaat. Dus de locatie moet ook de mogelijkheid bieden om je terug te trekken, met een groep van twintig personen, je even in groepjes van vijf uit elkaar gaat en daarna in de centrale omgeving terug komt. Verder is van belang dat de catering goed geregeld moet zijn. Dat houdt in de standaard riedeltjes op de tafel tijdens de vergaderingen of sessies zelf. Het natje en het droogje en daarnaast de lunch faciliteiten met ervan uit gaande dat je afsluit met een diner en/of borrel. Dus aan de ene kant professioneel, maar aan de andere kant moet het ook warmte en gezelligheid uitstralen. Waar je met plezier nog even zit en geen klinisch geheel.”</i>
4.7	<i>R: “Uhm gezellig bar, bij voorkeur stoelen die wat warmte uit stralen. Met alle respect, maar de stoelen die in het Buitencentrum staan, zou dus niet iets zijn waar ik</i>

	<i>warm van word. Ik zou haast zeggen een soort van grandcafé-achtig iets. Dat is waar ik zelf inspiratie uit haal."</i>
4.20	<i>R: "Het moment dat wij partnervergaderingen hebben dan duren deze van vijf tot acht. Dan hebben wij tussen door, normaal gesproken hebben wij dan nogmaals in Vroomshoop caterings, vaak wat 'local heroes' die op een Green-egg wat bereiden voor dertig man. Alleen nu bij van de Valk is het zo geregeld dat we een lunch to go in een tasje meekrijgen en deze gewoon op eten tijdens de vergadering."</i>
5.5	<i>R: "ene keer kan het een kringgesprek zijn en dan andere keer wat losse tafels met flipovers om aan de slag te kunnen gaan. Verder is het ook fijn dat de ruimte afgesloten kan zijn dat je geen last hebt van andere bezoekers of gasten. Dat je beetje je eigen privacy daar in kan hebben en de basisvoorzieningen koffie, thee en WIFI dan ben je al een heel eind tegenwoordig. Een paar stopcontacten om wat in te pleuren dan kom je al een heel eind."</i>
5.10	<i>R: "Uhm wat ik anders zou doen? Geen eens zo heel veel. Ik denk dat er nog wel wat winst te halen valt in combinaties van aanbod. Dat je naast je vergadering inderdaad nouja een momentje met een boswachter hebben. Even naar buiten even iets anders zien. Volgens mij zijn er heel veel mogelijkheden vanuit die locatie om even een uurtje natuur mee te pakken."</i>
5.11	<i>R: "Ja en misschien, wat jij ook zegt, het moet handzaam zijn dus bijwijzen van kun je het bij binnenkomst doen dat voor je de vergadering start je een half uur buiten gaan kijken bij de eerste of tweede boom links af zeg maar. Dat je een klein praatje kan krijgen of iets ziet of kan beleven dat het een soort opfrisser van een andere sessie dan zou dat wel heel aardig zijn denk ik. Ik denk dat die locatie zich daar uitstekend voor leent. Stiekem als Staatbosbeheer ook laten zien wat je belangrijk vindt aan natuur herstel en behoud."</i>
6.7	<i>R: "Sowieso belangrijk dat er voldoende catering is of dat je het zelf regelt of dat het vanuit de locatie geregeld wordt, want vaak zijn wij toch wel een paar uur, als het gaat over leerlingen of rapporten of hele klassen soms zelfs, is dat zeker een vereiste. Dan zijn de zitten plekken erg belangrijk, vooral als je de hele dag achter elkaar zit. Dan zijn als voorbeeld houten stoelen vergeleken met een fauteuil waar je in gaat zitten zeker een verschil"</i>
6.9	<i>R: "Dat mijn laptop aangesloten kan worden zodat ik bijvoorbeeld een presentatie kan geven. Dat je oplaadpunten hebt met eigen laptops dat je eventueel zelf kan werken daar. Dat de ruimte afgesloten kan worden, dat het geluidsdicht is, dus als je</i>

	<i>privé informatie bespreekt niet iedereen het kan horen. Het moet goed geïsoleerd zijn dus en dat niet te warm en niet te koud is. Bij voorkeur dat je zelf de temperatuur kan regelen. Bij grotere groepen is het vaak wat warmer en dan wil je het wat koeler hebben. Ik vind het ook wel belangrijk dat er goed geventileerd kan worden in de vergaderruimte en ik vind het ook altijd wel belangrijk dat er iets van licht is behalve het TI-licht wat je vaak in een vergaderruimte hebt. Bij bijvoorbeeld het Postillion hotel is het echt een afgesloten ruimte zonder ramen en dat geeft ook een bepaald stukje sfeer, wat ik niet heel prettig vind want ik voel me dan een beetje opgesloten. Dus een ruimte met uitzicht, met ventilatie mogelijkheden ook een ruime ruimte waar je niet op elkaar gepakt zit, maar waar je makkelijk met twintig man kan zitten zonder dat je als een sardientje in een blikje voelt.”</i>
6.11	<i>Dat zou ik sowieso anders doen en ik zou bijvoorbeeld zorgen voor desnoods een koffieautomaat en waterkan in de ruimte zelf zodat je niet naar buiten hoeft. Een toilet in de vergaderruimte zou ook handig zijn, helemaal als je collega's hebt die slecht ter been zijn. Dat je dan niet halve gebouw door moet, tja dan moet je eerste het hele gebouw door en dat kost gewoon heel veel tijd. Dus dat zou ik zeker anders doen als ik dat vergelijk met locaties waar ik gezeten heb.”</i>
6.21	<i>R: “Ja. We hadden dat bijvoorbeeld bij de Tearooms dat we dan een high-tea hadden nadat we vergaderd hadden. We hebben bij het Postillion hotel wel eens een kook workshop gehad na het vergaderen. Dus we combineren dat wel vaker. Zeker ook om dan het teamgevoel te vergroten en een beetje te doen aan teambonding en te laten zien dat vergaderen niet alleen maar saai hoeft te zijn, maar het ook daadwerkelijk nut heet en je er ook energie van kan krijgen.”</i>
7.5	<i>R: “Ja wat ik belangrijk vind is dat er sanitaire dingen moeten zijn. Mensen die op het werk komen die even de handen kunnen wassen en belangrijk er moet een koffie pot zijn dat we koffie kunnen drinken.”</i>
7.6	<i>R: “Nou dat ligt eraan wat voor vergadering of overleg je houdt. Als we van IVN een cursus geven, wat in feite ook een soort vergadering is, dan is het handig dat je media middelen zijn een beamer, scherm en geluidsinstallatie hebt. Hoeft niet, maar zou handig zijn. In ieder geval een beamer en laptop aansluiting.”</i>
7.13	<i>R: “Ja kijk linksboven ligt toch beetje afgelegen en rechtsonder ook niet in het centrum. Dus rechtsboven zou qua bereikbaarheid wat beter zijn, maar als je kijkt naar parkeergelegenheid dan lijkt me z'n schuur of kasteel toch wat handiger.”</i>

7.15	<i>R: "Nee alleen koffie en thee behalve met de nieuwjaarsborrel dan is dat wel uitgebreid."</i>
------	--

Codering	Service
1.9	<i>R: "Dat mensen zich welkom voelen."</i>
1.11	<i>R: "Dat ik vriendelijke ontvangen word."</i>
2.37	<i>R: "Ja zulke dingen vind ik heel prettig en persoonlijk, ik weet niet of dat raar is, maar vind ik dat ik heel bijzonder ben. Ik heb altijd specifieke wensen. Ik wil wel graag dat er op mijn specifieke wensen wordt ingezoomd."</i>
2.39	<i>R: "En misschien dat ze dan ook nog zeggen van 'tuurlijk hebben wij kroketten, maar de Nijverdalse gehaktbal is helemaal uniek, dus misschien wil je dat nog overwegen'. Dat is wel fijn, want je bent in je eentje vaak zoekende naar iets leuks."</i>
2.41	<i>R: "Het is echt een uitje. Het is een soort schoolreisje. Als je dan een plakje cake bij de koffie hebt zonder dat je daar weer twee euro voor moet bijleggen dan doet het wel goed."</i>

Codering	Boekingssysteem
1.23	<i>R: "Vaak doen de mensen van het bedrijfsbureau dat. Een ondersteunde afdeling die boeken dan de vergaderzaal en regelen het allemaal."</i>
1.25	<i>R: "Die linksboven spreek mij wel aan. We zijn een onderwijsinstelling dus we gaan zeker niet voor de luxe. Niet de luxe uitstraling in kastelen. Dus zulke voorbeeld locaties schrikken dan een beetje af."</i>
1.27	<i>R: "Ja nummer 1 staat duidelijk in het groen dus dat past ook bij onze school qua uitstraling."</i>
2.33	<i>R: "Ja, ik weet niet precies waar ik heen moet bij afbeelding één, maar het plaatje is bekend en straalt rustig uit. Bij vier is het kasteeltje wel altijd leuk en die site die blokken triggeren mij wel om meteen in te vullen waar ik naar op zoek ben."</i>
2.34	<i>R: "Ja. Dat ik meer kan filteren dan op afbeelding een."</i>
2.35	<i>R: "Ja als ik daar naar die plaatsen kijk hé Nederland zie aan de linkerkant, maar ik zie ook die boerderij die ik hier in het Oosten zou plaatsen dus dat vind ik tegenstrijdig. Dan ga ik klikken op Zeeland maar dan ga ik niet bij die boerderij uitkomen."</i>
2.38	<i>R: "Mijn team roept bijvoorbeeld wij willen kroketten en dan staat daar 'dag snack'. Maar ja dan weet ik niet zeker of het kroketten zijn dus dan moet ik weer"</i>

	<i>verbijzonderen dat ik kroketten wil. Dus of een formulier dat ik mijn wensen aan kan geven met opmerkingen erbij. Als ik dan een persoonlijke offerte krijg dan vind ik dat echt geweldig, want dan denk ik dat ik bijzonder ben."</i>
3.14	<i>R: "Naja het is altijd. Ik neig vaak naar groen dus linksboven is mijn eerste indruk. Ik zie daar bomen, een boerderij en groen, terwijl ik rechtsboven kilheid ziet. Beetje moderne kunst. Rechtsonder vind ik weer te decadent dat hele kasteel. Linksonder vind ik beetje boeking.com. Misschien moet je wel beginnen zo, maar linksboven spreekt me het meest aan."</i>
4.22	<i>R: "Het enige wat wij doen aan het begin van het jaar enerzijds een vergaderagenda, die vinden vaak plaats op ons kantoor zelf. Anderzijds een commerciële agenda als ik weer redeneer vanuit ons zelf, die commerciële agenda vindt vaak plaats op locatie. Dus secretariële ondersteuning zorgt voor een prijsopgave dus wij zetten dan een vinkje van prijs is goed. Locatie weten we dan al dat die goed is en klaar is kees. Als je kijkt naar onze klanten waar ik dan mee naar toe ga, ja dat gebeurt bij ons klanten. Ik merk wel dat ik dan bij de klant uitkom op een sfeer die ik zelf ook voor ogen heb."</i>
7.11	<i>R: "Nou ik zie linksboven een rieten dak dat spreekt mij wel aan. Rechts onder dat kasteel vind ik ook wel iets hebben compleet met spookslot vind ik wel mooi."</i>

Codering	Beleving
2.42	<i>R: "Dat is het inderdaad wat je zegt 'de beleving'. Die dag is gewoon een beleving."</i>
3.8	<i>R: "Uhm. Nou wat er zo goed aan is dat het eigenlijk vaak in een bos ligt of afgelegen dus als je er naar toe rijdt voel je al beetje de rust als je aankomt. Ik ben natuurlijk een beetje een natuurmens dus dat spreek gelijk aan en het ziet er mooier uit. Luxe ook dat. Zodra je aankomt ben je dan al in de goede stand zeg maar om er een leuke dag van te maken."</i>
7.12	<i>I: "Ah dus je gaat wel voor de totale beleving?" R: "Ja, maar keuze één zou linksboven zijn."</i>

Bijlage IX. Bevindingen kwantitatief en kwalitatief onderzoek

Bevindingen kwantitatief onderzoek

Bij het analyseren van de enquête is vooral gekeken naar oppervlakkige resultaten van wensen en behoeften van respondenten. Ook zijn er enkele vragen gesteld om meer te weten te komen over de identiteit van de respondent. Door dat het Buitencentra in de provincie Overijssel ligt is bij sommige resultaten gefilterd op alleen respondenten werkend Overijssel, omdat bij deze vragen alleen de informatie van mensen werkend in Overijssel relevant is.

Uit de resultaten van de enquête kwam naar voren dat de meeste respondenten meer dan drie keer vergaderen per week. De meeste medewerkers krijgen van hun werkgever te horen waar er extern vergaderd wordt. Wanneer zij zelf een vergaderlocatie zouden boeken wordt er rondgevraagd in de omgeving of via hun netwerk. Vaak is er geen vast budget of weet men het budget niet wat uitgeven wordt aan vergaderlocaties. Wat wel meegenomen wordt in de keuze van de locatie is voornamelijk de parkeergelegenheid, catering en snelle technologie. Wat bij het kiezen van een vergaderlocatie ook belangrijk is zijn de sfeer, bereikbaarheid en prijs-/kwaliteit verhouding. Bij een vergaderlocatie staan respondenten het meest open voor de vergaderrend 'wandeland vergaderen'. De meeste respondenten gebruiken de auto om op een externe vergaderlocatie te komen. Merendeel zou een externe vergaderlocatie één tot drie uur huren. Na een vergadering zouden de meeste respondenten kiezen voor een driegangen-diner met producten uit de natuur als bijkomende activiteit. Van de respondenten die geen activiteit zouden boeken is de grootste reden dat daar geen tijd voor is.

Bijna de helft van de mensen werkend in Overijssel heeft nog nooit gehoord van het vergaderconcept van het Buitencentrum. Van de 114 respondenten zouden 39 mensen de vergaderzalen niet boeken. De grootste reden hiervan is dat het interieur niet aanspreekt. Ook de sfeer van de zalen spreekt niet aan. De mensen die wel een zaal zouden huren zou het merendeel alleen de Boszaal huren. De reden hiervan is vooral de locatie in de natuur en niet de zalen zelf. Opvallend is dat de 10 procent die wel eens gebruik heeft gemaakt van het vergaderarrangement hier erg lovend over is. Het Buitencentrum scoort gemiddeld een acht op haar service. Uit eerdere resultaten van mysterie guest bezoeken wordt de hoge score van gastvrijheid bevestigd (Mystery review, 2016).

Bevindingen kwalitatief onderzoek

Bij de resultaten die uit de interviews voort kwamen werd gekeken naar de overeenkomsten en verschillen tussen non-profit en profit organisaties. De eerste overeenkomst die uit de interviews voort kwam is dat het 'ouderwetse' vergaderen steeds minder gedaan wordt. Hiermee wordt bedoeld dat respondenten geen behoefte meer hebben aan een u-vormige opstelling van tafels en stoelen in een kale ruimte met beamer. Door COVID-19 is er veel veranderd aan de manier van werken en ook vergaderen. Mensen krijgen telkens meer behoefte om er even tussen uit te zijn in een andere omgeving om zo nieuwe inspiratie op te doen. Ook het stukje rust wat vooral thuis op dit moment lastig te vinden is, kan op een externe locatie wel gevonden worden. De 'ouderwetse' vergaderingen worden dan ook meer via Teams gedaan en voor COVID-19 op kantoor.

Redenen die wel gegeven werden om extern te vergaderen waren vooral voor meetings met managementteams, brainstormsessies of de jaarlijkse strategie bepaald moet worden. Het gaat hier vaak om groepen van maximaal twintig personen die vooral belang hebben aan een knusse ruimte met veel privacy en de ruimte krijgen om creatief denken. Om deze doelen te behalen hebben respondenten behoefte aan een ruimte waaruit inspiratie opgedaan wordt. Dit houdt in dat de meeste respondenten behoefte hebben aan een sfeer waarbij veel groen en warme kleuren gebruikt worden. Ook het interieur moet warmte uitstralen en comfortabel zijn. Faciliteiten die hier aan bijdragen zijn tafels in verschillende hoogtes zodat er ook rond gelopen en staand overlegd kan worden, een muur met mogelijkheid om dingen op te plakken en andere schrijfmogelijkheden zoals flip-overs. Verder vonden enkele respondenten het fijn om in de pauze een activiteit of wandeling te maken om hun hoofd leeg te maken.

Aan de andere kant zijn er de seminars, trainingen en informatieavonden die voor het hele bedrijf georganiseerd worden. Hierbij gaat het om een vergadergroep van rond de vijftig mensen die behoefte hebben aan meerdere ruimtes waar ze in kleinere groepen zich terug kunnen trekken, wanneer dat nodig is. Ook worden aparte ruimtes achteraf gebruikt om te netwerken of gebruik te maken van extra catering zoals een borrel. Respondenten gaven hier aan vooral waarde te hechten aan de tijd die ze met collega's doorbrengen en de rust te vinden om even goed met elkaar te praten en naar elkaar te luisteren. Het gaat vaak om hele dagen waar het bedrijf die de locatie afhuurt er vaak een bedrijfsuitje van maakt. Bij z'n dag is er behoefte aan meerdere momenten van catering, goede technische faciliteiten en iemand die van het Buitencentrum aanwezig is om als aanspreekpunt te dienen. Hoe de zaal eruit ziet is minder belangrijk als het maar niet 'klinisch' is. Er moet een goede sfeer hangen.

Bij zowel non-profit als profit organisaties is er een verschil tussen de koper en de beslisser. Alle respondenten waren in dit geval de gebruiker en bepaalde hierdoor (mee) welke vergaderlocatie er nogmaals geboekt zou worden en welke niet. Bij het vinden van een nieuwe locatie wordt vaak eerst rondgevraagd binnen het netwerk of de omgeving van de beslisser. Wanneer hij of zij een tip krijgt over een locatie wordt deze vaak geboekt door een administratief medewerker. Worden er geen tips gegeven dan zoekt de koper, dus de administratief medewerker, vaak via een boekingssite. Bij het voorleggen van verschillende boekingssites kwam vooral naar voren dat een boekingssite op het eerste oogopslag moet uitstralen wat voor soort locaties het verhuurt. Voor de respondenten die graag in de natuur vergaderen sprak de site die veel groen als kleur gebruikte meteen naar voren. Verder werd de site met een kasteel als locatie ook veel naar voren. Opvallend hierin was dat de site met het kasteel meer de voorkeur kreeg van profit organisaties. Dit komt voornamelijk omdat profit organisaties minder gefocust zijn op budget dan non-profit organisaties. Wat bij beide type organisaties wel naar voren kwam is dat kwaliteit boven prijs gaat.

Bijlage X. Resultaten vijfkrachtenmodel

Concurrentie

1. Dreiging nieuwe toetreders

- Context belangrijker dan prijs

Door een steeds hevig wordende concurrentie, toegenomen marketingkosten en steeds kortere technologische levenscyclus is de behoefte aan businessmarkten steeds groter geworden. Bij de business-to-business marketing ligt de focus tegenwoordig meer bij 'Relationship marketing' dan bij de verkoop van de dienst zelf (Mudambi, 2002). Door Relationship marketing proberen bedrijven klanten aan zich te binden (Morgan & Hunt, 1994). Het vermarkten van de dienst onder organisaties ligt niet meer zo zeer bij de prijs maar eerder bij de betekenis van het product of de dienst. Hierbij wordt nog steeds onderscheid gemaakt tussen non-profit en profit organisaties. Non-profit organisaties focussen zich al meer op de betekenis van de dienst dan profit organisaties. Door de betekenis te blijven benadrukken ontstaan ook langere termijn relaties met profit organisaties die snel leiden tot mond-tot-mond reclame (Zinkhan, 2002).

- Stijging van unieke vergaderlocaties

Nederland kent honderden unieke evenementenlocaties. Er is vooral een stijging te zien in de congres- en vergaderlocaties waaronder de categorie buitenlocaties. Het aantal buitenlocaties steeg tussen 2015 en 2018 met 17%. De meeste van deze buitenlocaties bevinden zich in Drenthe, Overijssel en Groningen. De meeste sluitingen bevinden zich bij de congres- en vergaderlocaties. Dit komt door de afnemende populariteit in dit locatie soort. Een andere verklaring kan zijn dat deze categorie alsnog de meeste locaties bevat (Verheij, 2018).

2. Interne concurrentie op de markt

Volgens Riezebos & van der Grinten (2018) kan een organisatie kiezen waar hij de focus op legt bij het bepalen van de positionering. Het Buitencentrum benaderd de Business-to-Business markt door de ontvanger centraal te stellen. Volgens Riezebos & van der Grinten (2018) wordt voor de beste positionering dan ingespeeld op de emotionele voordelen en behoefte van de klant door bepaalde 'situaties' te claimen. Uit de doelgroepanalyse kwam naar voren dat zowel non-profit als profit organisaties vooral op zoek zijn naar inspiratie, rust en een mooie omgeving bij het kiezen van een vergaderlocatie. Om te bepalen wie de concurrentie is van het Buitencentrum, wordt gezocht op de volgende termen die aan de hand van de behoefte van de doelgroep bepaald zijn:

- Locatie huren
- Inspiratie
- Rust
- Omgeving
- Overijssel

Door concurrenten met het Buitencentrum te vergelijken kan er onderscheid gemaakt worden tussen Points of Parity en Points of Difference. Deze termen worden gebruikt om te kijken waar het Buitencentrum dezelfde sterke punten kan delen met haar concurrentie of zich juist moet onderscheiden (Riezebos & van der Grinten, 2018).

3. Macht van afnemers

- Waarden vs. Attributen

Zinkhan (2002) zei hier eerder al over dat non-profit organisaties minder snel van 'merk' zullen wisselen als profit organisaties. Voor het Buitencentrum is de grootste reden dat zij dezelfde waarden hebben als andere non-profit organisaties, namelijk zich inzetten voor de maatschappij. De betekenis van de dienst zorgt ervoor dat non-profit organisaties niet snel zullen overstappen naar een concurrent. Wel kan de non-profit klant overstappen naar een andere non-profit organisatie met dezelfde kernwaarden, zoals Natuurmonumenten. De overweging naar een concurrent ligt dan aan de manier waarop deze waarden gecreëerd worden, bijvoorbeeld de sfeer van de locatie.

- Eigen huis verhuren als vergaderlocatie

Tegenwoordig kun je heel makkelijk je eigen bedrijf starten. Volgens Dorlo (2017) wordt het verhuren van je eigen huis voor bedrijfsactiviteiten telkens populairder. “Bedrijven willen even uit de routine zijn, weg van kantoor. De dagelijkse dingen loslaten (NOS, 2017).”

- Pop-up locaties

Steeds meer bedrijven maken gebruik van pop-up locaties om te vergaderen. Dit zijn locaties die last-minute te boeken zijn als de ruimte onverwacht leeg staat. Het is goedkoper en kan door iedereen op de site geüpload worden. Wanneer bedrijven alleen nog maar last-minute zouden boeken is de macht van de afnemer erg groot en bestaat er kans op ‘no show’. Dit zou het Buitencentrum meer geld kosten dan opleveren. Echter, kwam uit de resultaten van de enquête naar voren dat maar 17% van de respondenten behoefte had aan het gebruik van pop-up locaties.

- Behoeftte aan mindfulness, duurzaamheid en lokaal

Een maatschappelijke trend die ook terrein wint in de zakelijke omgeving is mindfulness. Uit Amerikaans onderzoek blijkt dat een korte mindfulness tijdens een meeting bijdraagt aan de creativiteit van de deelnemers. In 2019 begon mindfulness een belangrijk onderdeel van productief vergaderen te worden. Dit betekent dat medewerkers telkens meer vragen om na een lange zit een rondje te lopen en willen zij meer natuur en frisse lucht om hen heen tijdens het werken (Byrne & Thatchenkery, 2018).

- Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Telkens meer organisaties nemen MVO en duurzaamheid mee in het bepalen van hun jaarlijkse strategie (Bergmans et al., 2020). Ook resultaten uit het enquête bevestigen dit. Voor bedrijven die tot heden nog niet veel aan MVO of duurzaamheid hebben gedaan voelen dat medewerkers en klanten hier telkens meer belang bij hebben. De organisaties voelen zich deels ‘verplicht’ aan de buitenwereld te laten zien dat zij ook verantwoord ondernemen.

4. Macht van de leverancier

De vergadermarkt is niet erg afhankelijk van leveranciers, omdat het gaat om een dienst die uitgevoerd wordt door de organisatie zelf. Wel kan een organisatie afhankelijk zijn van het aantal boekingen die gedaan worden via een boekingsite. In dit geval is de boekingsite de leverancier.

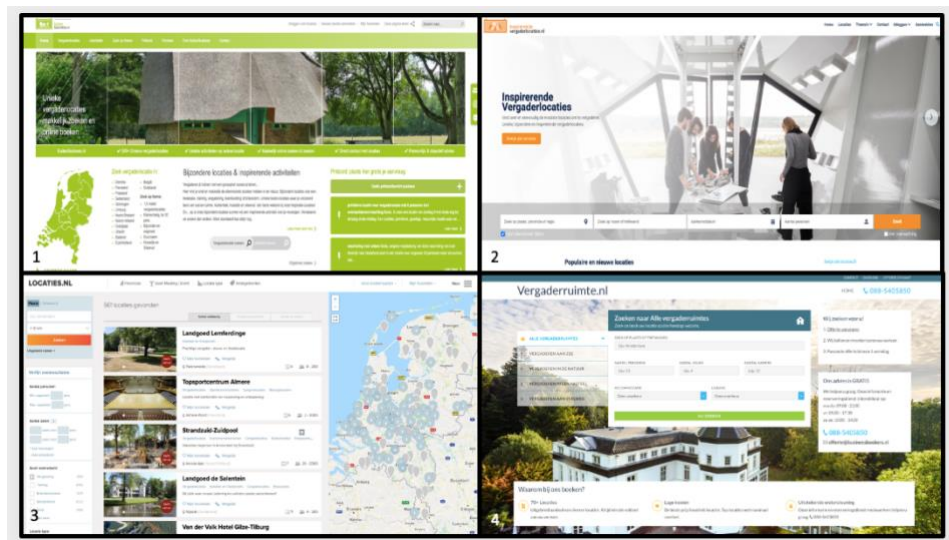
Staatsbosbeheer voert al haar diensten uit onder haar organisatienaam. De grootste reden hiervan is dat alle diensten binnen verschillende bedrijfsonderdelen centraal worden geregeld en met hetzelfde doel worden uitgevoerd (Meetables, z.d.). Ook het Buitencentrum Sallandse Heuvelrug laat zichzelf zien onder het logo van Staatsbosbeheer. Momenteel kan het vergaderarrangement alleen via de algemene site van de organisatie of via buitenbusiness.nl geboekt worden. Bij de afname van de interviews is de respondenten vier verschillende boekingsites voorgelegd. De eerste boekingsite is de huidige leverancier van het Buitencentrum. De andere drie zijn willekeurige populaire boekingsites. De theorie van Riezebos & van der Grinten (2018) is gebruikt om te kijken welke ‘Points of Difference’ en ‘Points of Parity’ er tussen de vier websites zijn.

Tabel X.1. Beoordeling websites

+ Positief - Negatief	Foto 1 Buitenbusiness.nl	Foto 2 Inspirerendevergaderlocaties.nl	Foto 3 Locaties.nl	Foto 4 Vergaderruimte.nl
Vormgeving				
Kleurgebruik	+	-	-	+
Gebruik afbeeldingen	+	-	-	+/-
Lay-out	-	+	-	+
Gebruiksvriendelijkheid				
Snelheid van zoeken	-	+	-	+
Filters	+	+/-	+	+/-
Zoektermen	-	+	-	+

Resultaat

Tussen de vier boekingssites die aan de respondenten voorgelegd zijn blijken nauwelijks overeenkomsten te zijn. De respondenten waren het wel eens dat bij alle vier de sites de zoekoptie duidelijk op de hoofdpagina vermeld staat. Wanneer een medewerker een locatie moet boeken aan de hand van de wensen van de gebruiker zou website drie een goede optie zijn. Echter, vonden alle respondenten deze website chaotisch overkomen. Ook bij website 1 was het niet helemaal duidelijk waar je naar toe moet als eerste stap. Wel kwam website 1 bij het kleurgebruik en gebruik van afbeeldingen hett beste uit de test. Ook website vier was qua vormgeving populair. Het verschillen tussen website 1 en 4 lag vooral bij het budget. Website 4 kan mensen met een lager budget afschrikken door de luxe afbeeldingen die gebruikt worden.



Figuur X.1. Websites

5. Dreiging van substituten

Vergaderen kan tegenwoordig op veel verschillende manieren. Zo wordt er afgewisseld tussen vergaderingen online, op kantoor of op een externe locatie. Teams, Skype en andere digitale communicatiemiddelen vormen hierdoor een bedreigen. Ook is er een stijging te zien in het aantal organisaties dat kiest om het interieur van het kantoorpand te weerspiegelen aan de identiteit van de organisatie. Hiermee willen organisaties vooral zorgen voor meer betrokkenheid, plezier en interactie onder collega's. Hierdoor wordt het aantrekkelijker om intern te blijven vergaderen in plaats van extern (van Sark, 2011).

Bijlage XI. Resultaten SWOT-analyse

Tabel XI.1.. Resultaten SWOT-analyse

	Kansen	Bedreigingen
Externe analyse	1. Afname aantal congres- en vergaderlocaties 2. Context zegt meer dan de prijs 3. Non-profit organisaties hebben hoge merkloyaliteit 4. Bedrijven telkens meer bewust van duurzaamheid 5. Mindfulness steeds belangrijker bij vergaderen	1. Stijging unieke vergaderlocaties 2. Eigen huis verhuren als vergaderlocatie 3. Pop-up locaties 4. Toename aantal boekingssites 5. Digitale communicatiemiddelen 6. Groener maken van werkplek
	Sterktes	Zwaktes
Interne analyse	1. Goede bereikbaarheid 2. Centrale ligging 3. Bijzondere locatie 4. Capaciteit 5. Naaste activiteiten 6. Website spreekt groot deel van doelgroep aan 7. Catering met duurzame producten	1. Interieur 2. Reserveringssysteem 3. Geen eigen site 4. Geen diner of borrel 5. Lage score gebruiksvriendelijkheid website

Bijlage XII. Resultaat analyse grondslagen

Tabel XII.1.. Resultaten analyse

Vergaderlocatie	Points of Parity	Points of Difference	
De Woeste Wieven, Diepenheim 8 uur v.a. €58,90 p.p	Waarden • Ontspanning • Rust • Milieu Attributen • Overijssel • In de natuur • Unieke locatie • Lichte ruimte • Bereikbaarheid	Waarden • Ontsnappen van hectiek en dagelijkse sleur • Inspiratie Attributen • Met overnachting • Interieur ook in natuurstijl • Direct reserveringssysteem •	
Wildhout in Ommen v.a. €29,50 p.p	Waarden • Rust Attributen • Overijssel • Met activiteit • Natuur • Parkeergelegenheid • Eenvoudige vergaderzaal	Waarden • Tijd voor jezelf • Culturele bijdrage Attributen • Direct reserveringssysteem • Overnachting • Luxe uitstraling • Diner • Donkere ruimtes	
Gezellig Houten pand in Twente, Nutter Prijs onbekend	Waarden • Rust Attributen • Overijssel • In de natuur • Vlakbij de snelweg • Lichte ruimte • Geen direct boekingssysteem	Waarden • Tijd stil laten staan Attributen • Met overnachting • Informele sfeer • Interieur in landelijk stijl	
Erve de Pas in Haarle 8 uur v.a. €45,90 p.p	Waarden • Rust Attributen • Overijssel • Aan de Sallandse Heuvelrug • Van een natuurorganisatie • Startpunt van wandelroutes	Waarden • Totale beleving • Inspiratie • Weg uit hectiek Attributen • Sfeervolle ruimte • Geen centrale ligging • Staan niet op landelijke boekingssite • Benadrukken beleving van mens en natuur.	

Landgoed de Uitkijk, Hellendoorn 8 uur v.a. €47,50 p.p	Waarden • Rust • Ontspanning Attributen • Overijssel • Dichtbij de Sallandse Heuvelrug • Startpunt van wandelroutes • Zelfde activiteiten als Buitencentrum	Waarden • Inspiratie • Samenwerking Attributen • Luxere uitstraling • Heisessies • Vergaderen op terras of buitenlocatie • Geen centrale ligging • Met borrel en diner • Offerte aanvraag	
Mooirivier, Dalfsen 8 uur v.a. €71,50 p.p	Waarden • Rust • Natuur Attributen • Overijssel • Unieke locatie • Lichte ruimtes • Kale ruimtes • Bereikbaarheid	Waarden • Ontzorgen • Beleven • Samenwerken • Inspiratie Attributen • Modern, luxe • Met overnachting • Met diner en borrel • Offerte aanvraag	

Bijlage XIII. Stakeholders

Tabel XIII.1.. Stakeholders

Stakeholder	Klantniveau	Invloed	Rol	Weerstand
<u>Staatsbosbeheer</u>	Strategisch	Groot belang en veel invloed. Belang bij resultaat van het onderzoek en heeft invloed omdat de opdracht de identiteit van Staatsbosbeheer laat weerspiegelen.	Potential promotors	De organisatie zou alleen weerstand kunnen bieden wanneer de investering te groot en te duur is. Daarnaast moet het concept wel passend zijn aan de organisatie.
<u>Herman Brink</u> Provinciehoofd Overijssel	Strategisch	Veel belang en weinig invloed. Bij een succesvol resultaat wil hij het idee ook uitvoeren bij andere buitencentra 's. Vooral financieel belang bij resultaat..	Promotors	Geen weerstand door groot financieel belang. Wanneer concept financieel duidelijk resultaten laat zien is er geen weerstand.
<u>Saskia Boerrigter</u> Manager buitencentrum	Tactisch	Veel belang en veel invloed bij een goed resultaat en beslist uiteindelijk of het resultaat wordt geïmplementeerd en op welke manier.	Promotors	Geen weerstand mede door financieel belang. Weerstand kan alleen optreden wanneer concept niet binnen huidige capaciteit past.
<u>Ria de Zwart</u> Medeweker buitencentrum	Operationeel	Veel belang en invloed. Zij zou uiteindelijk het resultaat implementeren en uitvoeren. Verder is haar ervaring essentieel bij het onderzoek.	Potential promotors	Snapt financieel belang. Kan wel weerstand ontstaat wanneer de implementatie te groot en onoverzichtelijk wordt.
<u>Overige Medewerkers</u> buitencentrum	Operationeel	Weinig belang, wel invloed. Andere medewerkers richten zich vooral op de particuliere bezoeker, maar overleggen wel mee.	Potential promotors	Zien financieel belang, maar kunnen weerstand geven wanneer het bezoekersaantal te snel stijgt. Hierdoor zien zij meer werkdruk.
<u>Vrijwilligers</u> <u>Buitencentrum</u>	Operationeel	Weinig belang en beetje invloed. Vrijwilligers hebben een groen belang en geen zakelijk. Er wordt wel naar hun mening geluisterd.	Hidden opponents	Door het groene belang wat vrijwilligers motiveert te werken kan een focus op financiën er voor zorgen dat zij ongemotiveerd raken. Hierdoor kan weerstand ontstaan tegen het concept.
<u>Buitengewoon Lekker</u> Restaurant	Operationeel	Veel belang en weinig invloed. Extra vergadervoorzieningen kunnen betekenen dat er extra catering wordt besteld bij het restaurant.	Promotors	Geen weerstand. Door corona hebben zij veel omzet gemist waardoor zij de focus op meer omzet stimuleren. Het vergaderconcept zou voor hen meer afzet in catering betekenen.
<u>Ine Nijveld</u> Boswachter Sallandse Heuvelrug	Operationeel	Veel belang en invloed. Voor het omliggende natuurgebied zou extra bezoekers, meer onderhoud en surveillance betekenen.	Potential promotors	Weinig weerstand door financieel belang. Meer omzet voor het Buitencentrum betekend meer budget voor de natuur. Wel kan meer drukte in het natuurgebied zorgen voor meer werkdruk.
IVN Hellendoorn- Nijverdal	Consumer	Weinig belang, maar wel invloed. Door dat zij medegebruiker zijn van de vergaderzalen moet het gebruik hiervan afgestemd worden.	Opponents	Het IVN heeft haar gehele focus op de natuur liggen en zou het betrekken van een nieuwe doelgroep niet meteen stimuleren. Zij vinden vooral dat de focus bij de natuur moet blijven.
Publiekssterrenw acht Hellendoorn	Consumer	Weinig belang, maar wel invloed. Door dat zij medegebruiker zijn	Hidden opponents	Uit een interview met de Sterrenwacht kwam naar

		van de vergaderzalen moet het gebruik hiervan afgestemd worden.		voren dat zij het vergaderconcept stimuleren. Echter, kwam uit persoonlijk communicatie met medewerkers van Buitencentrum naar voren dat er veel weerstand is wanneer vergaderzalen worden verhuurd op de tijden dat de Sterrenwacht de zalen wil gebruiken.
Centrum voor Natuur en Milieu Educatie	Consumer	Weinig belang, maar wel invloed. Door dat zij medegebruiker zijn van de vergaderzalen moet het gebruik hiervan afgestemd worden.	Opponents	Net als het IVN ligt de focus op het belang van de natuur en kan er veel weerstand ontstaan wanneer zij hen focus moeten verleggen.
<u>Externe bezoeker</u> Zakelijk	Consumer	Veel belang en veel invloed. Hun wensen en behoeften worden meegenomen in de het resultaat en zij zullen uiteindelijk zorgen voor meer omzet.	Promotors	Wanneer het concept zo aangepast wordt op de wensen en behoeften van de doelgroep zal er geen weerstand zijn bij de zakelijke markt.
<u>Externe bezoeker</u> Particulier	Consumer	Weinig belang en weinig invloed.	Potential promoters	Bezoekers met hart voor de organisatie zullen verandering steunen als dit een positief effect heeft om de natuur. Echter, zullen zij weerstand bieden wanneer zij gestoord worden in het beleven van de natuur.

Bijlage XIV. Investeringsbegroting

INVESTERINGSBEGROTING									
Materiele vaste activa			Aantal	Afmeting	Kosten per eenheid excl. Btw	Kosten per eenheid incl. Btw	Totaal excl. Btw	aflossingsduur	Afschrijving p.d
Meubulair	Statafel		2	320 x 100 x 108 cm	€ 569,42	€ 689,00	€ 1.138,84		
	Tafels zittend		6	240 x 120 cm	€ 313,22	€ 379,00	€ 1.879,34		
	Stoelen		40	-	€ 106,61	€ 129,00	€ 4.264,46		
	Glassboard		1	90 x 120 cm	€ 247,11	€ 299,00	€ 247,11		
Decoratie	Infographic muur			-					
		Arbeidskosten ontwerp	24	-	€ 65,00	-	€ 1.560,00		
		ontwerp afdrukken	1	2,5 x 1,5 M	€ 108,26	€ 131,00	€ 108,26		
	Groene wand los			-					
		Kunst planten	3	1 m2	€ 371,90	€ 450,00	€ 1.115,70		
		Montage	3	1 m2	€ 78,10	€ 94,50	€ 234,30		
Onvoorzien							€ 1.000,00		
Totaal							€ 11.548,02		
		Onderhoud ruimtes	12	-	€ 41,32	€ 50,00	€ 495,87		
Jaarlijkse extra kosten	Overige kosten	inschrijving vergaderruimte.nl	1	-	€ 619,83	€ 750,00	€ 619,83		
							€ 1.115,70		€ 4,50
eenmalige kosten	Verkoopkosten	marketing/PR					€ 10.000,00	budget SB Centraa	€ 40,32

Figuur XIV.1. Investeringsbegroting

Bijlage XV. Exploitatiebegroting oud & nieuw

Exploitatiebegroting "Oud"															
Vergaderarrangement 40 personen				Afzet		per eenheid		1 dagdeel = 4 uur		Afzet		Per eenheid		2 dagdelen = 8 uur	
Omzet zaal		1		€		204,75		1		€		305,00			
arrangementkosten		40	€	12,50	€	500,00		40	€	34,50	€	1.380,00			
Omzet zaal					€	704,75					€	1.685,00			
Variabele kosten															
Lunch		-	€	-	€	-		40	€	15,14	€	605,60			
Koffie en thee		40	€	1,61	€	64,40		40	€	1,61	€	64,40			
Lekkernij		40	€	2,57	€	102,80		40	€	2,57	€	102,80			
Fruit		40	€	0,92	€	36,80		40	€	0,92	€	36,80			
Smaakwater		40	€	3,62	€	144,80		40	€	3,62	€	144,80			
Overige variabele kosten		40	€	3,78	€	151,20		40	€	3,78	€	151,20			
Totaal					€	500,00					€	1.105,60			
Vaste kosten															
Personeelskosten		3	€	40,00	€	120,00		3	€	40,00	€	120,00			
Afschrijvingen			€	24,81	€	24,81			€	24,81	€	24,81			
Overige vaste kosten (G/W/E)			€	6,05	€	6,05			€	6,05	€	6,05			
Totaal			€	83,36	€	150,86			€	83,36	€	150,86			
Bedrijfsresultaat						€	53,89	7,6%			€	428,54	25,4%		
Eventuele extra koffie en thee worden op basis van nacalculatie met de klant verrekend															
Vergaderarrangement 80 personen				Afzet		per eenheid		1 dagdeel = 4 uur		Afzet		Per eenheid		2 dagdelen = 8 uur	
Omzet zaal		1		€		409,50		1		€		509,50			
arrangementkosten		80	€	12,50	€	1.000,00		80	€	34,50	€	2.760,00			
Extra meubilair		1		€		168,00		1		€		168,00			Marge van 20%
Omzet zaal					€	1.409,50					€	3.269,50			
Variabele kosten															
Lunch		-	€	-	€	-		80	€	15,14	€	1.211,20			
Extra stoelen Driever		40	€	3,50	€	140,00		40	€	3,50	€	140,00			
Koffie en thee		80	€	1,61	€	128,80		80	€	1,61	€	128,80			
Lekkernij		80	€	2,57	€	205,60		80	€	2,57	€	205,60			
Fruit		80	€	0,92	€	73,60		80	€	0,92	€	73,60			
Smaakwater		80	€	3,62	€	289,60		80	€	3,62	€	289,60			
Overige variabele kosten		80	€	3,78	€	302,40		80	€	3,78	€	302,40			
Totaal					€	1.140,00					€	2.351,20			
Vaste kosten															
Personeelskosten		3	€	40,00	€	120,00		3	€	40,00	€	120,00			
Afschrijvingen			€	24,81	€	24,81			€	24,81	€	24,81			
Overige vaste kosten (G/W/E)			€	6,05	€	6,05			€	6,05	€	6,05			
Totaal			€	83,36	€	150,86			€	83,36	€	150,86			
Bedrijfsresultaat						€	118,64	8,4%			€	767,44	23,5%		

Figuur XV.1. Exploitatiebegroting oud

Exploitatiebegroting "Nieuw"							
Vergaderarrangement 40 personen		Afzet	per eenheid	1 dagdeel = 4 uur	Afzet2	Per eenheid	2 dagdelen = 8 uur
Omzet zaal	1			€ 204,75	1		€ 305,00
arrangementkosten	40	€	12,50	€ 500,00	40	€ 34,50	€ 1.380,00
Omzet zaal				€ 704,75			€ 1.685,00
Variabele kosten							
Lunch	-	€	-	€ -	40	€ 15,14	€ 605,60
Koffie en thee		40 €	1,61	€ 64,40	40	€ 1,61	€ 64,40
Lekkernij		40 €	2,57	€ 102,80	40	€ 2,57	€ 102,80
Fruit		40 €	0,92	€ 36,80	40	€ 0,92	€ 36,80
Smaakwater		40 €	3,62	€ 144,80	40	€ 3,62	€ 144,80
Overige variabele kosten		40 €	3,78	€ 151,20	40	€ 3,78	€ 151,20
Totaal variabel				€ 500,00			€ 1.105,60
Vaste kosten							
Personeelskosten		3 €	40,00	€ 120,00	3	€ 40,00	€ 120,00
Afschrijvingen		€	24,81	€ 24,81		€ 24,81	€ 24,81
Afschrijvingen nieuw concept				€ 3,87			€ 3,87
Verkoopkosten nieuw concept				€ 40,32			€ 40,32
Overige kosten nieuw concept				€ 4,50			€ 4,50
Overige vaste kosten		€	6,05	€ 6,05		€ 6,05	€ 6,05
Totaal		€	83,36	€ 199,54		€ 83,36	€ 199,54
Bedrijfsresultaat				€ 5,21	0,7%		€ 379,86
Eventuele extra koffie e thee worden op basis van nacalculatie met de klant verrekend							
Vergaderarrangement 80 personen		Afzet	Per eenheid	1 dagdeel = 4 uur	Afzet	Per eenheid	2 dagdelen = 8 uur
Omzet zaal	1			€ 409,50	1		€ 509,50
arrangementkosten	80	€	12,50	€ 1.000,00	80	€ 34,50	€ 2.760,00
Extra meubilair	1			€ 168,00	1		€ 168,00
Omzet zaal				€ 1.409,50			€ 3.269,50
Variabele kosten							
Lunch	-	€	-	€ -	80	€ 15,14	€ 1.211,20
Extra stoelen Driever		40 €	3,50	€ 140,00	40	€ 3,50	€ 140,00
Koffie en thee		80 €	1,61	€ 128,80	80	€ 1,61	€ 128,80
Lekkernij		80 €	2,57	€ 205,60	80	€ 2,57	€ 205,60
Fruit		80 €	0,92	€ 73,60	80	€ 0,92	€ 73,60
Smaakwater		80 €	3,62	€ 289,60	80	€ 3,62	€ 289,60
Overige variabele kosten		80 €	3,78	€ 302,40	80	€ 3,78	€ 302,40
Totaal variabel				€ 1.140,00			€ 2.351,20
Vaste kosten							
Personeelskosten		3 €	40,00	€ 120,00	3	€ 40,00	€ 120,00
Afschrijvingen		€	24,81	€ 24,81		€ 24,81	€ 24,81
Afschrijvingen nieuw concept				€ 3,87			€ 3,87
Verkoopkosten nieuw concept				€ 4,50			€ 4,50
Overige kosten nieuw concept				€ 40,32			€ 40,32
Overige vaste kosten		€	6,05	€ 6,05		€ 6,05	€ 6,05
Totaal		€	83,36	€ 199,54		€ 83,36	€ 199,54
Bedrijfsresultaat				€ 69,96	5,0%		€ 718,76

Figuur XV.2. Exploitatiebegroting nieuw

Bijlage XVI. Afschrijvingen

Afschrijvingskosten investering		
Afschrijving Glassboard		
Aanschafwaarde	€ 247,11	excl. btw
Levensduur	5	jaar
Restwaarde	0	
Jaarlijkse afschrijvngskosten	€ 49,42	
Afschrijving Groene wand		
Aanschafwaarde	€ 371,90	excl. btw
Levensduur	5	jaar
Restwaarde	0	
Jaarlijkse afschrijvngskosten	€ 74,38	
Afschrijving Meubulair		
Aanschafwaarde stoelen	€ 106,61	excl. Btw
Levensduur	8	jaar
Restwaarde	0	
Jaarlijkse afschrijvngskosten	€ 533,06	
Aanschafwaarde ronde tafels	€ 313,22	
Levensduur	10	jaar
Restwaarde	0	
Jaarlijkse afschrijvngskosten	€ 187,93	
Aanschafwaarde sta tafels	€ 569,42	
Levensduur	10	jaar
Restwaarde	0	
Jaarlijkse afschrijvngskosten	€ 113,88	
Totaal	€ 958,68	
	€ 3,87	

Figuur XVI.1. Afschrijving investering

Huidige afschrijvingskosten		
Afschrijving Beamer		
Aanschafwaarde	€ 429,67	excl. btw
Levensduur	10	jaar
Restwaarde	0	
Jaarlijkse afschrijvngskosten	€ 42,97	
Afschrijving Beamerscherf		
Aanschafwaarde	€ 239,59	excl. btw
Levensduur	5	jaar
Restwaarde	0	
Jaarlijkse afschrijvngskosten	€ 47,92	
Afschrijving Meubulair		
Aanschafwaarde stoelen	€ 54,30	excl. Btw
Levensduur	8	jaar
Restwaarde	0	
Jaarlijkse afschrijvngskosten	€ 271,49	
Aanschafwaarde tafels		
Levensduur	€ 690,08	
Restwaarde	10	jaar
	0	
Jaarlijkse afschrijvngskosten	€ 414,05	
Afschrijving gebouw		
Aanschafwaarde gebouw	€ 645.100,00	
Levensduur	30	jaar
Restwaarde	0	
Aantal vierkante meters	€ 824	m2
Aantal vierkant meters zalen	€ 190	m2
Jaarlijkse afschrijvngskosten	€ 5.376	
Totaal	€ 6.152,25	
Afschrijving per dag	€ 24,81	
Overige vaste kosten		
Gas, water, electra etc	1500	€ 6,05

Figuur XVI.2. Afschrijving investering

Bijlage XVII Meerjarenbegroting

Meerjarenbegroting								
			2022	2023	2024	2025	2026	max. bezetting
Bezetting			20%	30%	40%	40%	40%	620
			124,00	186,00	248,00	248,00	248,00	
Omzet zaal 40 personen			€ 15.802,25	€ 23.703,38	€ 31.604,50	€ 31.604,50	€ 31.604,50	
Omzet zaal 80 personen			€ 28.489,00	€ 42.733,50	€ 56.978,00	€ 56.978,00	€ 56.978,00	
arrangementkosten	€ 12,50	€ 34,50	€ 174.840,00	€ 262.260,00	€ 349.680,00	€ 349.680,00	€ 349.680,00	
Omzet zaal			€ 219.131,25	€ 328.696,88	€ 438.262,50	€ 438.262,50	€ 438.262,50	
Variabele kosten								
Lunch		€ 15,14	€ 56.320,80	€ 84.481,20	€ 112.641,60	€ 112.641,60	€ 112.641,60	
Koffie en thee		€ 1,61	€ 11.978,40	€ 17.967,60	€ 23.956,80	€ 23.956,80	€ 23.956,80	
Lekkernij		€ 2,57	€ 19.120,80	€ 28.681,20	€ 38.241,60	€ 38.241,60	€ 38.241,60	
Fruit		€ 0,92	€ 6.844,80	€ 10.267,20	€ 13.689,60	€ 13.689,60	€ 13.689,60	
Smaakwater		€ 3,62	€ 26.932,80	€ 40.399,20	€ 53.865,60	€ 53.865,60	€ 53.865,60	
Overige varibale kosten		€ 3,78	€ 28.123,20	€ 42.184,80	€ 56.246,40	€ 56.246,40	€ 56.246,40	
Totaal variabel			€ 149.320,80	€ 223.981,20	€ 298.641,60	€ 298.641,60	€ 298.641,60	
Vaste kosten								
Personeelskosten			€ 43.800,00	€ 43.800,00	€ 43.800,00	€ 43.800,00	€ 43.800,00	
Afschrijvingen gebouwen			€ 5.375,83	€ 5.375,83	€ 5.375,83	€ 5.375,83	€ 5.375,83	
Afschrijving nieuwe concept			€ 958,68	€ 958,68	€ 958,68	€ 958,68	€ 958,68	
Verkoopkosten nieuw concept			€ 10.000,00	0	0	0	0	
Overige kosten nieuw concept			€ 1.115,70	€ 1.115,70	€ 1.115,70	€ 1.115,70	€ 1.115,70	
Overige vaste kosten			€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	€ 1.500,00	
Totaal			€ 62.750,21	€ 52.750,21	€ 52.750,21	€ 52.750,21	€ 52.750,21	
Bedrijfsresultaat			€ 7.060,24	€ 51.965,46	€ 86.870,69	€ 86.870,69	€ 86.870,69	
Rendement			3,2%	15,8%	19,8%	19,8%	19,8%	

Figuur XVII.1. Meerjarenbegroting