

Optimalisatie van de beleving van de House of Influence



Een adviesrapport met opties voor het positief beïnvloeden van de customer journey, ten aanzien van de hospitality bouwstenen, zodat de beleving van de House of Influence wordt geoptimaliseerd.

Anne Ubbink

Optimalisatie van de beleving van de House of Influence.

Een adviesrapport met opties voor het positief beïnvloeden van de customer journey, ten aanzien van de hospitality bouwstenen, zodat de beleving van de House of Influence wordt geoptimaliseerd.

Auteur: Anne Ubbink
Studentnummer: 404735
Plaats van uitgave: Winterswijk
Jaar van uitgave: 2018

Opdrachtgever: Bureau Zuidema bv.
Olmenlaan 4
Postbus 127
3830 AC Leusden

Contactpersoon: Mevr. Ingrid de Vries-Besselink
Operationeel manager Bureau Zuidema

Opleiding: Saxion Hogescholen
HBS Facilitair management
Handelskade 75
7417 DH Deventer

Moduul: Afstudeerfase Thesis
Toets code: T.HBS.37178

Eerste examiner: Shira Godfried
Tweede examiner: Miriam Algera
Onderzoeksdocent: Rienk van Marle

Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

- volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Thesis W;
- alle Thesis W 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: Anne Ubbink
Datum: 18-06-2018

Handtekening:



Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Optimalisatie van de beleving van de House of Influence'. Voor deze scriptie is onderzoek uitgevoerd in opdracht van het stagebedrijf Bureau Zuidema en in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding facilitair management aan Saxion Hogeschool Deventer. Vanaf februari 2018 tot en met juni 2018 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van de scriptie.

Bij deze wil ik graag mijn begeleiders van Bureau Zuidema, Ingrid de Vries-Besselink en Caspar Stijntjes, bedanken voor deze afstudeeropdracht, tijd en begeleiding tijdens deze periode. Ook wil ik mijn collega's van de House of Influence, Bureau Zuidema en het Bilderberg hotel bedanken voor de fijne samenwerking. Tot slot wil ik Shira Godfried bedanken voor haar kritische blik en goede begeleiding gedurende de afstudeerperiode. Geen enkele vraag is onbeantwoord gebleven, wat mij heeft geholpen dit onderzoek tot een goed einde te brengen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Winterswijk, 18 juni 2018

Anne Ubbink

Managementsamenvatting

Volgens Bureau Zuidema hangt het trainingsresultaat, naast de kwaliteit van trainers en de trainingsprogramma's, ook af van de trainingslocatie. In september 2017 hebben zij een state of the art trainingslocatie geopend, in samenwerking met Bilderberg hotels, genaamd de House of Influence. Hier zijn de faciliteiten perfect afgestemd op de training genaamd 'Inzicht in Invloed®'. Het vraagstuk focust zich op vijf van de acht bouwstenen van het concept, namelijk de optimale service, speciale oefenruimtes, energising food & beverage, ruimte voor ontspanning en de trainingslocatie. Bureau Zuidema is steeds op zoek naar nieuwe onontdekte mogelijkheden en een perfecte balans tussen trainen, fysieke- en mentale in- en ontspanning en eten en drinken, met als doel dat dit alles bijdraagt aan een betere beleving. Daarbij gaan zij er vanuit dat beleving bijdraagt aan het leereffect. Het doel is een advies voor het optimaliseren van de customer journey van de Inzicht in Invloed® training, om daarmee een duidelijk beeld te schetsen van de hospitality bouwstenen van het concept die wel of niet bijdragen aan de beleving. De vraag die zal worden beantwoord is: 'Hoe kan de customer journey van de House of Influence worden geoptimaliseerd ten aanzien van de hospitality bouwstenen, zodat de beleving wordt geoptimaliseerd met als doel het uiteindelijke leereffect te vergroten?'

De customer journey is vormgegeven met behulp van de fases in tijd, namelijk de awareness fase, research fase, purchase fase en OOB-fase (out-of-the-box experience). De awareness fase meet waarom deelnemers kiezen voor de House of Influence. Hiermee wordt de meerwaarde van de House of Influence inzichtelijk gemaakt. De research fase meet de verwachtingen van de House of Influence vooraf en de besluitvorming om te kiezen voor de House of Influence. De purchase fase omvat de beleving van de deelnemers en de touch points, benoemd als de hospitality bouwstenen. De OOB-fase meet aanbevelingen en verbeterpunten voor de House of Influence. Met behulp van de 'experiential dimensions of hospitality' van Pijls et al. (2016), wordt een duidelijk beeld geschetst van de beleving die mogelijkheden biedt voor optimalisatie van de customer journey. De negen dimensies bestaan uit:

- Welcome: welkom voelen, 'thuis', comfortabel
- Safety: veilig voelen, vertrouwen, duidelijkheid over wat er gaat gebeuren en waar de persoon naar toe moet.
- Empathy: begrijpen wat de wensen en behoeftes van de gasten zijn
- Servitude: het gevoel dat de organisatie en zijn medewerkers de betreffende persoon echt willen serveren en wil helpen.
- Acknowledgement: persoonlijk contact en het gevoel dat iemand belangrijk is en serieus wordt genomen.
- Autonomy: een mate van controle hebben over wat er gaat gebeuren.
- Surprise: één element dat de persoon echt raakt of zijn/haar verwachting overtreft
- Entertainment: dingen/activiteiten om te doen
- Efficiency: soepelheid van processen tijdens de serviceverlening.

Om het managementvraagstuk te beantwoorden is de huidige- en de gewenste situatie van de House of Influence beschreven. De resultaten zijn gebaseerd op bevindingen van het observatieonderzoek (shadowen), de half-gestructureerde interviews met deelnemers en de workshops met de hospitality- en operationeel manager van Bureau Zuidema. Ook is deskresearch uitgevoerd om inzichtelijk te krijgen wat literatuur zegt over de relatie tussen beleving en het leereffect. Daarnaast is een analyse gemaakt van de BI-tool van Bureau Zuidema om de huidige situatie van het leereffect en de

locatiebeoordeling vast te stellen. Tot slot is de meerwaarde van de House of Influence ten opzichte van andere trainingslocaties van Bureau Zuidema onderzocht met behulp van half-gestructureerde interviews met trainers. Voor dit onderzoek is de onderzoeksstrategie Service Design gebruikt. Hiermee wordt diep ingegaan op de wensen en behoeftes van personen en geeft het aanknopingspunten voor een gebruikersgerichte verbetering.

Op basis van de BI-tool analyse kan worden geconcludeerd dat de beleving van de House of Influence in de huidige situatie zeer positief is volgens deelnemers en trainers. Volgens de BI-tool wordt de locatie, de House of Influence, beoordeeld met een 9,0 en is de invloedsscore van het leereffect van de House of Influence beoordeeld met een 7,6. De score van het leereffect is met 0,8 punt gestegen vergeleken met de invloedsscore intake die deelnemers voor de training invullen. De conclusie is dat de combinatie van het trainingsprogramma, de trainers en de locatie bijdragen aan het leereffect. Daarnaast kan worden geconcludeerd dat er effect is op leren in de House of Influence. Hiermee wordt de huidige situatie vastgesteld. De persona en de huidige customer journey laten mogelijkheden zien voor het positief beïnvloeden voor alle hospitality bouwstenen. In de definition fase is een workshop gehouden met de hospitality- en operationeel manager, waarbij is gebrainstormd over de meest waardevolle design gaps voor optimalisatie. De design gap, de hospitality bouwsteen ruimte voor ontspanning, is uit een selectie van design gaps geselecteerd voor het optimaliseren van de beleving van de dimensie entertainment. Deelnemers ervaren door het drukke trainingsprogramma tijdsgebrek voor ontspanning. Daarom wordt geadviseerd om de behoefte naar meer tijd voor ontspanning aan te pakken. Hiervoor wordt geadviseerd om het concept van binnen naar buiten door te voeren. Het concept is nu vooral op binnen gericht. Het terras is volgens respondenten te klein en niet uitnodigend en zijn er weinig mogelijkheden voor buitenactiviteiten. Als integrale oplossing wordt geadviseerd een buitenconcept te implementeren. Er is een prototype ontwikkeld voor dit buitenconcept. De vijf pijlers voor het prototype zijn flexibel meubilair, bosrijke omgeving betrekken, buiten trainen en ontspannen, meer beweging (wandelen, hardlopen en activiteiten) en terras en tuin update.

Het optimale resultaat is het behalen van een optimale beleving met behulp van dit buitenconcept in de zomer van 2019. Een optimale beleving betekend dat de kwantitatieve locatiebeoordeling van de BI-tool is vastgehouden op een 9,0. Tevens moet uit de enquête blijken, die na implementatie van dit advies wordt afgenomen onder deelnemers, dat het buitenconcept positief bijdraagt aan de beleving. Om deze beleving te bereiken wordt geadviseerd om met behulp van criteria het concept in te richten. De criteria bestaat uit de resultaten die trainers en deelnemers als meerwaarde zien van de House of Influence. Hiervoor is gekozen omdat deze dimensies positief bijdragen aan de beleving 'binnen' de House of Influence. Daarom moet het buitenconcept ook minimaal voldoen aan deze dimensies:

- Empathy: het overdekken van het terras en oefenruimtes in het bos, dekens voor de kou neerleggen en een vuurkorf aansteken.
- Surprise: het faciliteren van speciale oefenruimtes in het bos en buiten eten en drinken, teambuilding oefeningen implementeren in de buitenlucht.
- Acknowledgement: de persoonlijke aandacht en service van de hosts behouden.
- Autonomy: het selfservice aspect behouden en flexibel meubilair voor het terras aanschaffen.
- Welcome: het terras inrichten met lounge meubilair en het fysiek groter maken en tuin updaten met planten en bloemen.
- Entertainment: meer wandel- en hardlooproutes aanbieden en sportactiviteiten zoals yoga aanbieden.

Inhoud

Lijst tabellen en figuren	9
1 Inleiding	10
1.1 Beschrijving Bureau Zuidema	10
1.2 Aanleiding.....	10
1.3 Adviesvraag.....	11
1.4 Onderzoek	12
1.5 Leeswijzer	13
2 Theoretisch kader.....	14
2.1 Zoekmethoden	14
2.2 Literature review.....	14
2.3 Gevalideerde modellen	19
2.4 Operationalisering.....	20
3 Methodologische verantwoording	22
3.1 Onderzoeksstrategie	22
3.2 Waarnemingsmethoden	22
3.3 Meetinstrument.....	23
3.4 Steekproeftrekking	24
3.5 Data-analyse.....	24
4 Resultaten veldonderzoek.....	26
4.1 Resultaten BI-tool analyse	26
4.1.1 Huidige leereffect training Inzicht in Invloed®	26
4.1.2 Locatiebeoordeling.....	26
4.1.3 Deelconclusie.....	26
4.2 Resultaten relatie beleving en leereffect.....	27
4.2.1 Deelconclusie.....	28
4.3 Resultaten beleving deelnemers.....	28
4.3.1 Awareness fase	28
4.3.2 Research fase	29
4.3.3 Purchase fase	30
4.3.4 Out of the box experience.....	35
4.3.5 dimensies in relatie tot fases customer journey.....	35
4.3.6 Deelconclusie.....	35
4.4 Resultaten expectation map.....	36
4.4.1 Deelconclusie.....	37
4.5 Resultaten veldonderzoek trainers	38
4.5.1 Bijdrage beleving.....	38

4.5.2 Meerwaarde House of Influence	39
4.5.3 Deelconclusie	39
5 Conclusie	40
5.1 Beantwoording hoofdvragen	40
6 Methodologische discussie	42
6.1 Validiteit	42
6.2 Betrouwbaarheid	43
7 Aanbevelingen.....	44
7.1 Design gap.....	44
7.2 Criterium.....	44
7.3 Prototype	45
7.4 Criteria in relatie tot prototype	45
7.5 Implementatieplan.....	47
7.6 Financiële consequenties	49
Nawoord	50
Literatuurlijst.....	52
Bijlagen	54
I. Tabel zoekmethoden.....	55
II. AAOCC-criteria	55
III. Boomdiagrammen	58
IV. Resultaten effectmeting.....	60
V. Double Diamond model.....	62
VI. Meetinstrumenten veldonderzoek.....	63
VII. Uitleg beleving van omgeving	73
VIII. Observatieschema's	74
IX. Modellen theoretisch kader	80
X. Analyseschema's deelnemers	82
XI. Persona.....	99
XII. Customer journey.....	101
XIII. Analyseschema expectation map	102
XIV. Prototype buitenconcept.....	108
XV. Analyseschema's trainers	109
XVI. Ideation	117
XVII. BI-tool analyse	118

Lijst tabellen en figuren

Tabel 2.1: zoekmethodes	55
Tabel 2.2: AAOCC-criteria	56
Tabel 4.1: vergelijkingsschema	36
Tabel 4.2: dimensies die bijdragen aan beleving volgens trainers	38
Tabel 4.3: dimensies met de grootste meerwaarde volgens trainers	39
Tabel 4.4: fases customer journey in relatie tot dimensies	35
Tabel 5.1: design gaps	41
Figuur 2.1: beïnvloedende hospitality bouwstenen	81
Figuur 2.2: aspecten customer journey	81
Figuur 2.3: servqual-model	81
Figuur 2.4: samenhang kernbegrippen en modellen	80
Figuur 3.1: proces data-analyse	24

1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat een beschrijving van de opdrachtgever, de aanleiding van het onderzoek, de adviesvraag met daarin een beschrijving van het op te leveren beroepsproduct en de onderzoeksdoelen. De hoofd- en deelvragen die onderzocht gaan worden in dit onderzoek worden besproken en tot slot staat de opbouw van dit werkstuk in de leeswijzer.

1.1 Beschrijving Bureau Zuidema

Bureau Zuidema wordt opgericht in 1962 door Hans Zuidema als raadgevend bureau H.L. Zuidema. In 1976 ontwikkelt hij het Positive Power and Influence Program® (PPIP). Met dit trainingsprogramma wil hij het gedrag van deelnemers effectief helpen ontwikkelen. Van 1977 tot 1985 is raadgevend bureau H.L. Zuidema een dochteronderneming in samenwerking met Twijnstra en Gudde. In de jaren 70 haalt Hans Zuidema het invloedmodel® naar Nederland. Dit model is hedendaags nog steeds de rode draad voor de trainingsprogramma's. Het invloedmodel® geeft niet alleen inzicht in de deelnemer zichzelf en anderen, maar het reikt hen ook concrete handvatten om het anders te doen. Op deze manier leren deelnemers om op een positieve manier invloed uit te oefenen op een ander. Volgens Bureau Zuidema is positieve invloed de vaardigheid die elke professional in huis moet hebben (Zuidema, 1962–2018).

Bureau Zuidema streeft naar de allerbeste trainingsservaring. Het programma, de trainers en de locaties worden op elkaar afgestemd om deze trainingsservaring te kunnen realiseren. Tijdens de trainingen draait het om het aanleren van nieuw gedrag. De trainingen zijn zo ingericht dat de deelnemers op een zo efficiënte, duurzame manier zoveel mogelijk leren. Tijdens de trainingsprogramma's wordt er aandacht besteed aan het verder ontwikkelen van het invloedsgedrag. Op dit moment is de training genaamd Inzicht in Invloed® de core business van Bureau Zuidema. Met een gemiddelde score van een 8,8 is dit de meest succesvolle gedragstraining van Nederland. Hedendaags doet Bureau Zuidema dit met een team van ruim 60 collega's. Volgens Bureau Zuidema hangt het trainingsresultaat naast de kwaliteit van de trainers en de programma's ook af van de trainingslocatie. De trainingslocatie maakt het verschil tussen goed, beter en best. Vandaag de dag is Bureau Zuidema in het bezit van tien locaties in Nederland en vijf locaties in het buitenland. Hier ontvangen zij al 40 jaar lang meer dan 3000 deelnemers per jaar. In september 2017 hebben zij een state of the art trainingslocatie geopend in samenwerking met Bilderberg hotels, genaamd de House of Influence. In de House of Influence zijn faciliteiten als een optimale service, geavanceerde techniek, speciale oefenruimtes, energising food & beverage en ruimte voor ontspanning perfect afgestemd op de training genaamd 'Inzicht in Invloed®'. Met dit concept, de House of Influence, garandeert Bureau Zuidema een fantastische trainingsservaring (Zuidema, 1962–2018).

1.2 Aanleiding

Sinds anderhalf jaar is Bureau Zuidema bezig met het positioneren van het concept, de House of Influence, hierna HOI, op de markt. In september 2017 zijn de deuren geopend. Sindsdien is Bureau Zuidema steeds op zoek naar nieuwe onontdekte mogelijkheden en een perfecte balans tussen trainen, ontspannen, eten en drinken, met als doel dat dit alles bijdraagt aan een betere beleving. Daarbij gaat Bureau Zuidema er vanuit dat beleving bijdraagt aan het vergroten van het leereffect. Deze aanname is ontstaan omdat het effect op leren is toegenomen sinds Bureau Zuidema de House of Influence heeft opgezet. De bouwstenen van dit concept bestaan uit:

- Optimale service: focussen is belangrijk om succesvol te leren. Als de deelnemer zich focust, regelen de medewerkers van de HOI de rest.
- Geavanceerde techniek: het leerproces wordt ondersteund met geavanceerde on- en offline technieken en speciale video.
- Speciale oefenruimtes: de ruimtes zijn afgestemd op de oefeningen waaruit de deelnemers kunnen kiezen binnen het trainingsprogramma.
- Energising food & beverage: puur en gevarieerd eten en drinken, afgestemd op de energiebehoeften van de deelnemers zodat zij een flinke mentale prestatie kunnen leveren.
- Ruimte voor ontspanning: speciale ruimtes zoals een living room, een fitness ruimte gefaciliteerd door het Bilderberg hotel, of door middel van een wandeling in de bossen.
- Trainers: elke nieuwe trainer start een uitdagend opleidingstraject van een jaar tot invloedexperts.
- Trainingsprogramma: uitdagende persoonlijke effectiviteitstrainingen
- Trainingslocatie: beste trainingsfaciliteiten van Nederland in samenwerking met het Bilderberg hotel.

Voor het vraagstuk wordt gefocust op de bouwstenen: optimale service, speciale oefenruimtes, energising food & beverage, ruimte voor ontspanning en de trainingslocatie. Hierna benoemt als de hospitality bouwstenen. De overige bouwstenen: geavanceerde techniek, het trainingsprogramma en de trainers zullen niet worden meegenomen in dit vraagstuk. Bureau Zuidema heeft de ambitie om meerdere trainingslocaties met het concept zoals de House of Influence in zowel Nederland als het buitenland te realiseren. Echter, de operationeel manager en hospitality manager, hierna opdrachtgever, weten niet welke bouwstenen van het concept de beleving van de deelnemer anders maakt dan bij de andere trainingslocaties van Bureau Zuidema. Doordat de vraag naar invloedstrainingen in de House of Influence blijft stijgen en de verwachting is dat deze trend zich zal voortzetten, heeft de opdrachtgever behoefte om inzicht te krijgen in welke hospitality bouwstenen van het concept wel of niet bijdragen aan de beleving en waarom. Door deze inzichten kan het concept praktisch worden neergezet. Dit geeft mogelijkheden het concept voor andere locaties te gebruiken in de toekomst. De opdrachtgever wil graag inzicht in de customer journey van de House of Influence en mogelijkheden voor het optimaliseren hiervan.

1.3 Adviesvraag

1.3.1 Beroepsproduct

Dit onderzoek wordt uitgevoerd omdat Bureau Zuidema behoefte heeft aan een frisse blik en een praktisch toepasbaar advies op het in paragraaf 1.2 beschreven vraagstuk. Het beroepsproduct dat zal worden opgeleverd is een advies over welke hospitality bouwstenen kunnen worden geoptimaliseerd ten aanzien van de beleving van de deelnemers en waarom. Inzicht hierin geeft mogelijkheden voor het optimaliseren van de customer journey. Het advies zal zich focussen op de customer journey van de deelnemers van de training Inzicht in Invloed®. De training Inzicht in Invloed® is de core business van Bureau Zuidema.

1.3.2 Adviesdoel

Het adviesdoel is een oplevering van de verbeterde customer journey van de Inzicht in Invloed® training, om daarmee een duidelijk beeld te schetsen van de hospitality bouwstenen van het concept die wel of niet bijdragen aan de beleving.

De producten die uiteindelijk worden opgeleverd zijn:

- Advies over welke hospitality bouwstenen wel of niet bijdragen aan de beleving.
- Een geoptimaliseerde customer journey voor de Inzicht in Invloed training®.
- Een analyse van het huidige leereffect van de Inzicht in Invloed training®.

1.3.3 Centrale adviesvraag

De vraag die zal worden beantwoord in het adviesgedeelte is: ‘Hoe kan de customer journey van de House of Influence worden geoptimaliseerd ten aanzien van de hospitality bouwstenen, zodat de beleving wordt geoptimaliseerd met als doel het uiteindelijke leereffect te vergroten?’

1.4 Onderzoek

1.4.1 Inzichten

Om de adviesvraag te beantwoorden zijn nieuwe inzichten nodig in de reis die de deelnemers tijdens de training in de House of Influence afleggen ten aanzien van de hospitality bouwstenen. Dit is relevant voor het beroepsproduct omdat er dan inzicht is in de hospitality bouwstenen van het concept die wel of niet bijdragen aan de beleving. Dit kan daarna worden vertaald in succesfactoren en knelpunten van het concept. Vanuit de trainers is inzicht nodig in hoe zij denken dat de hospitality bouwstenen bijdragen aan een betere beleving van de deelnemers. Dit is relevant voor het beroepsproduct omdat hiermee de meerwaarde van de House of Influence in relatie tot andere locaties kan worden onderzocht. De trainers kunnen hier uitspraken over doen omdat zij op meerdere locaties trainen en volledig deel uit maken van de reis die de deelnemers afleggen. In dit onderzoek wordt de aanname gedaan dat de beleving het leereffect vergroot. Om deze aanname te kunnen bewijzen is vanuit de literatuur inzicht nodig in de relatie tussen beleving en het leereffect. Als laatste is er inzicht nodig in het huidige leereffect van de House of Influence om te kunnen zien of deze locatie daadwerkelijk effect heeft op leren. Deze gegevens kunnen worden verzameld met behulp van de BI-tool van Bureau Zuidema. “BI” staat voor Business Intelligence. Dit is een tool waarmee Bureau Zuidema gegevens verzameld en analyseert. Dit zijn voornamelijk gegevens van klantbeoordelingen over de trainingen die zij hebben gevolgd. De beoordeling op basis van locatie zal dan het belangrijkste zijn.

1.4.2 Onderzoeksdoelstellingen

De onderzoeksdoelstelling is beschreven in de externe doelstelling en de interne doelstelling.

Externe doelstelling

De externe doelstelling wordt omschreven als de doelstelling van de opdrachtgever. Bureau Zuidema heeft de ambitie om meerdere trainingslocaties zoals de House of Influence in Nederland en buitenland te realiseren. Hiervoor dient Bureau Zuidema zo goed mogelijk in te spelen op de wensen en behoeftes van de eindgebruikers zodat het concept kan bijdragen aan de beleving. Het concept moet een perfecte balans hebben tussen trainen, fysieke- en mentale in- en ontspanning en eten en drinken.

Door inzichtelijk te krijgen wat succesfactoren en knelpunten binnen het concept zijn met betrekking tot de hospitality bouwstenen, wordt verwacht dat daardoor de customer journey kan worden geoptimaliseerd. Met de geoptimaliseerde customer journey kan er een bijdrage worden geleverd aan de beleving van de deelnemer met als doel het uiteindelijke leereffect te vergroten.

Interne doelstelling

Op 18 juni 2018 dient een adviesrapport en een customer journey opgeleverd te worden aan de operationeel manager van Bureau Zuidema en de hospitality manager van de House of Influence. Het adviesrapport bevat theoretisch onderbouwde en praktisch toepasbare adviezen over het optimaliseren van de beleving ten behoeve van de hospitality bouwstenen van de House of Influence. Met deze

inzichten kan in dit adviesrapport een geoptimaliseerde customer journey worden uitgewerkt. Omdat de aanname is dat de beleving bijdraagt aan het vergroten van het leereffect, zal er een analyse van de BI-tool worden gemaakt om het huidige leereffect in kaart te brengen.

1.4.3 Hoofd- en deelvragen

De adviesvraag is opgedeeld in de volgende hoofd- en deelvragen:

1. Wat is de huidige customer journey van de House of Influence in relatie tot de hospitality bouwstenen?

1.1. Wat is het huidige leereffect van de House of Influence ten opzichte van andere locaties volgens de BI-tool?

1.2. Hoe worden andere Nederlandse locaties beoordeeld ten opzichte van de House of Influence volgens de BI-tool?

1.3. Wat is in de literatuur bekend over de relatie tussen beleving en leereffect?

1.4. Wat voor beleving wil Bureau Zuidema bereiken met de House of Influence?

1.5. Hoe worden de hospitality bouwstenen op het moment beleefd door de deelnemers?

2. Wat is de gewenste customer journey van de House of Influence in relatie tot de hospitality bouwstenen?

2.1. Wat is de meerwaarde van de House of Influence voor deelnemers?

2.2. Wat is de relatie tussen de verwachtingen van de deelnemers van de House of Influence en de beleving van de hospitality bouwstenen?

3. Wat is de meerwaarde van de House of Influence in relatie tot andere locaties?

3.1. Hoe ervaren trainers het verschil tussen andere locaties en de House of Influence?

3.2. Wat maakt het dat de deelnemer kiest voor de House of Influence in plaats van andere trainingslocaties volgens de trainers?

1.5 Leeswijzer

Dit werkstuk is ingedeeld in 7 hoofdstukken. In hoofdstuk 1 worden de inleiding, beschrijving van Bureau Zuidema, de aanleiding van het probleem en de deelvragen gepresenteerd. Hoofdstuk 2 bediscussieert de relevante literatuur. In hoofdstuk 3 is de methodologie weergegeven. Hier wordt de opzet van het onderzoek beschreven en is beschreven welke methoden van dataverzameling van toepassing zijn per deelvraag. Het resultatenhoofdstuk presenteert de resultaten die met verschillende onderzoeksmethoden zijn verzameld in hoofdstuk 4. Hier zullen de deelvragen worden beantwoord met behulp van deskresearch, veldonderzoek en de BI-tool analyse. De conclusies worden gepresenteerd in hoofdstuk 5 en in hoofdstuk 6 wordt de methodologie bediscussieerd. Hoofdstuk 7 beoogt antwoord te geven op het managementvraagstuk van Bureau Zuidema met daarin de aanbevelingen en het implementatieplan verwerkt. Als slot van dit werkstuk is het nawoord geschreven.

2 Theoretisch kader

Om het onderzoek af te bakenen zijn in dit hoofdstuk de kernbegrippen gedefinieerd en geoperationaliseerd. Ook worden de belangrijkste theorieën en de modellen besproken. De kernbegrippen die zullen worden gedefinieerd en geoperationaliseerd zijn: customer journey, customer experience en optimaliseren customer journey. Voor deze begrippen is gekozen omdat een geoptimaliseerde customer journey het eindproduct is dat zal worden opgeleverd. Het is daarom belangrijk inzicht te verkrijgen in wat een customer journey is, wat een goede customer journey betekent voor een organisatie en hoe een customer journey kan worden geoptimaliseerd. Inzicht in de klantbeleving is een belangrijk aspect voor het managen van de customer journey, daarom zal customer experience worden gedefinieerd. Een optimale beleving heeft als doel een groter leereffect. De geoptimaliseerde customer journey kan daar een bijdrage aan leveren. Er zal een korte beschrijving van het leereffect worden gegeven. Vervolgens zullen de gevalideerde modellen waar in het onderzoek mee is gemeten en de samenhang met de kernbegrippen worden beschreven. Het leereffect is niet gemeten in dit onderzoek. De gekozen modellen worden vervolgens geoperationaliseerd.

2.1 Zoekmethoden

In bijlage I wordt een overzicht van de zoekmethoden en de zoektermen gebruikt om de kernbegrippen te definiëren en meetbaar te maken. Hierbij is gedacht aan de AAOC-criteria welke is uitgewerkt in bijlage II.

2.2 Literature review

2.2.1 Customer Journey

Stickdorn & Schneider (2011) definiëren de customer journey als volgt: “Een customer journey is een levendige maar gestructureerde visualisatie van de ervaring van een klant. Dit kan een product, een online ervaring, winkelervaring, een dienst of een combinatie tussen een product of dienst zijn. Hoe meer touch points de customer journey heeft hoe uitgebreider de customer journey wordt. Dit is echter niet altijd het geval”. De tweede definitie van de customer journey komt van Verhoef & Lemon (2016): “We conceptualiseren klantervaring als de ‘reis’ van een klant met een bedrijf over een bepaalde tijd tijdens de aankoopcyclus door verschillende touch points. We conceptualiseren ook de totale klantervaring als een dynamisch proces”. Verhoef & Lemon (2016) drukt de customer journey uit als het klantbeleving proces waarbij zij drie verschillende fases doorlopen. De fases die zij weergeven worden in dit onderzoek omschreven als de fases in tijd. Hiermee wordt bedoeld op wanneer er in de customer journey iets gebeurt. De drie fases die zij doorlopen in tijd:

- **Prepurchase:** deze fase omvat alle aspecten van de interactie van de klant met het merk, categorie en omgeving **voor** een aankoop transactie. Traditioneel marketingliteratuur heeft prepurchase gekenmerkt als gedrag zoals behoefteherkenning, zoeken en overweging. In theorie zou deze fase de hele klantervaring voor aankoop kunnen omvatten. Deze fase omvat de ervaring van de klant vanaf het begin van de noodzaak/doel/impulsherkenning tot overweging om de behoefte/doel/impuls te bevredigen met een aankoop.
- **Purchase:** de tweede fase omvat alle klantinteracties met het merk en zijn omgeving **tijdens** de aankoop zelf. Het wordt gekenmerkt door gedrag zoals kiezen, bestellen en betalen.

- **Postpurchase:** deze fase omvat klantinteracties met het merk en zijn omgeving **na** de daadwerkelijke aankoop. Deze fase omvat gedrag zoals gebruik en consumptie, aankoop na aankoop en serviceverzoeken. Deze fase behandelt aspecten van de klantervaring na de aankoop die eigenlijk op de één of andere manier betrekking hebben op het merk of het product/dienst zelf. Het product zelf wordt hierbij een kritische touch point in deze fase.

De fase die voor dit onderzoek centraal staat is de purchase fase, ofwel de aankoopfase. Hiervoor is gekozen, omdat voordat deelnemers aankomen in de House of Influence, al veel contact is geweest met de deelnemer vanuit Bureau Zuidema. Echter, voor het optimaliseren van de hospitality bouwstenen is dit niet relevant. Deze hebben alleen betrekking op de ervaringen tijdens het bezoek aan de House of Influence. De derde definitie van de customer journey komt van Nenonen et al. (2008). Zij omschrijven de customer journey als de cyclus van de relatie-/aankoop interactie tussen de klant en de organisatie. “Het is een visuele, procesgerichte methode voor het conceptualiseren en structureren van de klantbeleving. Customer journey betekent de overstap van de klant van nooit-een-klant naar altijd een klant. Op deze reis zal de waarde van klanten veranderen. De customer journey map houdt rekening met de mentale modellen van mensen (hoe dingen zich zouden moeten gedragen), de stroom van interacties en mogelijke touch points. De customer journey kan gebruikersprofielen, scenario’s en gebruikersstroom combineren. Dit reflecteert de gedachtepatronen, processen, paden en ervaringen die mensen doorlopen in hun dagelijks leven”.

Overeenkomsten en/of verschillen

In de definities van de customer journey zijn duidelijke overeenkomsten te zien. Alle definities spreken over verschillende fases waartussen de klant zich beweegt bij het afnemen van een product of dienst en de ervaringen die hij/zij daarbij heeft. De definities beschrijven dat door bepaalde touch points de reis die de klant binnen het bedrijf aflegt kan worden beïnvloedt. Alle definities beschrijven dat een goede customer journey noodzakelijk dan wel een voordeel is binnen de organisatie.

Keuze definitie

Voor dit onderzoek zal de definitie van Nenonen et al. (2008) worden gebruikt. Deze definitie laat Bureau Zuidema de essentie van de customer journey zien: “Het is een visuele, procesgerichte methode voor het conceptualiseren en structureren van de klantbeleving” (Nenonen et al., 2008). Deze definitie is gekozen omdat een goede klantbeleving, klanten aan een organisatie bindt: “van nooit-een-klant naar altijd een klant”. Kennis van de klantbeleving kan door Bureau Zuidema worden gebruikt om de optimale beleving te ontwerpen die voldoet aan de verwachtingen van de klantgroepen. Daarnaast helpt deze kennis bij het behalen van concurrentievoordeel en ondersteunt het bij het bereiken van de gewenste klantbeleving. Daarom heeft een goede customer journey van de House of Influence een toegevoegde waarde.

Fases customer journey in gebeurtenissen

Naast de fase in tijd, is het ook interessant om te bekijken waar tijdens deze fase allemaal op gelet moet worden om de beleving in kaart te brengen. Richardson (2010) spreekt van verschillende fases in de customer journey. Volgens Richardson (2010) bestaat de customer journey uit de volgende fases: awareness, research, purchase en OOB (out-of-box experience). Deze laatste stap wordt volgens hem steeds belangrijker. Een goede customer journey map heeft positieve gevolgen op zakelijk gebied. Een goede out-of-box experience is te vergelijken met een theaterstuk. Als het script goed is helpt het de klant door de eerste stappen bij het gebruiken van hun nieuwe aankoop en vermindert de vraag om hulp. De tijdlijn is alleen maar een startpunt. Ook moet er worden gekeken wat er gebeurd in elke fase:

- Acties: wat doet de klant in elke fase? Welke acties nemen zij om zichzelf te verplaatsen naar de volgende fase?
- Motivaties: waarom is de klant gemotiveerd om naar de volgende fase te gaan? Wat zijn emoties die ze daarbij voelen?
- Vragen: wat zijn onzekerheden, jargon of andere zaken die de klant tegenhoudt om naar de volgende fase te gaan?
- Barrières: wat voor structurele, proces, kosten, implementatie- of andere barrières staan in de weg voor de klant om naar de volgende stap te gaan?

Voor dit onderzoek zal de definitie van Nenonen et al. (2008) worden gecombineerd met de fases van Richardson (2010). Met deze combinatie wordt enerzijds de essentie van de customer journey voor een organisatie beschreven, omdat met een goede customer journey de House of Influence ondersteund wordt in het behalen van de gewenste klantbeleving. Dit leidt tot bijvoorbeeld concurrentievoordeel. Anderzijds beschrijft Richardson (2010) dat de tijdlijn, de customer journey, alleen maar het startpunt is, maar dat ook moet worden gekeken naar wat er precies binnen de fases die hij beschrijft gebeurt. De acties, motivaties, vragen en barrières, (fases in gebeurtenissen) zullen in dit onderzoek worden bekeken voor de purchase fase, ofwel fase in tijd. Hierdoor kan er een duidelijk beeld worden geschetst van de huidige customer journey van de House of Influence en wat succesfactoren en knelpunten zijn met betrekking tot de hospitality bouwstenen binnen deze klantreis. Zo kan de klantbeleving worden gestructureerd.

2.2.2 Customer experience

De eerste definitie van customer experience komt van Meyer & Schwager (2007): "Customer experience is de innerlijke en subjectieve reactie van klanten op directe of indirecte contacten met een bedrijf". Hierbij vindt direct contact meestal plaats tijdens de aankoop, gebruik en service van het product of de dienst. Bij direct contact ligt het initiatief voor dit contact vaak bij de klant. Indirecte contacten zijn meestal ongeplande ontmoetingen met een product, de diensten of merken van een bedrijf. Mond-tot-mond reclame, recensies, advertenties, nieuws, rapporten enzovoort, zijn voorbeelden van ongeplande ontmoetingen (Meyer & Schwager, 2007). Een tweede en een verwante definitie van customer experience is van Verhoef et al. (2009): "De customer experience is afkomstig van een reeks interacties tussen een klant en een product, een bedrijf of een deel van de organisatie die een reactie uitlokt. Dit is een persoonlijke ervaring en omvat de betrokkenheid van de klant op verschillende niveaus (rationeel, emotioneel, zintuiglijk, fysiek en spiritueel)". In deze definities wordt beschreven dat de ervaringen die de klant op verschillende niveaus heeft met een product of dienst, zowel positief als negatief, wordt gemeten door de reacties die zij hierop geven als zij directe of indirecte contacten hebben met een bedrijf. De data van deze ervaringen worden ook wel gezien als touch points: gevallen van direct contact met het product of de dienst of met een derde partij (Meyer & Schwager, 2007). Zij gebruiken de term 'customer corridor', ofwel pad of reis die de gast aflegt, om de reeks touch points die een klant ervaart, uit te drukken. Een betekenisvolle touch point verandert in de loop van het leven van de klant. Voor elke touch point maakt de gap (kloof) tussen de verwachtingen van de klant en de ervaringen het verschil tussen een ultieme- of mindere ervaring. Volgens Verhoef et al. (2009) is de customer experience de totale ervaring, inclusief de zoek-, aankoop-, consumptie- en after-salesfasen van de ervaring. In de derde definitie van customer experience definieert Weber (2015) het volgende: "Klantbeleving is een koepelterm voor gedachten en gevoelens, bewust en onbewust, bij een (potentiele) klant over een organisatie haar producten, diensten en processen en hebben betrekking op hoe de klant zichzelf daarbij voelt". Volgens Weber (2015) worden deze gevoelens niet alleen

opgeroepen bij de directe contactmomenten, maar ook daarbuiten. Zoals, bij het zien van reclame of in gesprekken met vrienden. Klantbeleving is dynamisch: hoe de klant vandaag over de organisatie denkt, kan morgen anders zijn. Volgens Meyer & Schwager (2007) blijkt er een verschil te zijn tussen B2B organisaties en B2C organisaties. Voor beide is het doel om bij te dragen aan een positieve beleving van de klant. Het verschil zit daar waar de B2B zich focust op het zakelijke perspectief, dus dat het werk binnen de organisatie goed kan worden gedaan. De B2C focust op het klantperspectief, dus op het vervullen van persoonlijke wensen en behoeftes van klanten. De House of Influence focust zich volledig op de klantervaring waardoor dit hen een B2C organisatie maakt. Met dit project probeert Bureau Zuidema meer inzichten te krijgen in hoe de klanten de House of Influence ervaren. Zij proberen nog beter in te spelen op de klant.

Overeenkomsten en/of verschillen

Uit alle definities hierboven kan worden opgemaakt dat de beleving voor elk persoon iets unieks is en dat dit veranderd per persoon gedurende de tijd. Daarnaast bespreken de definities het verschil tussen de directe en indirecte contacten met een bedrijf die een reactie uitlokken van de klant. Hieruit blijkt dat directe contactmomenten van de klant bepalend zijn voor de ervaringen die uiteindelijk worden opgedaan met het product of de dienst. Het verschil tussen de B2B en B2C van Meyer & Schwager (2007) geeft weer dat de directe contacten bij een B2C groter zijn, omdat deze voornamelijk voorkomen bij dienstverlenende bedrijven. Bij B2C organisaties, zoals de House of Influence, wordt er ingespeeld op de wensen en behoeftes van de klant en hiervoor is het belangrijk de customer experience in kaart te brengen. De House of Influence wil de customer journey optimaliseren, omdat zij hierdoor beter kunnen inspelen op de wensen en behoeftes van de klanten en hiermee een nog betere trainingservaring kunnen verzorgen. Daarom is het voor de House of Influence nodig om ook inzicht te verkrijgen in de customer experience.

Keuze definitie

In dit onderzoek wordt de definitie van Meyer & Schwager (2007) aangehouden. Zij omschrijven de directe en indirecte contacten, ofwel touch points van de klant met het bedrijf als data van ervaringen. Volgens hun maakt de gap (kloof) van de verwachtingen van de klant en de daadwerkelijke ervaringen het verschil voor een ultieme beleving. Daarbij zien zij de service quality als een factor die essentieel is voor het managen van de klantbeleving. Door inzicht te verkrijgen in de gap tussen de verwachtingen en de ervaringen met de House of Influence van de deelnemers kan de klantbeleving, en daarmee de customer journey, worden geoptimaliseerd.

2.2.3 Optimaliseren customer journey

De eerste definitie van optimalisatie komt van de website van KB-financieel: "Optimaliseren betekent het aanpassen van de organisatie aan de omgeving. Hierbij staat niet het middel centraal, maar het doel, namelijk het (continue) verbeteren van de organisatie haar prestaties" (KB, 2017). Een neveneffect van organisaties die continu bezig zijn zich aan te passen op de omgeving, is dat het 'klantgericht denken' wordt gestimuleerd. Het centraal stellen van eisen en wensen van klanten bij het optimaliseren van een organisatie, is vaak de belangrijkste aanleiding voor organisaties om de inrichting van processen, besturing, beheersing, structuren en medewerkers continu tegen het licht te houden. Uit deze definitie blijkt dat deze vorm van optimalisatie betrekking heeft op de organisatie. Daarom is in dit literatuuronderzoek de focus gelegd op het begrip 'organisatie optimalisatie'. Van Manen (2017) citeert optimalisatie als het proces om iets zo goed of doeltreffend mogelijk te maken. Als de organisatie betere beslissingen op basis van data wil maken, dan is het van belang dat er een cultuur is waarin de besluitvorming wordt gebaseerd op data. "Organisaties die dit succesvol hebben

geïmplementeerd, realiseren een continue lerende organisatie op basis van inzichten die onttrokken zijn uit data, waardoor zij in staat zijn steeds betere beslissingen te maken” (van Manen, 2017). Goede metrics zijn afhankelijk van de context. Met irrelevante metrics kan alsnog het succes van situaties verkeerd beoordeeld worden. Het is belangrijk dat de metric wordt geselecteerd die aansluit bij de context. Die context hangt af van:

- De fase in de customer journey
- Het marketingdoel
- Het kanaal: Facebook, e-mail enzovoort
- Het touch point: check-in, betaling enzovoort.

Hieruit blijkt de samenhang van optimaliseren en de customer journey.

De customer journey is een belangrijke tool om de data te verzamelen, zodat vervolgens op basis van de inzichten die onttrokken zijn uit de data van de customer journey, beslissingen kunnen worden gemaakt voor het optimaliseren hiervan.

Nu bekend is wat (organisatie) optimalisatie inhoudt en de koppeling met de customer journey is gemaakt, is het belangrijk te weten te komen hoe de customer journey kan worden geoptimaliseerd. Hiervoor is de whitepaper van Meurs-Blokhuis (2016) geraadpleegd. *“Met goed inzicht in de customer journey kan je alle stappen optimaliseren op basis van klantverwachtingen”*. Bij het optimaliseren van de customer journey worden de volgende stappen ondernomen:

- Afbakenen van de customer journey
- Globale customer journey inventariseren
- Inzoomen op de onderdelen van de customer journey die voor verbetering in aanmerking komen.

Een multidisciplinaire aanpak is belangrijk voor succes bij het optimaliseren. Het is belangrijk alle relevante personen van Bureau Zuidema en de House of Influence te betrekken. De customer journey wordt altijd eerst bekeken vanuit het klantproces en daarna wordt bedacht wat de consequenties zijn voor afdelingen of bedrijfsprocessen. Naast de route die de klanten afleggen, is het volgens Meurs-Blokhuis (2016) ook belangrijk om inzicht te krijgen in emoties die zij voelen en de context waarin zij zich bevinden. Door hierop in te spelen kan de organisatie zich onderscheiden van de concurrentie.

Keuze definitie

De definities van Van Manen (2017) en Meurs-Blokhuis (2016) zullen voor dit onderzoek worden gecombineerd: “Organisaties die beslissingen maken op basis van data zijn beter in staat te optimaliseren en betere beslissingen te maken. De customer journey is hiermee een belangrijke tool deze data te verzamelen en geeft inzicht in de stappen die geoptimaliseerd kunnen worden op basis van klantverwachtingen”. Deze definitie laat zien dat Bureau Zuidema met behulp van de customer journey van de House of Influence, data kan verzamelen voor het maken van belangrijke keuzes voor het optimaliseren van de customer journey.

De hospitality bouwstenen in relatie tot de customer journey

Met behulp van de negen zogenoemde ‘experiential dimensions of hospitality’ van Pijls et al. (2016) kan dieper worden ingegaan op de beleving van deelnemers ten aanzien van de hospitality bouwstenen, die worden onderzocht in de customer journey. Deze verdieping op de hospitality bouwstenen is nodig om straks aan de hand van theorie een duidelijk beeld te kunnen schetsen van de beleving die moet worden geoptimaliseerd binnen de customer journey.

Experiential dimensions of hospitality

- Welcome: welkom voelen, “thuis”, comfortabel
- Safety: veilig voelen, vertrouwen, duidelijkheid over wat er gaat gebeuren en waar de persoon naar toe moet.
- Empathy: begrijpen wat de wensen en behoeftes van de gasten zijn
- Servitude: het gevoel dat de organisatie en zijn medewerkers de betreffende persoon echt willen serveren en wil helpen.
- Acknowledgement: persoonlijk contact en het gevoel dat iemand belangrijk is en serieus wordt genomen.
- Autonomy: een mate van controle hebben over wat er gaat gebeuren.
- Surprise: één element dat de persoon echt raakt of zijn/haar verwachting overtreft
- Entertainment: dingen/activiteiten om te doen
- Efficiency: soepelheid van processen tijdens de serviceverlening.

Volgens Pijls et al. (2016) worden, behalve servitude en (met enkele uitzonderingen) acknowledgement, de ervaringen van de andere zeven dimensies veroorzaakt door omgevingsfactoren zoals interieurontwerp, bewegwijzering, voorzieningen, faciliteiten, dingen aanbieden en comfort. Gastvrijheid lijkt daarom meer te zijn dan alleen direct persoonlijk contact tussen gasten en medewerkers. De negen dimensies representeren de gastvrijheidsbeleving. Het doel is om met behulp van de customer journey de beleving te optimaliseren voor de purchase fase. Tijdens deze fase in de customer journey komen de deelnemers in aanraking met verschillende hospitality bouwstenen die bepalend zijn voor de beleving die deelnemers hebben bij de House of Influence. Deze beleving in relatie tot de hospitality bouwstenen kunnen worden vertaald met behulp van de dimensies van hospitality van Ruth Pijls. Figuur 2.1 in bijlage IX laat de hospitality bouwstenen zien die de beleving van de deelnemer beïnvloeden.

2.2.4 Leereffect

In dit onderzoek wordt de aanname gedaan dat beleving als doel heeft het leereffect te vergroten. Er zal kort worden uitgelegd wat leereffect inhoudt. Een definitie over leereffect komt van Wijnant (2008–2009): “Het leereffect en de bijhorende leercurve zijn de resultante van leren of beter gezegd, het leerproces”. Een persoon of organisatie gaat zijn kennisbasis vergroten door ervaringen die hij of zij meemaakt. Die vergrote kennisbasis wordt dan (on)bewust aangesproken en zal een invloed hebben op de productiviteit. Het leereffect wordt in deze thesis gezien als een beter resultaat van leren door de optimale beleving van hospitality bouwstenen van de House of Influence. De optimale beleving zorgt ervoor dat de deelnemers worden ontzorgd en zich volledig kunnen focussen op het programma zodat het beter binnenkomt. Het huidige leereffect zal worden gemeten aan de hand van de BI-tool van Bureau Zuidema.

2.3 Gevalideerde modellen

2.3.1 Customer journey map

“Het is niet alleen belangrijk om het pad van de klantreis te visualiseren, omhult via een reeks touch points, maar ook om verhalen te verzamelen die verklaren waarom de klantreis is gebeurd zoals het gebeurde. Wat waren de omstandigheden, motivaties en ervaringen die resulteerden in dit proces?” (Stickdorn & Schneider, 2011). De customer journey map wordt als model gekozen om de reis van de deelnemers die ze afleggen te visualiseren, zodat inzichtelijk wordt waar optimalisatie mogelijk is (Meurs-Blokhuis, 2016). Figuur 2.2 in bijlage IX, laat de aspecten van de customer journey zien:

1. ZMUT: Zero Moment of Truth: het eerste, veelal bepalende, moment waarop men voor het eerst in aanraking komt met een product of dienst.
2. Touch points: alle momenten waarop men in contact komt met het merk of waarop men over het merk of product spreekt.
3. Klantbeleving: hoe ervaren klanten de verschillende touch points, welke emoties spelen een rol?
4. UMUT: Ultimate Moment of Truth: het delen van eigen ervaringen, kan een ZMUT zijn voor een volgende klant.

2.3.2 SERVQUAL-model

Het Servqual-model staat voor Service & Quality. Het Servqual-model geeft een betrouwbaar en valide waarderingscijfer voor de dienstverlening van een organisatie (Maas & Pleunis, 2006). Met het SERVQUAL-model kan op basis van verschillende variabelen een mate van klanttevredenheid ontstaan. Bij elk contact (touch point) met het product of de dienst is er sprake van een verwachting en een ervaring van de klant. Dit laat de gap zien tussen de verwachte service en de ervaren service. De verwachtingen komen vaak voor voordat de klant in aanraking komt met het product of de dienst. In het model worden de vier bronnen onderscheiden: mond-tot-mond-reclame, persoonlijke behoefte, ervaringen uit het verleden en externe communicatie. Maas & Pleunis (2006) onderkennen vijf belangrijke verschillen ofwel gaps. De gaps hebben betrekking op percepties over de kwaliteit van de uitvoerders en de taken die door de consument met dienstverlening worden geassocieerd en voor hen dus van belang zijn. De gaps één tot en met vier zijn verantwoordelijk voor gap vijf, die staat voor het verschil tussen de verwachte en de ervaren dienst. De kwaliteit die door de consument wordt ervaren, komt terug in de vijfde gap. De eerste vier gaps zijn gaps binnen de organisatie zelf. Volgens Managementmodellensite (2011–2018) operationaliseert het Servqual-model vijf dimensies, ofwel de eerste orde. Hiertoe behoren:

1. Tastbaarheden: fysieke aspecten, het uiterlijk, het personeel, communicatie, materialen, het gebouw.
2. Betrouwbaarheid: het in staat zijn de beloofde dienst accuraat uit te voeren
3. Responsiviteit: de bereidwilligheid om de klant te helpen en de snelheid en kwaliteit van bediening
4. Zorgzaamheid: bekwaamheid, beleefdheid, geloofwaardigheid, veiligheid.
5. Empathie: het zich inleven in de klant, het willen leren kennen van de klant.

Figuur 2.3 laat het Servqual-model en de vijf dimensies zien (zie bijlage IX).

Door het stellen van de op het proces aangepaste vragen (verdeeld over de Servqual-dimensies) naar de verwachtingen en de waargenomen dienstverlening, ontstaat inzicht in de geleverde kwaliteit (Maas & Pleunis, 2006). Voor dit model is gekozen omdat op deze manier de klantbeleving kan worden gemeten. Hieruit komen wensen en behoeftes in relatie tot de hospitality bouwstenen van de House of Influence die vanuit de customer journey inzichtelijk zijn gemaakt.

2.4 Operationalisering

Het operationaliseren van kernbegrippen zorgt ervoor dat de kernbegrippen meetbaar kunnen worden gemaakt. In bijlage III zijn de boomdiagrammen te vinden van de operationalisering per kernbegrip/model die zullen worden gebruikt voor het onderzoek.

Customer journey map

De customer journey map is onder te verdelen in verschillende fases in tijd: awareness, research, purchase en de OOB. De awareness fase meet waarom deelnemers kiezen voor de House of Influence. Hiermee kan de meerwaarde van de House of Influence inzichtelijk worden gemaakt. De research fase meet de verwachtingen van de House of Influence vooraf en de besluitvorming om te kiezen voor de House of Influence. De purchase fase omvat de belevingen van de deelnemer en de touch points wanneer de deelnemer met het product of de dienst in aanmerking komt. Deze producten en diensten zijn vertaald in de hospitality bouwstenen. Voor dit onderzoek is het belangrijk de belevingen van de hospitality bouwstenen gedurende het verblijf in de House of Influence te meten. De OOB (out of the box experience fase) meet aanbevelingen en verbeterpunten voor de House of Influence.

Servqual model

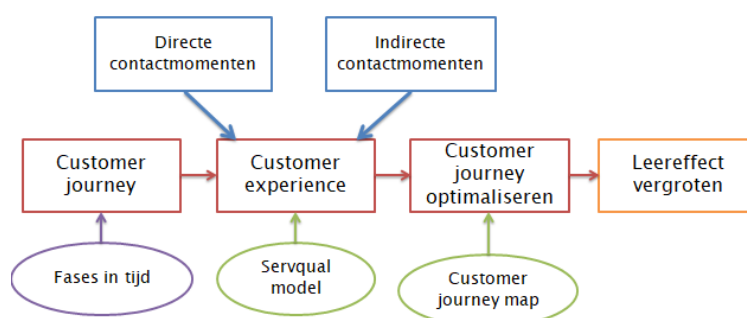
Maas & Pleunis (2006) geven het Servqual model weer om customer experience te meten. Het model is onder te verdelen in twee perspectieven, namelijk de afnemer en de producent. Met de afnemer wordt de klant bedoeld. Dit onderzoek focust zich alleen op mogelijke gaps tussen de verwachte service en de ervaren service. Daarom wordt het perspectief van de producent niet meetbaar gemaakt. De verwachte service kan worden veroorzaakt door drie bronnen: mond-tot-mond reclame, persoonlijke behoefte en eerdere ervaringen. De ervaren service kan worden veroorzaakt door dimensies als tastbaarheden, betrouwbaarheid, responsiviteit, zorgzaamheid en empathie. Doordat in dit onderzoek alleen de dimensies tastbaarheden en personeel van toepassing zijn, zullen de andere dimensies niet worden gemeten. De tastbaarheden worden vertaald als de hospitality bouwstenen: de locatie, de speciale oefenruimtes, de ruimte voor ontspanning en de energising food & beverage. Het personeel wordt vertaald in de optimale service mogelijk gemaakt door de hosts van de House of Influence.

Optimaliseren customer journey

Volgens Meurs-Blokhuis (2016) bestaat het optimaliseren van een customer journey uit drie verschillende stappen:

1. Afbakenen omvat de fasebepaling, namelijk de aankoopfase en doelgroepbepaling die zal worden uitgedrukt in de vorm van een persona.
2. Globale customer journey schetsen, voor deze fase is het belangrijk om vanuit intern perspectief de customer journey te mappen zodat de huidige customer journey bekend is.
3. Inzoomen, in deze fase wordt voor het deelnemersperspectief kwalitatief onderzoek uitgevoerd en vervolgens worden de inzichten vertaald naar concrete acties om de customer journey te optimaliseren.

De beschrijving van de samenhang van kernbegrippen en modellen is opgenomen in bijlage IX.



Figuur : samenhang tussen kernbegrippen en modellen

3 Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk is de aanpak van het onderzoek uitgewerkt. De hoofd- en deelvragen zullen worden beantwoord met behulp van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. De onderzoeksstrategie, waarnemingsmethoden, meetinstrumenten, steekproeftrekking en data-analyse staan in dit hoofdstuk centraal.

3.1 Onderzoeksstrategie

Vanuit de opgestelde onderzoeksdoelstellingen is er gekozen voor kwalitatief- en kwantitatief onderzoek. Het kwalitatieve veldonderzoek heeft als doel het in kaart brengen van de wensen en behoeftes van deelnemers ten behoeve van de hospitality bouwstenen van de House of Influence. Hier wordt gevraagd om verwachtingen en ervaringen die deelnemers zelf aan situaties geven. Hiernaast is er door middel van deskresearch literatuur gezocht over de relatie tussen beleving en leereffect. De andere onderzoeksdoelstelling betreft een analyse van de BI-tool van Bureau Zuidema. Hiervoor is kwantitatief onderzoek uitgevoerd omdat de BI-tool bestaat uit cijfermatige gegevens over trainingslocaties van Bureau Zuidema. Deze gegevens hebben betrekking op beoordelingen van deelnemers over de locatie, trainers en de trainingsprogramma's. Elke trainingslocatie van Bureau Zuidema verwerkt deze beoordelingen in een eigen dashboard. Hierdoor is het makkelijk om beoordelingen van verschillende locaties met elkaar te vergelijken.

Kwalitatief onderzoek: voor dit project is voor het kwalitatieve veldonderzoek gebruik gemaakt van de onderzoeksstrategie Service Design. De onderzoeksstrategie Service Design, voor het kwalitatief onderzoek, is gekozen omdat hiermee diep wordt ingegaan op de personen en hiermee meer informatie kan worden verkregen over wensen en behoeften van die personen. Dit geeft aanknopingspunten voor het vinden van een gebruikersgerichte verbetering voor het beantwoorden van deelvragen 1, 2 en 3 waarmee vervolgens met de resultaten de customer journey kan worden geoptimaliseerd. Daarbij zijn de personen als geheel onderzocht. Service Design is een holistische manier voor een bedrijf om een uitgebreid en empatisch inzicht te krijgen in de behoeften van de klant (Stickdorn & Schreuder, 2011). Vanuit Bureau Zuidema is tevens de behoefte ontstaan om meer terugkoppeling over het concept te krijgen vanuit de deelnemers en trainingen.

Kwantitatief onderzoek: voor het kwantitatieve onderzoek gaat het om bestaande gegevens van Bureau Zuidema over het leereffect. Verhoeven (2014) noemt dit ook wel de secundaire analyse. Hierbij worden bestaande gegevens verzameld en geanalyseerd. De BI-tool (business intelligence) van Bureau Zuidema is de bron voor de informatie die nodig is voor het beantwoorden van deelvragen 1 en 3. Hiervoor is gekozen omdat de BI-tool een duidelijk overzicht geeft ten aanzien van de beoordeling van het huidige leereffect en de trainingslocaties.

3.2 Waarnemingsmethoden

De keuze voor de verschillende waarnemingsmethoden die zijn gekozen voor het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen zijn hieronder onderbouwd.

3.2.1 Kwalitatieve veldonderzoek

Observatieonderzoek

De reden dat er is gekozen voor observatieonderzoek is omdat deze waarnemingsmethode helpt bij het verzamelen van data over het gebruik van de hospitality bouwstenen. Dit zal de input zijn voor de interviews die later zullen worden afgenomen.

Onderzoek door middel van interviews: voor interviewen als waarnemingsmethode is gekozen omdat door middel van een vraaggesprek informatie kan worden verzameld over een bepaald onderwerp. Hierbij staat de beleving van de geïnterviewden voorop. Voordelen van een interview is dat de interviewer goed kan doorvragen op bepaalde onderwerpen en hiermee veel relevante data kan verzamelen. De resultaten van de observaties zullen worden gebruikt als input voor de interviews met de deelnemers. Dezelfde personen die zijn geobserveerd zullen ook worden geïnterviewd.

Workshop: voor workshops als waarnemingsmethode is gekozen omdat binnen dit onderzoek de customer journey van Bureau Zuidema geoptimaliseerd wordt. Met workshops worden verschillende afdelingen van Bureau Zuidema gevraagd om hierin mee te denken. Dit is een effectieve manier voor de onderzoeker om tot nieuwe inzichten te komen. Tevens creëert het draagvlak en kan consensus worden bereikt. Dit zal bijdragen aan het eindresultaat. Volgens Meurs-Blokhuis (2016) is een multidisciplinaire aanpak belangrijk voor het optimaliseren van een customer journey.

3.2.2 Deskresearch

De reden dat is gekozen voor deskresearch is omdat hiermee kan worden onderzocht wat er in de literatuur al bekend is over het effect van de beleving op het leren. Hiermee kan de aanname dat het wel of niet zo is, worden bewezen. Het deskresearch zal dienen als oriëntatie op een vraagstuk.

Triangulatie: voor dit onderzoek zullen verschillende kwalitatieve en kwantitatieve dataverzamelmethode worden gecombineerd om de probleemstelling te kunnen beantwoorden. Verhoeven (2014) noemt dit triangulatie. De probleemstelling wordt zo vanuit meerdere invalshoeken belicht om de validiteit van de onderzoeksresultaten te vergroten. Triangulatie is van toepassing op hoofdvraag 1 en 2.

3.3 Meetinstrument

In deze paragraaf worden de meetinstrumenten vanuit onderzoeksliteratuur en Service Design beschreven die zijn gekozen voor het veldonderzoek. In bijlage VI zijn de meetinstrumenten die gebruikt zijn voor het onderzoek bijgevoegd.

Double Diamond model: bij Service Design is gebruik gemaakt van het Double Diamond model. Het Double Diamond model kent vier fases: 1. Ontdekken, 2. Definieren, 3. Ontwikkelen en 4. Opleveren (EURIB, 2014). Dit model is relevant voor Service Design omdat dit model de fases weergeeft van het Service Design proces en structuur geeft aan de onderzoeksstrategie. Deze strategie helpt bij het beantwoorden van hoofdvragen 1, 2 en 3. In bijlage V is te zien in welke fase van het Double Diamond model verschillende Service Design methodes zijn ingezet.

Shadowen (observatieonderzoek): hierbij worden de respondenten gevolgd gedurende de activiteiten (Stickdorn & Schneider, 2011). Deze observaties hebben gestructureerd plaatsgevonden en de onderzoeker participeerde gedurende de observaties. Vijf deelnemers van de Inzicht in Invloed® training van Bureau Zuidema zijn geobserveerd. Hiervoor is gedurende een aantal minuten en in meerdere sessies geobserveerd hoe vaak een bepaalde situatie bij het gebruik van de hospitality bouwstenen bij iemand werd waargenomen. Deze inzichten zijn als input gebruikt voor de interviews. In de interviews werden dezelfde deelnemers bevraagd over hoe ze de dingen die ze hebben gedaan tijdens de observaties hebben ervaren. De observaties zijn met behulp van algemene opmerkingen beschrijvend verwerkt. Per respondent zijn ook opmerkingen genoteerd over wat opviel tijdens de observatie (zie bijlage 8).

Half-gestructureerde interviews: de interviews hebben met vijf deelnemers en drie trainers van de Inzicht in Invloed® trainingen afzonderlijk plaatsgevonden op locatie in de House of Influence. De

interviews duurden gemiddeld 30 minuten. De vragen voor het interview zijn opgesteld aan de hand van een topic lijst. Afhankelijk van punten uit observaties zijn de interviews afgenomen. De beleving ten aanzien van de hospitality bouwstenen is hiermee inzichtelijk gemaakt. Het is voorgekomen dat naar aanleiding van de observaties is begonnen met de purchase fase en vanuit daar is doorgevraagd zodat alle topics aan bod kwamen. Beeldmateriaal van sommige hospitality bouwstenen hebben tijdens het interview de respondent geholpen zich bijvoorbeeld bepaalde ruimtes te herinneren. Hierdoor werden zij geholpen bepaalde situaties die zijn geobserveerd beter te beschrijven als daar vanuit de onderzoeker naar werd gevraagd.

Het doel van de interviews voor de trainers is om erachter te komen wat de meerwaarde van de House of Influence in relatie tot andere locaties is. De trainer is bevraagd over hoe zij denken dat de meerwaarde van de House of Influence is voor de deelnemers en hoe zij denken dat de hospitality bouwstenen bijdragen aan beleving.

Expectation map: het maken van een expectation map helpt bij het onderzoeken en in kaart brengen van wat de organisatie verwacht te bereiken als klanten een interactie aangaan met de dienst (Stickdorn & Schneider, 2011). Met behulp van een diepte interview met de operationeel manager, is de brainstormsessie op gang geholpen en een expectation map geschetst, zie bijlage VI. De expectation map focust zich op de beleving die Bureau Zuidema met de House of Influence verwacht te bereiken bij de deelnemers.

3.4 Steekproeftrekking

Voor dit onderzoek heeft een selecte steekproef plaatsgevonden met het convenient type voor deelnemers en trainers (Verhoeven, 2014). Tijdens het veldonderzoek zijn deelnemers van de vijfdaagse Inzicht in Invloed® training gevraagd om vrijwillige deelname aan het onderzoek. Niet iedere deelnemer wenste mee te doen door het drukke trainingsprogramma. In totaal hebben vijf deelnemers meegedaan aan het onderzoek. Dit heeft in meerdere sessies plaatsgevonden omdat ze beperkt de tijd hadden gedurende de trainingsweek. Als steekproefkader is voor de trainers het personeelsbestand van Bureau Zuidema gebruikt, deze was beschikbaar voor het onderzoek. In totaal zijn drie trainers benaderd voor deelname en na akkoord in meerdere sessies geïnterviewd. Alle trainers hadden ervaringen met trainen op verschillende locaties van Bureau Zuidema. Deze selecte steekproef is niet generaliseerbaar. Niet alle trainers en deelnemers zijn onderzocht waardoor er uiteindelijk geen conclusie kan worden getrokken voor alle trainers en deelnemers. Deze beperking is onder andere ook nodig geweest omdat er niet voldoende tijd was om alle deelnemersgroepen en trainers van Bureau Zuidema te observeren en te interviewen.

3.5 Data-analyse

In figuur 3.1 zijn de stappen weergegeven van het proces van data-analyse.



Figuur 3.1: proces data-analyse

Tijdens het veldonderzoek met de gekozen strategie Service Design, zijn de gegevens geanalyseerd door producten op te leveren. De observatiemethode shadowen en de half-gestructureerde interviews met de deelnemers hebben de persona en de customer journey opgeleverd.

Personas: de persona omvat satisfiers en dissatisfiers van deelnemers ten aanzien van de hospitality bouwstenen. De satisfiers en dissatisfiers zijn verkregen vanuit de axiale codeerschema's die zijn opgesteld in de data-analyse. Deze zijn vertaald aan de hand van de theorie over de experiential dimensions of hospitality van Pijls et al. (2016).

Customer journey: de customer journey geeft visueel de reis weer van de deelnemers in de House of Influence. Elk moment op de tijdlijn dat de persona in contact komt met één van de hospitality bouwstenen, kan worden gezien als een touch point. De touch points omvatten samen dag één van de vijfdaagse training en is uitgewerkt in vertrek van huis, aankomst HOI, training, koffiebreaaks, lunch, snack, diner, vrije tijd en rusten. Voor elke touch point zijn vervolgens de satisfiers en dissatisfiers per hospitality bouwsteen uitgewerkt die de ervaringen van deelnemers inhouden. Ook zijn bepaalde ervaringen situatieafhankelijk. Deze ervaringen hebben betrekking op de hospitality bouwsteen speciale oefenruimtes, omdat Bureau Zuidema soms juist een minder comfortabele situatie wil schetsen zodat deelnemers leren om met deze situaties om te gaan. Sommige deelnemers hebben dit dan als dissatisfier ervaren, maar dit is dus juist wat Bureau Zuidema voor beleving wil bereiken.

De customer journey is gekozen omdat dit op hoog niveau een overzicht geeft van factoren die van invloed zijn op de customer experience geconstrueerd vanuit het perspectief van de klant (Stickdorn & Schneider, 2011). De customer journey gaf goede input voor een brainstormsessie om de verbeterpunten om te zetten in ideeën voor het advies. Tevens is er de wens van Bureau Zuidema om een geoptimaliseerde customer journey van de House of Influence te ontwerpen.

Ideation: het doel van ideation is het genereren van ideeën en te stimuleren door groepsessies soepeler te laten werken (Stickdorn & Schneider, 2011). Vervolgens heeft er een workshop plaatsgevonden voor de idea generation fase, met de operationeel manager en de hospitality manager van Bureau Zuidema. Tijdens deze workshop zijn de personas en de customer journey getoetst, waarna vervolgens met behulp van een brainstormsessie nieuwe ideeën voor het optimaliseren van de customer journey zijn bedacht.

4 Resultaten veldonderzoek

In het resultatenhoofdstuk worden de resultaten weergegeven van de uitgevoerde onderzoeken. De onderzoeken die zijn uitgevoerd zijn: BI-tool analyse, deskresearch en zijn deelnemers, trainers en de operationeel manager van Bureau Zuidema geobserveerd en geïnterviewd.

4.1 Resultaten BI-tool analyse

In de eerste paragraaf van het resultatenhoofdstuk worden de bevindingen weergegeven van de BI-tool analyse. Deze resultaten beogen antwoord te geven op de deelvraag: *‘Wat is het huidige leereffect van de House of Influence ten opzichte van andere locaties volgens de BI-tool?’* en *‘Hoe worden andere locaties beoordeeld ten opzichte van de House of Influence volgens de BI-tool?’*

In bijlage XVII, BI-tool analyse is de uitgebreide uitwerking van de analyse opgenomen.

4.1.1 Huidige leereffect training Inzicht in Invloed®

Uit de analyse blijkt dat deelnemers de invloedscore van het effect van de House of Influence beoordelen met een 7,6. Het leereffect is 0,8 punt gestegen vergeleken met de invloedscore Intake die deelnemers voor de training invullen. De effectmetingen zijn opgenomen in bijlage IV.

Hieruit kan worden gesteld dat deelnemers de combinatie van het trainingsprogramma, de trainers en de locatie van de House of Influence vinden bijdragen aan het leereffect. Ten tweede is een vergelijking gemaakt van het leereffect van andere locaties in Nederland ten opzichte van de House of Influence. Uit de analyse blijkt dat deelnemers de invloedscore van het effect van de andere trainingslocaties in Nederland ook beoordelen met een 7,6. Als laatste is een vergelijking gemaakt van het leereffect van buitenlandse locaties ten opzichte van de House of Influence. Hieruit blijkt dat de invloedscore van het leereffect hoger is van de buitenlandse locaties. Buitenlandse locaties worden beoordeeld met een 7,9.

4.1.2 Locatiebeoordeling

Om een goede vergelijking te kunnen maken van de scores van andere trainingslocaties is gekeken naar de periode 2017 (zie bijlage XVII, BI-tool analyse).

De locatie House of Influence wordt beoordeeld met een 8,6. De locatiebeoordeling van de acht andere Nederlandse locaties wordt lager beoordeeld met een gemiddelde van een 8,0. De locatiebeoordeling van de buitenlandse locaties wordt hoger beoordeeld ten opzichte van de House of Influence. Deze locaties scoren een gemiddelde van 8,7 (zie bijlage IV).

Deze vergelijking met andere locaties is voor de huidige periode niet gemaakt, want dit zou een vertekend beeld geven omdat deze periode nog niet is afgesloten. Wel is gekeken naar de locatiebeoordeling van alleen de House of Influence over 2018. Hieruit blijkt dat de locatie nu wordt beoordeeld met een 9,0. De invloedscore effectmeting is echter gelijk gebleven met een 7,6 (zie bijlage IV).

4.1.3 Deelconclusie

In deze deelconclusie wordt antwoord gegeven op de deelvraag: *‘Wat is het huidige leereffect van de House of Influence ten opzichte van andere locaties volgens de BI-tool?’* Uit de resultaten naar het onderzoek van de huidige customer journey is gebleken dat op dit moment wel effect is op leren in de House of Influence. Ten opzichte van andere locaties in Nederland is het leereffect van de House of Influence gelijk. Ten opzichte van buitenlandse locaties heeft de House of Influence een lager leereffect. Hieruit kan worden geconcludeerd dat vervolgonderzoek kan worden gedaan naar de reden

dat buitenlandse locaties meer effect hebben op het leren dan de House of Influence. Het leereffect kan afhankelijk zijn van de locatie, trainer of het trainingsprogramma dat beter is dan bij de House of Influence. Vervolgens wordt antwoord gegeven op de deelvraag: *'Hoe worden andere Nederlandse locaties beoordeeld ten opzichte van de House of Influence volgens de BI-tool?'* De huidige situatie van de locatiebeoordeling wordt vastgesteld op een 9,0 voor de House of Influence. Maar omdat deze periode nog niet is afgesloten kan deze nog niet worden vergeleken met de andere trainingslocaties. Wel kan worden geconcludeerd dat ten opzichte van 2017 de House of Influence hoger scoort dan de andere Nederlandse trainingslocaties. De beoordeling van de House of Influence in 2018 is gestegen met 0,4 punten.

4.2 Resultaten relatie beleving en leereffect

Volgens Bureau Zuidema draagt beleving bij aan het leereffect. Om te kijken of deze aanname klopt is deskresearch uitgevoerd. Tevens is voor verduidelijking over dit onderwerp een diepte-interview afgenomen met de operationeel manager van Bureau Zuidema. Met deze informatie wordt de volgende deelvraag beantwoord: *'Wat is in de literatuur bekend over de relatie tussen beleving en leereffect?'* De House of Influence is de omgeving die als doel heeft een bijdrage te leveren aan het leereffect van deelnemers. Of dit doel wordt bereikt, is van meerdere factoren afhankelijk. Niet alleen de omgeving, maar ook menselijk gedrag is een relevante factor. Menselijk gedrag is complex en wordt beïnvloedt door meer dan de fysieke omgeving alleen. "Met het toepassen van omgevingspsychologie kunnen we al het gedrag van mensen sturen" (van Dijk, 2017). Hamel (2008) definieert omgevingspsychologie als volgt: "Omgevingspsychologie is een vorm van toegepaste psychologie die zich bezighoudt met de wederzijdse relatie tussen de omgeving en het gedrag van mensen, dus zowel met de invloed van de omgeving op mensen als met de invloed van mensen op de omgeving". Volgens Hamel (2008) is beleving in dit vakgebied een belangrijk onderwerp, ofwel beleving van de omgeving. "De fysieke omgeving beïnvloedt gedrag van personen" (Tooren, 2017). Gedrag en ervaringen worden gestuurd door de omgeving. Enkele voorbeelden van hoe een omgeving een persoon beïnvloed:

- Gebouwen waarin veel mensen verdwalen of juist makkelijk de weg vinden
- Ruimte waarin de akoestiek personen helpt of hindert met het voeren van een gesprek
- De plaatsing van banken en stoelen die de afstand tot andere mensen bepaald

Vier Amerikaanse auteurs hebben een model ontworpen die helderheid biedt in de verscheidenheid die er is als er naar beleving van de omgeving wordt gekeken. Het model geeft de perceptie, waardering en beleving van de omgeving aan (Bell, Green, Fisher & Baum, in Hamel, 2008). (Zie bijlage VII, uitleg beleving van omgeving)

Met behulp van een diepte interview met de operationeel manager is helderheid verkregen over wat de relatie is tussen beleving en het leereffect volgens Bureau Zuidema (zie bijlage VIII, expectation map).

Op de vraag wat volgens Bureau Zuidema de relatie is tussen beleving en het leereffect, is geantwoord dat het faciliteren leidt tot het ontzorgen van de deelnemers. Omdat deelnemers worden gefaciliteerd door de House of Influence, hoeven zij nergens aan te denken en kunnen zij zich volledig focussen op het trainingsprogramma. Volgens de respondent, de operationeel manager van Bureau Zuidema verbetert dit faciliteren het leereffect. Zij zegt hierover het volgende:

Ik denk, als jij een hele goede beleving hebt, dan wordt je ontzorgt en dus dat je nergens anders aan hoeft te denken, dus dat je je volledig kunt focussen op het programma dat het dan veel beter binnenkomt. Als jij afgeleid wordt, op wat voor manier dan ook . . . Allerlei dingen zeg maar die van invloed zijn op jouw gestel. Dan ben je met je gedachten daarbij en

dat wil je niet, want je wilt met je gedachten en met je focus op de training zijn. Doordat dat dus volledig wordt gefaciliteerd, denk ik echt dat daardoor het leereffect omhoog gaat. (I. de Vries-Besselink, persoonlijke communicatie, 25 april 2018)

Tevens dragen het bieden van veiligheid en het uit de comfort zone halen van deelnemers door middel van de oefenruimtes die worden gefaciliteerd, volgens de operationeel manager bij aan het leereffect. Hier wordt het volgende over gezegd:

En doordat je dus inderdaad uit je comfort zone wordt gehaald op welke manier dan ook, waar je meer veiligheid hebt. Dus je kunt veel meer oefenen dan dat je in de andere locaties waar die veiligheid er niet is of waar je niet uit je comfort zone wordt gehaald, of dat je echt gewoon heel primair oefent terwijl je hier gewoon de diepte in kunt gaan . . . Je kunt veel meer uit jezelf halen doordat we dus die verschillende ruimtes ook faciliteren. (I. de Vries-Besselink, persoonlijke communicatie, 25 april 2018)

4.2.1 Deelconclusie

In de deelconclusie wordt antwoord gegeven op de deelvraag: *‘Wat is in de literatuur bekend over de relatie tussen beleving en leereffect?’*

Er kan vanuit deskresearch gesteld worden dat verandering van gedrag mede kan worden beïnvloed door de fysieke omgeving. De beïnvloedende fysieke omgeving wordt als relatie gezien tussen beleving en het leereffect. Bureau Zuidema heeft dit aangepakt door een concept te ontwikkelen die helemaal is ingericht op de training, zodat het effect heeft op het leren van deelnemers. Dit hebben zij gedaan door voor de deelnemers alles te faciliteren waardoor zij zich ontzorgt voelen en zich hierdoor kunnen focussen op de training. Daarbij heeft Bureau Zuidema speciale oefenruimtes ingericht die deelnemers beïnvloeden tijdens de training. Als voorbeeld worden deelnemers soms juist in voor hen minder comfortabele oefenruimtes en situaties geplaatst waardoor zij hiermee leren omgaan. De aanname van Bureau Zuidema dat beleving van de House of Influence bijdraagt aan het leereffect is volgens de literatuur kloppend.

4.3 Resultaten beleving deelnemers

De resultaten uit deze paragraaf beogen een antwoord te geven op de volgende drie deelvragen: *‘Hoe worden de hospitality bouwstenen op het moment beleefd door de deelnemers?’*, *‘Wat is de relatie tussen de verwachtingen van de deelnemers van de House of Influence en de beleving van de hospitality bouwstenen?’* en *‘Wat is de meerwaarde van de House of Influence volgens deelnemers?’*

Het veldonderzoek is uitgevoerd met behulp van interviews onder deelnemers van de vijfdaagse Inzicht in Invloed® training. De resultaten uit het observatieonderzoek ‘shadowen’, vormden de input voor de interviews. De customer journey bestaat uit verschillende fases. Per fase zullen de belangrijkste bevindingen worden weergegeven. Onder de purchase fase zullen de bevindingen ten aanzien van de hospitality bouwstenen worden weergegeven. De bevindingen zullen worden vertaald naar de hospitality dimensions van Pijls et al. (2016).

4.3.1 Awareness fase

De respondenten hebben verschillende antwoorden gegeven op de vraag of zij specifiek hebben gekozen voor de House of Influence. Merendeel heeft specifiek gekozen voor de House of Influence en anderen zijn via het bedrijf opgegeven voor deze training bij de House of Influence. (Bijlage X, analyseschema A)

Surprise: op de vraag wat de reden is dat de respondenten hebben gekozen voor de House of Influence, is door één respondent een afwijkend antwoord gegeven. Zij heeft voor de House of Influence gekozen om het concept die ze graag wilde ervaren en zei dan ook: "Ik dacht, nou dat is het paradepaardje dus dan moet ik eigenlijk wel daar heen. Een andere keuze was Maastricht, waar ik gestudeerd had maar ik dacht als dit echt het concept is dan moet ik dat wel echt ervaren"" (D. Wonnink, persoonlijke communicatie, 12 april 2018). Dit voorbeeld laat zien dat de locatie die volledig is ingericht op de training de respondent raakt. Zij wilde dit concept graag ervaren. De speciale locatie refereert daardoor naar de dimensie surprise.

Autonomy: de dimensie autonomy refereert naar het gevoel van controle hebben over de training doordat respondenten niet worden afgeleid binnen de House of Influence door thuis en werk. Zij hebben het gevoel zich volledig te kunnen focussen op de training. Als voorbeeld zei één van de respondenten: "Ik heb gekozen voor overnachten hier, want dan blijf je er gewoon in. Want als je gewoon na een trainingsdag naar huis gaat dan kom je gewoon uit de sfeer en uit de energie . . ." (B. Kremer, persoonlijke communicatie, 23 april 2018). Ook was de ligging en de bosrijke omgeving een reden om te kiezen voor deze locatie (zie bijlage X, analyseschema A).

4.3.2 Research fase

Acknowledgement: ten aanzien van de verwachtingen vooraf, komt in de antwoorden van de respondenten de dimensie acknowledgement duidelijk naar voren. Acknowledgement refereert naar persoonlijke behandeling als specifieke groep. Hierop is geantwoord dat ze verwachten dat het persoonlijker zou zijn door de eigen trainingsfaciliteit. Hier is het volgende over gezegd: "Ik had het gevoel dat ik dan echt naar een trainingsfaciliteit toe ga in plaats van naar een hotel waar ze toevallig trainingen geven" (R. Sluimer, persoonlijke communicatie, 12 april 2018).

Efficiency: de dimensie efficiency werd volgens respondenten vooraf verwacht. Respondenten benoemen als voorbeeld dat zij verwachten te worden ontzorgt, zodat zij zich volledig op de training kunnen focussen (zie bijlage X, analyseschema B).

Respondenten worden ontzorgt wanneer processen tijdens de serviceverlening soepel verlopen (Pijls et al., 2016). Daarom wordt deze verwachting vooraf onder de dimensie efficiency geplaatst. Een tweetal vertelde dat hun verwachtingen vooraf anders waren dan hoe ze het echt hebben ervaren. Allereerst werd met betrekking tot de speciale oefenruimtes meer inspirerende ruimtes verwacht. Volgens een respondent was dit onder verwachting.

Welcome: ten tweede werd ten aanzien van de sfeer in de House of Influence verwachtingen overtroffen. De dimensie welcome kan hieraan worden verbonden. Respondenten beargumenteren dat de living refereert naar een huiskamer waardoor zij de House of Influence als welkom, comfortabel, toegankelijk en open beleven. Als voorbeeld zegt een respondent hier het volgende over: "Ik had niet verwacht dat het zo warm zou zijn en echt huiskamer, dat had ik niet verwacht" (D. Wonnink, persoonlijke communicatie, 12 april 2018). Ook waren er respondenten zonder verwachtingen. Zij zijn er voorafgaande het bezoek minder of niet met verwachtingen bezig geweest (zie bijlage X, analyseschema B).

Safety: op de vraag wat respondenten deed besluiten om te kiezen voor de House of Influence, is geantwoord dat eerdere ervaringen met soortgelijke trainingsfaciliteiten of ervaring met Bureau Zuidema hen over de streep trok. Ook werden collega's van de respondent gevraagd naar ervaringen met de House of Influence. Zoals een respondent zei:

Ja, op basis van eerdere trainingen. Ik heb bijvoorbeeld ervaring met de Baak . . . Ik houd er wel echt rekening mee van wat is de hele ervaring die ze bieden . . . toen heb ik eigenlijk wat rondgevraagd om ervaringen van trainingen, want dat vind ik eigenlijk het belangrijkste. (R.Sluimer, persoonlijke communicatie, 12 april 2018)

De dimensie safety komt hier duidelijk naar voren. Dit voorbeeld geeft weer dat respondenten behoefte hadden aan informatie en ervaringen van anderen, zodat duidelijk werd waarvoor ze zouden kiezen. Dit heeft bijgedragen aan het veilige gevoel, doordat ze door de positieve ervaringen van anderen het gevoel hebben te kiezen voor het juiste.

Safety (in combinatie met efficiency): daarnaast werd door een respondent specifiek gekozen op locatie vanwege de omgeving en omdat het dichtbij huis is. (Bijlage X, analyseschema B)

De combinatie van de dimensies safety en efficiency kunnen bepalend zijn om te kiezen voor een locatie dichtbij huis. Enerzijds is de respondent dan op zoek naar een veilig gevoel door dicht bij huis te blijven en anderzijds kan efficiency de keuze bepalen doordat het bijvoorbeeld makkelijker is om dicht bij huis te blijven.

4.3.3 Purchase fase

Speciale oefenruimtes

Welcome (in combinatie met safety): de dimensie welcome refereert enerzijds naar beleving van respondenten, zoals een comfortabel gevoel, uitnodigend en toegankelijkheid van oefenruimtes. Zoals een respondent zei: "Ik ben door dat witte niet afgeleid ofzo. Het is meer het element van het staan die een andere dynamiek geeft" (B. Kremer, persoonlijke communicatie, 23 april 2018). In de antwoorden van respondenten is duidelijk verschil te zien in de beleving van de oefenruimtes. Respondenten vertellen anderzijds dat sommige deelnemers dezelfde ruimtes soms juist als oncomfortabel of afstandelijk ervaren. Hierdoor ervaren deelnemers een minder fijn gevoel in die ruimte om situaties te oefenen. Dit refereert naar de dimensie safety. Deze beleving uit zich doordat deelnemers bijvoorbeeld de white room te klinisch, te wit of afstandelijk vinden. Hierdoor werd, wanneer respondenten een keuze hadden, deze ruimte liever vermeden door sommigen. (Bijlage X, analyseschema C)

Een ander voorbeeld van de oefenruimte die refereert naar de dimensies welcome en safety is de black room. De black room werd door respondenten vaak alleen gebruikt voor een speciale luisteroefening. Respondenten hebben deze oefening in de black room positief ervaren. Zoals een respondent zei: "En de black room heeft wel echt een heel ander doel. Hier ga je echt je zicht uitschakelen om juist te gaan werken en beïnvloeden op andere zintuigen" (D. Linker, persoonlijke communicatie, 19 april 2018). Deze beleving uit zich in een comfortabel gevoel die de ruimte geeft om een bepaalde situatie te kunnen oefenen en duidelijkheid over wat er gaat gebeuren. Een andere respondent zei dat de black room goed past binnen het concept, maar zou deze ruimte niet kiezen voor een vergadering op het werk. Tevens antwoordde een respondent over de speciale oefenruimtes dat het prettig is dat je met je groepje kan afzonderen. (Bijlage X, analyseschema C)

Entertainment: de dimensie entertainment refereert naar dingen of activiteiten om te doen. De work & play room draagt als voorbeeld bij aan deze beleving doordat deze ruimte het mogelijk maakt om bijvoorbeeld ping pong te spelen of te boksen. Wel werd deze ruimte verschillend ervaren door respondenten. Als voorbeeld vertelde een respondent dat hij deze ruimte te conceptmatig vindt door de ping pong tafel. Hij vertelde dat hij hier komt om te trainen en niet om te spelen (zie bijlage X, analyseschema C).

De dimensie entertainment werd door een andere respondent wel positief ervaren, of in ieder geval het aanbod. Zij vertelde dat door het drukke trainingsprogramma, zij geen tijd had om van deze ruimte gebruik te maken. Hierover werd het volgende gezegd: "Ik had eigenlijk helemaal geen tijd om hiervan gebruik te maken en het ziet er eigenlijk heel leuk uit.. Zonde! Ik zie nu dat het zonde is dat ik daar geen gebruik van heb gemaakt" (D. Wonnink, persoonlijke communicatie, 12 april 2018).

Energising food & beverage

Entertainment: de dimensie entertainment refereert naar de behoefte die respondenten hebben ten aanzien van dingen en activiteiten om te doen. Gekeken naar de food & beverage wordt deze behoefte bereikt door variatie en afwisseling in ruimtes en locaties om te eten. Op één respondent na, waren de respondenten positief over de afwisseling van restaurants tijdens de verschillende eetmomenten. Respondenten antwoordden dat het anders zo hetzelfde zou zijn, wat de routine er uit haalt en dat is prikkelend. Ook vinden ze het leuk andere gasten van het hotel te zien. Zoals een respondent zei: "Ja, dat bevalt goed. Want dan heb je niet het idee van: oh, ik ga weer daar heen. Dan heb je even een variatie" (R. Sluimer, persoonlijke communicatie, 12 april 2018). De respondent die minder positief was, dacht dat hij elke keer naar een ander restaurant moest vanwege planningsredenen in het hotel. (Zie bijlage X, analyseschema D).

Efficiency: de dimensie efficiency refereert naar de behoefte die respondenten hebben ten aanzien van soepelheid van processen rondom de serviceverlening van de food & beverage, zoals goede communicatie van diëten of uitzonderingen. Respondenten waren het met elkaar eens dat de communicatie van dieetwensen niet altijd lekker verloopt, zoals een respondent zei: "Ja, en ik merk dat er heel veel vragen over allergieën zijn. Die kwam toen niet helemaal lekker door" (D. Linker, persoonlijke communicatie, 19 april 2018). Een enkeling vertelde dat tijdens de lunchpauze bij het buffet een lange rij stond. Zij vertelde dat als zij hier zelf in had gestaan, dit niet ten goede zou komen van het drukke trainingsprogramma. Hier kan volgens haar meer op worden gestuurd (zie bijlage X, analyseschema D).

Ook vertelde een enkele respondent dat de bewegingsruimte rondom de koffieautomaat in de bar van de House of Influence te krap is. Hier is het volgende over gezegd: "Behalve dan de thee wat hier in de ruimte staat is het aanlopen van de koffieautomaat wat onhandig. Je staat elkaar snel in de weg . . . Dat lijkt wel tot wat opstoppinkjes" (D. Linker, persoonlijke communicatie, 19 april 2018).

Empathy: behoeftes van respondenten ten aanzien van de food & beverage zijn dat het gastgericht is en dat er speciale aandacht voor bijzonderheden is zoals aandacht voor diëten of andere wensen qua eten. Gastgericht houdt in dat de House of Influence de wensen en behoeftes van de deelnemers begrijpt. Zoals respondenten aangeven voorziet de House of Influence hen in deze behoeftes met de honesty list. Ze geven aan dat ze soms geen gebruik maken van alles wat wordt aangeboden, zoals de honesty list, doordat ze volledig worden voorzien in hun basisbehoeften qua drinken. Ze worden de hele dag voorzien van koffie, thee en water. Een respondent zegt hierover dat de gedachte dat het er is fijn is, indien er trek is in iets zoets. Een andere respondent zegt: "Nou ja, overdag drink ik eigenlijk gewoon mijn koffie en er staat ook altijd water klaar dus ik merk ook aan mezelf dat ik daar gewoon veel van gebruik" (D. Linker, persoonlijke communicatie, 19 april 2018).

Welcome: de dimensie welcome refereert ten aanzien van de selfservice naar het thuisgevoel die respondenten hierdoor beleven. De respondenten zijn het met elkaar eens dat de selfservice zorgt voor een thuisgevoel doordat je zelf kunt pakken waar je zin in hebt, zoals een respondent zegt: "Een

thuisgevoel. Ja, heel erg, dat je denkt van O ik heb zin in een kopje thee.. Dat ga ik even maken" (D. Wonnink, persoonlijke communicatie, 12 april 2018).

Autonomy: de selfservice zorgt voor een mate van controle. Deze beleving uit zich in het gevoel van vrijheid om te pakken wanneer dat gewenst is. Hier wordt het volgende over gezegd: "Nou, dat je het zelf kan dus autonomie. Dat je het zelf kan doen, wanneer het jou uit komt" (B. Kremer, persoonlijke communicatie, 23 april 2018).

Ruimte voor ontspanning

Entertainment: de dimensie entertainment ten aanzien van ruimte van ontspanning geeft de dingen en activiteiten weer die deelnemers kunnen doen voor ontspanning. Deze beleving uit zich als volgt: respondenten zijn het erover eens dat de activiteiten om te doen zoals wandelen, fietsen, fitness, zwemmen of spellen spelen voor de nodige ontspanning zorgt (zie bijlage X, analyseschema E).

Respondenten gaan bijvoorbeeld wandelen om hun hoofd leeg te maken van de training of gebruiken het als reflectiemoment voor zichzelf omdat in de training veel op ze afkomt. Hier wordt het volgende over gezegd: "Gewoon even fijn om even eruit te zijn. Je bent toch wel weer drie uur bezig, dus lekker even ontluichten, even in beweging komen dat is ook wel belangrijk daarbij" (D. Linker, persoonlijke communicatie, 19 april 2018). Ten aanzien van de dimensie entertainment is er een behoefte voor meer tijd om te kunnen ontspannen. Respondenten zijn het eens over dat er weinig tijd is om gebruik te maken van faciliteiten zoals fitness en zwemmen (zie bijlage X, analyseschema E).

Een respondent zegt dat deelnemers zelfs een oefening oversloegen omdat ze graag even wilden zwemmen. Deelnemers korten ook soms hun lunchpauze in om een oefening af te maken. Een respondent zegt hier het volgende over: "Dus dan wordt het ook pas 21:00 uur voordat je daar gebruik van kunt maken. Ik heb in de tussentijd niet echt de tijd om.. ja, behalve dan de lunchpauze dan hebben we 1,5 uur" (D. Linker, persoonlijke communicatie, 19 april 2018). Tevens is er een behoefte ontstaan om het aanbod in wandelroutes uit te breiden. Een respondent benoemt dat het jammer is dat er maar twee wandelroutes worden aangeboden, want hier waren ze zo doorheen.

Welcome: ten aanzien van de dimensie welcome draagt de living, als onderdeel van de ruimte van ontspanning, positief bij aan de beleving doordat deze plek binnen de House of Influence zorgt voor een welkom gevoel en een comfortabele plek om te ontspannen. Respondenten zijn het eens dat de living van de House of Influence ten goede komt van het thuisgevoel. De living wordt door de respondenten gebruikt om even terug te trekken en te relaxen. Daarnaast speelt een respondent graag spellen. Zoals een deelnemer zegt: "Ja, heel goed want het is gewoon relaxed en je voelt je op je gemak. Dat huiskamer gevoel is echt geslaagd. Hier binnen een boekje lezen is ook heel erg lekker" (S. Kooijman, persoonlijke communicatie, 19 april 2018).

Empathy: de dimensie empathy draagt positief bij aan de beleving in relatie tot de ruimte voor ontspanning, doordat deelnemers worden voorzien in hun wensen en behoeftes. Een enkele respondent geeft aan geen gebruik te maken van faciliteiten als fitness en het zwembad, maar zegt dat hij merkt dat het fijn is dat het er is. Hij heeft gezien dat deelnemers hier gebruik van maken (zie bijlage X, analyseschema E).

Autonomy: deelnemers hebben een gevoel van mate van controle in de keuzes die ze zelf mogen maken voor de invulling van de ruimte voor ontspanning. Als voorbeeld zegt een respondent dat het fijn is dat ze lekker hun gang kunnen gaan, dus kunnen doen waar ze zelf zin in hebben (zie bijlage X, analyseschema E).

De dimensie autonomy ten aanzien van de ruimte van ontspanning, draagt positief bij aan de beleving.

Optimale service

Acknowledgement: de dimensie acknowledgement refereert naar de beleving van de persoonlijke aandacht van de hosts waardoor deelnemers zich serieus genomen en belangrijk voelen. De respondenten zijn het met elkaar eens dat het persoonlijke contact met de hosts positief is. Respondenten zeggen dat zij ervoor zorgen dat deelnemers zich belangrijk voelen doordat zij zich attent en meedenkend opstellen en door net dat beetje extra aandacht te geven (zie bijlage X, analyseschema F).

Respondenten voelen zich serieus genomen doordat zij op momenten worden gevraagd of ze ergens mee geholpen kunnen worden. Zoals een respondent zei: "Ja, dat zijn natuurlijk bepaalde contactmomenten maar in principe als je in de Living bent en er is iets dan wordt gevraagd of iemand je ergens mee kan helpen. Dus er wordt om gevraagd, dat is super" (S. Kooijman, persoonlijke communicatie, 19 april 2018).

Empathy: deze dimensie refereert ten aanzien van de optimale service naar het begrijpen van de wensen en behoeften van deelnemers door de hosts. Merendeel van de respondenten verteld dat doordat alles voor hen wordt gefaciliteerd, zij zich ontzorgt voelen waardoor zij zich volledig kunnen focussen op de training (zie bijlage X, analyseschema F).

De dimensie empathy ten aanzien van de optimale service draagt positief bij aan de beleving van respondenten.

Welcome: de dimensie welcome in relatie tot beleving wordt vertaald naar een welkom gevoel, comfortabel, uitnodigend, open en toegankelijk. Een klein deel van de respondenten gaf aan dat de toegankelijkheid en betrokkenheid van de hosts prettig is. Zoals een respondent zei: "Jullie zijn verder allemaal erg toegankelijk, je collega's maken ook vaak even een praatje dus dat is wel fijn" (D. Linker, persoonlijke communicatie, 19 april 2018).

Servitude: de dimensie servitude in relatie tot beleving wordt vertaald naar de hosts van de House of Influence. Zij zorgen voor deelnemers, zijn behulpzaam, vriendelijk en geven goede service. Als voorbeeld geeft een klein deel van de respondenten aan dat de hosts van toegevoegde waarde zijn op momenten als het serveren van de snack of bij het ontvangst. Respondenten vonden dat dit een extra sfeertje gaf en een luxe gevoel: "Zoals Caspar stond dan wel buiten soep in te schenken, dat vond ik dan wel heel leuk. Dat geeft wel een extra sfeertje, dat is heel leuk gedaan" (D. Linker, persoonlijke communicatie, 19 april 2018).

Efficiency: voor de dimensie efficiency ten aanzien van de beleving van de optimale service is er een behoefte dat de communicatie en duidelijkheid van personeel van de Bilderberg soepeler mag verlopen. Vrijwel alle respondenten geven dit aan (zie bijlage X, analyseschema F).

Safety: ook is er behoefte aan duidelijkheid over de scheidingslijn tussen selfservice en de hosts. Als voorbeeld zei een respondent: "Soms is het een beetje zoeken, want dan zijn er dingen op . . . en dan weet je niet of je dat zelf mag pakken . . . en dan blijkt dat het in de koeling ligt en dan kun je het eigenlijk gewoon pakken" (S. Kooijman, persoonlijke communicatie, 19 april 2018). Door meer informatie te verschaffen hierover krijgen deelnemers meer overzicht en duidelijkheid.

Autonomy: de dimensie autonomy in relatie tot beleving refereert naar het gevoel van controle die respondenten hebben door de aanwezigheid van de hosts. Een respondent kan zich geen House of Influence voorstellen zonder hosts. Hier wordt het volgende over gezegd:

Ik probeer even een situatie te schetsen van als ze er niet zouden zijn, wat zou er dan gebeuren? Dan ga ik er even van uit dat we zelf kopjes moeten opruimen, dat we zelf water

klaar moeten zetten, even in een extreem geval. Dus nee, dit is gewoon lekker dat dit gewoon loopt. (D. Linker, persoonlijke communicatie, 19 april 2018)

Locatie

Efficiency: de dimensie efficiency in relatie tot beleving van de locatie refereert naar gemakkelijk, snel, handigheid en tijdbesparend. Ten aanzien van de bereikbaarheid met het openbaar vervoer is er behoefte naar een efficiëntere manier. Een enkele respondent vond de bereikbaarheid van de House of Influence met het openbaar vervoer minder prettig. De andere respondenten kwamen met hun eigen auto, waardoor zij dit niet hebben ervaren (zie bijlage X, analyseschema G).

Ten aanzien van deze dimensie werd het terras als onhandig beleefd. Daarom is er behoefte naar een groter terras. Als voorbeeld zei een respondent, dat het jammer is dat het terras van de House of Influence zo klein is. De snack werd buiten geserveerd en met het mooie weer wilde iedereen buiten zitten, maar hierdoor moesten een aantal deelnemers binnen eten (zie bijlage X, analyseschema G).

Safety: daarnaast is er ook behoefte naar duidelijkheid over openingstijden van de House of Influence, zodat ze weten waar ze aan toe zijn. Twee van de vijf respondenten wilden na het diner terugkeren naar de living en ondanks dat de deuren niet op slot waren, was er niemand aanwezig waardoor zij het gevoel hadden dat het gesloten was. Hierdoor zijn zij teruggekeerd naar hun hotelkamer. Zoals een respondent zei: "Gisteravond wilde mensen nog wat drinken en plaatjes draaien en wilde men nog na het eten hier terugkomen. Het was wel open maar er was niemand" (D. Linker, persoonlijke communicatie, 19 april 2018).

Welcome: de dimensie welcome in relatie tot beleving van de locatie refereert naar comfortabel, uitnodigend, open en toegankelijk. Ten aanzien van de living en de hotelkamers benoemden twee van de vijf respondenten dat de living van de House of Influence en de hotelkamers zorgen voor een thuisgevoel. Ze vonden het prettig om hier te relaxen en terug te trekken (zie bijlage X, analyseschema G).

De living draagt positief bij aan de beleving van de locatie.

Entertainment: de dimensie entertainment in relatie tot beleving van de locatie refereert naar dingen die mensen kunnen doen zoals het lezen en bekijken van inspirerende spreken of foto's van de Gallery of Influence en de Exhibition of Influence. Voor de respondenten hadden de Gallery of Influence en de Exhibition of Influence verschillende betekenissen. Een respondent vertelde dat de Gallery of Influence niet veel impact had, volgens haar hadden het ook gewoon schilderijen kunnen zijn. Een andere respondent werd wel nieuwsgierig naar de betekenis en het verhaal die Bureau Zuidema probeert te vertellen met de galerij. Anderen merkten het niet op of kwamen niet aan die kant van het gebouw, doordat die ruimtes daar niet waren ingepland (zie bijlage X, analyseschema G).

Ook refereert deze dimensie in relatie tot beleving naar het groepsgevoel die door de locatie wordt versterkt. Een respondent benoemde de eigen trainingslocatie een toegevoegde waarde voor de groepsdynamiek. Dit versterkt volgens hem doordat deelnemers veel met elkaar doen. Hier wordt het volgende over gezegd: "Je bent heel erg met de mensen en dan leer je ze ook weer wat informeler wat beter kennen" (B. Kremer, persoonlijke communicatie, 23 april 2018).

Kwaliteit faciliteiten (in combinatie met empathy): daarbij is de kwaliteit van faciliteiten toegevoegd doordat de onderzoeker merkte dat dit ook de beleving van de deelnemer beïnvloedt. Dit kan ook in combinatie met de dimensie empathy worden beoordeeld, ofwel het begrijpen van de wensen en behoeften van deelnemers. Er is een behoefte ontstaan ten aanzien van het klimaat op locatie. Merendeel van de respondenten vond dat het klimaat op locatie varieert. Het lijkt dat de oefenkamers

vaker te koud zijn en de hotelkamers vaker te warm. Het is ook niet duidelijk of deelnemers de temperatuur zelf kunnen regelen. Daarnaast is de behoefte ontstaan om meer gelijkheid in hotelkamers te creëren. Een merendeel van de respondenten zegt dat de kwaliteit van de hotelkamers niet gelijk is doordat sommigen wel airco en koffie- en thee faciliteiten op de kamer heeft en een ander niet. Tevens is de behoefte ontstaan voor een leuker terras. Volgens respondenten is het terras niet uitnodigend waardoor ervoor is gekozen om bij het Bilderberg op het terras te gaan zitten (zie bijlage X, analyseschema G).

4.3.4 Out of the box experience

Alle vijf respondenten bevelen de House of Influence aan anderen aan (zie bijlage X, analyseschema H). Ook is gevraagd of zij een cijfer wilden geven hiervoor. Één respondent beveelt de House of Influence aan met een 8, drie met een 9 en één met een 9,5. Zoals een respondent zegt over verbeterpunten: "Maar dat zijn niet punten die de ervaringen in de weg staan dus als je het gewoon sekt zou bekijken, dan kun je hier gewoon heel goed je trainingen volgen en voel je je in je vel" (S. Kooijman, persoonlijke communicatie, 19 april 2018). Respondenten vonden het "alles kan, niets moet" principe heel goed uit de verf komen met dit concept (autonomy). Alle respondenten vonden het lastig om verbeterpunten te bedenken voor de House of Influence. Respondenten benoemden de bereikbaarheid met het openbaar vervoer en de communicatie dieetwensen of het afstemmen van de gerechten als verbeterpunten (efficiency). (Zie bijlage X, analyseschema H)

Het vaakst werd het terras van de House of Influence benoemd voor verbetering (empathy). Zo benoemde een respondent dat het leuk zou zijn als het concept van binnen ook naar buiten wordt doorgevoerd. Hier werd het volgende over gezegd: "Want buiten kun je natuurlijk ook best wel oefeningen doen en hier is het de hele tijd binnen. Ik zou die afwisseling wel fijner vinden" (D. Wonnink, persoonlijke communicatie, 12 april 2018).

4.3.5 dimensies in relatie tot fases customer journey

In tabel 4.4 staan de fases van de customer journey weergegeven met de bijbehorende dimensies. Zoals is af te lezen worden door respondenten niet alle dimensies beleefd in de verschillende fases. Ten aanzien van de awareness fase zijn surprise en autonomy de dimensies die deelnemers doen besluiten om te kiezen voor de House of Influence. De research fase laat zien welke dimensies respondenten verwachten van de House of Influence. De purchase fase laat de meeste dimensies zien. En in de OOB-fase beleven respondenten de dimensie autonomy echt als meerwaarde van de House of Influence. De dimensies efficiency en empathy geven de beleving weer die volgens respondenten zorgen voor verbetering van de House of Influence.

Tabel 4.4: fases customer journey in relatie tot dimensies

Fases	Bijbehorende dimensies
Awareness fase	Surprise, autonomy
Research fase	Acknowledgement, efficiency, welcome, safety (in combinative met efficiency)
Purchase fase	Welcome (in combinatie met safety), entertainment, efficiency, empathy, welcome, autonomy, acknowledgement, servitude, safety
OOB-fase	Autonomy, efficiency, empathy

4.3.6 Deelconclusie

In deze deelconclusie wordt door middel van de persona en de customer journey antwoord gegeven op de drie deelvragen: **'Hoe worden de hospitality bouwstenen op het moment beleefd door de deelnemers?'**

De uitwerking van de persona geven de satisfiers (+) en dissatisfiers (-) weer per hospitality bouwsteen. Deze zijn vertaald naar de hospitality dimensies van Pijls et al. (2016). Onder de speciale oefenruimtes staat bij de dimensie welcome in combinatie met safety een (o). Dit houdt situatieafhankelijk in omdat Bureau Zuidema soms juist een minder comfortabele setting wil creëren met de speciale oefenruimtes, zodat deelnemers ook leren oefenen met deze situaties. Het is dus doelgericht dat sommige deelnemers iets als onveilig of niet comfortabel hebben ervaren ten aanzien van de speciale oefenruimtes. Wat opvalt, is dat ten aanzien van de dimensies entertainment, efficiency en safety vaker dissatisfiers voorkomen. Daarom bieden deze dimensies mogelijkheden voor optimalisatie (zie bijlage XI, persona). In de customer journey is de tijdlijn weergegeven van één dag van de vijfdaagse training. Ook hier worden de verschillende belevingen aangegeven per hospitality bouwsteen en kan worden afgelezen wat de satisfiers en dissatisfiers precies inhouden (zie bijlage XII, customer journey).

‘Wat is de relatie tussen de verwachtingen van de deelnemers van de House of Influence en de beleving van de hospitality bouwstenen?’

Uit de resultaten is gebleken dat de relatie tussen de verwachtingen die deelnemers hadden gelijk zijn aan de beleving van de optimale service. Deze relatie volgt uit de persoonlijke aandacht (acknowledgement) en mate van ontzorgen (efficiency) die deelnemers verwachtten en hebben beleefd. Ten tweede is gebleken dat de relatie tussen de verwachting en de beleving van de locatie beter was. Deze relatie blijkt uit het thuisgevoel (welcome) die deelnemers niet verwachtte en wel hebben beleefd. Echter, hadden deelnemers vaker geen verwachtingen vooraf als hierom werd gevraagd. Verwachtingen over de energising food & beverage, ruimte voor ontspanning en speciale oefenruimtes zijn mede hierdoor niet uitgesproken.

‘Wat is de meerwaarde van de House of Influence voor deelnemers?’

Gekeken naar de persona valt het op dat de dimensies empathy (ontzorgen), welcome (thuisgevoel), autonomy (selfservice en vrijheid) en acknowledgement (persoonlijke aandacht) altijd als satisfier wordt beleefd en geen een keer als dissatisfier. Daarom kan als antwoord worden gegeven op deze vraag dat bovengenoemde dimensies als meerwaarde van de House of Influence kunnen worden gezien voor de deelnemers (zie bijlage XI, persona).

4.4 Resultaten expectation map

Het veldonderzoek is naast de interviews met deelnemers, ook uitgevoerd met behulp van een brainstormsessie met de operationeel manager van Bureau Zuidema. De brainstormsessie is begeleid met behulp van een vragenlijst (Bijlage VI, expectation map). Deze bevindingen beogen antwoord te geven op de deelvraag: *‘Wat voor beleving wil Bureau Zuidema bereiken met de House of Influence?’* De complete uitwerking hiervan is opgenomen in bijlage XIII. In onderstaand vergelijkingsschema is vergeleken of de beleving die Bureau Zuidema verwacht te bereiken ook werkelijk zo wordt beleefd door de persona (zie bijlage XI, persona).

Tabel 4.1: vergelijkingsschema

Bureau Zuidema	Persona	Dimensie	Opmerkingen
<i>Speciale oefenruimtes</i>			
Inspirerend	X		Soms ook ruimtes minder inspirerend, zie analyseschema B
Confronterend			Niet specifiek benoemd

Zakelijke uitstraling	X	Entertainment	Verskillende dynamieken in ruimtes, zie analyseschema C
(uit) comfort zone	X	Welcome	Black- en white room, zie analyseschema C
Veilig gevoel	X	Safety	Afhankelijk van persoon en ruimte, zie analyseschema C
Onveilig gevoel	X	Safety	Meestal in de black- en white room, zie analyseschema C
<i>Energising food & beverage</i>			
Afwisseling	X	Entertainment	Zie analyseschema D
Inspirerend			Niet specifiek benoemd
Verrassingseffect	X	Entertainment	Door afwisseling in ruimte en gerechten, zie analyseschema D
Thuisgevoel	X	Welcome	Door selfservice en honesty list, zie analyseschema D
Het ontbreekt je aan niks gevoel	X	Empathy	Zie analyseschema D
Keuzemogelijkheden	X	Autonomy	Zie analyseschema D
<i>Ruimte voor ontspanning</i>			
Thuisgevoel	X	Welcome	Zie analyseschema E
Beïnvloeden gemoedstoestand	X	Empathy	Door even een wandeling te maken of te zwemmen, Zie analyseschema E
Motivatatie voor bewegen	X	Entertainment	Zie analyseschema E
Luxe gevoel	X	Empathy	Zie analyseschema E
Ontspannende omgeving	X	Empathy	Zie analyseschema E
Uit dagelijks leven			Niet specifiek benoemd, indirect wel via locatie, zie analyseschema G
Goed dat het er is	X	Autonomy	Zie analyseschema E
<i>Optimale service</i>			
Ontzorgt voelen	X	Empathy	Zie analyseschema F
Persoonlijke aandacht	X	Acknowledgement, servitude, safety	Zie analyseschema F
<i>Locatie</i>			
Focus op training			Niet specifiek benoemd, maar indirect wel via optimale service, zie analyseschema F
Groepsgevoel/groepsdynamiek	X	Entertainment	Zie analyseschema G
Thuisgevoel	X	Welcome	Zie analyseschema G

4.4.1 Deelconclusie

In deze deelconclusie wordt antwoord gegeven op de deelvraag: *‘Wat voor beleving wil Bureau Zuidema bereiken met de House of Influence?’* Uit de resultaten van het vergelijkingsschema kan worden gesteld dat de beleving die Bureau Zuidema wil bereiken en de beleving van de persona overeenkomen. Ten aanzien van de dimensies in de persona en de dimensies in het vergelijkingsschema worden alle dimensies van beleving die Bureau Zuidema wil bereiken ook daadwerkelijk bereikt. Wellicht kunnen er naar aanleiding van de beleving van de hospitality bouwstenen van de persona dimensies worden toegevoegd aan de beleving die Bureau Zuidema wil bereiken.

4.5 Resultaten veldonderzoek trainers

De bevindingen die uit de interviews met trainers naar voren zijn gekomen beogen antwoord te geven op de deelvragen: *'Hoe ervaren trainers het verschil tussen andere locaties en de House of Influence?'* en *'Wat maakt het dat de deelnemer kiest voor de House of Influence in plaats van andere trainingslocaties?'* Hiervoor zijn drie trainers van de vijfdaagse Inzicht in Invloed® training geïnterviewd die allen ervaring hebben op andere trainingslocaties van Bureau Zuidema.

4.5.1 Bijdrage beleving

De respondenten zijn gevraagd om aan te geven hoe zij denken dat de verschillende hospitality bouwstenen bijdragen aan het *leereffect* van deelnemers. Uit deze informatie kan worden gesteld dat alle hospitality bouwstenen bijdragen aan beleving en niet zozeer aan het leereffect van deelnemers. Tevens vertellen zij ook dat het lastig is om erachter te komen wat het leereffect is. Een respondent benoemt dat alleen de oefenruimtes, vooral de black room, een bijdrage levert aan het leereffect door de speciaal daarvoor ingerichte oefeningen. (Bijlage XV, analyseschema J)

Daarom is de vraag aangepast naar hoe de respondenten denken dat de verschillende hospitality bouwstenen bijdragen aan de *beleving* van deelnemers. Tabel 4.2 bevat de dimensies die volgens trainers bijdragen aan de beleving van deelnemers (zie bijlage XV, analyseschema I).

In deze tabel is ook het verschil met andere locaties weergegeven (zie bijlage XV, analyseschema L).

Tabel 4.2: dimensies die bijdragen aan beleving volgens trainers

Dimensie	Bijdrage beleving	Opmerkingen	Andere locaties
Surprise	De aankleding van de House of Influence, sfeer, de verschillende settings van oefenruimtes en de bosrijke omgeving.	Concept speciaal ingericht op de training, speciale locatie voor oefeningen, onverwachte voorzieningen	Minder mogelijkheden qua oefenruimtes, geen speciale oefenruimtes, faciliteiten zijn niet afgestemd op de training
Acknowledgement	Het persoonlijke contact en de persoonlijke aandacht van de hosts.	Serieus genomen voelen, belangrijk voelen, speciaal voor de deelnemer	Deelnemer is deel van een groter geheel, dus minder persoonlijke aandacht
Empathy (in combinatie met safety)	De hosts, er is geen vraag te veel, deelnemers weten naar wie ze toe kunnen voor een vraag	Gastgericht, begripvol, wensen van deelnemers, speciale aandacht voor speciale groep, duidelijkheid.	Mindere mate van hospitality
Welcome	Het thuisgevoel dat wordt gecreëerd.	Koffie- en thee faciliteiten en versnaperingen, living, uitnodigend, toegankelijk, open, comfortabel	De living is niet zozeer een groot verschil. Een lounge is vaak standaard in hotels. Wel is het huiskamer gevoel in de HOI beter.
Entertainment	De afwisseling in restaurants, verschillende vormen van eten, verschillende groepsactiviteiten, en activiteiten voor ontspanning.	Verrassingseffect qua eten, groepsgevoel, luxe gevoel, ontspanning	Minder afwisseling en variëteit in eten/drinken. De vaak drukke omgeving biedt minder ontspanning. De hotelfaciliteiten worden niet gezien als een groot verschil, omdat dit vaak standaard is in hotels
Autonomy	Selfservice, ruimte van ontspanning.	Hoeft niet te vragen, ontdek het zelf, eigen voorkeuren	Mindere mate van selfservice door openbare locatie.

4.5.2 Meerwaarde House of Influence

Op de vraag over wat het idee is van de respondenten wat de deelnemers als meerwaarde zien van de House of Influence zijn de antwoorden weergegeven in tabel 4.3 hieronder (zie bijlage XV, analyseschema K).

Tabel 4.3: dimensies met de grootste meerwaarde volgens trainers

Dimensie	Meerwaarde HOI	Opmerkingen
Empathy	Ontzorgen van deelnemers	Gastgericht, begripvol, wensen van gasten, speciale aandacht voor speciale groep
Surprise	Eigen vleugel met faciliteiten, wij-gevoel, speciale oefenruimtes, veel samen met de groep.	Speciale locatie voor de training, speciaal geregeld voor deelnemers, onverwachte voorzieningen
Acknowledgement	De persoonlijke aandacht en aandacht voor detail	Serieus genomen voelen, belangrijk voelen, speciaal voor de deelnemers
Autonomy	Mate van selfservice	Hoeft niet te vragen, ontdek het zelf, eigen voorkeuren

4.5.3 Deelconclusie

In deze deelconclusie worden antwoorden gegeven op de deelvragen: *‘Hoe ervaren trainers het verschil tussen andere locaties en de House of Influence?’* en *‘Wat maakt het dat de deelnemer kiest voor de House of Influence in plaats van andere trainingslocaties?’* Er kan worden geconcludeerd dat het grootste verschil tussen de locaties wordt ervaren met betrekking tot de volgende hospitality dimensies: surprise, acknowledgement, empathy, entertainment (omgeving) en autonomy. Volgens respondenten is er weinig verschil voor de dimensies welcome (lounge) en entertainment (hotelfaciliteiten). Wel komt volgens respondenten ten aanzien van de dimensie welcome het huiskamer idee in de House of Influence meer tot zijn recht dan in andere locaties. Er kan worden geconcludeerd dat de meerwaarde van de House of Influence volgens de respondenten betrekking heeft op de dimensies: empathy, surprise, acknowledgement en autonomy. Deze meerwaarde speelt mee in het besluit van deelnemers om te kiezen voor de House of Influence in plaats van andere trainingslocaties.

5 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie beschreven van dit onderzoek. Hierin zullen de hoofdvragen worden beantwoord aan de hand van de resultaten uit hoofdstuk 4.

5.1 Beantwoording hoofdvragen

Allereerst beogen de resultaten antwoord te geven op de hoofdvraag: *‘Wat is de huidige customer journey van de House of Influence in relatie tot de hospitality bouwstenen?’* In dit onderzoek is gekeken naar hoe deelnemers de verschillende fases van de customer journey hebben beleefd. In de purchase fase is deze beleving ten aanzien van de hospitality bouwstenen onderzocht. Uit de resultaten is gebleken dat in de awareness fase de dimensies surprise en autonomy specifieke redenen zijn geweest voor deelnemers om te kiezen voor de House of Influence. Ten aanzien van de research fase is gebleken dat de dimensies acknowledgement, efficiency en welcome de verwachtingen van deelnemers weergeven. Het kwam ook voor dat deelnemers geen verwachtingen hadden. De dimensie safety (in combinatie met efficiency) heeft deelnemers uiteindelijk over de streep getrokken om te kiezen voor de House of Influence in de research fase. De keuze is beïnvloed door ervaringen van anderen of eerdere ervaringen met Bureau Zuidema. Ook speelde de afstand tot thuis en werk mee in de keuze. Voor de purchase fase is per hospitality bouwsteen de beleving onderzocht en vertaald naar dimensies. Hieruit is gebleken dat ten aanzien van de dimensies entertainment, efficiency, safety en empathy mogelijkheden zijn voor het positief beïnvloeden van de beleving. Ten aanzien van de OOB-fase (Out Of the Box Experience) is uit de resultaten gebleken dat de House of Influence in hoge mate wordt aangeraden aan anderen. Dit blijkt uit het gemiddelde cijfer van een 8,9 die de vijf respondenten gaven aan de House of Influence. De huidige customer journey van de House of Influence in relatie tot beleving van de hospitality bouwstenen kan met behulp van de dimensies als volgt worden beschreven. De (-) geven de dimensies weer die kunnen worden geoptimaliseerd:

- Speciale oefenruimtes: welcome (in combinatie met safety) en (-)entertainment.
- Energising food & beverage: entertainment, (-)efficiency, empathy, welcome en autonomy.
- Ruimte voor ontspanning: (-)entertainment, welcome, empathy en autonomy.
- Optimale service: acknowledgement, empathy, servitude, (-)efficiency, welcome, autonomy en (-)safety
- Locatie: (-)efficiency, welcome, (-)entertainment, (-)safety en (-)empathy.

Uit de BI-tool analyse is gebleken dat de House of Influence als locatie in 2017 werd beoordeeld met een 8,6 en in 2018 met een 9,0. Deze cijfers laten een stijging van 0,4 zien in de beoordeling. Er kan uit zowel het kwalitatief- als het kwantitatief onderzoek worden geconcludeerd dat de House of Influence in de huidige situatie zeer positief is ten aanzien van de beleving van deelnemers.

Ten tweede beogen de resultaten antwoord te geven op de hoofdvraag: *‘Wat is de gewenste customer journey van de House of Influence in relatie tot de hospitality bouwstenen?’* Uit de huidige customer journey is gebleken dat de beleving van deelnemers zeer positief is. In het kwalitatieve onderzoek is verdiepend onderzoek gedaan naar de vijf hospitality bouwstenen. Hieruit is gebleken dat met betrekking tot alle hospitality bouwstenen wel iets kan worden geoptimaliseerd. Ten aanzien van de speciale oefenruimtes is vanuit de deelnemer de behoefte ontstaan voor meer tijd voor activiteiten of dingen om te doen (entertainment). Voor de energising food & beverage is vanuit de deelnemer de behoefte voor een betere communicatie van dieetwensen en meer bewegingsruimte rondom het koffie-

en theestation (efficiency). Voor de optimale service is vanuit de deelnemer de behoefte voor een betere communicatie tussen personeel van het Bilderberg hotel (efficiency) en duidelijkheid over de scheidingslijn tussen selfservice en service van de hosts (safety). Voor de ruimte van ontspanning is vanuit de deelnemer de wens voor meer tijd voor entertainment en meer activiteiten buiten (entertainment). Voor de locatie is vanuit deelnemers de wens voor betere bereikbaarheid indien men niet over een auto beschikt (efficiency). Tevens is duidelijkheid over openingstijden van de House of Influence gewenst (safety) en is er behoefte voor het verbeteren van het klimaat en gelijke kwaliteit in hotelkamers tussen deelnemers (empathy). Tot slot is ten aanzien van de locatie ook behoefte dat het concept meer buiten wordt doorgevoerd (entertainment). Er kan worden geconcludeerd dat het optimaliseren van de genoemde dissatisfiers kunnen zorgen voor het bereiken van de gewenste customer journey. Wel betreffen dit vaak zeer kleine aanpassingen op operationeel niveau. In de definition fase is een workshop opgezet door de onderzoeker samen met de hospitality- en operationeel manager. Nadat er een presentatie is gegeven over de huidige customer journey en de persona door de onderzoeker, is een brainstormsessie gehouden zodat de meest waardevolle gaps door de managers werden gedefinieerd. Deze design gaps in tabel 5.1 zijn volgens de managers gewenst voor optimalisatie. De doorgehaalde gaps vallen in ieder geval af voor optimalisatie. De beste kansen voor het optimaliseren van de beleving wordt gezien voor de dimensie entertainment.

Tabel 5.1: design gaps

Dimensies voor optimalisatie	Design gaps
Entertainment	- Tijdgebrek - Weinig buitenactiviteiten - Concept veel binnen, weinig buiten doorgevoerd.
Efficiency	- Communicatie dieetwensen - Bewegingsruimte ten aanzien koffie- en theestation - Bereikbaarheid OV
Safety	- Scheidingslijn host en selfservice onduidelijk - Openingstijden HOI onduidelijk
Empathy	- Klimaat hotelkamers en oefenruimtes - Ongelijke kwaliteit hotelkamers

Tot slot beogen de resultaten antwoord te geven op de hoofdvraag: *‘Wat is de meerwaarde van de House of Influence in relatie tot andere locaties?’* Uit de resultaten van het kwalitatieve onderzoek onder trainers is gebleken dat zij de dimensies surprise, acknowledgement, empathy, entertainment (omgeving) en autonomy als grootste verschil hebben ervaren ten opzichte van andere locaties. Weinig verschil werd ervaren ten aanzien van de dimensies welcome (lounge) en entertainment (hotelfaciliteiten) ten opzichte van andere trainingslocaties. Daarnaast blijkt uit de resultaten onder deelnemers dat empathy, welcome, autonomy en acknowledgement als meerwaarde van de House of Influence worden gezien. De beleving van de respondenten komen overeen. Er kan worden geconcludeerd de volgende elementen een meerwaarde zijn voor de House of Influence:

- Ontzorgen (empathy)
- Eigen vleugel met faciliteiten, wij-gevoel, speciale oefenruimtes, groepsdynamiek (surprise)
- Persoonlijke aandacht en aandacht voor detail (acknowledgement)
- Mate van vrijheid en selfservice (autonomy)
- Thuisgevoel (welcome)

6 Methodologische discussie

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek aan de hand van de begrippen validiteit en betrouwbaarheid geëvalueerd.

6.1 Validiteit

Volgens Verhoeven wordt met validiteit bepaald in welke mate het onderzoek vrij is van systematische fouten. De onderzoeker bekijkt of het onderzoek meet wat het moet meten (Verhoeven, 2014). Er zijn verschillende vormen van validiteit. In de volgende paragrafen wordt de interne validiteit, externe validiteit en begripsvaliditeit van dit onderzoek toegelicht.

Interne validiteit

De onderzoeker heeft de volgende beslissingen genomen om de interne validiteit te waarborgen:

Respondenten: voor gekozen is om op een juist moment (tijdens de lunch), wanneer de groep bij elkaar zat, het onderzoek voor te leggen en te vragen welke personen toevallig wilden helpen. Ondanks het gevaar dat er niemand wilde deelnemen aan het onderzoek, heeft de onderzoeker vijf proefpersonen onderzocht. Dit heeft ervoor gezorgd dat de proefpersonen willekeurig zijn toegewezen aan het onderzoek waardoor de interne validiteit toeneemt.

Triangulatie: er zijn meerdere onderzoeksmethoden toegepast. Naast kwalitatief onderzoek is ook kwantitatief onderzoek uitgevoerd. De BI-tool analyse resulteerde in kwantitatieve gegevens. Voor het kwalitatief onderzoek zijn observaties en interviews uitgevoerd. Ook is deskresearch gedaan en zijn er brainstormsessies gehouden. Deze onderzoeksopzet zorgt ervoor dat de interne validiteit toeneemt.

Ideation: in de ideation fase van het onderzoek is een workshop door de onderzoeker georganiseerd met de operationeel manager en hospitality manager van de organisatie. In de workshop zijn eerst de persona en de huidige customer journey gepresenteerd. Ten tweede heeft de onderzoeker de deelnemers van de workshop de design gaps die voor hen belangrijk waren laten selecteren. Tot slot zijn “hoe kan” vragen door de onderzoeker gesteld om ideeën te bedenken voor het verbeteren van die design gaps. Hiermee heeft de onderzoeker draagvlak gecreeërd. Er is voor gezorgd dat de organisatie het eens is met besluiten die worden genomen waardoor de interne validiteit toeneemt. Er kan worden geconcludeerd dat de interne validiteit hoog is.

Externe validiteit

Bij externe validiteit kan volgens Verhoeven worden nagegaan of de steekproef de juiste afspiegeling vormt van de populatie. Externe validiteit is een begrip dat voornamelijk bij kwantitatief onderzoek wordt toegepast. Kwalitatief onderzoek streeft vaker naar inhoudelijke generalisatie. Dit houdt de vergelijkbaarheid van de resultaten in soortgelijke situaties in (Verhoeven, 2014).

Steekproef: de steekproef van dit onderzoek is niet generaliseerbaar. Niet alle trainers en deelnemers zijn onderzocht waardoor er uiteindelijk geen conclusie kan worden getrokken voor alle trainers en deelnemers. Deze beperking is onder andere ook nodig geweest, omdat er niet voldoende tijd was om alle deelnemersgroepen en trainers te observeren en te interviewen. Gekeken naar het doel van dit onderzoek, is het niet de bedoeling om de resultaten van het onderzoek te generaliseren naar een grotere populatie van organisaties. De organisatie wil weten hoe personen het concept beleven om daar iets aan te veranderen als dat nodig of gewenst is.

Persona: de vijf proefpersonen zijn ondergebracht in één persona. Vervolgonderzoek kan de effectiviteit van de persona bepalen. De effectiviteit van de persona kan minder zijn omdat niet is gekeken naar personen met dezelfde eigenschappen. De enige gezamenlijke eigenschap die de persona heeft, is dat het allemaal personen zijn die een leerdoel hebben en dat ze allemaal dezelfde training hebben gevolgd. Er is niet gekeken naar andere eigenschappen, zoals vervoersmiddel, woonplaats,

functie enzovoort. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de externe validiteit voor dit onderzoek lager is.

Begripsvaliditeit

Volgens Verhoeven heeft begripsvaliditeit betrekking op de meetinstrumenten. Bij begrippen ligt dit lastig en door begrippen goed te omschrijven en om te zetten in een vraag, wordt ervoor gezorgd dat de begrippen ook echt worden gemeten (Verhoeven, 2014). De kernbegrippen die in dit onderzoek zijn gemeten zijn customer journey, customer experience en optimaliseren customer journey. Met deze kernbegrippen is gemeten hoe de organisatie de customer journey kan optimaliseren zodat de beleving ten aanzien van de hospitality bouwstenen wordt geoptimaliseerd. Dit kernbegrip is onderzocht door te kijken naar wat nodig is om de beleving van deelnemers ten aanzien van de hospitality bouwstenen te optimaliseren, zodat de customer journey positief kan worden beïnvloed. Dit is bereikt door vragen te stellen over het begrip customer experience, ofwel beleving. De operationalisering heeft de achterliggende begrippen afgedekt. De boomdiagram waarborgt dit. De boomdiagram is gebaseerd op theorie uit het theoretisch kader. Deze theorie leidde uit het literatuuronderzoek. Om beleving te kunnen beschrijven is literatuur gezocht over het servqual model en experiential dimensions of hospitality. Uit de boomdiagram van het servqual model en de customer journey volgde de interview guide. De experiential dimensions of hospitality hebben geholpen bij het coderen om een dieper begrip te krijgen op de beleving. Er is besloten om de interviews half gestructureerd af te nemen, omdat hiermee aan de hand van topics gericht vragen kunnen worden gesteld aan de respondenten, maar zorgt ervoor dat er ruimte is voor de respondent om eigen ervaringen en meningen in te brengen. Doordat alle stappen van de operationalisering zijn doorlopen, kan worden geconcludeerd dat de kernbegrippen goed zijn afgedekt.

6.2 Betrouwbaarheid

Belangrijk voor de resultaten in het onderzoek is betrouwbaarheid. Volgens Verhoeven (2014) is een onderzoek betrouwbaar als het tot dezelfde resultaten leidt wanneer het op een ander tijdstip en onder andere omstandigheden wordt herhaald. Om de betrouwbaarheid te kunnen onderzoeken is deze herhaalbaarheid een belangrijke voorwaarde. Het ligt daarmee in het verlengde van de criteria van testbaarheid en onafhankelijkheid. De betrouwbaarheid van onderzoeksresultaten geeft aan in hoeverre het onderzoek vrij is van toevallige fouten (Verhoeven, 2014). De betrouwbaarheid is bij uitstek wat lager, maar voor dit onderzoek zijn maatregelen genomen om de betrouwbaarheid in dit onderzoek te waarborgen. Zo is dit gewaarborgd doordat aan de hand van interview guides de interviews zijn afgenomen. De onderzoeker is niet open het interview ingegaan. Daardoor zou ieder ander persoon hetzelfde interview kunnen afnemen. Toch is er altijd nog sprake van bepaalde subjectiviteit in het afnemen van interviews of ten aanzien van analyseschema's. Hierdoor is de betrouwbaarheid bij uitstek lager. Een andere maatregel die is genomen om betrouwbaarheid te waarborgen is dat alle interviews met toestemming van de respondenten zijn opgenomen. Wat enigszins afbreuk kan doen is dat de periode van het jaar invloed heeft op de beleving van de respondenten. Beleving van buitenactiviteiten of de reis naar de locatie kunnen door het weer worden beïnvloed. Tijdens het onderzoek is één audio opname verloren gegaan door een fout in het apparaat. Doordat de onderzoeker direct na het interview heeft samengevat en de uitwerking hiervan naar de respondent is gemaïld voor aanvulling, is de betrouwbaarheid enigszins behouden. Een andere maatregel die is genomen is dat de onderzoeker in verschillende fases heeft gecodeerd. Eerst zijn de interviews afgenomen, toen volgde het open coderen en werden alle codes gekoppeld aan axiale codes. Deze zijn per stuk weergegeven in analyseschema's. Tot slot is triangulatie toegepast. Er zijn meerdere dataverzamelingsmethoden toegepast. Observaties zijn gebruikt als input voor de interviews. Hierdoor wordt bij de respondent gecontroleerd of de bevindingen van de onderzoeker kloppen.

7 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden vanuit de conclusies aanbevelingen gedaan voor het beantwoorden van het managementvraagstuk: 'Hoe kan de customer journey van de House of Influence worden geoptimaliseerd ten aanzien van de hospitality bouwstenen, zodat de beleving wordt geoptimaliseerd met als doel het uiteindelijke leereffect te vergroten?'

7.1 Design gap

Uit de conclusie is gebleken dat de House of Influence al een zeer positief effect heeft op de beleving van deelnemers. Kansen voor optimalisatie worden gezien ten aanzien van de hospitality bouwsteen ruimte voor ontspanning en locatie voor het optimaliseren van de beleving van de dimensie entertainment. De optimalisatie heeft betrekking op de purchase fase van de customer journey van de House of Influence. Allereerst wordt geadviseerd om de behoefte naar meer tijd voor ontspanning aan te pakken. Deelnemers ervaren door het drukke trainingsprogramma tijdsgebrek voor ontspanning. Ten tweede wordt geadviseerd om het concept van binnen naar buiten door te voeren. Het concept is nu vooral op binnen gericht. Het terras is volgens respondenten te klein en niet uitnodigend. Ook biedt de House of Influence weinig mogelijkheden voor buitenactiviteiten.

7.2 Criterium

Criteria waar deze opties minimaal aan moeten voldoen zijn afgeleid van conclusies van dit onderzoek over de hospitality dimensies die door trainers en deelnemers als meerwaarde worden gezien van de House of Influence. Hiervoor is gekozen omdat deze dimensies positief hebben bijgedragen aan de beleving 'binnen' de House of Influence. Daarom moet het buitenconcept ook minimaal voldoen aan deze dimensies voor een optimale beleving. Daarnaast wordt de dimensie entertainment ook als criteria meegenomen, omdat dit de dimensie is die wordt geoptimaliseerd. Deze wordt vertaald naar meer tijd voor het doen van activiteiten voor ontspanning en het doorvoeren van het concept naar buiten, als integrale oplossing voor dit vraagstuk. Als laatste is de criteria, die is opgesteld door de opdrachtgever, toegevoegd. Het concept moet innovatief en toepasbaar zijn. Dat wil zeggen dat out of the box ideeën volstaan, zolang het maar toepasbaar is binnen vijf jaar in verband met het huurcontract.

Criteria van dimensies die minimaal moeten worden geïmplementeerd voor een optimale beleving van het buitenconcept zijn:

- Empathy: ontzorgen, gastgerichtheid, begrip, wensen van klanten en speciale aandacht voor specifieke groep
- Surprise: wij-gevoel, groepsdynamiek, speciaal geregeld, onverwachte voorzieningen
- Acknowledgement: persoonlijke aandacht en aandacht voor detail
- Autonomy: vrijheid en selfservice, het zelf mogen kiezen en eigen voorkeuren
- Welcome: welkom gevoel, comfortabel, uitnodigend, open, toegankelijk
- Entertainment: activiteiten en dingen om te doen
- Innovatief: vernieuwend
- Toepasbaar: binnen vijf jaar

7.3 Prototype

De oplossing is gebaseerd op de dissatisfier entertainment voor de hospitality bouwstenen ruimte voor ontspanning en locatie. Het doel is om het concept van binnen naar buiten door te voeren voor het optimaliseren van de beleving van de deelnemer. Om meer tijd voor ontspanning te creëren zal moeten worden gekeken naar de opzet van het trainingsprogramma zelf. Dit maakt het lastig om de dissatisfier tijdsgebrek te tackelen. Wel kan de integrale oplossing van het doorvoeren van het concept naar buiten zorgen voor fysiek meer ruimte voor ontspanning en kunnen hier elementen aan worden toegevoegd die helpen bij het wegnemen van tijdsdruk.

In de ideation fase hebben de hospitality manager en de operationeel manager gebrainstormd over mogelijke ideeën voor het oplossen van de design gaps die zijn geïdentificeerd in de definition fase. Deze sessie heeft draagvlak gecreëerd tussen de onderzoeker en Bureau Zuidema. Mogelijke beslissingen die door de onderzoeker in de aanbevelingen worden gemaakt worden hierdoor onderschreven (zie bijlage XVI). De vijf pijlers voor het buitenconcept zijn:

1. Flexibel meubilair
2. Bosrijke omgeving betrekken
3. Buiten trainen en ontspannen
4. Meer bewegen (wandelen, hardlopen en activiteiten)
5. Terras en tuin update.

Het buitenconcept heeft betrekking op het terras van de House of Influence en de Bilderberg bossen gelegen naast de trainingslocatie. Dit concept zou flexibel meubilair moeten bevatten om zo de deelnemers vrijheid te geven de gewenste settings voor oefeningen te laten bepalen. De House of Influence kan het naastgelegen Bilderberg bos meer betrekken bij het concept als speciale locatie voor oefeningen en buitenactiviteiten, door op verschillende plekken door het bos bijvoorbeeld tuinhuisjes of andere mogelijkheden om te loungen, eten, vergaderen, oefenen etc. te faciliteren. Hierbij is de ontspannende sfeer een belangrijk aspect die al wordt bereikt door de rustgevende omgeving. Deze sfeer kan nog meer worden bereikt door de juiste aankleding. Dit concept zou daarnaast ook mogelijkheden moeten bieden voor meer activiteiten om te ontspannen in de vorm van beweging of bijvoorbeeld teambuilding. Het concept dient tot slot een update te geven aan het huidige terras en de tuin, zodat het in het verlengde van de living ligt en deelnemers hier ook het thuisgevoel ervaren zoals binnen.

Als prototype is een moodboard gemaakt voor het buitenconcept van de House of Influence. Dit moodboard helpt bij het beschrijven van de stemming of het gevoel van het beoogde concept. Het doel van het prototype is om de dimensies van beleving in relatie tot de vijf pijlers van het buitenconcept te visualiseren. Onderstaande link is te gebruiken om bij het moodboard te komen op Pinterest:

<https://pin.it/wksamrd5vaq72g>

In bijlage XIV is een kopie van het moodboard opgenomen.

7.4 Criteria in relatie tot prototype

Zoals gezegd dient het concept minimaal te voldoen aan criteria, ofwel de hospitality dimensies die trainers en deelnemers als meerwaarde zien van de House of Influence. In deze paragraaf wordt besproken welke meerwaarde deze dimensies hebben in relatie tot het prototype.

Empathy: het voorgestelde concept is geselecteerd als een oplossing uit werkelijke behoeften die door het onderzoek zijn geïdentificeerd. Hoewel ervoor is gekozen om te focussen op één gap van de

geïdentificeerde design gaps, afgeleid van de dissatisfiers van de hospitality bouwstenen, kan het buitenconcept een breder spectrum van de hospitality bouwstenen dienen. Voor de speciale oefenruimtes wordt geadviseerd nieuwe oefenruimtes te realiseren in de buitenlucht. Voor de energising food & beverage wordt geadviseerd een plek te creëren in de buitenlucht om te lunchen of te dineren. Op deze manier draagt deze oplossing ook bij aan de beleving van andere hospitality bouwstenen. Door aandacht aan de dimensie empathy te geven stijgt de meerwaarde van het buitenconcept omdat deelnemers zich ontzorgt voelen. Er wordt geadviseerd om in te spelen op wensen en behoeftes van de gast door met kouder weer dekens op het terras te leggen en een vuurkorf aan te steken. Ook wordt geadviseerd om een overkapping te maken op het terras en op de plekken in het bos, zodat bij regen deelnemers toch droog zitten. Ook wordt geadviseerd om de paraplu's die nu voor deelnemers klaar staan te blijven gebruiken.

Surprise: er wordt geadviseerd twee speciale locaties in het bos voor een oefening of presentatie te realiseren met behulp van een tuinhuis, hangstoelen/matten en zitzakken. Ook wordt geadviseerd een eettafel en een koffiecaravan (of een andere vorm) in het bos te realiseren. Door aandacht aan deze dimensie te geven, stijgt de meerwaarde van het buitenconcept, doordat deelnemers worden verrast door de locaties. Het geeft een extra beleving. Daarnaast wordt geadviseerd buitenactiviteiten zoals teambuilding oefeningen aan het trainingsprogramma toe te voegen. Dit zorgt voor meer beweging en draagt bij aan de groepsdynamiek. Een escape room activiteit in het bos die bijdraagt aan het doel van de training, namelijk invloed uitoefenen, kan samen met trainers worden gerealiseerd.

Acknowledgement : door aandacht te geven aan de dimensie acknowledgement, stijgt de meerwaarde van het buitenconcept doordat deelnemers zich belangrijk en serieus genomen voelen. Er wordt geadviseerd de persoonlijke aandacht van de hosts, zoals in de huidige situatie, door te blijven voeren. Uit de resultaten is gebleken dat dit een positief effect heeft op de beleving. De hosts moeten een belangrijke rol blijven spelen bij het buitenconcept.

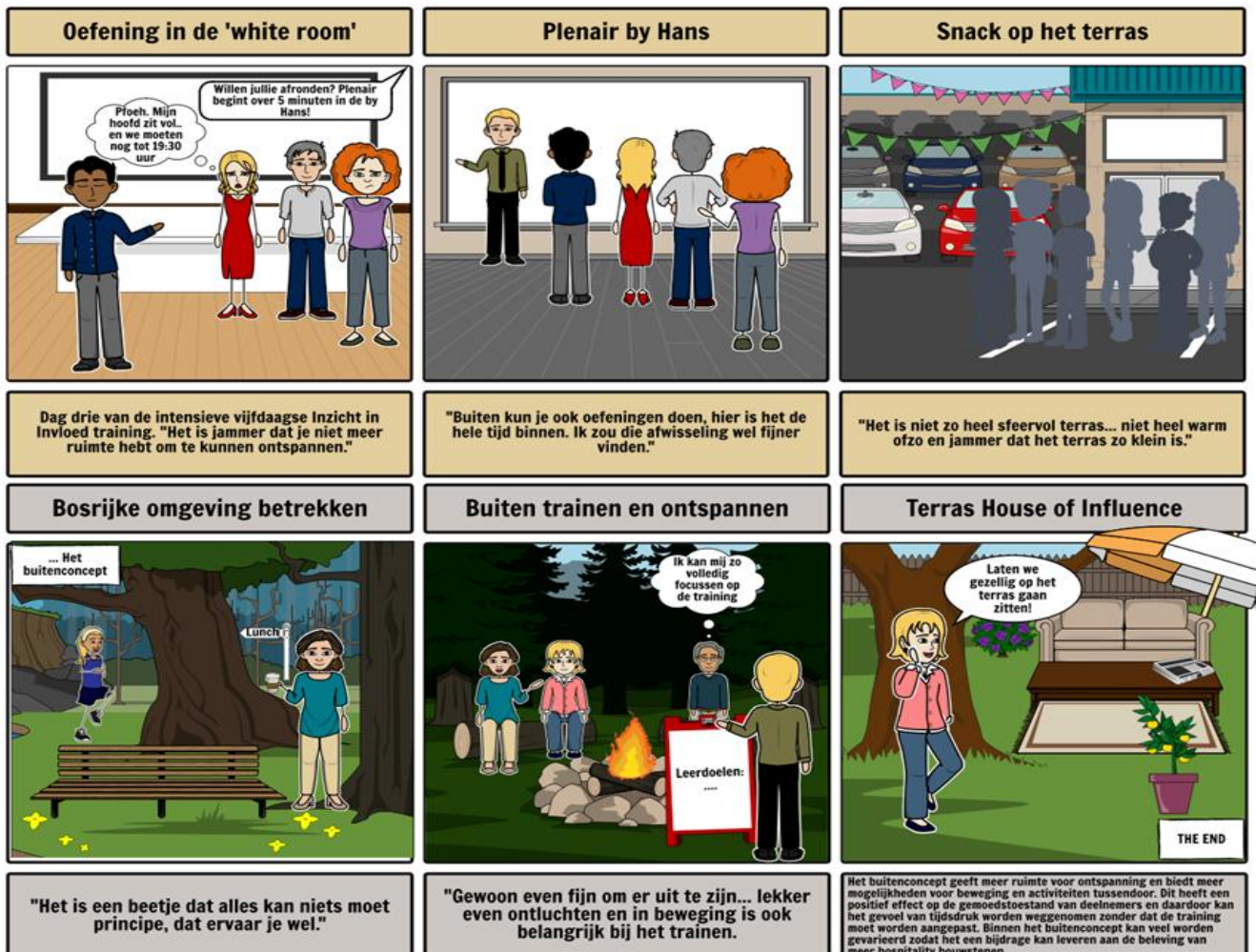
Autonomy: er wordt geadviseerd om vrijheid te blijven bieden door het selfservice aspect. Uit de resultaten is gebleken dat het bieden van deze vrijheid positief bijdraagt aan beleving. Het "alles kan, niets moet" principe is wat deelnemers een thuisgevoel geeft. Dit wordt bereikt door flexibel meubilair op het terras te gebruiken, waardoor zij zelf kunnen bepalen in welke setting zij willen oefenen. Ook de vrijheid in keuze om binnen of buiten te oefenen moet bij de deelnemers blijven. Door aandacht te geven aan deze dimensie stijgt de meerwaarde van het buitenconcept.

Welcome: er wordt geadviseerd om het terras en de tuin te updaten met lounge meubilair. Zo nodigt het meer uit voor de deelnemer om hier gebruik van te maken. Het comfortabele gevoel op het terras moet een verlengde zijn van de living binnen. Ook wordt geadviseerd om de stoeptegels en de bestrating zoals nu zoveel mogelijk te vervangen door gras, perkjes, planten en bloemen. Hierdoor zal het meer uitnodigen om op het terras te zitten. Door aandacht te geven aan deze dimensie stijgt de meerwaarde van het buitenconcept.

Entertainment: er wordt geadviseerd om meer mogelijkheden te bieden voor beweging om te ontspannen door meer wandelroutes en hardlooproutes aan te bieden. Ook wordt geadviseerd om te kijken of activiteiten zoals yoga aanslaan. Het bieden van meer activiteiten om te kunnen ontspannen, kan helpen bij het afnemen van tijdsdruk van deelnemers die dat ervaren. De dimensies empathy, surprise en welcome leveren directe verbetering op voor de dimensie entertainment omdat deze daadwerkelijk meer activiteiten en dingen om te doen bieden. De dimensies acknowledgement en autonomy hebben indirecte verbetering voor de dimensie entertainment. Het ontzorgen met behulp van de hosts en de mate van vrijheid door de selfservice zorgen voor de nodige ontspanning. De deelnemer kan zelf bepalen in welke mate dat nodig is.

Innovatief en toepasbaar: door het concept van binnen te verbinden met het terras en de bosrijke omgeving, zal het concept een mate van innovatie bieden ten aanzien van de andere trainingslocaties van Bureau Zuidema. Dit komt doordat dit de eerste eigen trainingslocatie is met zowel een binnen als buitenconcept die volledig is ingericht op het trainingsprogramma. Het is vernieuwend in de zin van andere trainingslocaties van Bureau Zuidema, waardoor de meerwaarde van de locatie de House of

Influence stijgt. Doordat de oplossing geen grote veranderingen betreft zoals verbouwingen of grote aanpassingen in het trainingsprogramma, is het snel te implementeren. Tevens is het concept toepasbaar tijdens alle seizoenen van het jaar. Dit concept biedt juist mogelijkheden om in te spelen op het seizoen. Het storyboard laat zien dat dit concept de beleving optimaliseert ten aanzien van de hospitality bouwsteen ruimte voor ontspanning.



De quotes uit het storyboard zijn afgeleid van de interviews met deelnemers.

7.5 Implementatieplan

Voor het implementeren van het buitenconcept is een implementatieplan geschreven met behulp van de PDCA-cyclus. De acties die hieruit volgen brengen kosten met zich mee die vervolgens worden toegelicht in paragraaf 7.6.

Plan: in het advies zijn vijf pijlers benoemd voor het buitenconcept die bijdragen aan het optimaliseren van de hospitality bouwsteen, ruimte voor ontspanning. Het optimale resultaat is het behalen van een optimale beleving met behulp van dit buitenconcept in de zomer van 2019. Om deze beleving te bereiken moet het criterium, de dimensies van beleving, worden meegenomen in keuzes die worden gemaakt bij het realiseren van de vijf pijlers van het buitenconcept. Het doel van de geoptimaliseerde beleving is een beter leereffect bij deelnemers. Er is een jaar de tijd om veranderingen door te voeren om resultaat te zien in de beoordeling in de BI-tool. Allereerst moeten de volgende stappen worden doorlopen:

Stap	Mensen	Middelen	Tijd (klaar in)	Acties
1	Hospitality manager	Resultaten en advies onderzoek	Week 27	Bijeenkomst plannen
2	Management HOI			Voorleggen plan
3	Directie Bilderberg			Huurcontract
		Afspraken vastleggen		
4	Hospitality manager	Mail en agenda	Week 28	Bijeenkomst plannen
5	Management HOI	Resultaten en advies onderzoek		Bespreken resultaten en advies
6	Chef keuken	Takenverdeling		Extra taken voor realisatie bespreken
7	Maitre B F&B			Taken verdelen
	Hoofd housekeeping			
	Hoofd technische dienst			
	Hosts(ess) HOI			
8	Management HOI	Omgevingsloket website overheid	Week 33	Vergunningcheck
9	Gemeente Renkum	Concept plan		Vooroverleg en beoordeling concept
		Kostenraming aanlegactiviteiten		
10				Omgevingsvergunning
11	Aannemer	Concept plan	Week 34	Oriënterende gesprekken
	Tuinspecialist			
12	Leverancier tuinmeubelen			Week 35

Deze acties dienen begin kwartaal drie van 2018 rond te zijn (juli en augustus).

Do: deze stap geeft de realisatie weer van het buitenconcept. Deze stappen dienen te worden gerealiseerd eind kwartaal drie 2018 (september) en begin kwartaal vier 2018 (oktober). Wel moet bij de aanschaf van meubelen en toebehoren worden ingespeeld op het weer. Deelnemers kunnen namelijk voor het eerst midden kwartaal vier 2018 (november) gebruik maken van het complete buitenconcept. Er wordt geadviseerd om in kwartaal twee 2019 (april) een nieuwe aanschafronde te doen gericht op de zomer. In onderstaand overzicht zijn de stappen beschreven voor de realisatie.

Stap	Mensen	Middelen	Tijd (klaar in)	Acties
13	Hospitality manager	Bestellijst	1 dag, week 35	Terrasmeubilair en toebehoren bestellen
14	Leverancier	bestelling	4 weken, week 39	Leveren
15	Aannemer	Terras ontwerp	8 weken, week 35	Fysiek groter maken terras
	Tuinman	Tuin ontwerp	t/m 43	Updaten tuin
16	Hospitality manager Hosts(ess)	Meubilair en toebehoren	1 week, week 44	Buitenconcept inrichten
17	Marketing Bureau Zuidema	Website	1 dag, week 44	Buitenconcept op website plaatsen
18	Hospitality manager Bilderberg hotel	Open dag	1 dag, week 45	Buitenconcept introduceren collega's

Check: deze stap controleert of de beleving ten aanzien van de hospitality bouwsteen ruimte voor ontspanning, is verbeterd. Zoals dit onderzoek beweert, heeft beleving effect op het leereffect. Daarom kan ook worden gekeken of de beoordeling op het leereffect beter is geworden.

Stap	Mensen	Middelen	Tijd	Acties
19	Hosts(ess)	Buitenconcept	November 2018 t/m september 2019	Winter, voorjaar en zomer draaien
	House of Influence			
20	Hospitality manager	Typeform en Ipad BZ	December 2018	Enquête ontwerpen
	Hosts(ess)		Januari t/m juni 2019	Enquête afnemen deelnemers
	Hospitality manager		Juni 2019	Resultaat beleving buitenconcept bepalen na invoer advies
21	Operationeel manager	BI-tool	September 2019, week 39	Beoordeling House of Influence analyseren. Is de 9,0 behouden?

Met deze uitkomsten kan worden bevestigd of het advies positief bijdraagt (9,0 is behouden) of dat er nieuwe maatregelen moeten worden genomen, omdat uit de enquêtes nog verbeterpunten voortkomen of de 9,0 niet is behouden.

Act: na overleg van eventueel gevonden knelpunten, wordt in deze fase bepaald of ten aanzien van de uitkomsten van de BI-tool analyse en de analyses van de enquêtes, knelpunten nog verbeterd moeten

worden. Indien nodig kunnen dan nieuwe verbeterplannen worden gemaakt door de hospitality manager en operationeel manager van de House of Influence.

7.6 Financiële consequenties

Gekeken naar de PDCA-cyclus zijn investeringen noodzakelijk. In deze paragraaf worden de kosten, opbrengsten en de haalbaarheid besproken.

Kosten: de volgende investeringen worden op basis van ruwe schattingen verwacht voor de voorbereidingen:

Investering	Tijd	Kosten
Personeelskosten hospitality manager	5 uur per dag * 5 werkdagen * 8 weken = +/- 200 uur	¹ €12,50 * 200 uur = €2500
Personeelskosten operationeel manager	3 uur per dag * 5 werkdagen * 8 weken = +/- 120 uur	² €16,50 * 240 uur = €1980
³ Omgevingsvergunning	Aanvraag 2 uur, 5 tot 6 weken voor afgifte vergunning	Indien nodig worden de volgende kosten verwacht: vooroverleg/beoordeling concept aanvraag à €112 Aanlegactiviteiten bij €2275 of meer, maar minder zijn dan €4545 = €347
⁴ Oriënterend gesprek aannemer	Gesprek zelf +/-4 uur, besluit binnen 6 weken zijn gemaakt	n.v.t.
⁴ Oriënterend gesprek tuinman	Gesprek zelf +/-4 uur, besluit binnen 6 weken zijn gemaakt	n.v.t.
Totaal:	+/- 330 uur extra tijd voor managers	⁵ €4.480 ⁶ €4.939

De volgende investeringen worden voor de uitvoering verwacht, dit is een ruwe schatting:

Investering	Tijd	Kosten
Terrasmeubilair bestellen en toebehoren terras	1 dag à 8 uur	€1500 + €500
Toebehoren terras (april 2019)	1 dag à 8 uur	€500
Levertermijn bestellingen	4 weken	/
Project kosten terras en tuin	8 weken	€3000 (afhankelijk van aannemer en grootte)
⁷ Personeelskosten inrichting	5 dagen * 7 uur = 35 uur	¹ €12,50 * 35 = €437,50
Totaal:	+/- 35 uur extra tijd hospitality manager en 2 maanden voor realisatie.	€5.937,50

¹Op basis van het geschatte uursalaris voor hospitality managers in Nederland (Indeed, 2018). Hij zal dit project op zich nemen. ² Op basis van het geschatte uursalaris voor operationeel managers in Nederland (Indeed, 2018). Zij zal bemiddelen in keuzes en besluiten nemen. ³ Voor de meeste activiteiten op het gebied van (ver)bouw, wonen, monumenten, milieu, natuur en ruimte gelden algemene regels of moet een melding worden gedaan bij de gemeente. Via het omgevingsloket op de website kan een vergunningcheck worden gedaan om te kijken of een vergunning nodig is of een melding moet worden gedaan (Gemeente Renkum, z.d.). ⁴ Voor de budgetraming en eventuele schetsen opmaken. Oriënterende gesprekken zijn vaak gratis en kan de keuze voor de juiste aannemer worden gemaakt door Bureau Zuidema. Misschien hebben zij al ervaringen met verschillende aannemers. Dit geldt ook voor de tuinman. ⁵ De totale kosten zonder vergunning. ⁶ Totale kosten met vergunning.

⁷ Aangezien de hospitality manager 40 uur per week aanwezig is, zijn er geen extra personeelskosten bij de uitvoer van het project. Wel kost het inrichten en introduceren van het buitenconcept extra tijd.

Baten: voor dit project is het lastig om cijfers of opbrengsten te geven van het uiteindelijke resultaat. Het zal indirect een opbrengst leveren voor een positieve beleving van deelnemers. Deze investering laat zien dat Bureau Zuidema investeert in wensen en behoeftes van deelnemers, wat positief bijdraagt aan het imago en ervoor zorgt dat de House of Influence de beoordeling van een 9,0 blijft vasthouden.

Haalbaarheid: het advies wordt op haalbaarheid getest door verschillende factoren. Belangrijk is om eerst inzicht te krijgen of het Bilderberg hotel bereid is om middelen, mensen en tijd in te zetten en is de implementatie afhankelijk van de overeenkomst met het Bilderberg hotel. De haalbaarheid moet ook worden getest op financieel gebied. Deze is afhankelijk van het budget die Bureau Zuidema heeft.

Nawoord

In dit nawoord geef ik, als onderzoeker, een reflectie op het thesisproject. Er zal reflectie worden gegeven op het eigen handelen en op de waarde van de thesis in de branche ten aanzien van trainingslocaties/verhuurlocaties.

Eigen handelen

De start van het thesissemaster verliep goed met een 7 voor mijn thesis proposal defence. Als feedback kreeg ik mee om op te passen met de scope van mijn onderzoek. Het voorstel besprak twee verschillende onderzoeken, namelijk een onderzoek naar beleving en een onderzoek naar het leereffect. De opdrachtgever leek het interessant om te kijken wat voor effect beleving heeft op het leren, maar dit werd tijdens de thesis proposal defence direct afgeraden om apart te onderzoeken. Het onderzoek naar het leereffect betreft een geheel ander vakgebied. Deze feedback heb ik verwerkt waardoor het onderzoek overzichtelijk is gebleven. Tijdens de eerste fase van het schrijven van mijn thesiswerkstuk had ik wel moeite met opstarten. Het duurde even voor ik door had wat de vervolgstappen waren. In de laatste weken heb ik alle tijd die ik had besteed aan mijn werkstuk voor een optimaal resultaat. Het gehele semester heb ik momenten gehad dat het wat stroever verliep, maar ik vond telkens wel weer motivatie om door te gaan. Ook contactmomenten met de opdrachtgever en mijn eerste examiner hebben mij geholpen om door te gaan.

Op de samenwerking en communicatie met de opdrachtgever en de examinatoren kijk ik positief terug. Ik vond de wekelijkse bijeenkomsten die in het begin van het semester met de intervisiegroep werd gepland erg bijdragen aan de voortgang van het onderzoek. Deze bijeenkomsten hebben mij tot nieuwe inzichten en op ideeën gebracht doordat andere studenten vergelijkbare onderwerpen hadden. Ook was het fijn om te horen hoe iedereen ervoor stond, zodat ik zelf kon bepalen of ik nog op schema liep. Dit gaf vaak rust, maar gaf ook soms een teken dat ik even een tandje bij moest zetten. Naar het einde toe werden deze bijeenkomsten minder relevant voor de groep, omdat iedereen zijn of haar eigen weg op ging. Mijn eerste examiner heeft vanaf toen vaak tijd voor mij vrij gemaakt voor inhoudelijke feedback als ik daar behoefte aan had. In persoon, maar ook via de mail heb ik vaak feedback mogen ontvangen wat heeft bijgedragen voor het behalen van het gewenste niveau van het werkstuk. Dit hielp mij ook erg bij het halen van de deadlines met betrekking tot de planning, omdat zij telkens een concept van het hele stuk verwachtte en ik dat ook graag wilde aanleveren om het meest uit de feedback te halen.

Naast mijn afstudeeronderzoek heb ik 16 uur per week meegewerkt als hostess van de House of Influence. Deze afspraak heb ik samen met de opdrachtgever gemaakt bij de sollicitatie. Hierdoor heb ik alle ins en outs van de House of Influence mogen ervaren, wat heeft bijgedragen aan het leren kennen van het concept. Wel merkte ik vanaf het analyseren van de data dat de lange reis van Winterswijk naar Oosterbeek en de verantwoordelijkheid als hostess zorgde voor stress. Ook vond ik op dat moment de werkzaamheden niet meer bijdragen aan mijn werkstuk en voelde het meer als een belemmering voor mijn functioneren. Toen heb ik besloten een gesprek aan te gaan met de hospitality manager om dit uit te spreken en te vragen of ik zo min mogelijk kon worden ingeroosterd. Ik vond het prettig dat hier naar werd geluisterd waardoor ik mijn focus en motivatie weer terugkreeg voor mijn werkstuk. In de laatste weken heb ik één dag per week meegewerkt als hostess. De communicatie

met de opdrachtgever verliep altijd zonder problemen. Voor mij zijn nooit vragen onbeantwoord gebleven en vond ik de open communicatie erg fijn. Mijn opdrachtgever heeft tussendoor ook meerdere malen feedback gegeven op stukken en deelgenomen aan brainstormsessies en workshops die ik heb georganiseerd.

Feedback van mijn eerste examinerator en opdrachtgever hebben met betrekking tot mijn planning soms tot vertraging gezorgd. Vooral de feedback op het resultatenhoofdstuk en het advies. Over het resultatenhoofdstuk heb ik uiteindelijk een halve week langer gedaan. Ik had drie weken gepland om het advies te schrijven en het werkstuk af te ronden met bijbehorende spelling en grammatica controle en de managementsamenvatting. Dit heb ik uiteindelijk in één week moeten doen door de vertraging tijdens het schrijven van het resultatenhoofdstuk en het advies. Ik denk niet dat ik dit had anders had kunnen. Maar deze feedback was gewoon nodig voor het beter maken van mijn werkstuk. Ik denk dat ik uiteindelijk trots mag zijn op mijzelf hoe ik de feedback heb verwerkt en het werkstuk in de laatste week naar mijn idee positief heb afgerond. Toch ga ik in het vervolg afspraken meer over het gehele project plannen. Nu hebben de één op één afspraken met mijn examinerator vooral aan het einde plaatsgevonden wat voor best veel druk heeft gezorgd op het einde. De data-analyse heeft ook gezorgd voor vertraging, waardoor ik de geplande workshop voor de brainstormsessie in de ideation fase een week moest uitstellen. Het lukte mij niet voor die tijd alle verzamelde data uit te werken in de analyseschema's, waardoor ik nog geen persona en customer journey kon presenteren aan de opdrachtgever. Ik had het gevoel dat dit kwam omdat ik mij niet volledig kon focussen door de werkzaamheden als hostess. Ik vind dat ik hier goed heb gehandeld door op tijd aan te geven dat ik de workshop wilde verplaatsen en open te zijn over de situatie. Dit werd goed opgepakt en werd uiteindelijk een andere ochtend ingepland waardoor de workshop gewoon kon worden gedaan.

Tijdens het project heb ik op twee momenten een consult aangevraagd met onderzoeksdocent Rienk van Marle. Dit was helemaal aan het begin voor het ontwikkelen van mijn meetinstrument en na de data-analyse. Voor het ontwikkelen van het meetinstrument heb ik waardevolle adviezen gekregen om de literatuur van Ruth Pijls te gebruiken. In het vervolg wil ik het tweede moment eerder plannen, dus niet na de data-analyse maar vooraf. Ik merkte dat ik behoefte had aan tips vooraf de analyse. Daarmee was de analyse waarschijnlijk een stuk sneller gegaan. Ook wil ik in het vervolg meer vragen voorbereiden voor het consult. Nu had ik niet altijd concrete vragen over mijn stukken en vertelde ik eigenlijk alleen maar waar ik mee bezig was. Ik had hier voor mijn gevoel meer uit kunnen halen.

Waarde voor de branche

Gekeken naar de locatietrends voor 2018, heeft dit werkstuk een grote waarde voor de branche van trainingslocaties en verhuurlocaties. Dit werkstuk geeft verdieping op hoe beleving kan bijdragen aan een nieuw concept of locatie en welke dimensies van gastvrijheidsbeleving daarbij een positieve bijdrage kunnen leveren. Volgens Greatervenuues (2018) worden 'zachte waarden' belangrijk voor locaties waar de afgelopen jaren criteria als bereikbaarheid en de kosten nog een grote rol speelden. Zachte waarden maken de locatie van nu en zijn zaken als de juiste uitstraling en sfeer van de omgeving. Als de locatie indruk achterlaat op de bezoeker, maakt dit de locatie uniek. Laat dit werkstuk nu net dieper ingaan op deze 'zachte waarden' met behulp van de dimensies. Dit werkstuk geeft projectmanagers handvatten om onderbouwde keuzes te maken voor bijvoorbeeld inrichting van een trainingslocatie, die gebaseerd is op beleving.

Literatuurlijst

- EURIB. (2014, 27 november). *Double Diamond Model*. Geraadpleegd op 21 januari 2018, van <https://www.eurib.net/double-diamond-model/>
- Gemeente Renkum. (z.d.). *Omgevingsvergunning*. Geraadpleegd op 15 juni 2018, van https://www.renkum.nl/Inwoners/Bouwen_en_verbouwen/Omgevingsvergunning
- Greatervenues. (2018, 1 januari). *De locatietrends voor 2018: trend 3 bijzondere locaties*. Geraadpleegd op 15 juni 2018, van <https://www.greatervenues.com/insight/de-locatietrends-voor-2018/>
- Hamel, R. (2008). De beleving van ruimte in de omgeving. *BLIND: Interdisciplinair Tijdschrift*.
- Indeed. (2018). *Salarissen voor restaurant manager M/V in Nederland*. Geraadpleegd op 10 juni 2018, van [https://www.indeed.nl/salaries/Restaurant-Manager-\(m/v\)-Salaries?period=hourly](https://www.indeed.nl/salaries/Restaurant-Manager-(m/v)-Salaries?period=hourly)
- Indeed. (2018). *Salarissen voor operationeel manager M/V in Nederland*. Geraadpleegd op 10 juni 2018, van [https://www.indeed.nl/salaries/Operationeel-Manager-\(m/v\)-Salaries?period=hourly](https://www.indeed.nl/salaries/Operationeel-Manager-(m/v)-Salaries?period=hourly)
- KB. (2017, 26 september). *Organisatieoptimalisatie*. Geraadpleegd op 2 maart 2018, van <http://www.kb-financieel.nl/organisatieoptimalisatie.14355.lynkx>
- Maas, G. & Pleunis, J.W. (2006). *Facility management: strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie*. Alphen aan den Rijn: Kluwer bv.
- Managementmodellensite. (2011–2018). *SERVQUAL – klanttevredenheid model Zeithaml*. Geraadpleegd op 5 maart 2018, van Managementmodellensite.nl: <https://managementmodellensite.nl/klanttevredenheid-model-zeithaml/#.Wp1uAUDOXIU>
- Meurs-Blokhuis, D. (2016). *Optimaliseer customer journeys met dit stappenplan en vergroot de loyaliteit van je klanten*. Amsterdam: Ruigrok NetPanel.
- Meyer, C. &. (2007). *Understanding customer experience*. Zurich: Harvard.
- Nenonen, S., Rasila, H., Junnonen, J.M. & Kärnä, S. (2008). *Customer Journey – a method to investigate user experience*. Helsinki: University of Technology.
- Pijls, R., Groen, B., Galetzka, M. & Pruyn, A. (2016). *Images of hospitality: validation of experiential dimensions*. Budapest, Hungary: Presented at EuroCHRIE.
- Richardson, A. (2010, November 15). *Using Customer Journey Maps to Improve Customer Experience*. Harvard Business, pp. 1–5.
- Stickdorn, M. & Schneider, M. (2011). *This is service design thinking*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Tooren, W. (2017). *Wat is omgevingspsychologie?* Geraadpleegd op 21 mei 2018, van <http://www.omgevingspsycholoog.nl/omgevingspsychologie/>

- van Dijk, J. (2017). *Wat zijn (on)mogelijkheden van omgevingspsychologie?* Geraadpleegd op 21 mei 2018, van <http://www.omgevingspsycholoog.nl/wat-zijn-de-mogelijkheden-van-omgevingspsychologie/>
- van Manen, T. (2016–2017). *Marketingfacts*. Arnhem: Emile Peters.
- van Manen, T. (2017). *Marketingfacts Jaarboek 2017–2018: alles wat je moet weten over marketing*. Woerden: Marketingfacts BV.
- Verhoef, P. & Lemon, K. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing: AMA/MSI*, p. 74.
- Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. (2009). *Customer experience creations: Determinants, Dynamics and Management Strategies*. Elsevier. (pp.31–41).
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?: Uitwerking van de methode*. (pp. 205–213). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma.
- Weber, M. (2015). *Klanten winnen en behouden met klantbeleving*. Zwolle: Windesheim.
- Wijnant, T. (2008–2009). *Introductie van Leereffecten in Project Scheduling*. Gent: Universiteit Gent.
- Zuidema, B. (1962–2018). *Inzicht in invloed*. Geraadpleegd op 21 februari 2018, van <https://www.zuidema.nl/training/inzicht-in-invloed/>
- Zuidema, B. (1962–2018). *Over ons*. Geraadpleegd op 21 februari 2018, <https://www.zuidema.nl/over-ons/>

Bijlagen

I. Tabel zoekmethoden

De zoekvragen die zijn gesteld om de literatuur mee te benaderen zijn:

- Wat is een customer journey?
- Wat is customer experience?
- Wat is de relatie tussen de customer journey en customer experience?
- Hoe kan een customer journey worden geoptimaliseerd?
- Wat is optimalisatie?
- Wat is leren?
- Wat beïnvloedt het leereffect?
- Wat is de relatie tussen customer journey en leereffect?
- Hoe kan het leereffect worden gemeten?
- Wat betekent omgevingspsychologie?

Tabel 2.1: tabel zoekmethoden

Zoekmachine	Zoektermen	Aantal hits
HBO kennisbank	Customer journey	35
EBSCO	Customer journey mapping	687
Scholar	Customer journey	286.000
Scholar	Klantbeleving	137
Scholar	Customer experience	2.320.000
Scholar	Managing the total customer experience	2.430.000
Scholar	Klantbeleving factor	74
HBO kennisbank	Servqual	35
Scholar	Optimalisatie betekenis	4720
Google	"wat is optimaliseren?"	1630
Google	"definitie organisatie optimalisatie"	179.000
Google	"leereffect meten"	
Saxion bibliotheek	Kirkpatrick	11
Google	"wat is leereffect?"	3
Google	"Definitie leereffect"	20.200
Google	Wat is een leereffect	95.200
HBO kennisbank	leereffect	9
Google	Effect omgeving op leren	627.000
Google	Omgevingspsychologie betekenis	1850

II. AAOCC-criteria

Betekenis AAOCC-criteria:

- Authority. In hoeverre zijn de auteur en/of de uitgever gekwalificeerd en geloofwaardig?
- Accuracy. Wat zijn validiteit en betrouwbaarheid van de informatie in de publicatie?
- Objectivity. Hebben de auteurs enig (persoonlijk) belang bij de kerninformatie uit de publicatie?
- Currency (=actualiteit). Is de informatie volledig up-to-date?
- Coverage (=dekking). Is de informatie compleet, uniek en relevant?
- Authority: in hoeverre zijn de auteur en/of de uitgever gekwalificeerd en geloofwaardig?

Voor deze thesis betekent dat de auteurs universitair geschoold zijn met goede vakkennis.

- Accuracy: wat is de validiteit en betrouwbaarheid van de informatie uit de publicatie?

Voor deze thesis betekent dat de bronnen betrekking hebben op de literatuur.

- Objectivity: hebben de auteurs enig (persoonlijk) belang bij de kerninformatie uit de publicatie?

Voor deze thesis betekent dat de bronnen geen belang hebben voor de auteur, dus geschreven door middel van feiten en geen meningen.

- Currency: is de informatie volledig up-to-date?

Voor deze thesis betekent dat de bronnen niet ouder zijn dan 15 jaar.

- Coverage: is de informatie compleet, uniek en relevant?

Voor deze thesis betekent dat er geen informatie mist of wordt achtergehouden in de bronnen. Tevens zijn er geen andere bronnen met dezelfde informatie.

De kwaliteit van de bron wordt bepaald door per criterium een score te geven:

- Onvoldoende: 1
- Voldoende: 2
- Goed: 3

De score van de bron betekent of de bron een onvoldoende, voldoende of goed scoort met betrekking tot de AAOCC-criteria. Alleen de bronnen die met een goed scoren zullen worden gehanteerd in de thesis.

- Onvoldoende: <10
- Voldoende: >10, inclusief score 1
- Goed: >10, exclusief score 1

Tabel 2.2: AAOCC-criteria

Bron	Authority	Accuracy	Objectivity	Currency	Coverage	Totaal score
(Nenonen et al., 2008)	3	3	3	2	3	14
(Meyer & Schwager, 2007)	3	3	3	2	3	14
(Meurs-Blokhuis, 2016)	3	3	2	3	3	14

Redenering punten toekenning

Voor de bron (Nenonen et al., 2008) zal worden beschreven hoe de punten zijn toegekend.

Authority: de auteurs zijn universitair geschoold. Het rapport is geschreven door vier auteurs van Helsinki University of Technology. Daarom krijgt dit criterium een weging van 3.

Accuracy: de bron heeft volledig betrekking op de literatuur. De titel van het rapport is: "Customer Journey – a method to investigate user experience." In dit rapport wordt duidelijk aandacht gegeven aan de methode genaamd customer journey en dat deze methode de klantbeleving in kaart kan brengen. Hierbij wordt ook beschreven hoe de customer journey kan worden gebruikt binnen

organisaties en wat de toegevoegde waarde hiervan is voor de organisatie. Daarom krijgt dit criterium een weging van 3.

Objectivity: deze bron is niet vanuit eigen belang geschreven, dus vanuit meningen van de auteur. Deze bron is beschreven vanuit wetenschappelijke literatuur en spreekt vanuit eerder onderzoek. Als voorbeeld is genomen is de bron die zij gebruiken in dit rapport van Pine & Gilmore over “experience economy”. Dit zijn gevalideerde onderzoekers met betrekking tot klantbeleving die vaak worden aangehaald in verschillende literatuur. Daarom krijgt dit criterium een weging van 3.

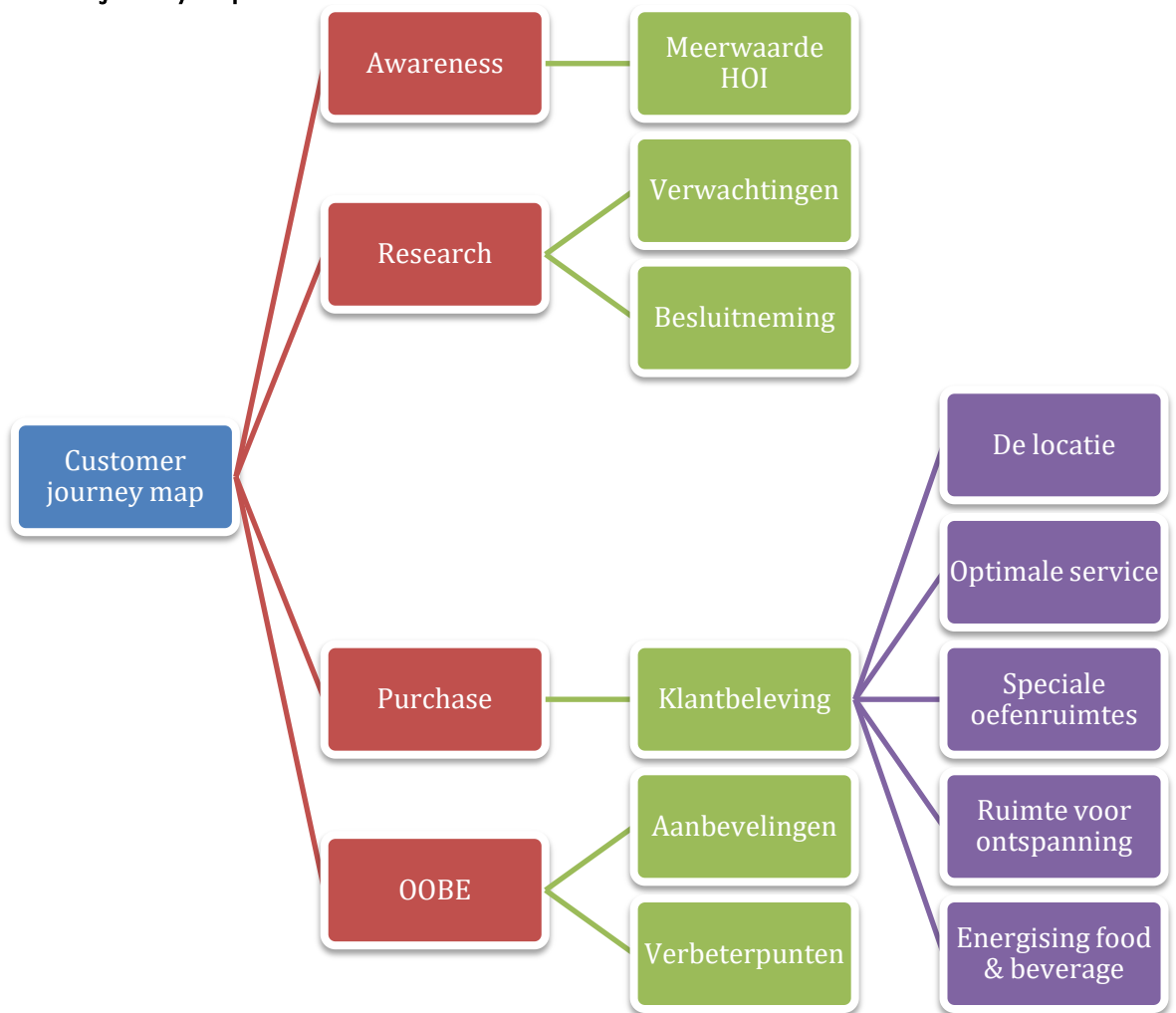
Currency: de bron is afkomstig uit 2008 en is 10 jaar oud. Voor dit onderzoek geldt dat bronnen niet ouder mogen zijn dan 15 jaar. Er bestaat wel recentere literatuur over de customer journey, vandaar dat dit criterium een weging krijgt van 2. Desondanks is deze bron voldoende recent voor dit onderzoek.

Coverage: voor dit onderzoek geldt dat er geen informatie wordt achtergehouden in de bronnen en dat er geen andere bronnen worden gebruikt met dezelfde informatie. Dit criterium krijgt een weging van 3 omdat dit rapport volledig te lezen is, er worden geen hoofdstukken of andere informatie niet weergegeven. Tevens wordt deze informatie in geen van de andere bronnen beschreven die worden gebruikt voor dit onderzoek.

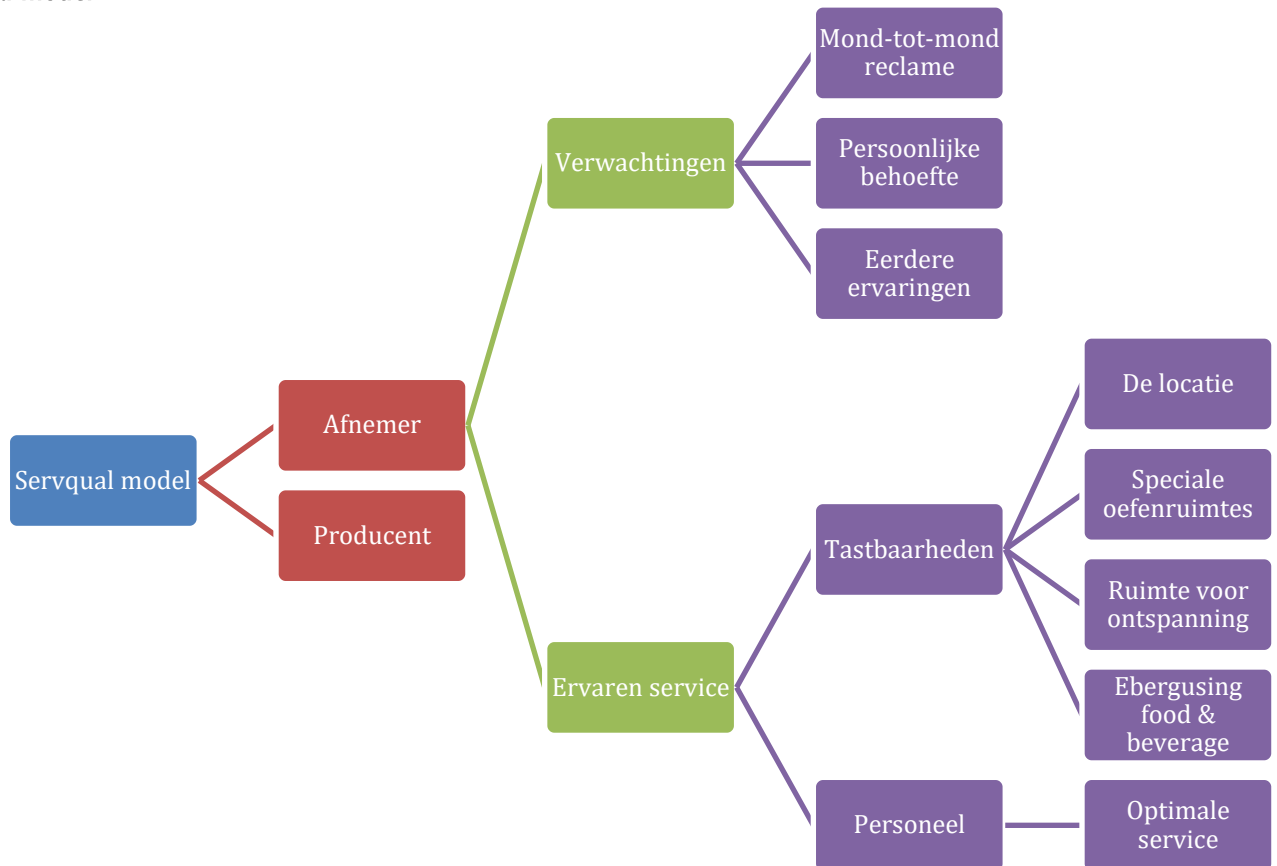
Hierdoor krijgt deze bron van Nenonen et al., (2008) 14 punten. Deze score wordt met goed beoordeeld aangezien er voor geen enkel criterium een weging van 1 is gegeven.

III. Boomdiagrammen

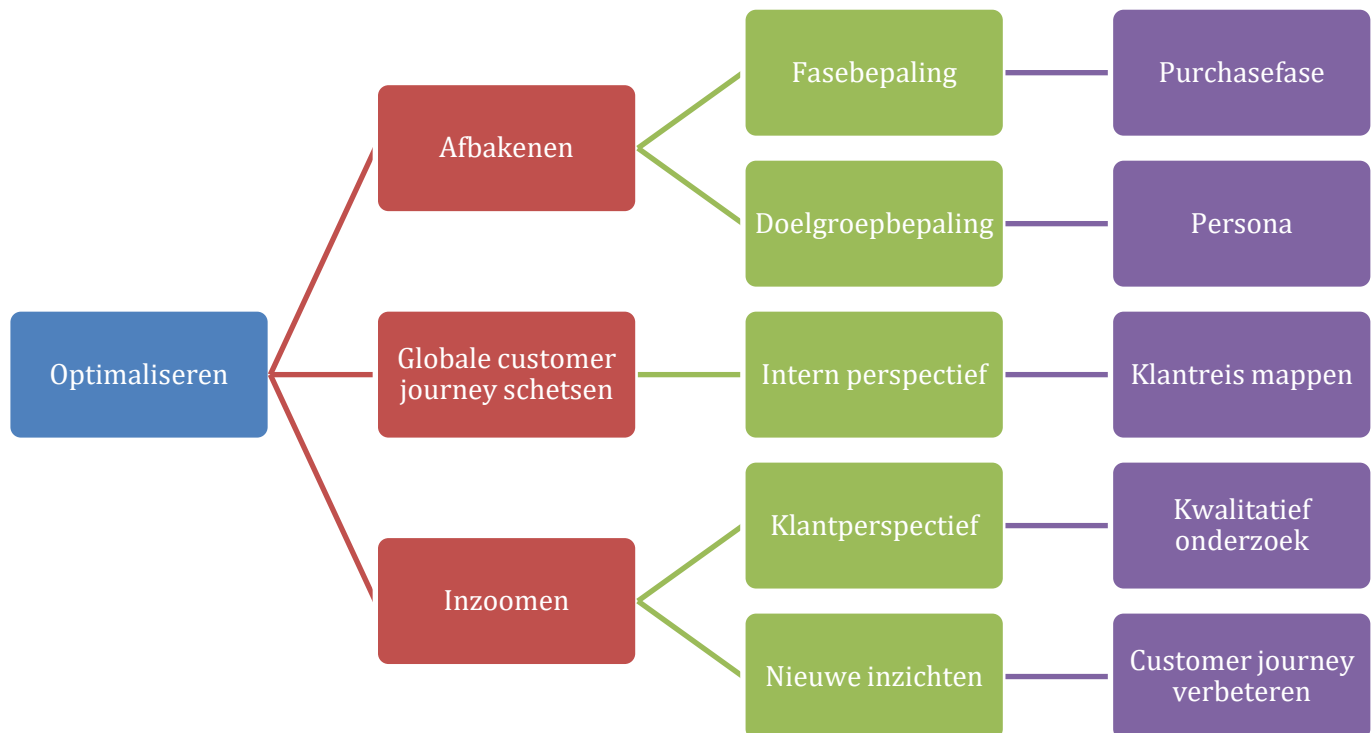
Model customer journey map



Servqual model

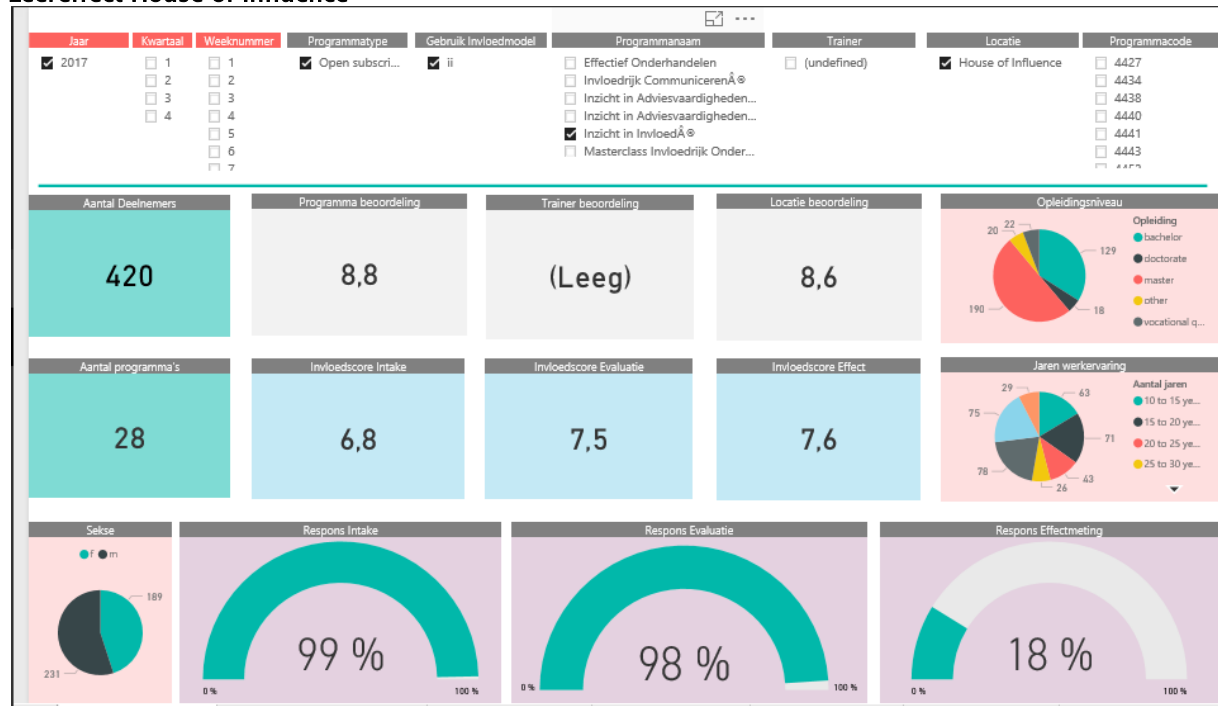


Optimaliseren customer journey

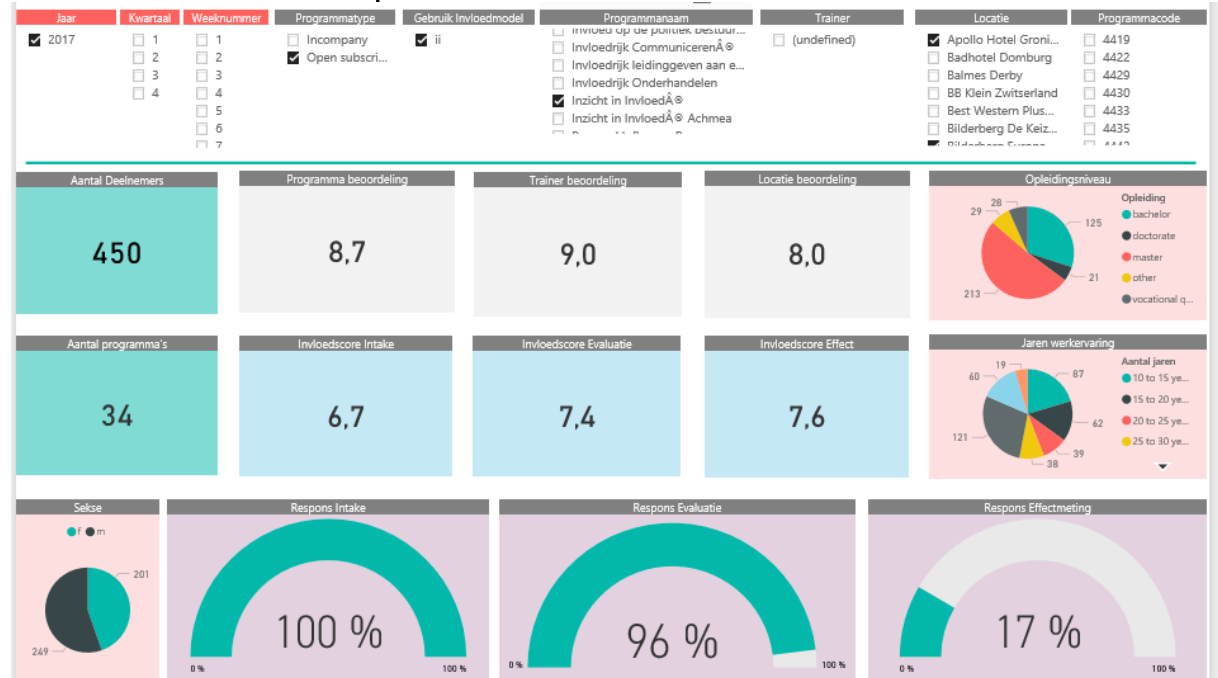


IV. Resultaten effectmeting

Leereffect House of Influence



Leereffect andere locaties ten opzichte van de House of Influence

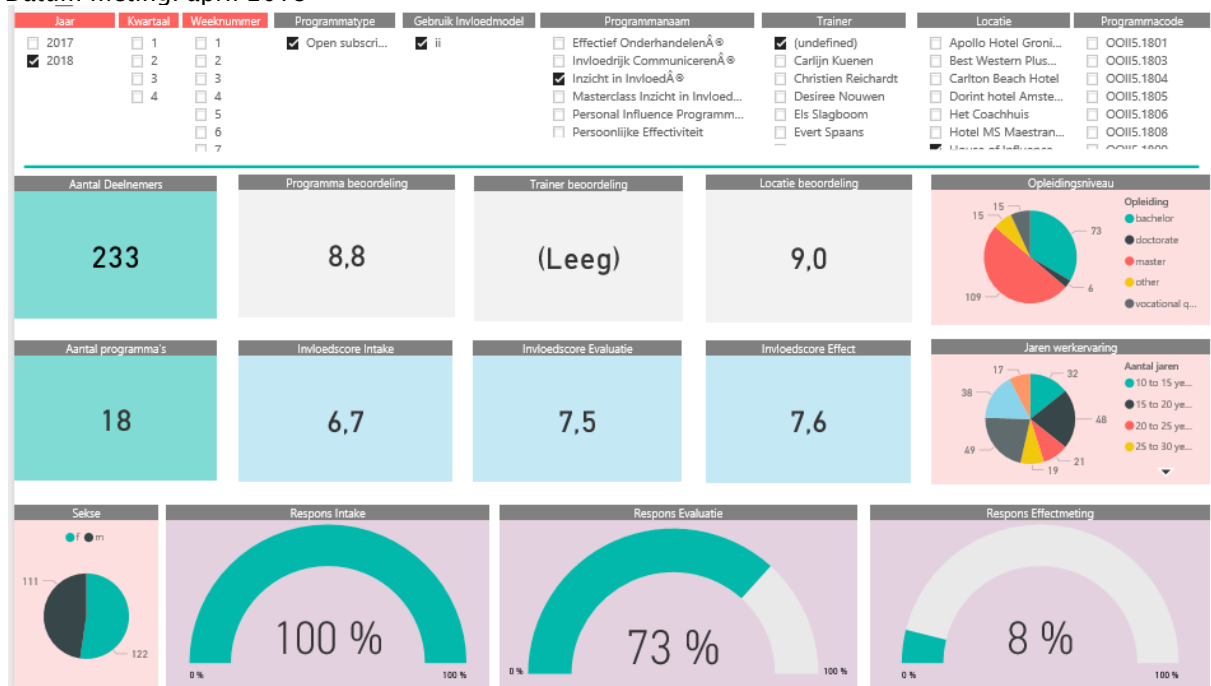


Leereffect buitenlandse locaties ten opzichte van de House of Influence

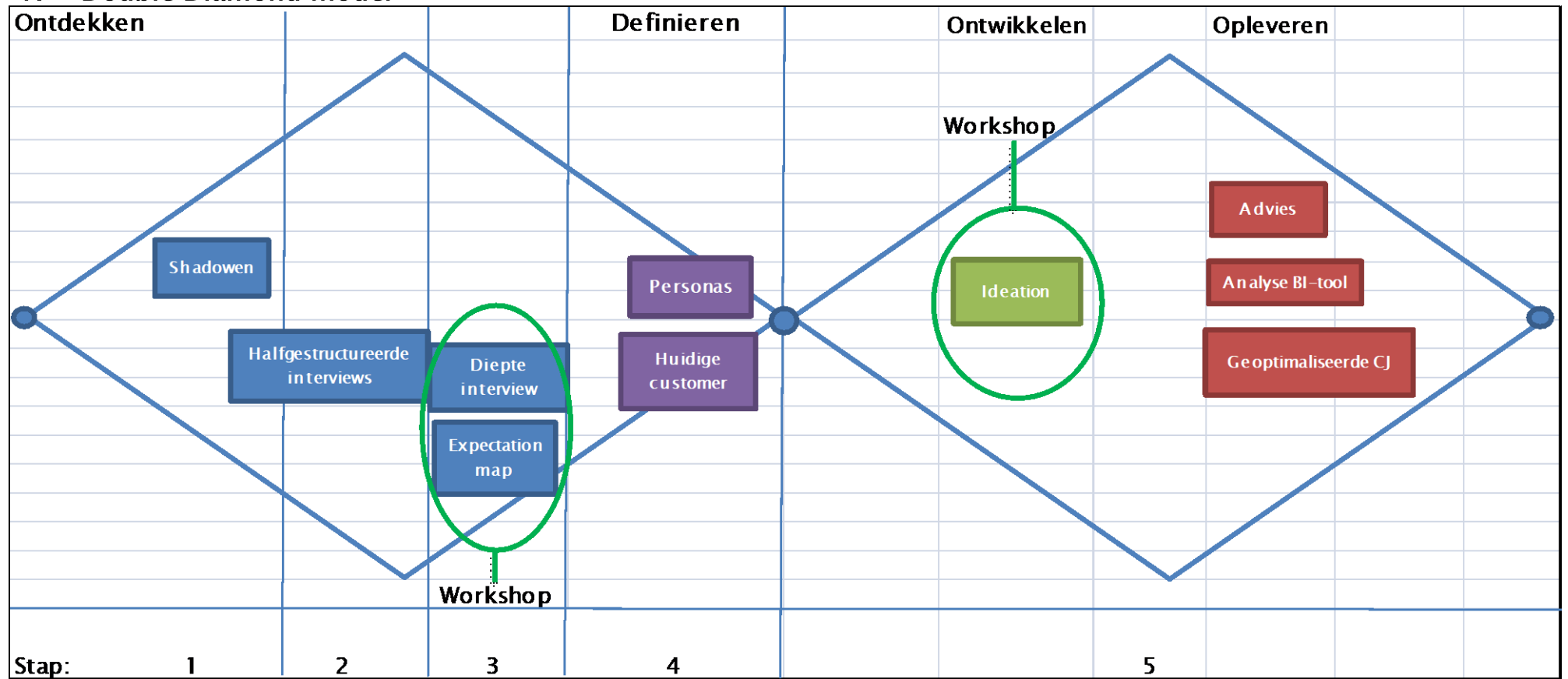


Locatie beoordeling de House of Influence in 2018

Datum meting: april 2018



V. Double Diamond model



VI. Meetinstrumenten veldonderzoek

Observatieschema voor shadowen

Observatieformulier					
Observatie	Gebruik hospitality bouwstenen				
Dag					
Tijdstip					
Observator					Algemene opmerkingen
Hospitality bouwstenen	Soort gebruik/ geeft reactie	1	2	3	
Speciale oefenruimtes	Reactie op work & play room				
	Reactie op white room				
	Reactie op black room				
	Reactie op Gallery of Influence				
	Reactie op Exhibition of Influence				
Energising food & beverage	Maakt "x" gebruik van koffie/thee -station				
	Maakt tussendoor "x" gebruik van snacks (koekjes, fruit, noten, anders..)				
	Maakt "x" gebruik van honesty list				

	Laat "x" keer eten staan				
Ruimte voor ontspanning	Maakt "x" keer gebruik van de living/terras				
	Maakt "x" gebruik van wandeling/fietsen				
	Maakt "x" gebruik van sport/sauna/zwem faciliteiten Bilderberg.				
Optimale service	Stelt "x" keer vragen aan host.				
	Maakt "x" gebruik van zelfservice				
Opmerkingen per respondent		1.			
		2.			
		3.			

Interviews deelnemers

Topic	Sub-topic	Voorbeeldvraag
Awareness	Meerwaarde HOI	Heb je specifiek gekozen voor de HOI? Waarom heb je wel/niet specifiek gekozen voor de training in de HOI? Welke afweging(en) heb je daarbij gemaakt?
Research	Verwachtingen	Wat waren jou verwachtingen ten aanzien van ... (hospitality bouwstenen) Hoe zijn deze verwachtingen ontstaan? Waarom had je dit verwachtingsniveau?
	Besluitneming	Wat was nodig om je over de streep te trekken?
Purchase	Ervaringen speciale oefenruimtes	Vanuit observatie vragen stellen: ik heb geobserveerd dat... waarom deed je dat/maakte je die keuze? Hoe beoordeel je ... in relatie tot beleving? (formulier)
	Ervaringen energising food & beverage	“
	Ervaringen ruimte voor ontspanning	“
	Ervaringen optimale service	“ Wat is jou ervaring met het ontvangst en de vriendelijkheid van het personeel? Wat vind je van de zelfservice?
	Ervaringen locatie	” Wat vind je van de bereikbaarheid/vindbaarheid van de HOI?
Out of the box experience (OOBE)	Aanbevelingen	Op een schaal van 1 tot 10, zou je de HOI aan anderen aanraden? Waarom?
	Verbeterpunten	Welke punten met betrekking tot de hospitality bouwstenen kunnen volgens jou nog worden verbeterd?

Visualisatie hospitality bouwstenen



Foto 1: speciale oefenruimtes



Foto 2: speciale oefenruimtes



Foto 3: Speciale oefenruimtes



Foto 4: Energising food & beverage



Foto 5: Ruimte voor ontspanning



Foto 6: Ruimte voor ontspanning



Foto 7: Ruimte voor ontspanning



Foto 8: Ruimte voor ontspanning

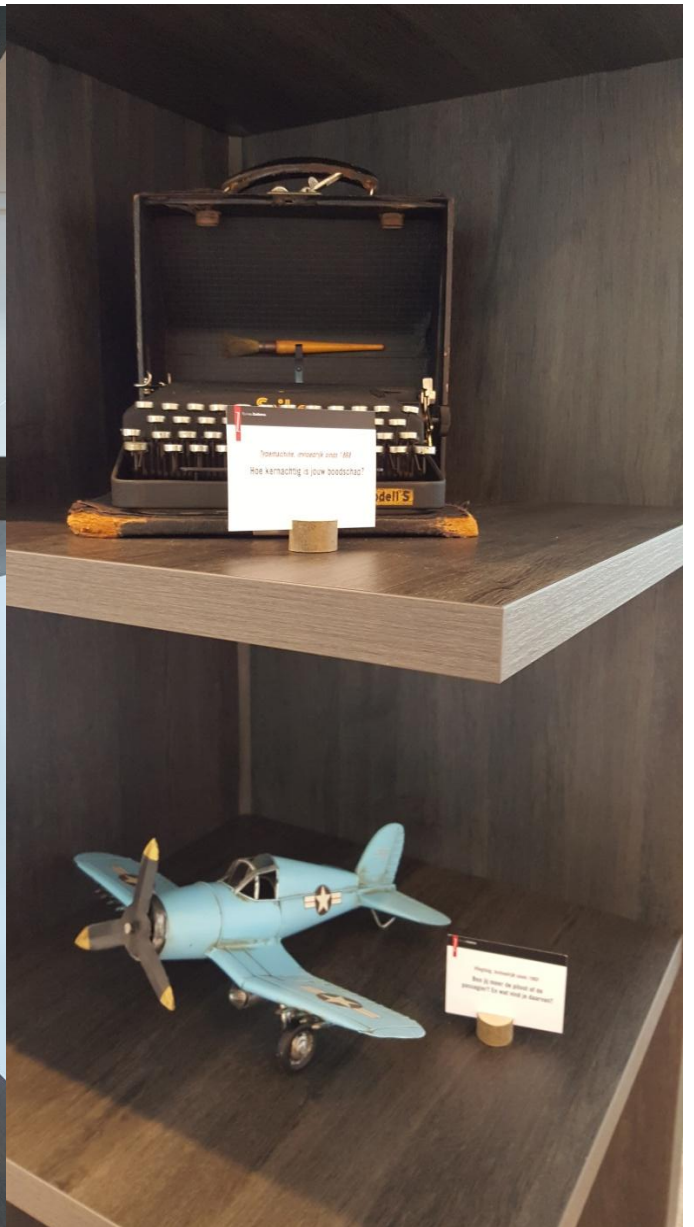


Foto 9 en 10: Exhibition of Influence
Foto 11: Gallery of Influence

Interviews trainers

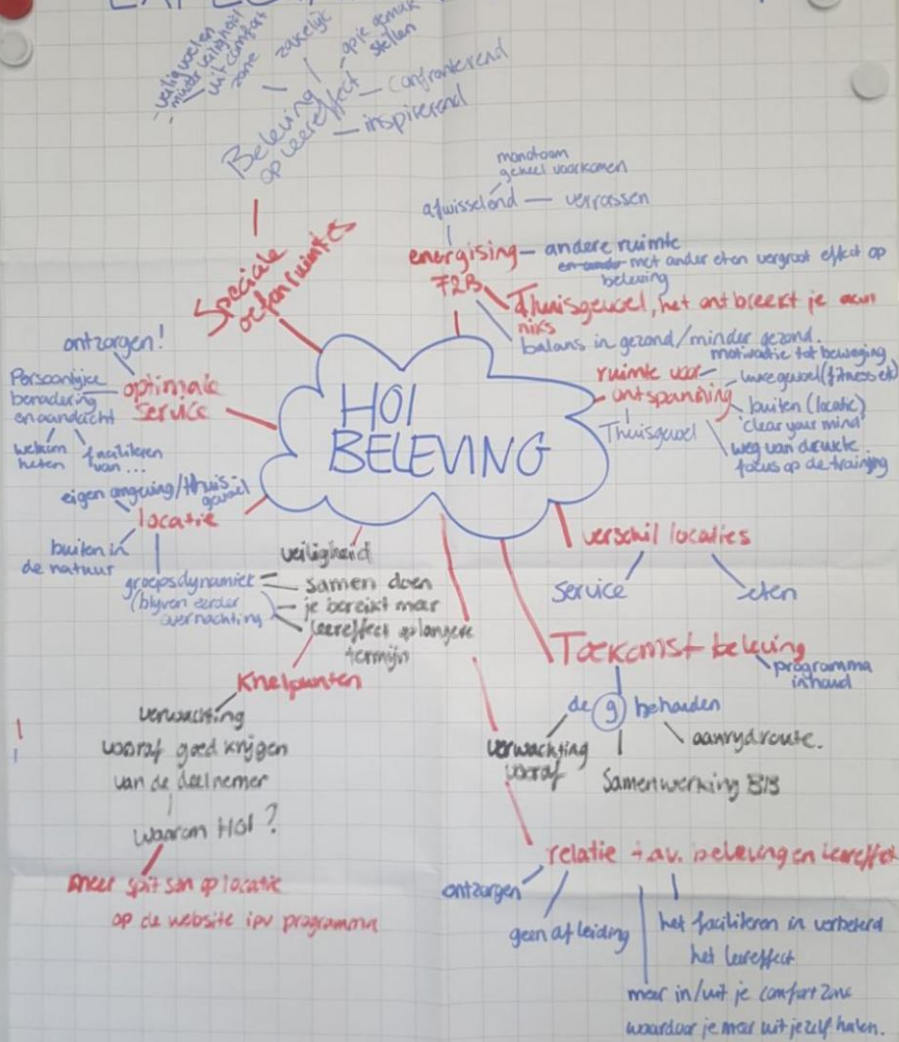
Topics	Voorbeeldvraag
Locaties	Op welke locaties heb je trainingen gegeven? Welke locatie is jou favoriet en waarom?
Verwachtingen	Wat waren jou verwachtingen ten aanzien van ... (de hospitality bouwstenen) Hoe zijn deze verwachtingen ontstaan? Waarom had je dit verwachtingsniveau? Waren deze verwachtingen anders dan bij andere locaties?
Hospitality bouwstenen in relatie tot het leereffect	Hoe denk jij dat de speciale oefenruimtes bijdragen aan het leereffect van de deelnemers? ...Energising food & beverage... ...Ruimte voor ontspanning... ...Optimale service...
Locatie in het algemeen	Wat is jou idee wat de deelnemers als toegevoegde waarde zien in de HOI?
Verschil tussen locaties	Wat is volgens jou het grootste verschil tussen de HOI en de andere locaties?
Aanbevelingen	Op een schaal van 1 tot 10, zou je de HOI aan anderen aanraden? Waarom?
Verbeterpunten	Welke punten met betrekking tot de hospitality bouwstenen kunnen volgens jou nog worden verbeterd?

Diepte interview – expectation map

Voorbeeldvraag	
Huidige situatie	Wat voor beleving verwacht Bureau Zuidema te bereiken ten aanzien van de speciale oefenruimtes in de HOI? Wat voor beleving verwacht Bureau Zuidema te bereiken ten aanzien van de energising food & beverage in de HOI? Wat voor beleving verwacht Bureau Zuidema te bereiken ten aanzien van de ruimte voor ontspanning in de HOI? Wat voor beleving verwacht Bureau Zuidema te bereiken ten aanzien van de optimale service in de HOI? Wat voor beleving verwacht Bureau Zuidema te bereiken ten aanzien van de locatie van de HOI? Waarom?
Verschil locaties	Wat is volgens Bureau Zuidema het grootste verschil in beleving tussen de HOI en andere locaties?
Toekomstvisie in relatie tot beleving van de HB.	Hoe ziet de toekomst er voor de HOI uit in relatie tot beleving van de hospitality bouwstenen? Wat is nog nodig om deze beleving te kunnen bereiken? Wat zijn knelpunten waar Bureau Zuidema tegen aanloopt bij het bereiken van deze beleving?
Beleving i.r.t. leereffect	Wat is volgens Bureau Zuidema de relatie tussen beleving en het leereffect?

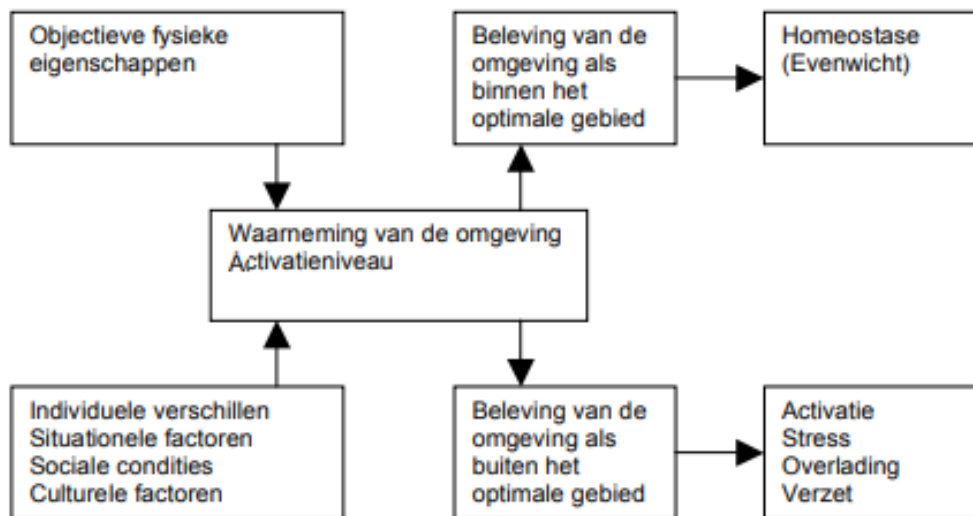
EXPECTATION MAP

25-04



quantore

VII. Uitleg beleving van omgeving



Hamel (2008, pp.2–6) geeft verduidelijking over dit model:

We zagen dat onze beleving van de omgeving (middelste blok) de resultante is van de objectieve fysieke eigenschappen (linksboven) die de omgeving kenmerken, en onszelf in die omgeving, met onze achtergrond, onze kennis, ons doel, onze taak, onze activiteit, en onze situationele, sociale en culturele omstandigheden (linksonder). Daar hoort echter nog iets heel belangrijks bij: ons eigen optimale activatieniveau (middelste blok).

“Iedereen heeft een eigen optimaal activatieniveau, dat correspondeert met de hoeveelheid prikkels waarbij zij of hij zich het prettigst voelt en het beste kan functioneren”

Als onze waarneming, onze beleving, en ons activatieniveau buiten het optimale gebied zijn . . . Dan leidt ertoe dat ons activatieniveau hoger is dan ons optimale niveau en dit kan, als het lang aanhoudt, leiden tot stress, een gevoel van overlading en verzet (midden- en rechtsonder).

Wij beleven dus evenwicht of homeostase als wij in een omgeving kunnen functioneren op ons eigen optimale niveau (midden- en rechtsboven). Dat niveau is niet voor iedereen hetzelfde, denk maar aan onze onderlinge verschillen wat betreft de hoeveelheid spanning (activatie) die wij prettig vinden. Een goede omgeving zou goed moeten zijn voor verschillende mensen: een leefbare omgeving beantwoordt aan het optimale niveau van zoveel mogelijk van haar gebruikers.

VIII. Observatieschema's

Observatieformulier				
Observatie	Gebruik hospitality bouwstenen			
Dag	Woensdag 11 april			
Tijdstip	09:00/11:00/12:30/14:00/17:15/19:30			
Observator	Anne Ubbink			
				Algemene opmerkingen
Hospitality bouwstenen	Soort gebruik/ geeft reactie	Daniel	Diane	
Speciale oefenruimtes	Reactie op work & play room			Maakten geen gebruik van ruimtes gedurende de observatie
	Reactie op white room			Maakten geen gebruik van ruimtes gedurende de observatie
	Reactie op black room	X?	X?	Luisteroefening: intens/claustrofobisch/inspirerend
	Reactie op Gallery of Influence	x	x	14:00 uur. Geen reactie dus geen effect?
	Reactie op Exhibition of Influence	x	x	14:00 uur. Geen reactie dus geen effect?
Energising food & beverage	Maakt "x" gebruik van koffie/thee -station	xx	xxxxx	- Centraal punt voor deelnemers - Socializen - Blijven vaak even staan - Gebruiken meer koffie in de ochtend, gaan erna over op thee.
	Maakt tussendoor "x" gebruik van snacks (koekjes, fruit, noten, anders..)	xxx	xx	- Brownies - Fruit - Pepermuntjes

	Maakt "x" gebruik van honesty list			Geen gebruik dus geen effect?
	Laat "x" keer eten staan			Lunch in Tartoria Artusi: – Geen eten laten staan – Verlaat in restaurant – Even "eruit" – Gezellig en ontspannen – Onduidelijkheid bij Bilderberg over uitzonderingen of allergieën. – Verschillende restaurants gedurende de week Diner in Julia's service
Ruimte voor ontspanning	Maakt "x" keer gebruik van de living.	xx	xx	– Voornamelijk alleen voor de koffie/thee/snacks – Na diner in Julia's niet meer terug gekomen
	Maakt "x" gebruik van wandeling/fietsen		x	– Bij mooi weer wandeling
	Maakt "x" gebruik van sport/sauna/zwem faciliteiten Bilderberg.			– Maakten geen gebruik van de faciliteiten gedurende de observatie.
Optimale service	Stelt "x" keer vragen aan host.			– Maakt wel praatje met hosts, maar niet over praktische vragen
	Maakt "x" gebruik van zelfservice			– Koffie en thee wordt zelf gepakt – Frisdrank uit de koeling wordt niet gebruikt – Duidelijk verschil in mate van zelfservice, toch veel gerichte service van hosts
Opmerkingen per respondent		Respondent 1. – Start training 09:00 uur – Break in living 11:00 uur – Verlaat bij de lunch 13:00 i.p.v. 12:30. Waarom? – Lunch: "Geen vis" – Tussen lunch en start training middag à 14:00 even naar de hotelkamer en vervolgens nog even in het zonnetje op het terras. – 14:00 uur pakt fruit uit fruitmand hal – n.a.v. enquête: de service en speciale oefenruimtes hebben geen effect? – n.a.v. enquête: F&B grootste effect		

	Respondent 2. - Voor 09:00 ochtendwandeling - 09:00 start training - Break in living HOI 11:00 - Verlaat bij de lunch, ipv 12:30 pas om 13:10. Waarom? - Verwarring bij plaatsnemen aan tafel - Wat deed je tussen de lunch en start middag programma? - n.a.v. enquête: host heeft geen effect - n.a.v. enquête ruimte voor ontspanning en speciale oefenruimtes hebben het grootste effect.
--	---

Aanbod:

- Brownie
- Fruitmand in living
- Citroen melisse thee
- Verse munt thee
- Citroengras, kaneel, groene thee
- Jasmijn thee
- Lunch in Tartoria Artusi
- Snack broodje Falafel
- Diner in Julia's shared dining

Observatieformulier					
Observatie	Gebruik hospitality bouwstenen				
Dag	Maandag 16 april en dinsdag 17 april				
Tijdstip	Ma: 12:30/15:15 Di: 14:30/15:30/16:30/17:00/19:30				
Observator	Anne Ubbink				Algemene opmerkingen
Hospitality bouwstenen	Soort gebruik/geeft reactie	Sebastian	Daniel	Bert	
Speciale oefenruimtes	Reactie op work & play room				Maakten geen gebruik van deze ruimtes gedurende de observaties
	Reactie op white room	x		x	"Om even te kunnen staan"
	Reactie op black room				Maakten geen gebruik van deze ruimtes gedurende de observaties
	Reactie op Gallery of Influence				Geen reactie, geen effect?
	Reactie op Exhibition of Influence				Geen reactie, geen effect?
Energising food & beverage	Maakt "x" gebruik van koffie/thee -station	xxx	xx	xxx	- Gelijk met de hele groep tijdens breaks (MA) - Centrale ontmoetingsplek - meer individueel gebruik (DI)
	Maakt tussendoor "x" gebruik van snacks (koekjes, fruit, noten, anders..)	xx	x	x	- 16:30 snack - Tijd voor een praatje met personeel Bilderberg
	Maakt "x" gebruik van honesty list				Ma: Geen gebruik DI: Geen gebruik tijdens snack Wel na het diner in de Julia's
	Laat "x" keer eten staan				Ma: lunch buffet in Julia's (zelfservice) Di: Snack op het grasveld. Klein stukje lopen. Bordjes gaan leeg, tevreden reacties delen met

					groep m.b.t. eten.
Ruimte voor ontspanning	Maakt "x" keer gebruik van de living/terrassen	xx	xx	xx	Mooi weer dus terras. Maar weinig gebruik van terras van HOI, wel van Bilderberg. Living wordt gebruikt voor oefeningen, weinig voor "ontspanning". DI: na diner in Julia's terugkomst in de HOI voor een drankje
	Maakt "x" gebruik van wandeling/fietsen		x		Sebastiaan en Bert maakten geen wandeling/fietstochtje gedurende de observaties
	Maakt "x" gebruik van sport/sauna/zwembad faciliteiten Bilderberg.				Geen gebruik, geen effect?
Optimale service	Stelt "x" keer vragen aan host.		x		– Praktische vraag (wandeling, waar eten we?)
	Maakt "x" gebruik van zelfservice	x	x	x	– Drankjes uit de koeling/thee/koffie
Opmerkingen per respondent		Sebastiaan MA: / DI: – Gebruik van fruit in de living – Liever thee: gember was op een gegeven moment op, gevraagd aan host. – Snack buiten, wist waar de snack was (via trainers/hosts) – Interactie met chef kok. Chef stelde vraag of hij al vaker bij het Bilderberg geweest was. Dit is zijn eerste keer vertelde hij. – Om 17:00 uur oefening heeft buiten plaatsgevonden op het terras van Bilderberg.			
		Daniel MA: – Schilderijen in Sofa bekeken – Alleen een wandeling maken – Vraagt host voor een leuke wandelroute DI: – (vrije) oefening in sofa room, toont weer interesse in schilderijen – Pakt van aangeboden sapje in de middag – Snack buiten, wist waar de snack plaatsvond. – Interactie met chef kok: lachend en host: praatje maken over studie – Na snack even facetimen met zoontje in de living – 17:00 uur oefening heeft buiten plaatsgevonden op het terras van			

	Bilderberg.
	Bert MA: - Verzameld rondom de platenspeler in de Living DI: - Snack buiten, wist waar de snack plaatsvond. Samen met Sebastiaan liepen ze naar het grasveld. - 17:00 uur oefening vond plaats binnen de HOI.

Aanbod tijdens observaties:

Brownie bij ontvangst
 Fruitmand in living
 Citroen melisse thee
 Citroengras, kaneel, groene thee
 Jasmijn thee/Rooibos
 Lunch in Julia's buffet
 Snack broodje met vlees van de BBQ
 Diner in Julia's shared dining

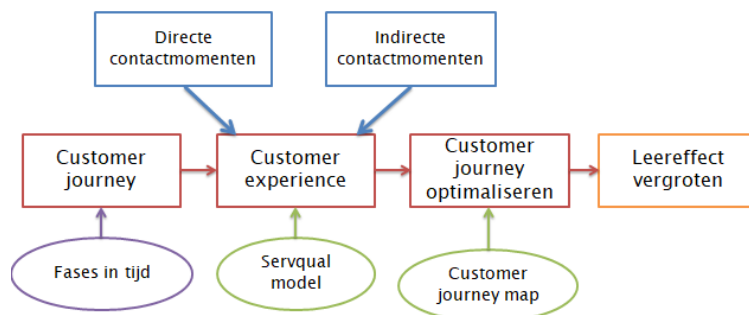
IX. Modellen theoretisch kader

Samenhang kernbegrippen en modellen

De kernbegrippen die zijn uitgewerkt in het theoretisch kader zijn in het rood weergegeven. Om de customer journey te optimaliseren, begint het proces met het inzichtelijk maken van de huidige customer journey. Dit heeft betrekking op de fases in tijd. De modellen die zullen worden toegepast zijn in het groen weergegeven. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat de customer journey een grote samenhang heeft met customer experience. De customer journey is de tool waarmee de ervaring van klanten met bepaalde producten/diensten van organisaties inzichtelijk kan worden gemaakt. Het Servqual model zal het onderzoek naar de verwachtingen en ervaringen met betrekking tot tastbaarheden en personeel ondersteunen. Met deze inzichten kan het bedrijf zijn customer experience beter managen. Het lijkt dat inzicht in de customer experience afhankelijk is van een goede customer journey.

Tijdens de customer journey komen de deelnemers in aanmerking met producten of diensten van de House of Influence. Deze worden uitgedrukt in directe contactmomenten en indirecte contactmomenten, zoals in het blauw aangegeven. Deze contactmomenten, vanaf nu hospitality bouwstenen, bepalen de customer experience. Met inzicht in deze data kan de customer journey worden geoptimaliseerd. Dit zal worden uitgewerkt in een customer journey map. Uiteindelijk zal de geoptimaliseerde customer journey de beleving optimaliseren met als doel het leereffect vergroten.

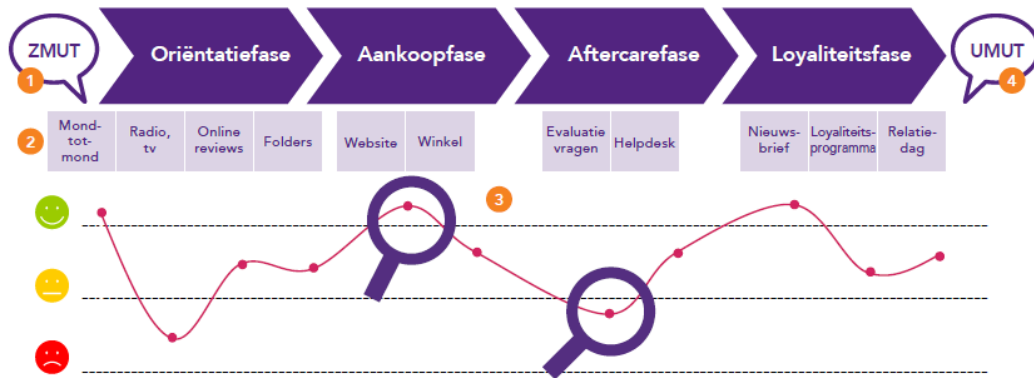
Onderstaand laat figuur 2.4 de samenhang tussen de kernbegrippen en modellen zien.



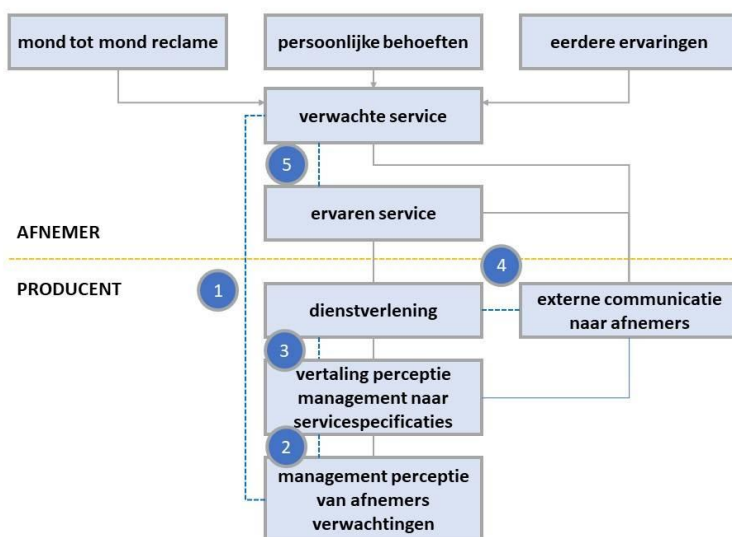
Figuur 2.4: samenhang kernbegrippen en modellen



Figuur 2.1: beïnvloedende hospitality bouwstenen



Figuur 2.2: aspecten customer journey



Figuur 2.3: servqual-model

X. Analyseschema's deelnemers

Analyseschema A

Topic	Subtopic	Tekstfragment	Beschrijving	Quotes
Meerwaarde	Efficiency	Robin.19	De soepelheid van processen tijdens de serviceverlening is volgens de deelnemers een meerwaarde van de HOI.	"niet echt een heel specifiek iets maar je wil die training gewoon goed doen."
	Surprise	Diane.221-223	Het concept/totaalbeleving is wat deelnemers echt raakt of hun verwachtingen overtreft waardoor dit een meerwaarde is van de HOI.	"Ja! Ik dacht, nou dat is het paradepaardje dus dan moet ik eigenlijk wel daar heen. Een andere keuze was Maastricht, waar ik gestudeerd had maar ik dacht als dit echt het concept is dan moet ik dat wel echt ervaren."
	Safety	Diane. 241-242	Deelnemers zien de afstand tussen huis en de HOI als meerwaarde. Dichtbij huis geeft een mate van betrouwbaarheid.	"Speciaal voor deze locatie? Nou ja, ik vond de ligging wel heel handig. Ik woon hier drie kwartier vandaan dus dat is per definitie wel gunstig en ik vond het ook wel heel fijn dat het bij het bos was."
	Empathy	Sebastiaan.234-235	Het begrijpen van de wensen en behoeftes van de deelnemers is een meerwaarde van de HOI.	"Nou, omdat het mij gewoon echt aanspreekt dat je er even tussen uit gaat naar een plek waar alles verzorgd is en geregeld is en dat is heel fijn"
	Autonomy	Daniel.258, Bert.12-15	De mate van controle, ofwel focus op de training door ervoor te kiezen om echt even weg te zijn van huis en werk is volgens deelnemers een meerwaarde van de HOI.	Ja, dat je gewoon even weg bent. Dat je wat meer tijd voor jezelf hebt. "Ik heb gekozen voor overnachten hier, want dan blijf je er gewoon in. Want als je gewoon na een trainingsdag naar huis gaat dan kom je gewoon uit de sfeer en uit de energie." [...]

Analyseschema B

Verwachtingen	Acknowledgement	Robin.6-7	Deelnemers verwachtten ten aanzien van de HOI het gevoel van persoonlijk contact en het gevoel dat ze belangrijk en serieus worden genomen	"Ik had het gevoel dat ik dan echt naar een trainingsfaciliteit toe ga in plaats van naar een hotel waar ze toevallig trainingen geven."
	Efficiency	Robin.15-16, Daniel.237	Deelnemers verwachten ten aanzien van de HOI dat ze worden onzorgt doordat processen tijdens de dienstverlening soepel verlopen.	"Voldoende faciliteiten om de training goed te kunnen volgen zodat je eigenlijk niet na hoeft te denken over ik moet dit hebben, ik moet dat hebben."
				"Qua eten en drinken is het gewoon volledig verzorgd. Dat is top en ook volgens verwachting."
	Entertainment	Robin.123-127, Daniel.25-27, Daniel.54-56	Deelnemers verwachtten ten aanzien van de HOI dat ze activiteiten en dingen hebben om te doen. Ook waren verwachtingen met betrekking tot de oefenruimtes anders van te voren dan de daadwerkelijke ervaring.	"Ja, dus de Baak die ik net noemde die zit aan het strand. Dus dan kun je lekker een strandwandelingetje maken en het helpt wel. Ik moet zeggen dat ik er hier nog niet aan toe ben gekomen. Maar ik merk wel aan mensen dat ze het fijn vinden om bijvoorbeeld 's ochtends voor het ontbijt even een uurtje te wandelen of tijdens de lunch"
				"Nou ik ben erg benieuwd, want het is mij uitgelegd dat er dus een klein lampje is en dat je elkaar dus niet kan zien en ik denk dat het juist je andere zintuigen gaat prikkelen en de opdracht is ook op die ruimte gericht dus ik ben heel erg nieuwsgierig. We gaan het zo meteen ervaren."
				"De speciale oefenruimtes, ik ben er een beetje neutraal over. Ik vind het op zich qua faciliteiten prima ruimtes. Ik had er misschien vanuit de training uit meer een inspirerende ruimte verwacht"[...]

	Welcome	Diane.232-233	Deelnemers hadden andere verwachtingen bij de locatie. Ze hadden niet verwacht zich zo thuis te voelen.	"Ik had niet verwacht dat het zo warm zou zijn en echt huiskamer, dat had ik niet verwacht."
	Safety	Sebastiaan.143-144, Bert.8	Deelnemers hadden ook geen verwachtingen met betrekking tot de hospitality bouwstenen. Zij hebben schijnbaar geen behoefte aan duidelijkheid over wat er gaat gebeuren en waar ze naar toe gaan.	"Ik wist dat het goed voor elkaar was, dat wel. Ik wist wat er was, maar ik ben er van te voren niet echt mee bezig geweest, dat is het meer"
				"Nee, ik heb gewoon op Google maps opgezocht hoe je hier moest komen voor in de auto, maar verder heb ik niet gezocht of gekeken."
	Besluitneming	Robin.32, 25, 42-43, Bert.194-196	Factoren die hebben meegespeelt om uiteindelijk te besluiten bij de HOI te trainen zijn erdere ervaringen met soortgelijke trainingsfaciliteiten of Bureau Zuidema. Ook ervaringen van anderen speelden een rol. Tevens zijn afwegingen die deelnemers maken dat het dicht bij huis is.	"Ja, absoluut. Ik houd er wel echt rekening mee van wat is de hele ervaring die ze bieden."
				"Ja, op basis van eerdere trainingen. Ik heb bijvoorbeeld ervaring met de Baak."
				[...]"toen heb ik eigenlijk wat rondgevraagd om ervaringen van trainingen, want dat vind ik eigenlijk het belangrijkste"
				"Nou, ik was hier al een keer geweest. Ik heb een keer in de serre daarvoor gegeten, dus ik wist wel dat het mooi in het bos lag en hier allemaal bos ook is. Maar ik woon hier ook op de Veluwe, dus dat wist ik al wel." [...]

Analyseschema C

Persona deelnemers				
Topic	Subtopic	Tekstfragment	Beschrijving	Quotes
Satisfiers & dissatisfiers speciale oefenruimtes	Safety	Robin.59–60, 65–67, Diane.39–41, Daniel.19–20, 31–34, Bert.46–47	Safety houdt in: veilig voelen, vertrouwen, duidelijkheid over wat er gaat gebeuren en waar de persoon naar toe moet. Deelnemers beleven ruimtes als de black & white room per persoon verschillend. De quotes laten zien dat enkele deelnemers een veilig of onveilig gevoel heeft ervaren in de white- en/of black room. Beschrijvingen van ervaringen van enkelen kunnen worden gezien dat deelnemers de ruimtes als vertrouwelijke of juist onbetrouwbaar ervaren. Ook komt duidelijkheid in wat er gaat gebeuren in de ruimte als bijdrage aan de topic safety naar voren in de quotes.	"Dat is eventjes bizar, van owvhh als ik mijn ogen dicht doe dan veranderd er niks."
				"Ik vond het heel klinisch.. ja. Dat maakt het ook wel weer rustgevend."[...]
				"Als je het zo ziet.. het concept vind ik heel leuk maar als je zo die zaal ziet, dan zou ik er niet zo snel gaan vergaderen maar voor dat concept lijkt mij dat heel gaaf."[...]
				[...]"maar ja de meeste mensen hadden er toch wel wat afkeer aan ja. Ik kan het me ook wel voorstellen, want het is wel heel wit. Dus daar hebben we ook weinig gebruik van gemaakt."
				[...]"En de black room heeft wel echt een heel ander doel. Hier ga je echt je zicht uitschakelen om juist te gaan werken en beïnvloeden op andere zintuigen.[...]"
				"Ik ben door dat witte niet afgeleid ofzo. Het is meer het element van het staan die een andere dynamiek geeft."
	Welcome	Diane.29–32, Sebastiaan.14–16, Bert.44–46, 52	Welcome heeft ten aanzien van beleving van de speciale oefenruimtes te maken met een comfortabel gevoel of juist geen comfortabel gevoel. De beleving van de deelnemers ten aanzien van de white & black room verschilt. Deze deelnemers hebben oefeningen gehad in de ruimtes.	[...]"Want het is heel zen en je wordt helemaal niet afgeleid. Ik vind het een erge prettige ruimte, het lijkt wel Jan des Bouvrie, ik vond het wel rustig."[...]
				Er waren een aantal mensen van de cursus die vonden dit niks. Die vonden dit te klinisch en die vonden dit een isoleercel, en die vonden dit een snijtafel van een patholoog anatoom haha.
				[...]"Dus een beetje zonder poes pas. Van anderen hoorde ik dat ze dat niet zo vonden, zij vonden het een beetje afstandelijk."
				"Ja, want je kunt je eigen plekje zoeken, want je bent de hele tijd met je zelf bezig en met anderen en je kunt je toch wel afzonderen met je groepje, dus dat is wel fijn."
	Entertainment	Bert.26–28, Sebastiaan.35–36, Diane.11–13	Entertainment betekent activiteiten om te doen ten aanzien van de speciale oefenruimtes. Deze beleving hebben de deelnemers vooral in de work & play room. Deelnemers hebben niet allemaal gebruik gemaakt van de work & play room, sommige door tijdsgebrek of dat ze niet afwisten van het bestaan. Bij hen is gevraagd naar hoe ze het denken te ervaren.	"De work & play room is een beetje te. Want je zit hier en dan heb je zo'n ping pong tafel in het midden en dan denk ik van, ja we zijn hier niet aan het ping pongen, we zijn hier voor de training."
				"Ik denk dat als je een wat speelsere sessie hebt ofzo, dat je dan... ja, het is de bedoeling dat je daar tegenaan kan slaan toch?"
				[...]"Ik had eigenlijk helemaal geen tijd om hiervan gebruikt te maken en het ziet er eigenlijk heel leuk uit.. Zonde! Ik zie nu dat het zonde is dat ik daar geen gebruik van heb gemaakt."

Analyseschema D

Satisfiers & dissatisfiers Energising food & beverage	Entertainment	Diane.73-74, 77-79, Bert.98-100, 110-111, Sebastiaan.91-92, Daniel.79-82, Robin.93-94	Entertainment in relatie tot beleving van de energising food & beverage betekent dingen of activiteiten om te doen. De 3 eetmomenten (lunch, diner en snack) vinden elke dag op een andere plek plaats en wordt gezien als een activiteit die bijdraagt aan de beleving. Verder gebruiken deelnemers de honesty list vaker tijdens activiteiten voor een drankje uit de bar.	"ik zag het nut niet zo van elke keer te verkassen. Ik dacht gewoon vanwege planningsredenen vanuit het hotel"[...]
				"Een keer 's avonds. Overdag niet. Maar dat was voor fris en bier. Want wij gingen hier 's avonds plaatjes draaien via Spotify en toen hebben we gewoon geturfd."
				"want anders is het zo hetzelfde. Dan ga je weer daar zitten op dezelfde plek. Dus dat vind ik wel heel goed dat ze dat combineren. Dat haalt de routine eruit. Dus dat vind ik wel ehm.. dat is prikkelend."
				"Ja, gewoon leuk. Leuk dat er verschillende plekken zijn. Beetje, ja nou ja niet super thematisch maar het dessert is dan Italiaans en een Italiaans muziekje aan, dus dat is wel grappig."
				"Maar het is wel een fijne ruimte en het is ook leuk om even wat andere gasten te zien. En het Italiaanse gedeelte is ook wel leuk. Dan weer binnen, dan weer buiten."
	Efficiency			"Ja, dat bevalt goed. Want dan heb je niet het idee van: oh, ik ga weer daar heen. Dan heb je even een variatie."
				"Ja, en ik merk dat er heel veel vragen over allergieën zijn. Die kwam toen niet helemaal lekker door..."

		Diane.82-87, Daniel.75-76, 100-101, 69- 72, Robin.104- 107	Efficiency in relatie tot beleving van de energising food en beverage heeft betrekking op soepelheid van processen tijdens de serviceverlening. Met betrekking tot dieten en drukte rondom lunch en koffie- en thee station ervaren deelnemers minder efficiency.	[...] "Het was heel druk en die moesten allemaal heel lang wachten. Dus toen dacht ik: O, het was handiger geweest als die lunch pauzes op elkaar zijn afgestemd."
				[...] "En ik hoor dat wel van meerdere mensen ook, zo van ik mag geen varkensvlees of ik mag dit niet.. en als dat elke keer weer terug komt dan denk ik van hmmh."
				[...] "behalve dan de thee wat hier in de ruimte staat is het aanlopen van de koffie automaat wat onhandig. Je staat elkaar snel in de weg, je moet aan een hele lange tafel staan, dus ik heb de neiging om gewoon om jullie heen te lopen om dan weg te gaan. Dat lijkt wel tot wat opstoppinkjes."
	Empathy	Robin.115-117, Daniel.104-106	Empathy in relatie tot beleving van de energising food & beverage heeft betrekking op dat de deelnemers worden voorzien in hun wensen en behoeftes met betrekking tot eten en drinken. Als voorbeeld genomen, de honesty list.	[...] "Want er staat overal al water, koffie en thee dus ik heb eigenlijk helemaal geen dorst. Maar als je zegt van oh ik heb even zin in iets zoets, dan is het wel fijn dat het er is."
				[...] "Nou ja, overdag drink ik eigenlijk gewoon mijn koffie en er staat ook altijd water klaar dus ik merk ook aan mezelf dat ik daar gewoon veel van gebruik."
	Welcome	Diane.97-100, 190-191, Daniel.68-69	Welcome in relatie tot de beleving van de energising food & beverage heeft betrekking op het thuis-gevoel dat hiermee volgens de deelnemers met behulp van eten en drinken wordt gecreeërd.	"Ja, die brownies en die koeken die zijn dan zelf gemaakt, dus dat geeft die geur ook. Dat huiselijke versterkt dat heel erg, dus dat vind ik van wel" [...]
				"Een thuis-gevoel. Ja heel erg, dat je denkt van O ik heb zin in een kopje thee.. Dat ga ik even maken." [...]
				"Het is toegankelijk. Het ziet er uitnodigend uit om je koffie en thee te pakken. Ik vind het ook wel prima om daar even te zijn."

	Autonomy	Sebastiaan.112-115, Bert.87-89, 84-85	Autonomy in relatie tot de beleving van de energising food & beverage betekent een mate van controle hebben over wat er gebeurt. Dit wordt bereikt door middel van de selfservice ten aanzien van eten en drinken. Deelnemers hebben het gevoel dat ze kunnen doen wanneer het hen uitkomt.	"Je hebt een beetje het gevoel van vrijheid. Je staat hier zelf, je staat dus achter de bar om het zo maar even te zeggen en dan kun je dat zelf afstrepen." [...] "Nou, dat je het zelf kan dus autonomie. Dat je het zelf kan doen, wanneer het jou uit komt" [...] "Je kan gewoon zelf de koffie pakken of je kan een pepermuntje pakken. Dit is perfect, niks meer aan doen."
--	----------	---------------------------------------	---	--

Analyseschema E

Satisfiers & dissatisfiers ruimte voor ontspanning	Entertainment	Sebastiaan.183-184, 193-195, Daniel.95-97, 144-146, 155-158, Bert.64, 153-157, Diane.16-18, 155-159, 163-165, Daniel.175-176	Entertainment in relatie tot beleving van de ruimte voor ontspanning betekent activiteiten of dingen om te doen voor ontspanning. Deelnemers geven aan dat deze mate van ontspanning wordt bereikt door beweging en wandelen in de buitenlucht om het hoofd leeg te maken van de training en als zelfreflectie. Wel wordt benoemd dat er weinig wandelroutes zijn. Tevens het spelen van spellen met de groep en Spotify wordt gezien als een vorm van ontspanning. Wel wordt tijdsgebrek door het drukke programma gezien als storende factor voor ruimte van	"Ja, nou.. enerzijds een beetje bewegen en een beetje buiten en anderzijds een beetje je hoofd leeg maken van de training."
				[...] "en dan denk je nou dat ziet er chill uit om er even tijd voor vrij te maken bijvoorbeeld. Dat heb ik niet gehad."
				"Gewoon even fijn om even eruit te zijn. Je bent toch wel weer drie uur bezig, dus lekker even ontluichten, even in beweging komen dat is ook wel belangrijk daarbij."
				"Het liefste ook wel alleen moet ik zeggen, er komt wel veel op je af. Dan moet je toch wel een soort van reflectie hebben en dan loop ik liever even een wandelingetje in mijn eentje" [...]
				[...] "Dus dan wordt het ook pas 21:00 uur voordat je daar gebruik van kunt maken. Ik heb in de tussentijd niet echt de tijd om.. ja, behalve dan de lunchpauze dan hebben we 1,5 uur."

			ontspanning.	[...] "iemand anders van mijn groep is nog gaan zwemmen maar ik had echt tot 14:00 uur en dan direct om 14:00 uur weer de volgende oefeningen en die liepen weer uit. En dan was het echt weer rennen naar de volgende zaal.."
				[...] "En de ander... nee, je mocht het ook niet wegdrukken. Je moest gewoon even het liedje af luisteren en dan de volgende. En dan leer je mensen ook echt anders kennen."
				[...] "Dus wij gaan altijd met 25 man in een huis zitten en iedereen neemt spellen mee, ja.. dus dat is wel heel leuk en zeker als je mensen nog niet zo goed kent en je dan in een team zit."
				[...] "dus het is aan de ene kant jammer dat je niet meer ruimte hebt om te kunnen ontspannen, maar ik geef het een tevreden."
				"Het wandelen doen we dan 's ochtends voor het ontbijt, maar er waren hier maar twee wandelingen, dat is jammer want die hebben we dan nu al gehad"
	Welcome	Diane.152-153, Sebastiaan.160-161	Welcome in relatie tot de beleving van ruimte voor ontspanning houdt in dat deelnemers kunnen ontspannen zoals ze dat thuis gewend zijn. Het thuis-gevoel wordt ook als vorm gezien van ontspanning.	"Ja, ik vind dat heel leuk! Ik hou heel erg van spellen. Ja, ik ben nogal van de bord spellen en de Karkazon en Kolonisten enzo."
				"Ja, heel goed want het is gewoon relaxed en je voelt je op je gemak. Dat huiskamer gevoel is echt geslaagd. Hier binnen een boekje lezen is ook heel erg lekker, maar het is gewoon mooi weer."

	Empathy	Robin.133-136, Daniel.176-178	Empathy in relatie tot beleving van ruimte van ontspanning houdt in dat deelnemers in wensen en behoeftes van worden voorzien. De ruimte van ontspanning wordt niet altijd gebruikt, maar het is goed dat het er is zodat deelnemers er gebruik van kunnen maken als ze de behoefte hebben.	[...] "ik merk altijd dat fijn is dat het er is. Hier zie ik ook mensen die dan hardlopen. Die kunnen dan naar buiten, maar als het slecht weer is dan kun je wel even zo op zo'n fiets stappen." "Het is lekker dat je even kan wandelen, daar heb je alle mogelijkheden toe. Je kunt zwemmen en ik zag dat je ook een fitness ruimte hebt en daar hebben een paar mensen ook wel gebruik van gemaakt. Ik hoorde er geen negatieve verhalen uit"
	Autonomy	Bert.113-114	Autonomy in relatie tot beleving van de ruimte van ontspanning betekent de mate van controle hebben. Deze controle uit zich in dat het gaat zoals gewoonlijk en deelnemers hun eigen gang kunnen gaan.	Relaxed. Zoals het gewoonlijk gaat als je ergens bent of zo. Ook weer dat gevoel van autonomie, dus dat je lekker je gang kan gaan.

Analyseschema F

Satisfiers & dissatisfiers optimale service	Acknowledgement	Robin.160, Daniel.97, Diane. 187-188, Sebastiaan.87-88, 202-204	Acknowledgement in relatie tot beleving van de optimale service betekent persoonlijk contact en het gevoel dat iemand belangrijk is en serieus wordt genomen. Het persoonlijke contact uit zich in contact van deelnemers met hosts en	"Op het moment dat daar echt contact moet zijn dan is het er, dat is fijn."
				En ook wel leuk personeel moet ik zeggen, iedereen maakt wel een grapje en een dingetje.. dus dat is wel leuk.

			de hosts zorgen ervoor dat mensen zich belangrijk voelen door zich attent en meedenkend op te stellen en een beetje extra aandacht te geven. Deelnemers voelen zich serieus genomen doordat zij op momenten worden gevraagd of ze ergens mee geholpen kunnen worden.	[...]"Maar dat vond ik echt heel fijn! Die was echt super attent en heel erg meedenkend. Daar werd ik wel heel erg blij van! Dat vond ik echt heel leuk."			
				"Nou het is een beetje luxe ten opzichte van de normale aandacht en dat maakt het leuk. Een beetje verwennerij dat is het denk ik."			
				"Ja, dat zijn natuurlijk bepaalde contactmomenten maar in principe als je in de Living bent en er is iets dan wordt gevraagd of iemand je ergens mee kan helpen. Dus er wordt om gevraagd, dat is super."			
	Empathy	Robin.155-157, Daniel.201-202, Bert.165-167, 172-174, Robin.142-143, Bert.214-218, 220	Empathy in relatie tot beleving van de optimale service betekent het begrijpen van de wensen en behoeftes van deelnemers. Dit uit zich in het faciliteren van, ontzorgen en dat deelnemers en trainers zich daardoor volledig kunnen focussen op de training.	"Ze maken het ons gewoon makkelijk dat we door kunnen gaan en dat gaat onwijs soepel dus, en bij vragen dan kunnen we gewoon bij ze terecht. Dat is fijn."			
				[...]"Dus het is faciliteren en als dat gewoon helemaal super deluxe is dan kan je je helemaal focussen op die cursus en dat is wat hier goed geregeld is."			
				[...]"Bij aankomst werd je koffer gelijk op zo'n karretje gelegd en naar je kamer gebracht. Uit de kunst hoor, perfect."			
				"Maar misschien dat die trainers dat wel prettig vinden zodat zij zich op de inhoud van de training kunnen richten en dat er iemand is die de andere dingen er omheen regelt."			
				"Ja, ontzorgen. Dat gebeurt hier heel goed. Dat is hier heel goed."			

	Safety	Robin.111, Daniel.189-190	Safety in relatie tot beleving van de optimale service uit zich door duidelijkheid over wat er gaat gebeuren en waar de persoon naar toe moet vanuit het welkomstwoordje. Verder geeft de toegankelijkheid en betrokkenheid van de hosts een gevoel van vertrouwen.	Jullie zijn verder allemaal erg toegankelijk, je collega's maken ook vaak even een praatje dus dat is wel fijn.
				"Ja, daar heeft Caspar, zo heet hij toch? Wat van gezegd in het begin"
	Servitude	Daniel.189-190, 187-189, Robin.142-143	Servitude in relatie tot beleving van de optimale service uit zich door het gevoel dat deelnemers hebben dat de hosts hen echt wil helpen en serveren door bijvoorbeeld even een soepje in te schenken of de koffer naar de kamer brengen in plaats van dat ze het zelf moeten doen.	"Zoals Caspar stond dan wel buiten soep in te schenken, dat vond ik dan wel heel leuk. Dat geeft wel een extra sfeertje, dat is heel leuk gedaan."
				Dus het inschrijfmomentje, dat je koffers naar je kamer wordt gebracht. Dan merk je wel van: ah, ik zit hier wel in een luxe setting zullen we maar zeggen
	Efficiency	Daniel.161-165, Diane.122-125, Sebastiaan.207-210, 102-104	Efficiency in relatie tot beleving van de optimale service betekent soepelheid van processen tijdens serviceverlening. Dit uit zich zowel positief als minder positief in de HOI. Qua communicatie en duidelijkheid naar de deelnemers kan het nog	[...] "Alleen de eerste dag dat ik wilde zwemmen was een beetje onduidelijkheid of het nou open was of niet, want er stond een bordje onderhoud. Het personeel wist daar niet van" [...]
				[...] "en de ober was ook een beetje.. ja hoe moet ik dat zeggen, hij had een beetje een aparte stijl van communiceren. Ik weet niet of je dat hebt gehoord, maar toen zei hij: "ben jij normaal?" en in zijn optiek was dat dan: ben jij iemand zonder allergie?" [...]

			eff[iciënter maar dit gaat vooral om personeel van het Bilderberg hotel. In de HOI ervaren deelnemers het als efficient dat ze altijd iemand kunnen aanspreken. Dat geeft hen het gevoel dat ze weten waar ze aan toe zijn. Wel is de scheidingslijn tussen selfservice en vragen aan de hosts soms onduidelijk.	"nu is het alsof er telkens iemand is, dus er is telkens iemand aanspreekbaar over de zaken hier. En als je dan bijvoorbeeld naar de citroenen zoekt en je zou niemand kunnen aanspreken, nooit niet. Dan weet je niet waar je aan toe bent, dus het is wel heel welkom wat dat betreft."
				"Soms is het een beetje zoeken, want dan zijn er dingen op ofzo en dan weet je niet of je dat zelf mag pakken of vragen en dan blijkt dat het in de koeling ligt en dan kun je het eigenlijk gewoon pakken."
	Welcome	Daniel.187, Bert.171	Welcome in relatie tot beleving van de optimale service heeft te maken met het welkome gevoel die deelnemers beleven bij ontvangst door de hosts.	"Oeh.. eehm.. Erg positief. Het ontvangst was erg prettig."
				In het begin wel, bij het ontvangst dan is het even meerwaarde.
	Autonomy	Daniel.197-199, 195	Autonomy in relatie tot beleving van de optimale service betekent een mate van controle over wat er moet gebeuren en uit zich in de onmisbaarheid van de hosts. Deelnemers benoemen dat ze de hosts nodig hebben om controle te hebben zodat alles goed verloopt.	"Ik probeer even een situatie te schetsen van als ze er niet zouden zijn, wat zou er dan gebeuren? Dan ga ik er even van uit dat we zelf kopjes moeten opruimen, dat we zelf water klaar moeten zetten, even in een extreem geval. Dus nee, dit is gewoon lekker dat dit gewoon loopt."
				"Nou, je hebt ze wel nodig ja. Ja ben ik van overtuigd."

Analyseschema G

Satisfiers & disatisfiers locatie	Efficiency	Robin.176-177, Daniel.165-168, 277-279, Diane.194-196, 228,Sebastiaan.74-75	Efficiency in relatie tot beleving van de locatie betekent de soepelheid van processen tijdens dienstverlening. Deelnemers benoemen vooral punten met betrekking tot de locatie die zij als minder efficient hebben beleefd. Dit uit zich in bereikbaarheid met OV, informatie over openingstijden van de HOI, informatie over locatie zwembad of de oefenruimtes in de kelder (bewegwijzering). Tevens wordt het terras als te klein benoemd voor een grote groep mensen.	"Dus ja, bereikbaarheid.. als je een auto hebt is het prima te doen, maar dan kom je overal. OV is wat minder."
				[...]"gisteravond wilde mensen nog wat drinken en plaatjes draaien en wilde men nog na het eten hier terugkomen. Het was wel open maar er was niemand."
				[...]"Veel mensen weten volgens mij ook niet goed van het bestaan af, want ik ben ook altijd in mijn eentje. Je zit toch een half uurtje tot drie kwartier gewoon even baantjes te trekken en ik zie helemaal niemand"
				"Ik vind het alleen jammer dat het terrasje buiten zo klein is. Want dat was ook met dat eten, dan hadden ze op een gegeven moment zo'n soeppan, een soort ouderwetse Atrix en Obelix soeppan en toen dacht ik O.. maar het is echt maar een heel klein terrasje! Zo jammer."
				"Klopt, ik heb ze ook niet eens zien staan. Maar ik ben daar ook gewoon helemaal niet geweest omdat wij in de rechter ruimte en die ruimtes die daar zo weer aan vast zitten trainen."
				"Ja, precies. Het is maar een klein puntje hoor, maar het viel wel op want er wilden een paar mensen teruggaan en het was donker maar wel open"

	Welcome	Robin.168-169, 201-203 Sebastiaan.160-161	Welcome in relatie tot beleving van de locatie betekent het thuisgevoel en comfortabelheid. Dit uiten deelnemers als zich kunnen terugtrekken op de hotelkamer. Tevens wordt de Living van de HOI ook gezien als huiskamer en deelnemers vinden het comfortabel omdat ze prettig kunnen zitten op de stoelen en het netjes oogt.	"Ja, ik denk dat ik het wel erg zou vinden als ik een slechte hotelkamer heb. Het is toch een soort thuis voor een paar dagen, waar je ook even terug kan trekken als je dat wil" "Ja, heel goed want het is gewoon relaxed en je voelt je op je gemak. Dat huiskamer gevoel is echt geslaagd." [...] "je zit lekker op die stoelen, het ziet er allemaal netjes uit, het is schoon.. dus comfort." [...]
	Entertainment	Diane.51, 60, 53-56, Bert.119-120, Sebastiaan.66-70	Entertainment in relatie tot beleving van de locatie betekent dingen of activiteiten om te doen. Dit uit zich door bijvoorbeeld de Gallery of Influence en de Exhibition of Influence. Het verschilt erg per persoon of dit invloed heeft op de deelnemers. Vaak lopen ze er ook gewoon langs omdat ze onderweg zijn naar iets. Deelnemers ervaren dat de groepsdynamiek met behulp van de locatie versterkt doordat je veel met elkaar doet.	"Ja, ik heb er inderdaad even naar gekeken. Maar ik weet niet of dit nou heel veel impact heeft." "Ja, ik moest heel erg aan een museum denken. Dus dat vond ik wel heel leuk" "Nou, ik vond het meer wandvulling ofzo. In mijn optiek hadden het ook hele mooie schilderijen of gave foto's kunnen zijn." [...] "Je bent heel erg met de mensen en dan leer je ze ook weer wat informeler wat beter kennen." [...]"ik moet wel zeggen dat toen ik ze zag staan dat ik dacht van oke.. dit zijn dus niet mensen die langs zijn geweest maar er zit een verhaal aan vast. Wat is dat dan? Welk verhaal verteld Zuidema bij deze.." [...]

	Kwaliteit faciliteiten	Robin.163-166, Daniel.242, Sebastiaan.16-18, Diane.208-210, 207-208, Sebastiaan.154- 156, 176-177, Daniel.135-137,	Met de kwaliteit van faciliteiten in relatie tot beleving van de locatie worden faciliteiten als hotelkamers, kamer klimaat, terras, de ingang HOI en het verschil in kwaliteit van de kamers besproken. De ervaringen met betrekking tot de kamer klimaat varieert. Wel lijkt dat de oefenkamers vaker te koud zijn en de hotelkamers vaker te warm. Wat opvalt is dat de kwaliteit van de hotelkamers niet gelijk is. Het terras wordt als niet uitnodigend ervaren waardoor deelnemers ervoor kiezen om bij het Bilderberg op het terras te gaan zitten. Als laatste vinden deelnemers de ingang van de HOI een scheef contrast hebben met de Living waar je echt binnen komt.	"Ze zien er verzorgd uit en volgens mij zijn de kamers ook goed geïsoleerd."
				[...] "de airco staat altijd aan en dat is niet echt duidelijk of je die nou kon aanpassen waardoor de kamer heel erg koud was."
				"De eerste nacht had ik het ontzettend warm. Dus dat.. en straks als het echt zomer wordt, je kunt geen hor voor het raam doen dus dan heb je muggen of je raam dicht."
				[...] "En dan zal ik dus eerder naar het terras van Bilderberg lopen, omdat.. ja, het uitzicht is net iets anders en het is meer terras terras in plaats van dat ik hier zou gaan zitten."
				"Maar van dat houtje kom je binnen in de ruimte en dan is het echt gewoon een anoniem zwarte ruimte en volgens mij gewoon zo van: die was er en je hebt gewoon een halletje. En dan kom je pas echt binnen in deze ruimte. Dat halletje is een beetje kil."
				[...] "maar het is niet zo'n heel sfeervol terras. Het lijkt een beetje de stoep van een kantoor. Het is niet heel warm ofzo."
				"Nou ja.. ik ben dus even bij mijn collega op de kamer geweest en die zit dus in het nieuwere gedeelte. Dus dat is wel beter, die heeft koffie en thee faciliteiten en die heeft airco."
				"Ik merk wel dat er wat verschil is tussen de cursisten, wie

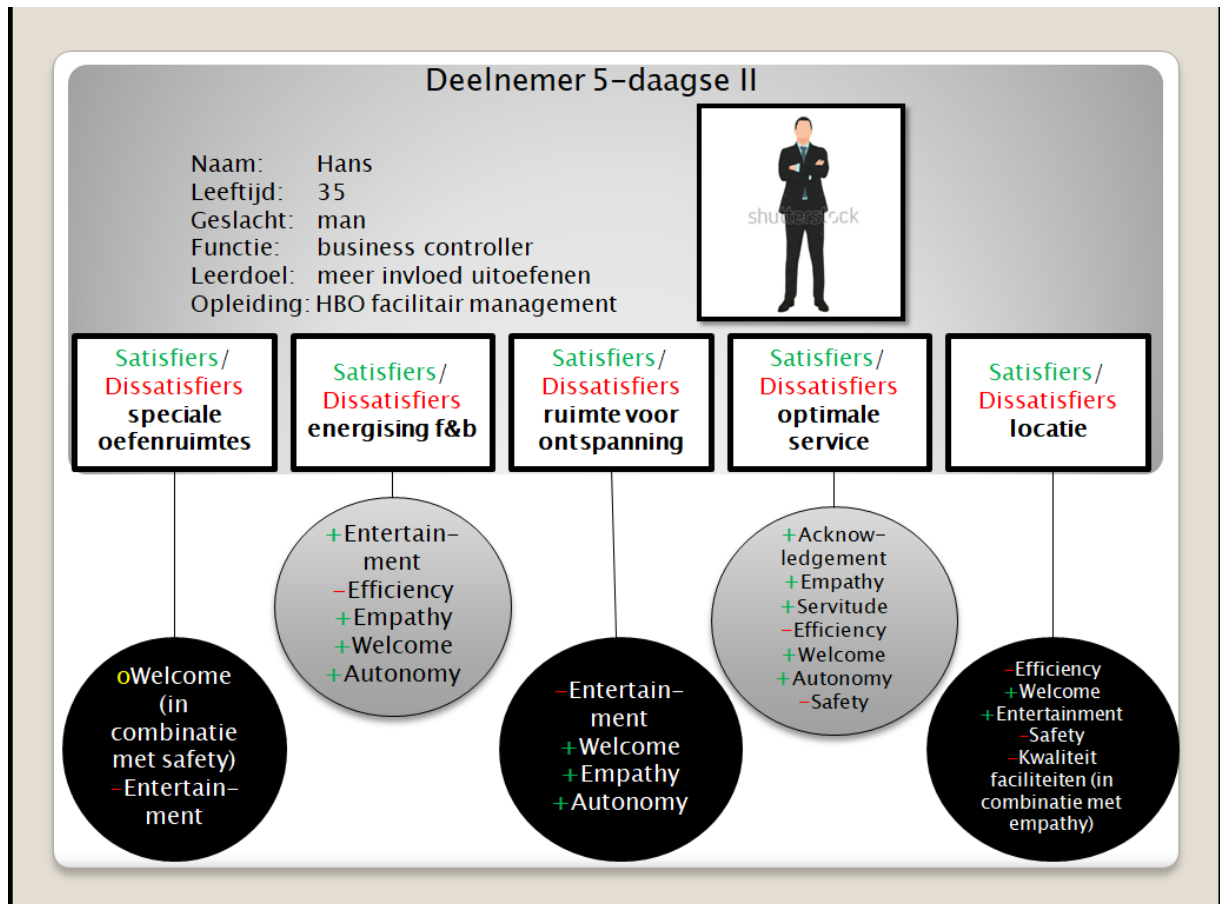
			welke kamer heeft. Ik heb denk ik een gerenoveerde kamer. Ik heb bijvoorbeeld zo'n regendouche en ik heb airco. Ik hoor andere mensen van ik heb het warm.. ik heb geen airco of ik heb lekker een douche of ik heb zo'n ligbad."
--	--	--	--

Analyseschema H

OOBE	Verbeterpunten	Robin.185-187, 204-206, Diane.235-237, 257-260, 169-172, Sebastiaan.248-250, Daniel.118-120, Bert.223	Over het algemeen vonden deelnemers het lastig verbeterpunten met betrekking tot de hospitality bouwstenen te noemen. Een enkel noemde de bereikbaarheid met OV als verbeterpunt en communicatie van dieetwensen. Dit kan worden vertaald naar efficiency. Het vaakst werd het terras benoemd als verbeterpunt. Ook zou de beleving beter worden als het concept naar buiten zou worden doorgevoerd. Dit kan worden vertaald naar entertainment. Ook worden verbeterpunten benoemd over de Energising Food & Beverage.	"Ja, misschien een shuttle service voor als meerdere mensen aankomen. Dan kun je zeggen van: nou de training begint om half 10 en wij bieden aan jullie op te pikken. Iedereen die er dan niet is, die moet het dan even zelf doen."
				"Wat ik zei over de keuken, de dieetwensen en bereikbaarheid voor mensen met het OV. Voor die dieetwensen, het is niet echt een belemmering maar meer van joh let op. Maar dat is meer iets voor het hotel om te verbeteren. En wat ik zei de shuttle service."
				[...] "dat als ze dat concept van binnen doorvoeren naar buiten. Dat je bijvoorbeeld buiten ook hebt met leuke zitjes en kleurtjes enzo. Want het is wel echt allemaal binnen"
				[..]"We zijn wel een aantal keer met een oefening buiten gaan zitten, maar daar heb je een soort van die ongezellige picknicktafels. Dus buiten is hier niet echt heel gezellig doorgevoerd."

			De respondenten zijn gevraagd met welk cijfer zij de HOI aan anderen zouden aanbevelen. Deze aanbeveling varieert tussen een 8 en 9,5. Dit zijn hoge aanbevelingen.	"Het terras is tof als het ietsje... tenzij jullie willen dat we bij het andere terras gaan zitten? Als dat oke is. En verder het entree, ja that's it eigenlijk. O ja, internet.. de verbinding is niet altijd even goed."
				"Dat viel dus ook dusdanig zwaar op de maag dat je ook gewoon zag dat de hele ruimte was ingekakt qua energie. Dus als je kijkt naar energising food, dan vind ik het wel vaak goed gaan, maar sommige maaltijden zijn wel heel erg zwaar."
				"Nou ja, het is... ja, ik val in herhaling, het is gewoon super deluxe hier."
				[...]"Want buiten kun je natuurlijk ook best wel oefeningen doen en hier is het de hele tijd binnen. Ik zou die afwisseling wel fijner vinden."
	Aanbeveling HOI	Robin.195, Sebastiaan.241–244, Daniel.295, Bert.227, Diane.248		"Hmh.. ja, wel een 8 denk ik. Ja!"
			"Maar dat zijn niet punten die de ervaringen in de weg staan dus als je het gewoon sekt zou bekijken, dan kun je hier gewoon heel goed je trainingen volgen en voel je je in je vel. Dan zou het een 10 zijn, daarom een 9."	
			"Ehh.. ja, een 9."	
			"Jaaaa... een 9,5 "	
			"Ja, echt wel een 9."	
	Autonomy	Diane.254	De mate van controle die deelnemers hebben binnen dit concept is voor hen een out of the box experience.	"Het is een beetje dat alles kan, niets moet principe.. dat ervaar je daar wel. "
	Empathy	Bert.220	Het begrijpen van de wensen en behoeftes van de deelnemers zorgt ervoor dat ze zich ontzorgt voelen. Dit is voor hen een out of the box experience.	"Ja, ontzorgen. Dat gebeurt hier heel goed. Dat is hier heel goed."

XI. Persona



Verhaal van Hans

Mijn naam is Hans en ik ben 35 jaar oud. Na 5 jaar ervaring te hebben opgedaan in het facilitaire werkveld ben ik sinds een jaar als business controller aan het werk bij mijn huidige werkgever. Als business controller voorzie ik het management van input en advies gericht op het nemen van (strategische) besluiten. Ik merk dat ik mij op bepaalde vlakken wil verbeteren om het maximale uit mijn functie als business controller te halen. Leerdoelen zijn met name overtuigen en inspireren.

In overleg heeft mijn werkgever mij opgegeven voor de 5-daagse Inzicht in Invloed® training. Nadat ik mijn beschikbaarheid had opgegeven kreeg ik verschillende opties aangeboden voor de trainingslocatie. Ik had als optie Amsterdam of Oosterbeek. "Ik woon zelf in Amersfoort, en Amsterdam is zo dichtbij". "Ik wil eigenlijk wel op een andere plek zitten".

Collega's hadden al zeer goede ervaringen gehad met de House of Influence in Oosterbeek en daarom heb ik uiteindelijk voor de locatie Oosterbeek gekozen. "Want ik dacht: nou... dat is het paradepaardje, dus dan moet ik eigenlijk wel daarheen".

Tevens heb ik de website van Bureau Zuidema bekeken "en wat mij gewoon echt aanspreekt is dat je er even tussen uit gaat naar een plek waar alles verzorgd is en geregeld en dat is heel fijn". "Dat je gewoon even weg bent. Dat je wat meer tijd voor jezelf hebt". "Je wil die training gewoon goed doen". "Ik heb gekozen voor overnachten hier, want dan blijf je er gewoon in. Want als je gewoon na een trainingsdag naar huis gaat dan kom je gewoon uit de sfeer en uit de energie." "...

Ik heb dus specifiek voor de locatie Oosterbeek gekozen op basis van het concept. Ik had hoge verwachtingen van de House of Influence omtrent de optimale service. Ik verwachtte persoonlijk contact en "Voldoende faciliteiten om de training goed te kunnen volgen zodat je eigenlijk niet na hoeft te denken over ik moet dit hebben, ik moet dat hebben." Ook had ik hoge verwachtingen van de ruimte voor ontspanning en de locatie. Op de website heb ik gezien dat de House of Influence zich naast bovenstaande ook focust op energising food & beverage en speciale oefenruimtes. Ik wist eigenlijk niet zo goed wat ik hiervan kon verwachten. In ieder geval "Hoopte ik dat het eten lekker zou zijn" en ten aanzien van de speciale oefenruimtes verwachtte ik "inspirerende ruimtes".

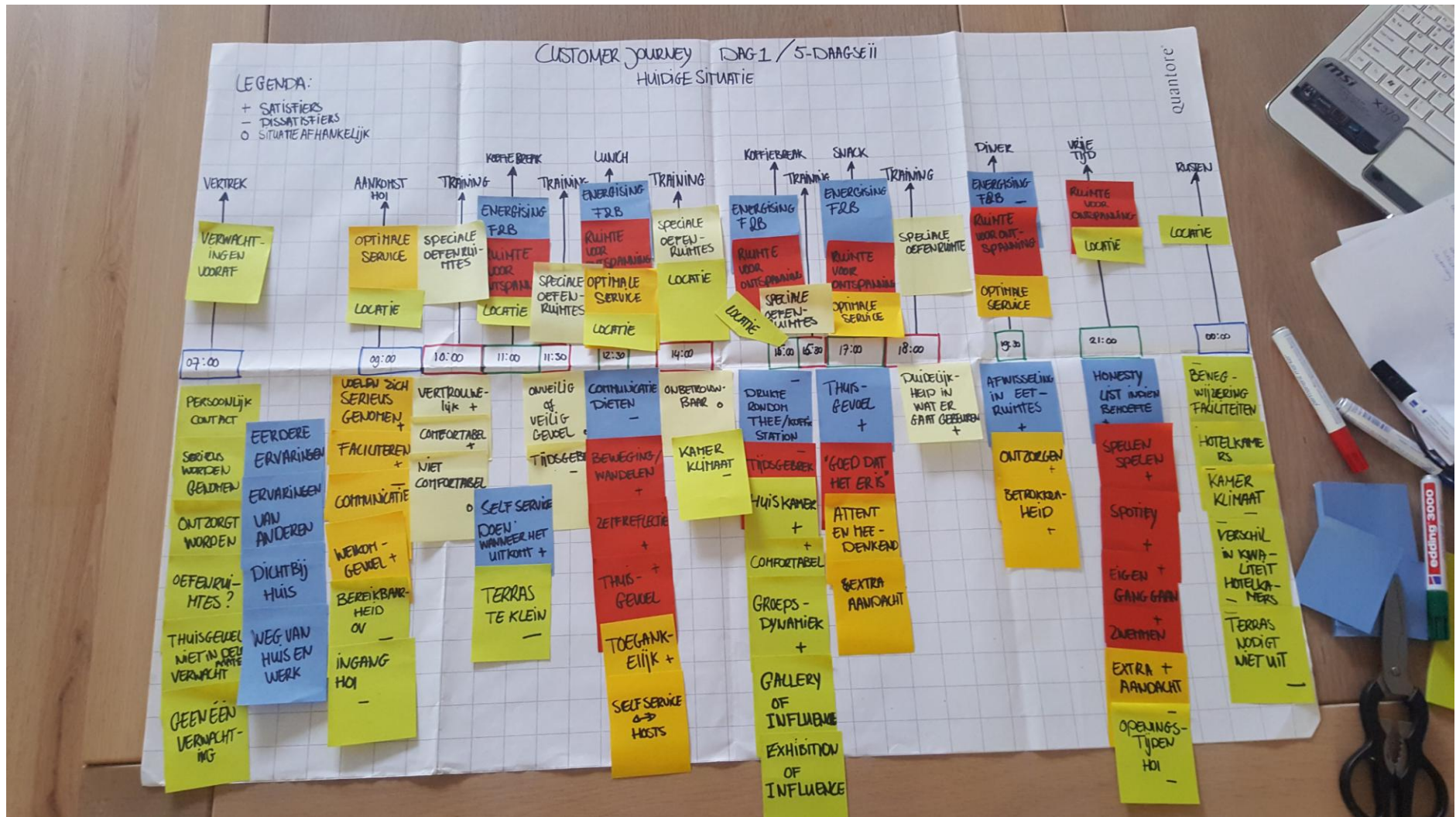
Quotes

"Ik had het gevoel dat ik dan echt naar een trainingsfaciliteit toe ga in plaats van naar een hotel waar ze toevallig trainingen geven."

"Voldoende faciliteiten om de training goed te kunnen volgen zodat je eigenlijk niet na hoeft te denken over ik moet dit hebben, ik moet dat hebben."

"Ik wist dat het goed voor elkaar was, dat wel. Ik wist wat er was, maar ik ben er van tevoren niet echt mee bezig geweest, dat is het meer"

XII. Customer journey



XIII. Analyseschema expectation map

Quotes	Tekstfragment	Open code	Verwachte beleving Hospitality bouwsteen
"Dat door de speciale oefenruimtes het leereffect... een beleving geeft op het leereffect. Dat het veel meer binnen komt. Dan in gewoon een standaard ruimte."	Ingrid.5-6	Beleving op leereffect. Komt beter binnen.	Speciale oefenruimtes
"Dat kan bijvoorbeeld inspirerend zijn of het kan confronterend zijn, zoals de black room als ik daar even naar kijk. De white room ook heel erg."	Ingrid.8-9	Inspirerend. Confronterend.	
"Het kan je ook heel erg op je gemak stellen en wat doet het dan met je, he? Dus die tea room hebben we het dan over"	Ingrid.9-10	Op gemak stellen	
"Het kan een hele zakelijke uitstraling geven zodat je goed kunt oefenen, dus dat je de casuïstiek die je ook op het werk hebt goed kunt oefenen."	Ingrid.10-12	Zakelijke uitstraling	
"ja.. Ook uit hun comfort zone halen."	Ingrid.14	Uit comfort zone	
"Ja, dus dat ze zich misschien iets meer veilig voelen bijvoorbeeld. Dat ze zich heel veilig voelen in de omgeving en dus daar wat mee doen. Dat kan er dus één zijn."	Ingrid.16-17	Comfort zone. Veilig gevoel.	
"En anderzijds juist dat de zalen je minder veiligheid geven. Eens kijken wat dat met je doet zeg maar."	Ingrid.17-18	Uit comfort zone. Onveilig gevoel.	

"Uhm... Ik denk dat afwisseling altijd goed is voor de beleving. Dus als je altijd hetzelfde krijgt dan wordt het een monotoon geheel en zul je dus minder geprikkeld worden of minder inspiratie krijgen die iets doet met je gemoedstoestand."	Ingrid.26-28	Afwisseling. Monotoom. Geen inspiratie	Energising food & beverage
"En doordat die afwisseling er eigenlijk is, word je elke keer verrast. Dus dat is het effect dat je wil bereiken, dus dat je deelnemers verrast met verschillende concepten eigenlijk."	Ingrid.28-30	Afwisseling. Verassingseffect	
"Ja, maar dat brengt het gebouw met zich mee zeg maar. Of dat brengt eigenlijk hoe Bilderberg het geheel heeft georganiseerd. In de ene ruimte kun je ook beter een ander soort voedsel serveren dan in de andere ruimte."	Ingrid.32-34	Afwisseling. Soort ruimte beïnvloedt aanbod eten	
"En als je altijd in dezelfde ruimte zit en je doet het dan, dan kunnen mensen dat vaak niet matchen in het hoofd. Dan denken ze: O ja, als ik hierheen ga dan verwacht ik dit weer, of als ik daar heen ga dan verwacht ik dat weer. Dan zit er zeg maar logica in en die haal je er nu eigenlijk continue uit."	Ingrid.35-38	Verwachtingspatroon beïnvloeden	
"Ja, dus dan zit je echt in de huidige economie, of hoe zeg je dat... dat het gewoon moet kloppen. Dat je eigenlijk alles hebt wat men thuis ook kan krijgen. "	Ingrid.45-46	Thuisgevoel	
[...]"dat eigenlijk alles voor handen is wat je graag zou willen pakken. Het ontbreekt je aan niks. Een beetje dat gevoel."	Ingrid.49-50	Het ontbreekt je aan niks gevoel	
"En dat je daar eigenlijk gezond en fout zeg maar een beetje door elkaar heen. Want je werkt wel met koekjes en dat soort dingen, maar je let ook op dat je gewoon de waters hebt staan en.. dus dat je tegenhanger daarvan hebt."	Ingrid.50-52	Balans gezond en minder gezond	
"Maar daarin de balans vinden in gezond zodat mensen ook kunnen kiezen. Ja, gezond en ongezond."	Ingrid.54	Keuzemogelijkheden	

Ja dat je door kan gaan met wat je thuis ook doet. Dus als je sport door de weeks dat je dat ook gewoon zoals thuis de training kan doen. Dus ook daarin het thuisgevoel creëren want je bent wel een hele week van huis.	Ingrid.68-70	Thuisgevoel	Ruimte voor ontspanning
Als je de hele week in een kaal en kil hotel zit dan doet dat echt wat met je gemoedstoestand ook weer en de hoeveelheid dingen die je kunt opnemen. Beweging is belangrijk. Het motiveert om te bewegen.	Ingrid.70-72	Gemoedstoestand. Beweging	
Het geeft een soort luxe gevoel aan mensen als er een zwembad is of als er een gym is, als dat soort dingen allemaal mogelijk zijn. Ja, dus dan heb je het over prijs/kwaliteitverhouding eigenlijk he. Dus dat geeft wel een extra luxegevoel.	Ingrid.72-74	Luxe gevoel creëren	
En het buiten, want dat is ook de ontspanning eigenlijk en de omgeving daar omheen. Dus...	Ingrid.74-75	Ruimte voor ontspanning	
Ja! Uit hun dagelijks leven. Dus wat ze eigenlijk willen is uit hun dagelijks leven,	Ingrid.80	Uit dagelijks leven.	
dan missen ze ineens weer van alles want dan is er geen WiFi en van dat soort dingen allemaal. Dus echt de basis moet zijn, datgene dat je thuis doet moet er zijn, maar je wilt wel het gevoel hebben van buiten en van ehh.. ja buiten en beweging.	Ingrid.81-83	Basis behoeften	
Ja. Dus dat ze specifiek voor die HOI kiezen omdat het gewoon buiten is.. even weg van de realiteit ofzo.	Ingrid.85-86	Uit dagelijks leven. Focus op training	
Ja, als ik naar mijn ervaring kijk zeg maar en we hebben dus ook hotels waar dat niet zo is, dan komt dat terug van: Hee, er is geen mogelijkheid tot zwemmen of tot fitness of whatever. Dus als je bij een gewoon hotel zit waar dat niet standaard is, dan missen sommige mensen dat.	Ingrid.93-95	Prijs/kwaliteit. Aanbod.	
Want nu heb je... het wil niet zeggen dat alle mensen er gebruik van maken, maar het is er in ieder geval zeg maar. Het gevoel dat het er is, is goed.	Ingrid.97-98	Goed dat het er is.	

Ontzorgen, ja.	Ingrid.103	Ontzorgen	Optimale service
Je hebt persoonlijke benadering, dus dat je geen nummer bent. Maar je bent echt een persoon, zeg maar. Dus de aandacht kunnen geven aan de personen zelf.	Ingrid.103-104	Persoonlijke aandacht	
Dus door het welkom voel je dat je geen nummer bent, als dat je in de rij van de receptie staat zeg maar. Maar dat je onderdeel ben van de HOI in dit geval.	Ingrid.107-108	Welkom voelen	
Die zou je dus onder kunnen splitsen in welkom heten, dat is dus inderdaad ontzorgen, faciliteren op diëten, op mogelijkheden, uhhh.. weet ik veel. Meedenken in wat mogelijk is qua wandelroutes. Dus echte service verlenen zeg maar	Ingrid.109-111	Faciliteren. Service verlenen	
En daar hoeven ze niet voor in de rij te staan. Dus je bent niet één van de 160 kamers, je bent niet één van de 160 of 200 gasten, je bent gewoon 1 van de 20. Dus 1 op 20 voelt echt anders dan 1 op 160.	Ingrid.113-115	Je bent geen nummer. Persoonlijker.	

Dus buiten in de natuur. Dus natuur.. weg van de drukte, volledige focus op de training. Dat bereik je gewoon niet in de stad.	Ingrid.122-124	Natuur. Focus op training	Locatie
Mensen zijn eerder geneigd om te overnachten, dus meer het groepsgevoel, de groepsdynamiek bij elkaar houden. Dus de groep echt als één geheel zien.	Ingrid.124-125	Groepsdynamiek creëren.	
Als je in de stad bent dan zie je dat mensen toch vaak mensen die al in de stad wonen, die overnachten niet. Dan valt er een soort van tweedeling in de groep, driedeling. Dus inderdaad groepsdynamiek en groepsgevoel.	Ingrid.125-127	Groepsdynamiek. Groepsgevoel.	
Dat groepsgevoel draagt bij aan het effect van de training. Dat geeft veiligheid, dus groepsgevoel geeft veiligheid	Ingrid.129-130	Veilig gevoel	
Je kunt makkelijker en beter met elkaar oefenen, omdat je heel veel met elkaar moet doen, zeg maar. Doordat je dat beter en makkelijker kunt doen, bereik je gewoon meer.	Ingrid.130-131	Samen meer bereiken	
Je hebt veel meer met iemand, ehh.. en ik denk ook op langere termijn dat mensen zich veel meer in de groep binden en dus ook daarna veel meer contact met elkaar hebben en kunnen ze dus ook weer buddy zijn.	Ingrid.134-136	Bindend. Lange termijn	
Ja, dan kom je weer op dat persoonlijke. Je bent geen onderdeel van het groter geheel. Je voelt je persoonlijk benaderd. Dus doordat je deze locatie als vleugel hebt kom je eigenlijk weer bij die optimale service, dus kan je dit soort dingen gaan optimaliseren.	Ingrid.140-142	Eigen vleugel. Thuisgevoel.	

Beschrijving expectation map

De beleving die Bureau Zuidema verwacht te bereiken ten aanzien van de speciale oefenruimtes is volgens de respondent dat de speciale oefenruimtes een beleving geeft op het leereffect. Hierover wordt gezegd: *“Dat kan bijvoorbeeld inspirerend zijn of het kan confronterend zijn, zoals de black room als ik daar even naar kijk. De white room ook heel erg”* (I. de Vries-Besselink, persoonlijke communicatie, 25 april 2018). Ook wil Bureau Zuidema een veilige omgeving bieden om te kunnen oefenen, maar probeert met bepaalde ruimtes ook een minder veilige omgeving te creëren om mee te oefenen.

Ten aanzien van de energising food & beverage heeft de beleving die Bureau Zuidema verwacht te bereiken te maken met de afwisseling, zodat deelnemers worden geïnspireerd en geprikkeld. Volgens Bureau Zuidema doet dit iets met de gemoedstoestand. Met betrekking tot de selfservice verwachten ze dat deelnemers het beleven zoals thuis, dus dat ze alles hebben wat ze thuis ook hebben met daarbij een goede balans in gezond en minder gezond.

Met de ruimte van ontspanning verwacht Bureau Zuidema ook het thuisgevoel te creëren. Dus dat deelnemers kunnen doorgaan met wat ze thuis ook doen. Hier spelen ze op in door ervoor te zorgen dat de faciliteiten in het hotel en de House of Influence aanwezig zijn. Zoals de respondent zegt: *“Als je de hele week in een kaal en kil hotel zit dan doet dat echt wat met je gemoedstoestand ook weer en de hoeveelheid dingen die je kunt opnemen. Daarbij is beweging belangrijk. Het motiveert om te bewegen”* (I. de Vries-Besselink, persoonlijke communicatie, 25 april 2018). Daarbij verwacht Bureau Zuidema ook een luxegevoel te creëren. Het is volgens de respondent afhankelijk van de persoon of iemand hier gebruik van maakt, maar het gevoel dat het er is creëert het luxegevoel. De locatie en omgeving hebben volgens de respondent ook te maken met de ruimte voor ontspanning. Dus dat deelnemers hierdoor even weg zijn uit hun dagelijks leven.

De beleving die Bureau Zuidema verwacht te bereiken ten aanzien van de optimale service is ten eerste dat deelnemers worden ontzorgd doordat alles voor hen wordt gefaciliteerd. Ten tweede willen ze bereiken dat deelnemers zich geen nummer voelen. Dit wordt volgens de respondent bereikt door maximale persoonlijke aandacht met behulp van de hosts.

De beleving die Bureau Zuidema verwacht te bereiken met de locatie heeft betrekking op de eigen vleugel van de House of Influence. Hierover zegt de respondent: *“Dan kom je weer op dat persoonlijke. Je bent geen onderdeel van het groter geheel. Je voelt je persoonlijk benaderd. Dus doordat je deze locatie als vleugel hebt kom je eigenlijk weer bij die optimale service. . .”* (I. de Vries-Besselink, persoonlijke communicatie, 25 april 2018). Daarnaast is het een bosrijke locatie. De respondent zegt hierover dat de natuur zorgt voor rust waardoor deelnemers zich volledig kunnen focussen op de training. Daarnaast verwachten ze een beter groepsgevoel en groepsdynamiek te bereiken doordat de groep eerder geneigd is te verblijven op locatie en dat bereik je volgens de respondent niet in de stad. Met een beter groepsgevoel verwacht Bureau Zuidema dat deelnemers ook meer kunnen bereiken doordat ze het samen doen.

XIV. Prototype buitenconcept

Moodboard House of Influence

Het buitenconcept in beeld

16 Pins



Surprise



Parpadi
Welcome



Entertainment



Terras inspiratie



Buiten eten



Acknowledgement



Mark and Graham
Surprise



Zonbescherming terras



Tuinhuisje voor bijvoorbeeld
oefeningen in het bos



Trainen en ontspannen in de
bossen



Autonomy



Ontdek de Kracht van
Positieve Invloed | Bureau...



Plenair buiten



Empathy



Entertainment

XV. Analyseschema's trainers

Analyseschema I

Bijdrage beleving	Aankleding	Desiree.60–61, 56–57	Volgens een respondent draagt de aankleding van de HOI positief bij aan beleving. Hiermee wordt aankleding als de Gallery of Influence en Exhibition of Influence benoemd. Deze aankleding is ingericht op het programma, namelijk invloed uitoefenen. Andere locaties hebben wel aankleding, maar geen zo specifiek op de training.	"Die hele aankleding ziet er gewoon heel leuk uit en mensen lopen er wel langs en denken: He.. wat is dit dan? Oh, dit is een lampje oh"
				"Nou ja, soms hebben ze wel schilderijen hangen, maar meer algemeen. Ja.. maar niet echt.. Niks op het gebied van invloed of ehmm.. nee"
	Acknowledgement	Desiree.128–129, 131–133, Jochem.120–121,173–174	Persoonlijk contact draagt volgens de respondenten positief bij aan de beleving van deelnemers. Vergeleken met andere trainingslocaties is de Bilderberg ook een groot hotel, maar is het nergens anders zo persoonlijk als hier. Persoonlijk contact draagt bij aan een goede sfeer en geeft deelnemers het gevoel dat ze belangrijk zijn en serieus worden genomen.	"Ik denk, ook al is het wel telkens iemand anders, dat het een beetje afwisseld. Dat het wel veel persoonlijker is"
				"tja, hier wordt je veel persoonlijker aangesproken en geholpen en dat draagt wel echt bij. Ik denk dat mensen dat heel fijn vinden ja"
				[...]ja die maakt echt een klik met mensen en die lijkt het ook heel leuk te vinden om een goeie sfeer neer te zetten"
	Oefenruimtes	Desiree.16, 17–19, Jochem.10–11, 12, Michiel.21–22, 23–26	De respondenten zijn het met elkaar eens dat de oefenruimtes in het algemeen positief bijdragen aan de beleving van deelnemers. Dit komt volgens hen voornamelijk door sfeer en de verschillende settings. Er wordt benoemd dat de ruimtes zorgen dat deelnemers meer open staan en daardoor positiever zijn. Wel benoemd een respondent ruimtes als de black- en white room dat die	"Het is hier ook zo'n groot hotel maar daarom is het zo lekker dat het daar allemaal wat persoonlijker is "
				"Ja, sowieso de faciliteiten, sfeer. Ehmm.. en wat ook soms fijn is zijn verschillende settings"
				"Dat mensen kunnen kiezen bij bepaalde oefeningen: Oke, gaan we hiervoor zitten op de bank, gaan we hiervoor zitten aan de tafel of een vergadersetting? Of kiezen we ervoor om aan een ronde tafel te zitten? "
				"Die andere ruimtes die dragen indirect bij via de beleving."
				"Ik denk voor de positieve beleving van de mensen dat ze meer open staan en er positievere instaan door de ruimtes"
				Volgens hem is dit opgelost door speciale oefeningen te bedenken die passen bij de ruimte en dan zijn de ruimtes wel een

			bijdragen aan het leereffect, omdat voor deze ruimtes speciale leeroefeningen zijn bedacht. Deze is volgens een respondent minder geschikt om te gebruiken voor een ander doel. Andere ruimtes dragen vooral positief bij aan beleving.	toegevoegde waarde, maar anders niet.
				Verder vindt hij dat de andere ruimtes wel bijdragen aan de beleving en hij benoemd het als mooie ruimtes en haalt de sfeer die de ruimtes uitstralen aan als pluspunt. Een goede sfeer binnen de ruimtes vindt hij dan ook belangrijk.
	Omgeving	Desiree.104-105, Jochem.141-142	Respondenten zijn het met elkaar eens dat de omgeving een belangrijk aspect is voor een positieve beleving van de deelnemer. Dit draagt bij doordat deelnemers de mogelijkheid hebben om naar buiten te kunnen, een mooi hotel en een goed restaurant is ook belangrijk.	"Dus überhaupt zo'n plek waar je naar buiten kan draagt vaak bij. Dat vinden mensen wel fijn"
				"Het hotel ligt mooi, het hotel heeft een goede uitstraling. Een goed restaurant erbij"
	Huiskamer	Deisiree.112-113, 153-154, 107-109, Jochem.113, Michiel.46-47	Respondenten zijn het met elkaar eens dat een "living" bijdraagt aan een positieve beleving van deelnemers. Een plek waar zij zich thuis voelen, waar ze zich kunnen terugtrekken of zelfs even kunnen werken zonder verstoring.	"Als we zeggen van hier moet je nu mee bezig gaan, je kiest zelf maar waar je dit wil doen. Dan trekken mensen vaak als eerste richting de Living"
				[...] "en dat je steeds weer terug trekt in de Living, dat vond ik zelf als deelnemer ook heel fijn"
				[...] "dus er zijn best wel veel plekken waar je even kunt zitten en zelfs even kunt werken zonder dat je last hebt van andere mensen die in de living zitten.. dus dat is wel heel fijn om je echt even terug te trekken in de Living ofzo.."
				"Ja, en dat is wel die term huiskamer, die doet wel zijn naam recht"
				Living: Thuis gevoel. Het feit dat je echt 'in jouw training' zit, in een eigen omgeving zonder verstoring is een absolute meerwaarde.
	Food & Beverage	Desiree.83-86, 70, Jochem.84	Merendeel van de respondenten zijn het met elkaar eens dat eten belangrijk is voor een positieve bijdrage aan beleving van deelnemers. Een respondent benoemd het ook als onmisbaar, het beïnvloedt de gemoedstoestand van	"Nee, het is wel echt nodig om te eten. Want je merkt wel dat als je merkt dat je een beetje honger begint te krijgen en je moet nog best wel lang door, eh... maar soms is het ook juist omdat na het eten of lunch of snack of ik weet niet zo goed.. even de energie weer een dipje en daarna weer omhoog gaat"
"En ook dat mensen heel erg tevreden zijn over het eten over het algemeen"				

		de deelnemer als er niet voldoende eten is. Een respondent benoemd het eten van de HOI als bijdrage omdat het zelf gebakken is en vers.	"Wat heel leuk is dat het zelf gebakken en vers is"
Afwisseling	Jochem.85-87, 48-49, Michiel.31-33	De respondenten zijn het eens over dat afwisseling in restaurants en verschillende vormen van eten zoals de HOI aanbied positief bijdraagt aan de beleving van deelnemers.	"Ook dat draagt bij.. ja zeker die afwisseling in combinatie met die huiskamer ja dat staat. En die verse gember doet het goed. Dat soort dingen, dusja dat is wel echt een meerwaarde"
			"Die afwisseling vinden mensen leuk, dat ze op een andere plek zitten. De verschillende vormen van eten vinden ze leuk"
			Michiel benoemde de variëteit als bijdrage aan de beleving van deelnemers. Tevens is het verrassingseffect dat wordt gecreëerd door elke keer te eten in een andere restaurant een echte meerwaarde.
Mate van hospitality	Desiree.94	Één respondent benoemd de mate van hospitality die heerst in de HOI als bijdrage aan beleving van deelnemers.	"Dus dan heb je qua hospitality, dan heb je dat hier echt, ja.."
Entertainment	Desiree.90-100, 100, Jochem.101-103, 106-107	Respondenten vinden over het algemeen dat entertainment, ofwel dingen/activiteiten om te doen, positief bijdraagt aan beleving van de deelnemers. Ook wordt benoemd dat de HOI uitnodigt activiteiten als groep te doen en op andere locaties is ervaren dat dit minder of niet gebeurt.	"Ja, de spellen dat is echt een beetje ehmm.. dat is echt een beetje bonding voor de groep. Dus dat vinden ze alleen maar heel erg leuk"
			"Het wandelen dat is ook echt een voordeel"
			"En ik merk wel.. want ehh, gisteren waren ze hier nog tot 02:00 uur in de bar ofzo. En ik zie in mijn laatste 10 trainingen denk ik gaat de groep nooit na 21:00 uur nog ehh, ja misschien één drankje in de bar"
			"Maar ik denk dat het hier veel meer uitnodigt om samen iets te doen. Want liggen de spelletjes hier? Zoals weerwolven enz."
Safety	Desiree.129-130	Één respondent benoemd duidelijkheid over bij wie deelnemers terecht kunnen met vragen als een belangrijk aspect voor een positieve bijdrage aan beleving. Dit geeft hen een mate van vertrouwen dat dingen voor hen wordt geregeld.	[...]"dat ze ook weten meteen van naar wie kan ik toe komen en dat dan geregeld wordt"

	Surprise	Desiree.68–69, 89–90	Één respondent vindt dat een verrassingselement bijdraagt aan een positieve beleving van deelnemers. De HOI doet dit bijvoorbeeld door deelnemers telkens in verschillende restaurants van het hotel te eten. Of bijvoorbeeld de extraatjes die bij de koffiebreaKs worden neergezet en dat alles voor hen klaar staat. Dit verrast hen.	"Het leuke is denk ik wel dat het steeds, dat je steeds een nieuwe omgeving hebt en dat je mensen steeds verrast een beetje"
	Welcome	Jochem.68, 124–125	Een respondent is ervan overtuigd dat een thuisgevoel bijdraagt aan een positieve beleving van deelnemers. Dit gevoel wordt volgens hem gecreëerd door onder andere de hosts van de HOI.	"Een beetje een verrassend effect dat dat allemaal geregeld wordt"
				"Ja, ik dat mensen zich daardoor wel echt meer thuis voelen"
	Servitude	Jochem.131	Een respondent vindt gastgerichtheid van hosts positief bijdragen aan de beleving van deelnemers. Hosts geven deelnemers het gevoel dat zij hen echt willen serveren en helpen.	"Die ouwehoert met mensen, die geeft ze een beetje special treatment, die geeft ze echt een thuis gevoel"
				"Ja, ze hebben een andere stijl. Maar ook heel gastgericht. Er is geen vraag te veel"

Analyseschema J

Bijdrage leereffect	Gallery of Influence	Desiree.50–51	Respondenten zijn het met elkaar eens dat voornamelijk alle hospitality bouwstenen bijdragen aan beleving en niet zozeer aan het leereffect van deelnemers. Tevens vertellen zij ook dat het lastig is om erachter te komen wat het leereffect is. Een respondent benoemd dat alleen de oefenruimtes, met name de blackroom, een bijdrage levert aan het leereffect doordat hiervoor speciale oefeningen zijn	"Ik weet niet of het in het leren echt bijdraagt, maar het zijn wel grappige dingen en ik zie wel mensen vaak even een rondje maken en er even bij stil staan en dan lezen"
	Food & Beverage	Desiree.68, Jochem.49–51		"Het leereffect kan ik heel moeilijk inschatten of dat effect heeft"
				"Ja, nogmaals het leereffect dat is gewoon ja.. ik denk dat alles via beleving loopt en mocht daar een link zitten dat mensen zich meer open stellen, het is gewoon lastig om daar achter te komen"
	Oefenruimtes	Jochem.6–7, 9–10, 12–14		"Het leereffect.. ja, alleen de blackroom. De deelnemers zeggen dat ze daar iets anders uithalen dan uit de andere oefeningen. Dus volgens mij is die echt van toegevoegde waarde"

			gemaakt.	"Ja, omdat die gewoon feitelijk fysiek iets anders doet. Dus het is niet zomaar de beleving, het is een pikdonkere kamer waar je niks ziet. Dus die draagt wel echt bij aan het leereffect"
				"Maar ik denk dat die heel moeilijk hard te maken is dat die dan keihard aan het leereffect bijdragen. Het leereffect is sowieso al bijna niet te meten. Dus dan het effect van een ruimte op leereffect..."

Analyseschema K

Toegevoegde waarde HOI	Safety	Desiree.178-179	Een respondent benoemd duidelijkheid over waar de persoon naar toe moet, ofwel safety, is een toegevoegde waarde van de HOI.	[...] "dat alles gefaciliteerd wordt en dat het duidelijk is waar je naar toe kunt gaan en je hebt alle technische mogelijkheden"
	Ontzorgen	Desiree.179-180, Michiel.51	Respondenten zijn het met elkaar eens dat er een grote mate van ontzorgen heerst in de HOI en dat dit een toegevoegde waarde is van de HOI.	"Ehmm.. ja alle faciliteiten zijn er wat je nodig hebt. Je wordt verzorgd"
				[...] "ontzorgen van de deelnemers"
	Sfeer	Desiree.182	Volgens een respondent is sfeer een toegevoegde waarde van de HOI.	"Ja, en de vibe"
	Kwaliteit oefenruimtes	Jochem.41-42, 40-41, Michiel.27-28	Merendeel van de respondenten zijn het eens dat een gelijke kwaliteit van oefenruimtes in de HOI een toegevoegde waarde is. Op andere trainingslocaties is de kwaliteit in oefenruimtes vaak verschillend tussen de zalen.	"En dat vind ik als trainer heel erg fijn, want dan hoeft je een groepje niet in een ander hokje weg te stoppen"
				"Ja, er zijn hotels waar je ook goeie ruimtes hebt, maar dan heb je bijna altijd in andere hotels dat van de 5 ruimtes er 2 minder zijn. Hier zijn gewoon alle ruimtes goed"
				"Vergeleken met andere hotels worden de speciale oefenruimtes als meerwaarde gezien voor de HOI. Andere hotels beschikken vaak over de standaard conferentiezalen"
	Samenwerking	Jochem.144-145	Volgens een respondent is een toegevoegde waarde van de HOI de samenwerking met het Bilderberg. De locaties zijn wel gescheiden, maar bieden elkaar ondersteuning in de	"Ik vind dat het wel goed werkt. De stijl is wel anders maar wellicht in elkaars verlengde. Dus het gaat een beetje naadloos in elkaar over, dus ik vind het goed ondersteunend hier"

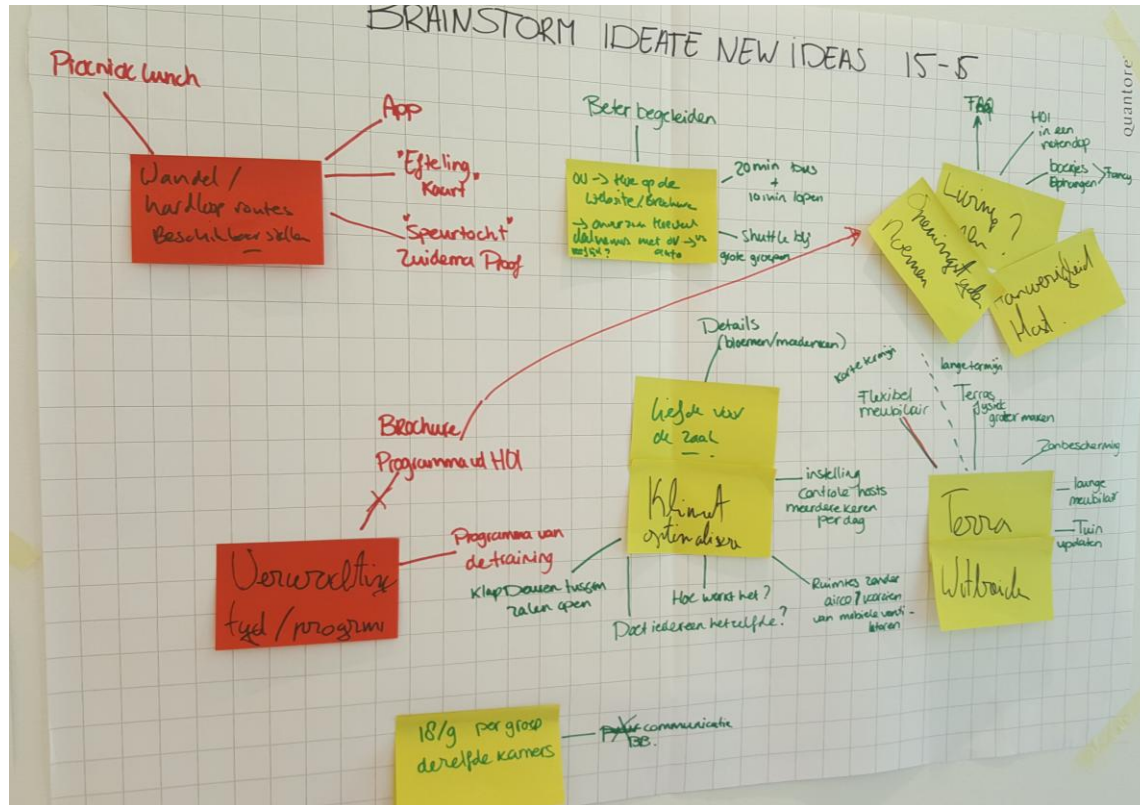
		faciliteiten.	
Eigen ruimte	Jochem.148-150, 153-155, 191-193, Michiel.45-46	Merendeel van de respondenten, twee van de drie, zijn het erover eens dat de eigen ruimte van de HOI een toegevoegde waarde is. Dit draagt bij aan het leren en het wij-gevoel.	"Ja, nou wat ik hier het fijnste vindt is dat je dus wel uit de drukte van het hotel waar andere gasten rond lopen bent. En zeker als je kijkt met meer toeristenhotels bij Schiphol in de buurt of stadshotels. Daar is gewoon heel veel reuring. Daar blijf je ook in met je groep" "Ja, echt je eigen rustige vleugel. Denk ook dat mensen echt zo ervaren. Dat je hier aan het leren bent en daar ben je aan het relaxen. Maar hier stap je er echt uit. Ze zeggen dat dat ook wel echt fijn is" "Het geeft mensen ook een beetje een wij-gevoel ofzo. Zeker omdat we ook aan het hotel zitten.. wij van Zuidema, wij hebben ons eigen dingen. Het doet ook nog wel een beetje met het groepsgevoel denk ik, dat je door die deuren heen mag" "Dat je echt een eigen locatie hebt van het hotel met daarbij je eigen faciliteiten"
Ontwikkelingen	Jochem.185-187	Een toegevoegde waarde van de HOI is dat het zich steeds blijft ontwikkelen om nog beter te worden. Dit valt op bij een respondent.	"En leuk dat als je nu iedere keer terugkomt is er wel iets veranderd. Er wordt toch wel met liefde en aandacht aan verbetering gewerkt. Dat vind ik wel mooi om te zien"
Entertainment	Jochem.110-112, Michiel.43-44	Twee van de drie respondenten zijn het eens dat dingen/activiteiten om te doen een toegevoegde waarde is van de HOI. Deze mogelijkheden zorgen voor een goede groepsdynamiek.	"Deze groep hebben echt een hele leuke avond gehad en ik denk dat in een ander hotel misschien een paar hadden gezeten en dat er verder niet zoveel gebeurt was. Dus dat is wel echt een toegevoegde waarde, ja" "De mogelijkheid voor spellen etc. is wel een toegevoegde waarde van de HOI. Dit creëert ook een goede band binnen de groep"
Acknowledgement	Jochem.189-191	Een respondent vindt dat persoonlijk contact in de HOI echt een toegevoegde waarde is. Deelnemers voelen zich serieus genomen en kunnen hierdoor extra genieten.	"Ik denk dat ze zien en voelen dat er echt aandacht aan detail wordt besteed en ik denk dat ze zich daar indirect heel serieus door genomen voelen, dat dat ook uitstraling heeft op de training. Ik merk ook gewoon dat ze extra genieten daardoor"

Analyseschema L

Verschil locaties	Food & Beverage	Desiree.71-73, 75, Michiel.38-40	Merendeel van de respondenten zijn het er over eens dat andere locaties minder afwisseling en variëteit bieden ten opzichte van de HOI.	"Als snack heb ik wel eens gehad dat er dan gewoon zo'n pot met snoep staat ofzo. Dus als je dat dan vergelijkt met wat je hier krijgt vind ik wel een heel groot verschil."
				"Ja, in één restaurant "
				Gekeken naar andere locaties (bijv. Woudschoten) is deze variëteit niet of minder aanwezig. doordat hij meerdere malen heeft ervaren dat hij elke maand nog steeds hetzelfde menu kreeg. Tevens eet je in andere hotels vaak op dezelfde plek
	Oefenruimtes	Desiree.22-23, 43-44, 9-10, 187-188	Een respondent vindt dat de oefenruimtes op andere trainingslocaties heel veel verschillen in vergelijking met de HOI. Het digitale aspect, de sfeer en minder mogelijkheden worden benoemd als grootste verschillen.	"Ja, je hebt er natuurlijk ook wel tafels maar dan zijn de ruimtes wat kleiner. Ja, minder mogelijkheden. En dat digitale aspect natuurlijk."
				"Maar sowieso in Den Haag en in Amsterdam heb je absoluut niet die mogelijkheden."
				"Want ik dan bij die andere hotels wel eens zie is dat je dan een beetje van die ouderwetse lelijke vergaderzalen hebt en van die sfeerloze andere zaaltjes."
				"En de sfeer in de ruimtes. Soms heb je van die sfeerloze conferentiezalen waar je... ja. Van dat halve TL-licht ofzo wat dan schijnt."
	Acknowledgement	Desiree.130-131	Een respondent vindt het persoonlijke contact op andere trainingslocaties is ten opzicht van de HOI minder. Daar ben je één van de zoveel gasten.	"In hotels moet je soms zelf naar de service desk of dan ga je naar de ingang of naar de lobby en dan moet je daar in de rij gaan staan en wachten en dan mag je vertellen..."
	Entertainment	Desiree.100-101, 103-104, 123-125, Jochem.95-96, Michiel.41-43	Alle respondenten zien gelijk verschillen wat betreft activiteiten om te doen qua ontspanning zoals wandelen. De omgeving speelt een belangrijke rol. Een drukke stad is daarmee minder aantrekkelijk om te wandelen. Respondenten zijn het er over eens dat er geen verschil is ten opzichte van fitness of zwemmen. Dit is vaak standaard in een hotel.	"Want we zaten in Amsterdam en dat buiten wandelen vonden mensen echt een nadeel."
				"Dat kun je bijvoorbeeld ook in Den Haag, in Scheveningen daar heb je bijvoorbeeld ook een strand. Daar kun je ook naar buiten."
				"Hebben ze ook wel op andere locaties. Vaak fitness hebben ze op meerdere plekken, zwembad weet ik niet of ze dat hebben. Wel in Amsterdam daar heb je ook een zwembad. Dus bepaalde faciliteiten zijn er wel vaker in hotels."
				"Ja, die heb je overal en sommige hotels heb je ook wel uitgebreidere fitness, ik weet niet wat ze nu hebben?"

			"Verwachtingen ten aanzien van ruimte van ontspanning: standaard in elk hotel wel een zwembad of fitness. Dus hij verwachtte dat dit bij het Bilderberg ook zo zou zijn. Volgens hem is dit dan ook niet zozeer de meerwaarde van de HOI vergeleken met andere locaties."
Omgeving	Desiree.101-103	Een respondent vindt de omgeving van andere locaties vaak anders dan de HOI.	"Want je kon niet echt een raam open zetten. Je zat niet echt in een lekkere omgeving dus mensen vonden het wel heel jammer dat je niet lekker naar buiten kan om een stukje te lopen.."
Huiskamer	Desiree.105-106	Een respondent ziet de huiskamer, ofwel living zoals in de HOI niet zo zeer als een groot verschil. In elk hotel is wel een soortgelijke ruimte.	"Ehmm.. als je kijkt naar de Living. In elk hotel kun je ergens wel een beetje zitten en een beetje rusten."
Mate van hospitality	Desiree.91-92, 184-185, Jochem.135-136	Merendeel van de respondenten zijn het eens dat de mate van hospitality hoger is in de HOI dan bij andere locaties.	"Alleen hier kom je echt binnen en meteen is duidelijk van ik pak wat koffie, ik pak wat thee.. en we hebben ook wel eens in hotels gehad dat mensen gewoon niks kregen."
			"Ehmmm.. ik denk hetzelfde ook weer. De gastvrijheid en de hospitality, dat alles wordt geregeld voor de mensen."
			"Nee, proberen ze af en toe wel. Dan heb je zo'n iemand die is dan meestal de contactpersoon, maar meestal werkt het niet echt nee."
Technieken	Desiree.186	Een respondent vindt de techniek in de oefenruimtes van de HOI een groot verschil ten opzichte van andere trainingslocaties.	"Ook de faciliteiten, ook digitaal. Dus hier heb je een mooi groot scherm en daar heb je zo'n beamer. Daar moet je je laptop aanklikken en dan hoop je maar dat het doet."
Afstemming training	Jochem.204-205	Een groot verschil is volgens een respondent dat de locatie helemaal is gericht op de training. Dit zie je niet bij andere locaties.	"Ja, dat hij helemaal gefinetuned is op deze training en de moderne of eigentijdse en toch warme uitstraling van de HOI."
Efficiency	Michiel.11-14	De soepelheid van processen tijdens de serviceverlening wordt volgens een respondent gezien als groot verschil ten opzichte van de HOI. Deze is op andere locaties minder.	Hij sprak vooral over lange wachttijden bij de receptie als je iets moet regelen voor de training, moeilijkheden met de WIFI en lang wachten bij bijvoorbeeld een hapje/drankje. Ook nadat er meerdere blokken zijn geweest, gaat het hotel de logistiek van de training niet beter snappen en dus ook niet beter faciliteren.

XVI. Ideation



XVII. BI-tool analyse

Selectie van gegevens locatie House of Influence

Op basis van de volgende selectie van gegevens is de analyse gemaakt:

- Jaar: 2017
- Programmatype: open subscription
- Gebruik invloedmodel: Inzicht in Invloed® (II)
- Programmanaam: Inzicht in Invloed®
- Locatie: House of Influence

Uit dit resultaat blijkt dat er over het jaar 2017 420 deelnemers in de House of Influence, hierna HOI, zijn geweest. Het aantal programma's die zijn gevolgd komt uit op 28.

Er is voor gekozen om een analyse te maken over het jaar 2017, omdat dit jaar in de BI-tool is afgesloten. Over 2018 kunnen vanwege de ontwikkelingen binnen de HOI nog veel veranderingen plaatsvinden ten aanzien van de beoordeling van het leereffect. Het is daarvoor te vroeg om conclusies over te trekken.

Kwantitatieve analyse BI-tool van de House of Influence

Achtergrond effectmeting

In de weken voordat een deelnemer aan de training Inzicht in Invloed® (hierna: II) begint vult hij of zij een Intake in. Onderdeel van die Intake is het zelf en door zeven familieleden, collega's en vrienden (zogenaamde "Influence Supporters") laten beoordelen van de Invloed van de deelnemers. Uit het analyseren van de BI-tool van Bureau Zuidema blijkt dat de invloedsscore van die zelfingevulde Intake uitkomt op 6,8.

Direct na de training – als afsluiting op de laatste dag – wordt eenzelfde evaluatie door de deelnemer ingevuld. De invloedsscore is – zo blijkt uit de gegevens van de BI-tool – volgens deze beoordeling gestegen naar een 7,5.

Na vier weken worden de deelnemers gevraagd om een laatste beoordeling te geven van het effect van deze training in hun dagelijks leven. Uit de gegevens in de BI-tool blijkt de invloedsscore daarvan een 7,6.

In bijlage IV is een overzicht opgenomen van deze effectmeting.

Selectie van gegevens andere locaties

Op basis van de volgende selectie van gegevens is de analyse gemaakt:

- Jaar: 2017
- Programmatype: Open subscription
- Gebruik invloedmodel: II
- Programmanaam: Inzicht in Invloed®
- Locaties: Appollo Hotel Groningen, Bilderberg Europa Hotel Scheveningen, Carlton Beach Hotel, Dorint Hotel Amsterdam, Ernst Sillem Hoeve, Het Coachhuis, Inntel Eindhoven, Woudschoten Conferentiecentrum

Uit dit resultaat blijkt dat er over het jaar 2017 450 deelnemers een training hebben gevolgd op bovenstaande locaties. Het aantal programma's die zijn gevolgd komt uit op 34.

Kwantitatieve analyse BI-tool van andere locaties ten opzichte van de House of Influence

Vervolgens is een analyse gedaan van het leereffect van andere trainingslocaties van Bureau Zuidema in Nederland ten opzichte van de House of Influence.

De invloedsscore Intake voor deze locaties komt uit op gemiddeld een 6,7. De invloedsscore evaluatie is gestegen naar een gemiddelde van een 7,4. Uit de analyse van de BI-tool blijkt de invloedsscore van het effect in het dagelijks leven gemiddeld een 7,6.

In bijlage IV is een overzicht opgenomen van deze effectmeting.

Selectie van gegevens buitenlandse locaties

- Jaar: 2017
- Programmatype: Open subscription
- Gebruik invloedmodel: II
- Programmanaam: Inzicht in Invloed®
- Trainers: alle
- Locaties: Barcelona: Balmes Derby, Rome-Fiumicino: Borgo di Tragliata, Molino de Santilan, Palazzo Olivia, Scandic Berlin Postdamer Platz.

Uit dit resultaat blijkt dat er over het jaar 2017 118 deelnemers een training hebben gevolgd op bovenstaande locaties. Het aantal programma's die zijn gevolgd komt uit op 14.

Kwantitatieve analyse BI-tool van buitenlandse locaties ten opzichte van de House of Influence

Als laatste is er een vergelijking gemaakt van de House of Influence met trainingslocaties in het buitenland.

De invloedsscore Intake is voor de buitenlandse trainingslocaties gemiddeld 6,8. De invloedsscore evaluatie is gestegen naar een gemiddelde van 7,4. De invloedsscore effect is gemiddeld een 7,9.

In bijlage IV is een overzicht opgenomen van deze effectmeting.

Er is voor gekozen om een analyse te maken over het jaar 2017, omdat dit jaar in de BI-tool is afgesloten. Over 2018 kunnen vanwege de ontwikkelingen binnen de HOI/andere locaties veranderingen plaatsvinden. Waardoor de beoordeling van locaties continue veranderd. Hier kunnen nog geen definitieve conclusies over worden getrokken.

Kwantitatieve analyse locatiebeoordeling

De resultaten van de locatiebeoordeling zijn opgenomen in bijlage IV.

House of Influence

De locatie op zich wordt in 2017 beoordeeld met een 8,6.

Andere Nederlandse locaties ten opzichte van de House of Influence

De Nederlandse locaties worden in 2017 beoordeeld met een gemiddelde van een 8,0.

Buitenlandse locaties ten opzichte van de House of Influence

De buitenlandse locaties worden beoordeeld met een 8,7.

Kwalitatieve analyse BI-tool

De House of Influence wordt in de BI-tool op dit moment beoordeeld met een 9,0. Deze beoordeling gaat over de periode 2018 en alleen over de Inzicht in Invloed® training gegeven in de House of Influence.

Toelichtingen van deelnemers op basis van kwalitatieve beoordeling ten behoeve van de hospitality bouwstenen uit de BI-tool:

Hospitality bouwstenen:	Positieve beoordelingen:	Verbeterpunten:
De locatie	• De multifunctionaliteit van de locatie stelt de cursist in de gelegenheid optimaal kennis te vergaren. • Het huiselijke gevoel draagt bij aan het leerproces • Fijn de eigen vleugel van Zuidema, alles bij de hand • Mooie groene en bosrijke locatie • Voelt veilig om je helemaal te geven	• Hotel een beetje out dated (ouderwets) • Temperatuur in de zalen/kamers erg laag of te hoog • Met OV en vanuit de randstad lastig te bereiken.
Ruimte voor ontspanning	• Wandeling tijdens de lunch in een mooie bosrijke omgeving. • Flexibiliteit in activiteiten zoals mogelijkheden voor kookworkshops. • Huiskamer idee draagt bij aan de ontspanning.	• Wandelroute vanuit Zuidema uitzetten (15 min of 30 min)
Energising food & beverage	• Veelal positief over eten en drinken • Leuk de variëteit in restaurants • Draagt bij aan een goed gevoel om de training zo effectief mogelijk te doen. • Afwisselend	• Soms wat slordigheden met eten • Soms te veel • Soms te excentriek, met name in de HOI. • De variëteit wat betreft het eten zelf mag volgens sommigen nog wel meer. Vooral als ze voor het tweede blok terugkomen krijgen ze hetzelfde • Jammer dat de eettafels in de Living op verschillende plekken staan.

		• Thee en hapjes in tweede blok minder als eerste blok
Optimale service	• Deelnemers voelen zich ontzorgt • Voor de hosts is niets te veel • Flexibel • Thuisgevoel • Welkom ontvangst en gevoel • Thuisgevoel door selfservice	
Speciale oefenruimtes	• Deelnemers vinden de thematiek heel mooi en inspirerend • Deelnemers ervaren de kleine attributen met wijsheden hier en daar als inspirerend • Afwisselend	• Soms te koud of te warm in de oefenruimtes • Sommige personen melden dat ze niet af wisten van het bestaan van bepaalde ruimtes • Sommige oefenruimtes worden door deelnemers gekenmerkt als minder toegankelijk qua licht en setting