

(Re)view the review



nh | HOTEL GROUP

*Een adviesrapport over factoren om
reviews te beïnvloeden*

Bachelor Thesis Facility Management

Auteur: Leah van Hattem

Studentnummer: 340404

Auteur Leah van Hattem
Studentnummer 340404
Plaats en datum Culemborg, 12 juni 2017

Onderwijsinstelling Saxion Hoge Scholen
Hospitality Business School – Facility Management
Handelskade 75
7417 DH Deventer



Opdracht Bachelor Thesis Facility Management

Opdrachtgever NH Hotel Group
PO Box 1322
2130 EK Hoofddrop
T. +31 (0) 886446835



Contactpersoon Mevr. T. Huurnink – Quality manager
t.huurnink@nh-hotels.com

1^e examiner Dhr. G. Schreiber
2^e examiner Dhr. A. van Es
Onderzoeksdocent Mevr. D. Logger

Voorwoord

Voor u ligt de thesis '(Re)view the review'. Deze thesis is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Facility Management aan de Saxion Hospitality Business School te Deventer. De thesis is geschreven voor NH Hotel Group. Deze Spaanse hotelketen is opgericht in 1978 en uitgegroeid tot een van de grootste hotelketens in Europa. De hotels zijn onderverdeeld in vier typen; namelijk NH Collection, NH Hotels, Nhow en Hesperia Resorts. De hotels liggen verspreid in Europa en buiten Europa. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de Quality manager van de Business Unit BeNeLux, UK, Frankrijk en Afrika. Van februari 2017 tot en met juni 2017 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van de thesis.

In overleg met de opdrachtgever, mevrouw T. Huurnink, is de managementvraag opgesteld. Na uitvoerig literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek heb ik deze en de onderzoeksvragen kunnen beantwoorden.

Via deze weg wil ik graag mijn opdrachtgever, mevrouw T. Huurnink, Quality manager, hartelijk bedanken voor de ondersteuning, de feedback en hulp vanuit NH. Ook wil ik mijn begeleider van Saxion, de heer G. Schreiber, bedanken voor de kundige begeleiding en ondersteuning tijdens de afstudeerfase.

Daarnaast wil ik alle respondenten, zoals de hoteldirecteuren en gasten van NH, bedanken die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Zonder hun medewerking had ik dit onderzoek nooit kunnen voltooien.

Het schrijven van deze thesis heeft mij veel inzicht gegeven in de complexe wereld van reviews. Het doen van kwalitatief onderzoek heeft mij de mogelijkheid gegeven om zeer interessante informatie te verkrijgen. Ik heb hier oprecht van genoten en veel van geleerd.

Ik vind het fijn dat ik met het schrijven van deze thesis een vernieuwend eindproduct heb kunnen maken waarmee NH direct aan de slag zou kunnen gaan.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn thesis.

Leah van Hattem

Culemborg, 12 juni 2017

Managementsamenvatting

Dit thesisonderzoek is uitgevoerd in opdracht van de Quality manager van de businessunit BeNeLux, UK, Frankrijk en Afrika van NH Hotel Group. Er is onderzoek gedaan naar de wijze waarop NH reviews en rankings op reviewwebsites kan beïnvloeden.

NH heeft gemerkt dat, ondanks een centraal kwaliteitsbeleid, de rankings van de hotels erg verschillen. NH wil graag inzicht krijgen hoe dit kan en hoe dit te beïnvloeden is. Daarnaast willen zij inzicht krijgen in hoe er meer reviews en meer positievere reviews verkregen kunnen worden.

De managementvraag van dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

"Hoe kan NH meer reviews en meer positievere review krijgen, zodat dit leidt tot een hogere ranking op TripAdvisor?"

De hoofdvragen hierbij zijn:

- 1) Wat is de typologie van de hotels?
- 2) Wat zijn de aspecten die gasten schrijven in een review?
- 3) Wat zijn de aspecten die de beleving van de gasten beïnvloeden?
- 4) Wat zijn factoren die bepalen of een gast een review schrijft?

Gezien het aantal hotels dat BU BeNeLux heeft, is in overleg met de Quality manager besloten om een viertal hotels als case study te gebruiken. Dit zijn NH Schiller, NH Caransa, NH Museum Quarter en NH Amsterdam Centre, allen in Amsterdam.

Als eerste is er een literatuuronderzoek uitgevoerd om meer kennis op te doen over klantbeleving en reviews. Hieruit blijkt dat alleen belevingen die afwijken van de verwachtingen worden opgemerkt. Dit kunnen zowel positieve als negatieve belevingen worden. Reviews worden vaak geschreven als de beleving ofwel zeer positief of zeer negatief is. Het is aangetoond dat het schrijven van reviews vooral aan de orde is indien er boven de verwachting is gepresteerd. Wanneer er aan de verwachting voldaan is, is de kans kleiner dat er een review geschreven wordt. Er zijn verschillende manieren om de klantbeleving te beïnvloeden. Deze manieren worden verdeeld in de aspecten Product, het Gedrag van personeel en de Omgeving. Er blijken verschillende motiverende factoren te bestaan om een review te schrijven, zoals: persoonlijke voldoening, helpen van andere toeristen, sociaal voordeel, groeien van consumentenkracht of het helpen van dienstverleners.

Na het literatuuronderzoek is er een veldonderzoek uitgevoerd op basis van twee verschillende onderdelen. Als eerste onderdeel van het deskresearch is een vergelijking gemaakt van de vier hotels. De overeenkomsten voor de hotels zijn nationaliteit gasten, man/vrouw-verdeling, reden van bezoek (zakelijk of leisure) en bezettingspercentages. Daarna is de inhoud van de geschreven reviews van deze hotels geanalyseerd. Hieruit is gebleken dat de meest voorkomende negatieve aspecten in reviews zijn de kamer/badkamer (interieur, schoonmaak, kwaliteit bed, grootte, geluidsoverlast, temperatuur en uitzicht), het comfort van de kamer, de F&B en de schoonmaak algemeen. De meest voorkomende positieve aspecten gaan over de locatie (bereikbaarheid en attracties in de buurt), de kamer, F&B (ontbijt), de service (houding en professionaliteit van personeel) en het hotel in het algemeen (lobby, sfeer, inrichting, geluidsoverlast). De bovengenoemde aspecten komen overeen met gevonden literatuur die gaat over de meest geschreven thema's op TripAdvisor.

Het tweede onderdeel van het veldonderzoek bestond uit het afnemen van interviews bij gasten van NH Schiller. Er zijn vragen gesteld over beleving en het schrijven van reviews. Uit de interviews is gebleken dat de beleving van gasten door verschillende aspecten beïnvloed wordt, namelijk door aspecten van het Product (schoonmaak, kamer/badkamer en F&B), door de Omgeving (de locatie) en het Gedrag van de medewerkers. Het blijkt dat het gedrag van de medewerkers de meeste invloed heeft op de beleving. Gasten hebben hierover een bepaalde verwachting, maar letten er niet bewust op. Het zal pas opvallen als het onder de verwachting uitgevoerd wordt. Uit de interviews blijkt dat de belangrijkste factor die bepaalt of een gast een review schrijft de ervaren beleving is. Deze kan zeer positief of zeer negatief zijn. Wanneer de ervaring gelijk is aan de verwachting, is men minder geneigd om reviews te schrijven. De achterliggende motivaties om reviews te schrijven zijn om andere reizigers te helpen of om het hotel te helpen de dienstverlening te verbeteren. Een andere motivatiefactor is of er duidelijk gemaakt wordt waarom en waarvoor de reviews zo belangrijk zijn. Verder spelen er belemmerende, vaak persoonlijke factoren mee bij de beslissing om reviews niet te schrijven. Deze factoren zijn onder andere: het kost te veel tijd, het is te veel moeite en het wordt vergeten door drukte. Een gunstige factor die bepaald of een gast een review schrijft, is de manier waarop zij benaderd zijn en/of in gelegenheid zijn om een review te schrijven.

Op basis van de onderzoeksresultaten is een advies geformuleerd. Dit advies is onderverdeeld in twee delen, een indirecte en directe manier. Voor elk deel zijn verschillende aanbevelingen geschreven. Aanbevelingen 1, 2 en 3 zorgen op een indirecte manier voor meer positievere reviews doordat de klantbeleving positief beïnvloed wordt.

#1: Breng extra focus in de kwaliteitsstandaarden.

#2: Doe iets speciaals, verrassend en persoonlijks voor de gast.

#3: Creëer de juiste verwachting.

Aanbevelingen 4 en 5 kunnen op een directe manier zorgen voor meer reviews.

#4: Laat medewerkers actief vragen naar reviews.

#5: Maak de waarde van reviews kenbaar.

Tevens wordt er een extra idee geopperd over het creëren van een mogelijkheid om reviews te schrijven tijdens of kort na het verblijf. Dit idee past niet binnen de richtlijnen van Tripadvisor en is derhalve niet als aanbeveling opgenomen. Dit idee kan zeker interessant zijn voor de eigen klanttevredenheidsreviews van NH.

Aan de hand van criteria zijn de aanbevelingen beoordeeld en blijkt dat het gedrag van NH-medewerkers de meeste invloed heeft op reviews.

Medewerkers kunnen indirect zorgen voor positievere reviews door het bieden van excellente service. Daarmee wordt de klantbeleving positief beïnvloed. De positieve klantbeleving zorgt ervoor dat gasten eerder geneigd zijn hun ervaringen te delen en een uitstekende review te schrijven.

Medewerkers kunnen direct zorgen voor meer reviews. Het blijkt dat gasten vaak wel een review willen schrijven, maar vaak net iets extra's nodig hebben om dit werkelijk te doen. Door te zorgen dat medewerkers actief op gasten afstappen en met juiste argumentatie gasten vragen een review te schrijven, kan dit extra motiverend zijn voor gasten om dit ook echt te doen. Hierbij dienen NH-medewerkers ook de waarde van reviews aan te geven, omdat er ingespeeld wordt op de emotie en omdat persoonlijke aandacht betrokkenheid genereert.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Managementsamenvatting	2
1 Inleiding	7
1.1 Achtergrondinformatie opdrachtgever	7
1.2 Aanleiding en relevantie	7
1.3 Managementprobleem.....	8
1.4 Managementvraagstuk	8
1.5 Doelstellingen	9
1.6 Leeswijzer.....	9
2 Onderzoek.....	10
2.1 Theoretisch kader	11
2.1.1 Zoekmethoden	11
2.1.2 Literature review.....	11
2.2 Verantwoording van methoden.....	16
2.2.1 Deskresearch.....	16
2.2.2 Interviews.....	17
3 Resultaten	19
3.1 Deskresearch	19
3.2 Interviews	22
3.3 Verbanden tussen deskresearch en interviews	27
4 Conclusies	28
4.1 Conclusies resultaten	28
4.2 Discussie validiteit en betrouwbaarheid	31
5 Advies	33
5.1 Aanbevelingen	33
5.1.1 Indirecte beïnvloeding	34
5.1.2 Directe beïnvloeding.....	35
5.2 Afweging van de aanbevelingen.....	36
5.2.1 Criteria.....	36
5.2.2 Afweging van de aanbeveling.....	37
5.3 Implementatieplan	40

5.4	Financiële onderbouwing	45
5.5	Eindconclusie	47
6	Reflectie	48
7	Nawoord	51
	Literatuurlijst	52
	Bijlagen	54
	Bijlage I: Zoekmethoden	54
	Bijlage II: AAOCC-criteria	55
	Bijlage III: Aanvulling theoretisch kader	56
	Bijlage IV: Operationalisering	60
	Bijlage V: Onderzoeksresultaten desk research	61
	Bijlage VI: Onderzoeksresultaten interviews	70
	Bijlage VII: Topic list interviews	72
	Bijlage VIII: Interview guides	73
	Bijlage IX: Samenvattingen interviews	80
	Bijlage X: Gecodeerde interviews	96
	Bijlage XI: Code boom	118
	Bijlage XII: Overzicht fragmenten	120
	Bijlage XIII: Toelichting externe trainingen	132

Lijst met afbeeldingen

Afbeelding 2.1: Total Perceived Quality-model van Grönroos (1990)	14
Afbeelding 2.2: PGO-model (Bolier, 1988)	14
Afbeelding 2.3: INK-model en PDCA-cyclus	15
Afbeelding 5.3: Fasen van gedragsverandering (Prochaska et al., 2002; in Marsman, 2016)	40

Lijst met figuren

Figuur 3.2: Top 5 reviews per hotel	20
-------------------------------------	----

Lijst met tabellen

Tabel 3.1: Overzicht PGO-aspecten	20
Tabel 3.3: Overzicht top negatieve en positieve review-onderwerpen volgens PGO-aspecten	21
Tabel 5.1: Criteria en wegingsfactoren	37
Tabel 5.2: Beoordelingsmatrix	38
Tabel 5.4: Kosten externe trainingen	45
Tabel 5.5: Kosten interne trainingen	46

Lijst met veel gebruikte afkortingen

NH – NH Hotel Group
 BU BeNeLux – Businessunit BeNeLux, UK, Frankrijk en Afrika

1 Inleiding

In deze inleiding wordt ingegaan op de achtergrondinformatie van de opdrachtgever, de aanleiding van dit onderzoek, het managementvraagstuk en de doelstellingen.

1.1 Achtergrondinformatie opdrachtgever

De opdrachtgever voor dit afstudeerproject is NH Hotel Group (hierna te noemen NH). Deze Spaanse hotelketen is opgericht in 1978 en uitgegroeid tot een van de grootste hotelketens in Europa (Over NH, 2016). Binnen NH zijn de hotels onderverdeeld in vier typen; namelijk NH Collection, NH Hotels, Nhow en Hesperia Resorts. De hotels liggen verspreid in Europa en buiten Europa. Er zijn 6 businessunits te weten: BeNeLux, Central Europe, Spain & Portugal, Italy, America en China. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de Quality manager van de Business Unit BeNeLux, UK, Frankrijk en Afrika (hierna te noemen BU BeNeLux). Deze BU BeNeLux bestaat uit 51 hotels van de types NH Hotels, NH Collection en Nhow.

De afdeling Quality is verantwoordelijk voor de kwaliteitsstandaarden in de hotels. Er worden daarom kwaliteitscontroles in de hotels gelopen om te checken of de hotels voldoen aan deze kwaliteitsstandaarden en kwaliteitseisen. De afdeling Quality heeft een adviserende rol en helpt de hotels bij het oplossen van kwaliteitsproblemen om een zo goed mogelijk resultaat te bereiken en continue te verbeteren.

1.2 Aanleiding en relevantie

NH Hotel Group heeft een goede marktpositie; de keten is in 2016 uitgeroepen tot 'Beste Hotelketen van 2016' van Hotels.nl (Spijker, 2017). Ook is NH gekozen tot 'Beste Hotelketen' door Zoover in 2014, 2015 en 2016 (Posthumus, 2016). Desondanks merkt NH dat het steeds lastiger wordt om deze marktpositie te behouden en zich t.o.v. andere hotels(ketens) te onderscheiden. Dit komt onder andere doordat er steeds meer substituten, zoals hostels en Airbnb, op de markt komen. Maar ook spelen social media en reviewwebsites een steeds belangrijkere rol voor consumenten om een keuze te maken voor een hotel.

Binnen NH Hotel Group geldt een centraal kwaliteitsbeleid. Dit kwaliteitsbeleid omvat algemene standaarden zoals bijvoorbeeld maatvoering van het bed en amentities (voorzieningen) in de badkamer. Daarnaast zijn er opties die per businessunit verschillen zoals het aantal aangeboden kranten en de inrichting van de minibar. Hiermee wil NH een universeel, herkenbaar beeld creëren en toch tegemoetkomen aan de culturen in een stad of land. Andere kwaliteitsstandaarden zijn bijvoorbeeld kledingvoorschriften, hard standards (soort kussen, pen en notitieblok, aantal magazines) in de kamers en overige ruimten en de uitvoering van Food & Beverage faciliteiten.

NH veronderstelt dat met een centraal kwaliteitsbeleid de ranking op reviewwebsites, zoals TripAdvisor, voor elk hotel gelijk zouden moeten zijn. Het blijkt echter dat sommige hotels een hoge ranking hebben, terwijl vergelijkbare hotels een veel lagere ranking hebben. NH wil onderzoeken waar deze verschillen in zitten.

Uit onderzoek van TripAdvisor blijkt dat een hogere ranking op TripAdvisor zorgt voor betere conversie en betere zichtbaarheid op hun website. Als gevolg hiervan is er meer kans op boekingen en een hogere bezettingsgraad. Dit zorgt weer voor een beter revenu (Anderson, 2012). Het blijkt dat de conversie met 11% kan stijgen wanneer een hotel op TripAdvisor in de top 30 staat. Dit percentage stijgt meer wanneer het hotel in de top 10 terecht komt (Anderson, 2012). Met andere woorden,

wanneer gasten een betere ervaring hebben in het hotel, komen er betere reviews en wordt de ranking hoger. Dit leidt tot meer traffic naar de NH-website en als gevolg daarvan kan het aantal boekingen toenemen. Daarnaast blijkt uit onderzoek van TrustYou (2016) dat 76% van de reizigers bereid is meer te betalen voor een hotel met hogere score in de reviews.

Vanuit de afdeling Quality is de wens geuit om onderzoek te doen en daarmee om inzicht te krijgen hoe NH meer reviews en meer positievere reviews kan krijgen. NH wil weten hoe de gast direct beïnvloed kan worden om een review te schrijven door inzicht te krijgen in de motivatiefactoren. Daarnaast wil NH dat dit onderzoek ook inzicht geeft in hoe de klantbeleving (positief) beïnvloed kan worden, zodat dit indirect kan leiden tot meer positieve reviews. Immers, de gast heeft een (positieve) beleving nodig om een review te schrijven (T. Huurnink, persoonlijke communicatie, 21-03-2017).

1.3 Managementprobleem

Het managementprobleem is dat NH geen inzicht heeft op welke wijze NH invloed kan uitoefenen op de reviews en rankings op reviewwebsites. NH ziet dat, ondanks een centraal kwaliteitsbeleid, vergelijkbare hotels verschillende rankings hebben op onder andere TripAdvisor. In dit onderzoek wordt gekeken hoe de afdeling Quality van NH, voor vier hotels in de BU BeNeLux, invloed kan uitoefenen middels de directe en indirecte invloedsfactoren. De hotels die onderzocht worden zijn NH Schiller, NH Caransa, NH Museum Quarter en NH Amsterdam Centre, allen in Amsterdam. De Quality manager van BU BeNeLux heeft in overleg met de onderzoeker deze hotels gekozen, omdat deze hotels onder andere qua kwaliteitsstandaarden en soort product vergelijkbaar zijn, maar qua ranking op reviewwebsites blijken te verschillen. Bovendien was deze afbakening nodig, in verband met de tijdsperiode van het onderzoek.

Er wordt een adviesrapport geschreven waarin aanbevelingen geformuleerd worden. Het eerste adviesdeel gaat over hoe NH de klantbeleving kan beïnvloeden waardoor er indirect meer kans is op meer positievere reviews. Het tweede adviesdeel gaat over hoe NH op een directe manier kan zorgen dat gasten meer reviews schrijven. Op basis van criteria kiest de onderzoeker een advies waarvoor een implementatieplan wordt opgesteld.

1.4 Managementvraagstuk

De managementvraag in dit onderzoek luidt als volgt:

“Hoe kan NH meer reviews en meer positievere review krijgen, zodat dit leidt tot een hogere ranking op TripAdvisor?”

De hoofd- en deelvragen hierbij zijn:

- 1) Wat is de typologie van de hotels?
 - a) Wat is de vergelijkbaarheid tussen de hotels in het algemeen?
 - b) Wat is de vergelijkbaarheid tussen de hotels op gebied van Omgeving-, Gedrag- en Productaspecten?
- 2) Wat zijn de aspecten die gasten schrijven in een review?
 - a) Wat zijn de meest voorkomende negatieve reacties?
 - b) Wat zijn de meest voorkomende positieve reacties?

3) Wat zijn de aspecten die de beleving van de gasten beïnvloeden?

- a) Wat is de invloed van de Omgevingsaspecten?
- b) Wat is de invloed van de Gedragsaspecten?
- c) Wat is de invloed van de Product (Proces)–aspecten?

4) Wat zijn factoren die bepalen of een gast een review schrijft?

- a) Wat is de invloed van beleving op het schrijven van een review?
- b) Waar letten gasten tijdens hun verblijf op en welke invloed heeft dit op het schrijven van een review?
- c) Wat is de motivatie van een gast om een review te schrijven en hoe is deze te beïnvloeden?

Om een passend advies te formuleren is de onderstaande informatie nodig.

- Inzicht in overeenkomsten en verschillen tussen de desbetreffende hotels.
- Inzicht in de inhoud van de geschreven reviews op reviewwebsites.
- Inzicht in de invloed van aspecten die beleving van gasten van NH beïnvloeden.
- Inzicht in de motiverende factoren van gasten om een review te schrijven.
- Inzicht in het huidige kwaliteitsbeleid dat NH hanteert.

1.5 Doelstellingen

Voor zowel het onderzoeks- als adviesgedeelte zijn doelstellingen geformuleerd.

Doelstelling onderzoeksgedeelte

Inzicht krijgen in de overeenkomsten en verschillen tussen de vier hotels, de inhoud van geschreven reviews, de invloed op beleving en de motivatiefactoren om een review te schrijven om zo een bijdrage te leveren aan een adviesrapport over het beïnvloeden van reviews en rankings op reviewswebsites.

Doelstelling adviesgedeelte

NH Hotel Group adviseren over hoe NH de klantbeleving kan beïnvloeden waardoor gasten positieve reviews gaan schrijven en hoe NH gasten kan bewegen om vaker een review te schrijven.

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het onderzoek verantwoord. Hierin worden het theoretisch kader en de verantwoording van methoden beschreven. In hoofdstuk 3 zijn de resultaten van het onderzoek weergegeven. Vervolgens volgen in hoofdstuk 4 de conclusies. Hoofdstuk 5 bevat het advies, bestaande uit een aantal aanbevelingen. De aanbevelingen zijn beoordeeld op basis van vastgestelde criteria waarna één advies is uitgewerkt met een implementatieplan voorzien van financiële onderbouwing.

Dit rapport wordt afgesloten met een reflectie (hoofdstuk 6) en een nawoord (hoofdstuk 7). Als laatste volgt de literatuurlijst en zijn de bijlagen ingevoegd.

2 Onderzoek

Dit hoofdstuk bevat het theoretisch kader en de verantwoording van dataverzamelmethode(n).

De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

Inzicht krijgen in de overeenkomsten en verschillen tussen de vier hotels, de inhoud van geschreven reviews, de invloed op beleving en de motivatiefactoren om een review te schrijven om zo een bijdrage te leveren aan een adviesrapport over het beïnvloeden van reviews en rankings op reviewsites.

Met behulp van literatuuronderzoek, deskresearch en veldonderzoek worden de in paragraaf 1.4 genoemde hoofd- en deelvragen beantwoord:

Vanuit het **literatuuronderzoek**:

- Wat is beleving?
- Waardoor wordt beleving beïnvloed?
- Wie schrijft reviews en wat staat er in reviews?
- Waarom schrijven mensen een reviews?
- Wat is er bekend over TripAdvisor en hoe werkt dit?

Vanuit het **deskresearch**:

1) Wat is de typologie van de hotels?

- a) Wat is de vergelijkbaarheid tussen de hotels in het algemeen?
- b) Wat is de vergelijkbaarheid tussen de hotels op gebied van Omgeving-, Gedrag- en Productaspecten?

2) Wat zijn de aspecten die gasten schrijven in een review?

- a) Wat zijn de meest voorkomende negatieve reacties?
- b) Wat zijn de meest voorkomende positieve reacties?

Vanuit het **veldonderzoek**:

3) Wat zijn de aspecten die de beleving van de gasten beïnvloeden?

- a) Wat is de invloed van de Omgevingsaspecten?
- b) Wat is de invloed van de Gedragsaspecten?
- c) Wat is de invloed van de Product (Proces)-aspecten?

4) Wat zijn factoren die bepalen of een gast een review schrijft?

- a) Wat is de invloed van beleving op het schrijven van een review?
- b) Waar letten gasten tijdens hun verblijf op en welke invloed heeft dit op het schrijven van een review?
- c) Wat is de motivatie van een gast om een review te schrijven en hoe is deze te beïnvloeden?

2.1 Theoretisch kader

Het theoretisch kader bevat een korte toelichting op de zoekmethoden. Daarna wordt de literatuure review beschreven.

2.1.1 Zoekmethoden

Er is gebruik gemaakt van onderstaande zoekmethoden.

Zoekmachines

De volgende zoekmachines zijn gebruikt voor het literatuuronderzoek:

- Google Scholar;
- Ebsco;
- Picarta;
- Wetenschappelijke artikelen en vaktijdschriften;
- Saxion Bibliotheek;
- Literatuur uit boeken.

Zoektermen

De gebruikte zoektermen zijn: klantbeleving, gastvrijheidsbeleving, gastvrijheid, customer experience, kwaliteit, kwaliteit in hotels, TripAdvisor, quality, quality in hotels, belevingseconomie, hotel en review, hotelreview, hotels en TripAdvisor, content analysis reviews, influence emotions, PGO-model.

Er is veel informatie gevonden door gebruik te maken van de sneeuwbal-methode. Dit was vooral het geval bij literatuur over beleving; veel auteurs gebruikten dezelfde soort referenties. Bij de literatuur over reviews kon minder gebruik gemaakt worden van deze methode. Hier is vooral gebruik gemaakt van invoeren van veel combinaties en zoektermen, waardoor de juiste informatie is gevonden.

De kwaliteit van de zoekresultaten is beoordeeld door middel van de AAOCC-criteria. Deze staan voor het volgende:

- Authority; in hoeverre is de auteur geloofwaardig en gekwalificeerd?
- Accuracy; wat is de validiteit (geldigheid) en de betrouwbaarheid van de publicatie?
- Objectivity; is het onderzoek vrij van belangenverstrengeling?
- Currency; is het onderzoek actueel?
- Coverage; is de informatie compleet en dekkend?

(Kapoun, 1998)

In de bijlage I is een overzicht te vinden over de gebruikte zoekmethoden. En in bijlage II is een schema opgenomen met de beoordeelde bronnen.

2.1.2 Literature review

In deze paragraaf staan twee kernbegrippen die van belang zijn voor dit onderzoek, namelijk klantbeleving en kwaliteit.

“De **klantbeleving** wordt gevormd door een verwachting die een klant heeft van een organisatie en door perceptie van een directe en indirecte interactie met een organisatie. De klant heeft directe interactie met de producten, de diensten, de medewerkers en de processen van een organisatie. Indirecte interactie heeft te maken met ongeplande ervaringen met vertegenwoordigers van bedrijf, en mond-tot-mond aanbevelingen of kritieken, advertenties, nieuwsbladen, review e.d.” (Meyer & Schwager, 2007).

‘**Kwaliteit** is de subjectieve beleving van de klant die hij ervaart voor, tijdens en/of na de dienstverlening. Het is een samenspel van de verwachting en de ervaring die de klant heeft.’ Deze definitie is samengesteld uit definities van Maas (2012), Bobbink (2012) en Maas & Pleunis (2001).

Voor dit onderzoek is het van belang om niet enkel uit te gaan van kernbegrippen, maar ook om achterliggende informatie te verzamelen die het onderzoek ondersteunen, namelijk over klantbeleving, TripAdvisor en kwaliteitsmodellen. Ook zijn de kwaliteitsanalysetools van NH meegenomen in dit theoretisch kader.

Klantbeleving

Volgens Meyer en Schwager (2007) kan elk bewust en onbewust contact met een organisatie of een merk leiden tot een positieve of negatieve klantbeleving. Om de perceptie van de organisatie in stand te houden of te verbeteren, moet de klantbeleving minimaal voldoen aan de verwachting van de klant of deze overtreffen. De totale klantbeleving is een continu proces van aanpassing door objectieve en subjectieve beoordelingen van de verwachting en de perceptie van een organisatie of een merk.

Boswijk en Peelen (2008) menen dat de klant tegenwoordig meer zal streven naar betekenisvolle belevenissen, waarmee hij zijn bestaan zelf kan opbouwen. Daaropvolgend menen Pine en Gilmore (1998) dat producten en diensten ‘*experientialized*’ moeten zijn, omdat consumenten zoeken naar gedenkwaardige en plezierige ervaringen. Volgens hen moeten organisaties zichzelf de vraag stellen wat de klant zoekt en wat ze de klant bieden. Organisaties moeten de klant leveren wat de klant wil. Volgens Hokkeling & De La Mar (2012, p. 64) liggen ervaringen en beleving dicht tegen elkaar aan. Het maken van een belevenis gebeurt vaak in het onbewuste. Onze hersenen krijgen per seconde heel veel informatie te verwerken en kiezen ervoor om alleen opmerkelijke zaken te rapporteren. Dat betekent dat alleen belevenissen die afwijken van de verwachting opgemerkt zullen worden. Dat gaat om zowel positieve als negatieve belevenissen (Hokkeling & De La Mar, 2012, p. 64–66). Tevens blijkt uit recent onderzoek dat de klant steeds meer behoefte heeft aan aanpasbare producten. Het zich kunnen onderscheiden van de rest en de *fun factor* zijn daarbij belangrijke drijfveren. Ook het ‘gevoel van speciale behandeling’ draagt bij tot een positieve klantbeleving (Rietdijk, 2007). Grönroos (1990) formuleerde een aantal criteria waar klanten op letten bij de beoordeling van de kwaliteit van diensten.

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1. Professionalisme en vaardigheden. | 4. Betrouwbaarheid en geloofwaardigheid. |
| 2. Houding en gedrag. | 5. Reputatie van de dienstverlener. |
| 3. Toegankelijkheid en flexibiliteit. | |
- (Emmerik, 2012)

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de onderstaande aspecten invloed hebben op het creëren van een beleving:

- | | |
|------------------------------------|---|
| – Het product (de dienst); | – De omgeving (de ambiance); |
| – Het proces (de dienstverlening); | – Het gedrag van medewerkers (het gastheerschap). |

(Hokkeling & De La Mar, 2012; Meijer, 2010; Maas, 2012; Grönroos, 1990)

De verwachtingen van de gast worden beïnvloed door persoonlijke behoeften en voorkeuren. Dit zijn de behoeften waarmee de gast de beleving van gastvrijheid ervaart. Daarnaast wordt de verwachting

beïnvloed door eigen ervaringen uit het verleden, ervaringen van derden, reclame en voorlichting en het imago van de organisatie (Boomsma & Borrendam, 2006, p. 76; Maas, 2012, p. 300–301). Een klant start het proces met zijn verwachtingen, ervaart de dienstverlening en spreekt uiteindelijk zijn oordeel uit (Boomsma & Borrendam, 2006, p. 76).

TripAdvisor

TripAdvisor is een online reiswebsite waar consumenten bestemmingen en accommodaties kunnen boeken en reviews kunnen achterlaten over hun ervaringen. Alle reviews die gepost worden, worden eerst door TripAdvisor onderzocht op basis van richtlijnen waaraan reviews moeten voldoen. De kwantitatieve cijfers worden gebruikt voor een algemene score en om hotels een ranking te geven op basis van populariteit in de omgeving. Details over de gebruikte algoritmes om tot deze rangschikking te komen zijn niet bekend, maar houden rekening met de hoeveelheid, de kwaliteit en de actualiteit ('freshness') van de beoordelingen (O'Connor, 2010). Hierbij zou de factor 'kwaliteit' meer wegen dan de kwantiteit van de reviews.

Bronner en De Hoog (2011) hebben een onderzoek gedaan onder 3500 Nederlandse toeristen om een gemiddeld profiel weer te kunnen geven van mensen die een review schrijven. Zij concluderen dat het gemiddelde profiel mensen onder 55 jaar zijn, samen reizen met een partner, met of zonder kinderen. De grootste motiverende factoren voor het posten van een review zijn: (1) persoonlijke voldoening, (2) helpen van andere toeristen, (3) sociaal voordeel, (4) groeien van consumentenkracht, (5) het helpen van dienstverleners. Yoo and Gretzel (2011; in Molinillo, 2016) veronderstellen dat persoonlijkheid een belangrijke factor is voor mensen die wel reviews posten en mensen die dit niet doen. Uit onderzoek van Park en Nicolau (2015; in Molinillo, 2016) blijkt dat mensen meer geneigd zijn extreme cijfers (positief of negatief) te posten dan gemiddelde cijfers. Het blijkt dat extreme cijfers als meer bruikbaar en aangenaam worden ervaren en negatieve cijfers als meer bruikbaar dan positieve cijfers.

O'Connor (2010) heeft onderzoek gedaan naar de meest voorkomende thema's uit de reviewscores van hotels van TripAdvisor. Hieruit blijkt dat het meest positief scoren: de hotel locatie, de kamergrootte, de service van het personeel, de schoonmaak, het comfort van de kamer en kwaliteit van het ontbijt. De meest negatieve thema's zijn temperatuur in kamer, schoonmaak van kamer of kapotte items, geluidsoverlast en service van personeel. In het algemeen komen deze thema's overeen met de verwachtingen van de industrie over de determinant van de klantbeleving (O'Connor, 2010).

In bijlage III is verschillende ondersteunende informatie ingevoegd als toevoeging op alle bovenstaande literatuur.

Conclusie 1

Uit onderzoek van Hokkeling & De La Mar (2012) blijkt dat beleving wordt gemaakt in het onderbewuste van de mens. Uit dat onderzoek blijkt ook dat alleen belevingen die afwijken van de verwachtingen worden opgemerkt. Dit kunnen zowel positieve als negatieve belevingen worden. Dit is overeenkomstig met het onderzoek van Park en Nicolau (2015; in Molinillo, 2016) waarin gesproken wordt dat men vaak alleen extreem positieve (boven de verwachting) of extreem negatieve (onder de verwachting) reviews schrijft. Wanneer er aan de verwachting is voldaan, is de kans kleiner dat men hierover een review schrijft. O'Connor heeft in zijn onderzoek de meest voorkomende thema's van TripAdvisor gevonden. De relatie met het managementprobleem is dat NH wil weten hoe zij invloed kan hebben op het schrijven van meer en positievere reviews. Uit het theoretisch kader blijkt dat dit

mogelijk is door 'boven de verwachting' te presteren. Uit het onderzoek van O'Connor komen aspecten naar voren die de beleving van de gast beïnvloeden. Het blijkt dus dat er verschillende manieren zijn om de klantbeleving te beïnvloeden en dat men verschillende motiverende factoren kan hebben om een review te schrijven.

Het theoretisch kader geeft op deze wijze voldoende informatie voor de opzet van het onderzoek.

Modellen

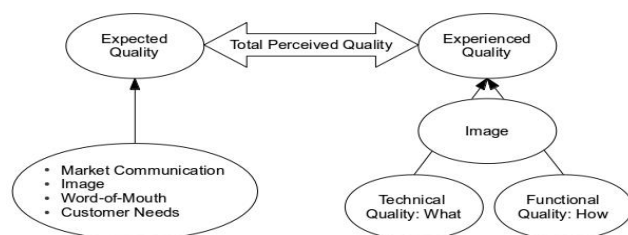
Er zijn twee kwaliteitsmodellen die goed passen op dit onderzoek. Het eerste model is het TPQ-model en het tweede model is het PGO-model.

De waargenomen kwaliteit van een klant kan schematisch worden weergegeven met het Total Perceived Quality-model van Grönroos uit 1990.

Afbeelding 2.1: Total Perceived Quality-model van Grönroos (1990)

Grönroos benadrukt hierin het belang van de kwaliteitsperceptie van de klant als resultaat van zijn verwachtingen en ervaringen.

Centraal staat het imago van de organisatie (het 'wie') dat gebaseerd is op twee soorten kwaliteit;



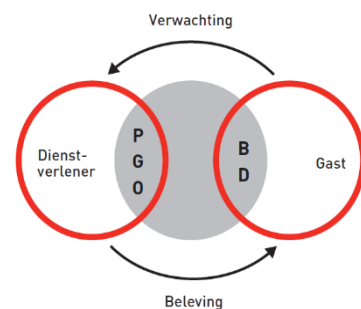
- de technische kwaliteit: de kwaliteit van de dienst zelf (het product), de harde kant (het 'wat').
- de functionele kwaliteit: het proces van de dienstverlening, de zachte kant (het 'hoe').

(Maas, 2012, p. 299)

PGO-model

Afbeelding 2.2: PGO-model (Bolier, 1988)

Het PGO-gastvrijheidsmodel is in 1988 ontwikkeld door Daan Bolier. Het laat de wisselwerking tussen de dienstverlener en de gast zien. De gast krijgt bepaalde verwachtingen op basis van zijn Behoeften en Doelen. De dienstverlener kan beleving creëren door het Product, het Gedrag en de Omgeving. Het Product staat voor voedsel, drank en onderdak. Het proces wordt in dit onderzoek ook ondergebracht onder Product. De Omgeving omvat de locatie, exterieur, interieur en aanwezigheid van andere gasten. Het



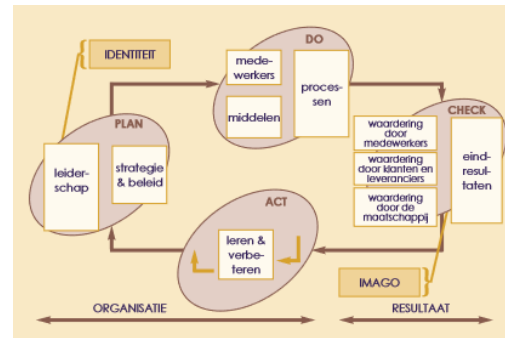
Gedrag bestaat uit omgangsvormen, houding, uiterlijke verzorging en persoonlijke uitstraling, commerciële, sociale en vaktechnische vaardigheden (Zijlstra, 2010; Reuland et al, 1985).

Conclusie 2

Het Total Perceived Quality-model wordt niet als model gebruikt, maar zal als bevestigende theorie in de onderzoeksresultaten gebruikt worden. Het PGO-model wordt gebruikt in het onderzoek. Het wordt gebruikt als basis bij het deskresearch en de topics tijdens het veldonderzoek. Dit model is gekozen, omdat uit eerdere onderzoeken gebleken is dat deze punten invloed hebben op de beleving van gasten. De beleving staat in dit onderzoek ook centraal en door de inhoud uit de geschreven reviews onder te verdelen onder deze punten zal er een goed overzicht ontstaan in de resultaten. Het gebruik van dit model verhoogt de betrouwbaarheid van dit onderzoek.

Naast de bovengenoemde modellen wordt in het implementatieplan ook verwezen naar het INK-model en de PDCA-cyclus. Het INK-model is een model dat erop gericht is de organisatie te verbeteren en de PDCA-cyclus geeft het continue verbeterproces aan (Maas, 2012, p. 304). Deze combinatie is gekozen, omdat deze modellen overzichtelijk laten zien op welke vlakken verbeteringen doorgevoerd kunnen worden in het proces.

Afbeelding 2.3: INK-model en PDCA-cyclus



Analysetools NH

Binnen NH wordt er gewerkt met twee analyse-systemen; Quality Focus online en TrustYou. Quality Focus online is een intern opgebouwd systeem dat de gemiddelde kwaliteitscijfers weergeeft op corporate en hotellevel. Binnen het systeem is het mogelijk om per businessunit te selecteren en binnen elke businessunit per hotel cijfers op te vragen. Er kunnen vergelijkingen gemaakt worden van verschillende tijdsperiodes hetgeen overzichtelijk maakt of de kwaliteit in een hotel gestegen of gedaald is. De kwaliteitscijfers worden opgesteld op basis van de cijfers van reviewwebsites en de NH Customer Survey. Reviewwebsites die gebruikt worden zijn Booking.com, TripAdvisor, Hotel.com en Expedia.com. Op basis van gemiddelde cijfers van deze websites wordt het overall kwaliteitscijfer bepaald. Naast de overall score is er onderscheid gemaakt tussen een aantal deelaspecten. Dit zijn schoonmaak, service, value for money, locatie, kamer & badkamer, F&B (ontbijt en andere f&b services), installaties, slaapkwaliteit, inchecken/uitchecken, vs. competitie. TrustYou is een extern aangekocht systeem waarmee NH werkt. Dit systeem haalt alle reviews binnen die geschreven worden en analyseert deze op een aantal punten. In tegenstelling tot Quality Focus online worden in TrustYou ook reviews meegenomen die geschreven zijn op bijvoorbeeld Facebook of andere websites c.q. social media. Binnen TrustYou worden de reviews gefilterd en gesorteerd in soort (positief, neutraal of negatief) en in categorieën. In dit systeem wordt ook aangegeven of de kwaliteit van een hotel gestegen of gedaald is en wat de mogelijke trend is. Net als bij Quality Focus online is het mogelijk verschillende tijdsperiodes te selecteren. Dit systeem is gedetailleerder dan Quality Focus online.

Conclusie 3

De analysetools leveren goede data op om inzicht te kunnen krijgen in de geschreven reviews en de klantbeleving van de vier hotels. Omdat de analysetools erg gedetailleerd zijn, is het mogelijk om zeer specifiek de klantbeleving in kaart te brengen.

Eindconclusie theoretisch kader

Uit het theoretisch kader blijkt dat alleen belevingen die afwijken van de verwachtingen worden opgemerkt. Dit kunnen zowel positieve als negatieve belevingen zijn. Aangetoond is dat het schrijven van reviews vooral aan de orde is indien er boven de verwachting is gepresteerd. Er zijn verschillende manieren om de klantbeleving te beïnvloeden en gasten hebben diverse motiverende factoren om een (positieve) review te schrijven. Het Total Perceived Quality model en het INK/PDCA-model worden gebruikt voor onderbouwing. En in samenhang met de analysetools van NH kan de klantbeleving in kaart gebracht worden.

2.2 Verantwoording van methoden

Bij het bepalen van de onderzoeksmethode wordt gekeken naar de manier waarop gegevens worden verzameld. Afhankelijk van de managementvraag, doelstelling, onderzoeksgroep, budget en tijd wordt de methode gekozen die het beste antwoord geeft op de managementvraag (Verhoeven, 2014, p. 100).

Voor de beantwoording van de managementvraag is het belangrijk dat de opgestelde hoofd- en deelvragen beantwoord worden. Gegeven het karakter van de managementvraag (zie paragraaf 1.4) is een kwalitatieve benadering van het onderzoek de beste keuze. De managementvraag typeert kenmerken van een evaluerende en definiërende vraag. Volgens Verhoeven (2014) kunnen dit soort vragen door onder andere interviews, observaties of inhoudsanalyses beantwoord worden.

Voor dit adviesrapport is een combinatie gemaakt van verschillende methoden van dataverzameling, te weten: **deskresearch** en **veldonderzoek**. Dit wordt ook wel methode-triangulariteit genoemd (Verhoeven, 2014, p. 333). Met het literatuuronderzoek is er gezocht naar theorieën en uitkomsten van andere wetenschappers of kennisinstituten. Bij het deskresearch is gebruik gemaakt van analysesystemen van NH. Het veldonderzoek is uitgevoerd door het afnemen van interviews (zie verder paragraaf 2.2.2). Zoals benoemd is in paragraaf 1.3 werden vier hotels onderzocht, te weten: NH Schiller, NH Caransa, NH Amsterdam Centre en NH Museum Quarter. De Quality manager van BU BeNeLux heeft deze hotels gekozen, omdat deze hotels op kwaliteitsstandaarden vergelijkbaar zijn, maar qua ranking op reviewwebsites blijken te verschillen. Het deskresearch is uitgevoerd voor alle vier de hotels. Het veldonderzoek is uitgevoerd in NH Schiller, omdat hier de meest geschikte faciliteiten aanwezig waren.

2.2.1 Deskresearch

Om het onderzoek uit te voeren is er gebruik gemaakt van deskresearch. Dit houdt in dat reeds beschikbare gegevens onderzocht worden, ook wel secundaire gegevens genoemd (Brotherton, 2008). Verhoeven (2014) stelt dat deskresearch nodig is om een gedegen onderzoek uit te voeren en complete vergelijkingen te kunnen doen. Brotherton (2008) zegt daarbij dat het bij het uitvoeren van een onderzoek uiterst belangrijk is om kritisch bewust te zijn van de bestaande informatie over het onderwerp van het onderzoek. Deze basis helpt aan te geven welke richting het (veld)onderzoek op moet gaan.

Om deze reden is er gekozen om door middel van deskresearch de eerste twee hoofdvragen (zie paragraaf 1.4) te beantwoorden. Hoofdvraag 1 (typologie hotels) geldt als basis voor dit onderzoek. Er is een schema opgesteld op basis van vergelijkbare aspecten tussen de hotels, alsmede een schema op basis van het PGO-model. Deze laten zien waar de overeenkomsten en verschillen zitten tussen de hotels. Hoofdvraag 2 (inhoud reviews) wordt beantwoord door het deskresearch. Er is gezocht naar de inhoud van geschreven reviews. Eerst is dit voor ieder hotel apart gedaan. Daarna is er een top 5 opgesteld van meest genoemde aspecten uit reviews. Deze aspecten zijn diepgaander onderzocht en is er gekeken naar de betekenis van de (sub)aspecten. Het doel van dit deskresearch is het inzichtelijk maken van de inhoud van geschreven reviews, dus wat de beleving bepaalt.

Het deskresearch is uitgevoerd met behulp van twee systemen van NH, Quality Focus online en TrustYou, welke informatie verschaffen over kwaliteitcijfers, de rankings en geschreven reviews (zie paragraaf 2.1.2). De analyses zijn uitgevoerd over een periode van 1 jaar (januari 2016 t/m december 2016). Dit verhoogt de betrouwbaarheid van dit onderzoek, omdat alle seizoenen aan bod kwamen en er groot aantal reviews geanalyseerd werden.

Analysetechnieken

Om de gevonden gegevens te analyseren is er gebruik gemaakt het PGO-model (zie paragraaf 2.1.2). Voorafgaand aan het deskresearch zijn de aspecten van dit model gestructureerd en onderverdeeld in subaspecten op basis van gevonden literatuur. Op deze wijze kan de verkregen informatie vastgesteld worden en kunnen deze omgezet worden naar relevante gegevens om de hoofd- en deelvragen te beantwoorden. Bij deze wijze van analyseren wordt geen gebruik gemaakt van coderen, maar leest de onderzoeker zelf de gevonden informatie (Wester, 2006).

2.2.2 Interviews

Bij het kwalitatief onderzoek wordt er onderzoek uitgevoerd in het “veld” door middel van interviews. De onderzoeker is geïnteresseerd in de betekenis die onderzochte personen zelf aan situaties geven (Verhoeven, 2014, p. 32). Kwalitatief onderzoek kan verricht worden door gebruik te maken van een interview met open vragen. De benadering bij kwalitatief onderzoek is open en flexibel, de nadruk bij de interviews ligt op betekenisverlening en de ervaring van de onderzoekseenheden. Om vanuit het theoretisch kader richting te kunnen geven, is een open interview een goede optie. Bij dit type interview is er houvast door een vaststaande topiclijst met onderwerpen, waardoor er ruimte is voor eigen inbreng van de respondent. De interviewer is flexibel en speelt in op de situatie (Verhoeven, 2014, p. 155). Het doel van de interviews is om verdieping te zoeken vanuit het theoretisch kader en het deskresearch.

Onderzoekseenheden interviews

De respondenten zijn gasten van NH Schiller die geïnterviewd zijn tussen 12 april en 30 april 2017. In totaal zijn er 12 interviews afgenomen (4 zakelijke gasten en 8 leisure gasten).

NH veronderstelt, op basis van ervaringen van de afgelopen jaren, dat zakelijke gasten een andere beleving hebben dan leisure gasten. Er is gekozen om dit onderscheid mee te nemen. Er is geen leeftijdscategorie onderscheiden, omdat het in dit onderzoek van belang is informatie over ervaringen in brede zin te krijgen.

In verband met de privacy van de interviewde gasten zijn de interviews anoniem afgenomen en zijn namen niet bekend gemaakt.

De respondenten die geïnterviewd zijn, voldeden aan de onderstaande typering. Deze typering is gebaseerd op het onderzoek van Bronner en De Hoog (2011) (zie paragraaf 2.1.2) en is aangevuld met de ervaring van de onderzoeker.

Typering zakelijke gast:

- Reden verblijf: zakelijk en conferenties.
- Verblijven minimaal 1 nacht.
- Hebben minimaal 1x eerder voor zaken in een hotel verbleven.
- Goede beheersing van Engelse of Nederlandse taal.
- Reist alleen.

Typering leisure gast:

- Reden verblijf: toeristisch en tourgroepen.
- Verblijven minimaal 1 nacht.
- Hebben minimaal 1x eerder voor leisure in een hotel verbleven.
- Goede beheersing van Engelse of Nederlandse taal.
- Reist alleen, als koppel of alleen met kind.

Analysetechnieken

Om de interviews te kunnen analyseren, zijn ze gedetailleerd samengevat. Sommige interviews zijn afgenomen in het Engels, omdat de respondenten uit het buitenland kwamen. In de samenvattingen zijn de meeste citaten in het Nederlands vertaald, maar soms ook direct overgenomen om de juiste context aan te geven.

Hierna werd er structuur aangebracht door verschillende stappen te doorlopen. Allereerst zijn de interviewsamenvattingen open gecodeerd. Open coderen houdt in dat de tekst in samenhangende fragmenten geknipt wordt. De fragmenten werden vervolgens gecodeerd met een woord dat verband houdt met de geselecteerde tekst, dit is de zogenaamde exploratiefase (Verhoeven, 2014, p. 318). In de specificatiefase werd er gegroepeerd, werd een hiërarchie aangebracht en werden er verbanden gelegd tussen de gevonden begrippen, dit wordt axiaal coderen genoemd (Verhoeven, 2014, p. 318). In de reductiefase, het selectief coderen, is de relatie tussen de begrippen duidelijk gemaakt.

In het theoretisch kader zijn verschillende aspecten van de kernbegrippen gevonden. Om de aspecten nog inzichtelijker te krijgen zijn de aspecten uiteengegafeld in subaspecten. De operationalisering van de kernbegrippen is gebaseerd op de gevonden literatuur en deels op de resultaten van het deskresearch. Deze operationalisering van de kernbegrippen is te vinden in bijlage IV. Deze diende als input voor de topiclijst die gebruikt is tijdens de interviews.

3 Resultaten

In deze paragraaf worden de resultaten van beide onderzoekmethoden, deskresearch en veldonderzoek, besproken.

3.1 Deskresearch

Er is een vergelijking gemaakt tussen de desbetreffende hotels. Hieronder volgen de gevonden overeenkomsten en verschillen.

Overeenkomsten

- In alle hotels zijn de **nationaliteiten** vergelijkbaar. Deze hotels hebben vaak gasten uit Nederland, Groot-Brittannië, België, Duitsland en Frankrijk. Bij drie hotels komen de meeste gasten uit Groot-Brittannië, gevolgd door gasten uit Nederland en Frankrijk.
- De verdeling tussen **mannen en vrouwen** is in alle hotels nagenoeg gelijk. Met doordeweeks respectievelijk 50%–60% mannen, 40%–50% vrouwen en 5% kinderen. In het weekend is dit respectievelijk zo'n 55% mannen, zo'n 35% vrouwen en 10% kinderen.
- De **reden van bezoek** komt overeen bij de zakelijke en leisure gasten. Bij drie hotels komen zowel in het weekend als doordeweeks meer leisure gasten, terwijl bij een ander hotel doordeweeks vooral zakelijke gasten in het hotel verblijven en in het weekend meer leisure gasten komen.
- In alle hotels zijn de **bezettingspercentages** zowel in het weekend als doordeweeks meer dan 80%.

Verschillen

- Er is een verschil tussen de **reden van bezoek doordeweeks**. In één hotel komen doordeweeks veel zakelijke gasten (60%), terwijl bij drie andere hotels dit percentage lager ligt (40%). Hierbij speelt ook de ligging een rol. Het hotel waar veel zakelijke gasten komen, ligt iets verder van het centrum af en meer in de buurt van andere bedrijven. De twee andere hotels liggen midden in het centrum.
- Een ander verschil is het **aanbod van F&B**. Bij twee hotels wordt banqueting aangeboden, terwijl bij de twee andere hotels het alleen mogelijk is om te ontbijten.
- De **ranking op TripAdvisor** verschilt ook. Een hotel heeft een veel lagere ranking dan de andere drie hotels (respectievelijk 150 tegenover 111, 110, 121, zie schema bijlage V), terwijl de quality scores wel bij elkaar in de buurt liggen (respectievelijk 7.8 tegenover 8.2, 8.1, 7.9, zie schema bijlage V). Twee hotels hebben dubbel zoveel reviews dan twee andere hotels, beide meer dan 500 tegenover minder dan 400 bij de twee andere. Het hotel met de beste ranking heeft het minst aantal reviews. Uit het literatuuronderzoek komt ook naar voren dat de kwaliteit van de reviews belangrijker is dan de kwantiteit (O'Connor, 2010).
- Drie van de vier hotels hebben een **gerenoveerde, nieuwe stijl** in de kamers qua inrichting.
- Qua **faciliteiten** bieden alle hotels vergaderzalen aan en hebben twee van de vier hotels wellness of fitnessmogelijkheden.
- In twee hotels komen nagenoeg **geen kinderen** en is de **verdeling man/vrouw** gelijk.

Voor het ingevulde schema en het schema met de PGO-aspecten wordt verwezen naar bijlage V.

Tijdens het deskresearch is het PGO-model gebruikt als basis, omdat dit model overzichtelijk maakt over welke onderwerpen in reviews geschreven worden. Onderstaand schema geeft globaal weer welke aspecten onder welk onderdeel vallen. In de bijlagen (bijlage V) zijn tabellen opgenomen welke specifiek ingaan op deelaspecten. Deze deelaspecten zijn geformuleerd op basis van gevonden literatuur.

Tabel 3.1: Overzicht PGO-aspecten

Product	Gedrag	Omgeving
– Kamer en badkamer	– Service	– Locatie
– Schoonmaak		– Sfeer/vibe
– F&B		– Interieur
– Faciliteiten		
– Overige		

Het deskresearch is uitgevoerd met behulp van interne systemen van NH. Dit zijn Quality Focus Online en TrustYou (zie paragraaf 2.1.2 voor een toelichting). De reviews zijn geanalyseerd over een periode van 1 jaar.

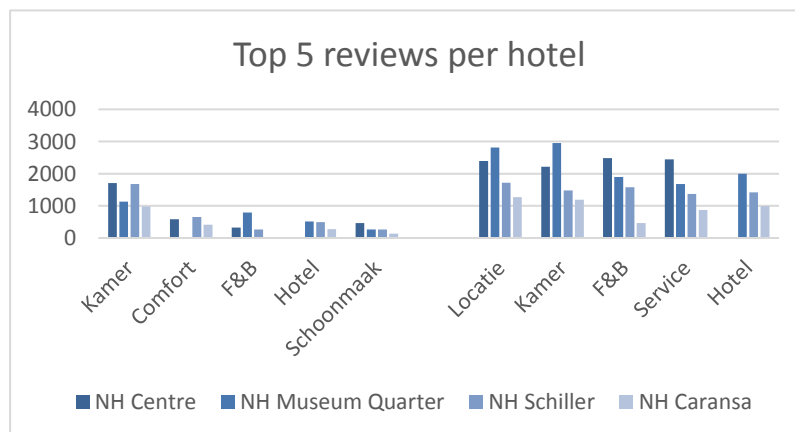
Uit het deskresearch, dat is uitgevoerd voor beantwoording van hoofdvraag 2, zijn de volgende resultaten naar voren gekomen. De belangrijkste resultaten worden hier besproken. Overige resultaten en toelichtingen kunnen gevonden worden in bijlage V.

Zoals eerder aangegeven is het deskresearch uitgevoerd voor NH Schiller, NH Caransa, NH Museum Quarter en NH Amsterdam Centre. De resultaten zijn per hotel beschreven en bijgevoegd in de bijlagen (bijlage V). Hieronder volgt een weergave van de resultaten op hoofdlijnen.

Bij drie van de vier hotels werd de sfeer als zeer positief ervaren en waren hierover weinig negatieve reviews. Eén hotel had veel negatieve reviews over de sfeer. Bij alle vier de hotels bleek dat het gedrag en de houding (vriendelijkheid) van het personeel als zeer positief ervaren werd. In alle hotels gingen de meeste negatieve reviews over de kamer. De kamer en de schoonmaak komen bij alle vier voor in de top 5 van negatieve reviews, terwijl comfort, F&B en hotel bij drie hotels als negatief genoemd zijn. De locatie werd in alle hotels zeer positief bevonden. Opvallend is dat in alle vier de hotels ook veel positieve reviews over de kamer geschreven zijn. In drie van de vier hotels stond ‘hotel’ in de top 5 van positieve reviews. Ook bleek dat vanuit de meeste geschreven reviews overwegend positief zijn.

De uitkomsten van de vier hotels zijn samengevoegd om tot een algemeen onderzoeksresultaat te komen.

In figuur 3.2 zijn de resultaten te zien van de top 5 meest voorkomende thema's in reviews, zowel negatief als positief, per hotel. De linkerkant zijn de negatieve thema's, de rechterkant is positief.



Figuur 3.2: Top 5 reviews per hotel

Het blijkt dat de positieve thema's meer aantallen reviews hebben dan de negatieve thema's. Het aantal negatieve reviews komt neer op 10928 en het aantal positieve reviews komt uit op 33140. Daarnaast worden de kamer en de F&B vaak zowel positief als negatief ervaren. In totaal 7836 positieve reviews over de kamer tegenover 5496 negatieve reviews. De F&B scoort respectievelijk 6380 en 1374. Het blijkt dat de thema's 'comfort' en 'hotel' zeer breed kunnen worden opgevat. Na diepgaandere analyse komt naar voren dat comfortaspecten met name gaan over het comfort in de kamer, zoals temperatuur, geluidsoverlast, kamergrootte. Het 'hotel' thema bestaat uit reviews over de overall experience in het algemeen met comments zoals "prima hotel", "the hotel is fine". Voor specifieke aantallen en getallen wordt verwezen naar bijlage V.

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de meeste negatieve en positieve thema's onderverdeeld in Product, Gedrag en Omgeving.

Tabel 3.3: Overzicht top negatieve en positieve review-onderwerpen volgens PGO-aspecten.

	Product	Gedrag	Omgeving
Top negatief	Kamer/badkamer (3166)	Receptie (307)	Interieur/exterieur (611)
	Overige (1105)	Professionaliteit (201)	Sfeer/vibe (599)
	Schoonmaak (866)	Houding (145)	Locatie (126)
	F&B (685)		
	Faciliteiten (223)		
Top positief	Kamer/badkamer (4217)	Houding (2841)	Locatie (2408)
	F&B (2860)	Receptie (886)	Sfeer/vibe (763)
	Schoonmaak (1461)	Professionaliteit (696)	Interieur/exterieur (733)
	Overige (501)		
	Faciliteiten (339)		

Zoals te zien is in tabel 3.3, worden de kamer en de badkamer zowel positief als negatief het meest beoordeeld. Er zijn 3166 negatieve en 4217 positieve reviews geschreven. Daarnaast is de schoonmaak zowel veel positief als vaak negatief benoemd, in respectievelijk 1461 en 866 reviews. De houding van het personeel wordt vooral erg positief ervaren met 2841 positieve reviews ten opzichte van 145 negatieve. Ook professionaliteit en receptie worden vaker positief beoordeeld dan negatief. Het thema 'overige' bestaat uit de onderwerpen onderhoud en prijzen (value for money, ontbijt). De resultaten van het deskresearch zijn overeenkomstig met het onderzoek van O'Connor (2010) waaruit de meest voorkomende thema's in TripAdvisor reviews zijn gekomen. In zijn onderzoek komen de locatie, de kamer en de service van personeel naar voren als meest positief. Dit komt ook in dit deskresearch naar voren. In tegenstelling tot de theorie van O'Connor wordt F&B in de onderzochte hotels wel zeer positief beoordeeld en niet vaak negatief. Andere veel voorkomende negatieve thema's volgens O'Connor (2010) zijn de kamer, de schoonmaak en het personeel. Dit komt ook naar voren in dit onderzoek.

3.2 Interviews

Hieronder volgen de belangrijkste resultaten uit de interviews. Zoals eerder genoemd is er gebruik gemaakt van het PGO-model en wordt er een splitsing gemaakt tussen zakelijke en leisure gasten. Overige resultaten zijn opgenomen in de bijlagen (zie bijlage VI).

Product- Zakelijk

De helft van de respondenten geeft aan het belangrijk te vinden om op **een rustige, stille kamer** te verblijven waar zo min mogelijk geluidsoverlast is. *‘Voor mij is de kamer erg belangrijk, ik ben hier natuurlijk voor zaken en heb een goede nachtrust nodig. Daarom vind ik het fijn als ik een stille, rustige kamer heb met een goed kussen...’* (3.3). Daarnaast werd vaak aangegeven dat men aandacht heeft voor **de kwaliteit van het bed**. Hierbij worden verschillende punten genoemd, zoals het linnen, het matras en de kussens. Ook een goedwerkende douche en aangename temperatuur in de kamer worden genoemd. Verder werd er door twee respondenten gesproken over **de ambiance en de sfeer** die de kamer uitstraalt. Hierover werd gezegd dat dit voornamelijk afhankelijk van het meubilair is. *‘...de uitstraling van het meubilair moet niet te oud, maar modern zijn. En dat het comfortabel en huiselijk moet voelen.’* (4.4). Drie van de vier respondenten geven aan dat zij het belangrijk vinden dat de kamer **schoon** is. De toelichtingen die hierbij gegeven werden, gingen over vlekken en stof in/op de meubels, de kwaliteit van het linnen en de handdoeken. Verder werd er door twee respondenten aangegeven dat het belangrijk is dat alles schoon aanvoelt en schoon/lekker ruikt. Door een van de respondenten werd gesproken over **de kleur van het linnen en de handdoeken**. *‘Ik let altijd meteen op de schoonmaak in de kamer. En dan speciaal op de kleur van het linnen van het bed en de kleur van de handdoeken. Er zijn verschillende soorten wit en de kleur laat voor mij zien hoe schoon deze zijn...’* (8.1). Over **onderhoud** werd er door twee respondenten gesproken. Volgens hen moet het meubilair niet kapot zijn of er erg verouderd uit zien. Hierbij letten zij ook op vlekken in de vloer en op muren. De **F&B** heeft volgens drie respondenten invloed op de beleving. De beleving wordt dan met name beïnvloed door de keuzemogelijkheden in het assortiment.

Product- Leisure

De helft van de respondenten gaf aan dat het **interieur van de kamer** invloed heeft op hun beleving en dat zij dit belangrijk vinden. Er werden hierbij vaak voorbeelden gegeven die gelinkt kunnen worden aan **de sfeer en ambiance** die de kamer uitstraalt; deze wordt graag gezien als comfortabel en fijn. *‘Wij vinden vooral de ambiance van de kamer belangrijk. Dit vinden wij goed als het comfortabel is, schoon eruit zien, lekker ruikt en fijn voelt om te zijn.’* (5.2) *‘Wij willen graag een comfortabele, leuk ingerichte kamer.’* (10.1). Door drie respondenten is **de grootte van de kamer** genoemd als belangrijk aspect. *‘Ten eerste willen wij een grote, ruime kamer waar naast een bed ook nog genoeg plek is om onze koffers neer te zetten en lekker op stoelen te kunnen zitten.’* (10.1). Door twee respondenten werd er gesproken over de invloed van **een rustige kamer** op hun beleving. De **schoonmaak** is door tien van de twaalf respondenten benoemd. Hierbij werden voorbeelden gegeven dat er geen vlekken of stof in de kamer mogen zijn en het linnen schoon moet zijn. Verder werden het toilet, de douche en het douchegordijn specifiek genoemd voor de badkamer. Eén respondent gaf aan dat voor hem de schoonmaak van de kamer waarschijnlijk alleen zou opvallen als deze onder zijn verwachting is en dus negatief ervaren zou worden. Dit is overeenkomstig met de theorie van Hokkeling en De La Mar (2012) waarin gesproken wordt dat alleen belevenissen die afwijken van de verwachting opgemerkt kunnen worden. Dat gaat om zowel positieve als negatieve belevenissen. Een andere respondent gaf aan dat de

kamer schoon moet zien, schoon moet ruiken en schoon moet voelen. Voor de **F&B** werd er twee keer aangegeven dat dit belangrijk gevonden werd. Hier werd gesproken over de keuzemogelijkheden en voldoende hoeveelheden van het assortiment. *“Verder houden wij van een goed, uitgebreid ontbijt met veel keuze.” (7.2b).* Slechts twee respondenten spraken specifiek over het **onderhoud**. Hierover zeggen zij dat het meubilair niet versleten mag zien of kapot mag zijn.

Gedrag– Zakelijk

Door alle respondenten werd aangegeven dat het **gedrag van het personeel** veel invloed heeft op hun beleving. Twee respondenten zeiden zelfs dat de medewerkers het verschil kunnen maken tussen een gewoon en uitstekend verblijf of tussen een positief en negatief verblijf. *“Persoonlijk vind ik dat de medewerkers voor mij het verschil maken. Zij maken het verschil tussen een positieve of negatieve ervaring.” (3.7).* De respondenten gaven allen verschillende kenmerken die zij graag terugzien bij het personeel namelijk vriendelijkheid, behulpzaamheid, glimlachend en een proactieve werkhouding. Door één respondent werd gezegd dat het gedrag niet heel veel invloed heeft op zijn beleving, omdat hij vaak te weinig in het hotel is om hier aandacht aan te besteden. Door twee respondenten wordt gesproken over **robot-gedrag**. Dit zou negatieve invloed hebben op de beleving. *“Wanneer medewerkers onvriendelijk tegen mij doen en mij behandelen als een nummer, een soort robotgedrag vertonen, dan geeft dit mij een niet-welkom gevoel en dat heeft meteen invloed over hoe ik mijn gehele verblijf ervaar; negatieve invloed wel te verstaan.” (3.7)* Beiden spraken ook over het tegenovergestelde; dat **persoonlijke aandacht** positief ervaren wordt. *“Echter, als het personeel vriendelijk tegen mij is, glimlacht en persoonlijke aandacht geeft, dan maakt dat mij een stuk positiever.” (3.7).* *“...de houding en het gedrag van de medewerkers ontzettend belangrijk zijn voor mij. Ik vind het belangrijk dat de medewerkers vriendelijk en behulpzaam zijn en dat zij werkelijk mij als persoon zien en niet als een nummertje”. (3.1).*

Gedrag– Leisure

De meeste respondenten verklaren hier geen speciale aandacht aan te geven. Er is wel een bepaalde verwachting (**vriendelijk en gastvrij**), maar het zou de respondenten eerder opvallen als personeel zich niet zo gedraagt. Elke respondent gaf wel aan dat **het gedrag** erg belangrijk is voor hun beleving, zowel positief als negatief. De respondenten geven verschillende kenmerken die zij graag terugzien in medewerkers; informatief, vriendelijk, behulpzaam, gastvrij, service-gericht en proactief. *“Wat wij belangrijk hierbij vinden is het oog voor detail, hoffelijkheid, vriendelijkheid, proactieve houding, maar ook hoe wij ontvangen worden bij de receptie.” (10.3).* Door twee respondenten is aangegeven dat zij erop letten hoe de medewerkers **problemen of klachten oplossen**. *“maar waar ik meer op let is hoe zij problemen en klachten oplossen. Dat bepaalt hoe zij kunnen anticiperen en wat voor service zij aanbieden.” (12.5).* Respondenten gaven aan dat zij **persoonlijke aandacht** belangrijk vinden tijdens het verblijf.

Van zowel de zakelijke als leisure respondenten komen de gegeven antwoorden overeen met de criteria van Grönroos (1990) over de beoordeling van diensten. Uit zijn onderzoek blijkt dat gasten tijdens dienstverlening letten op de houding en gedrag, professionalisme en vaardigheden en toegankelijkheid en flexibiliteit en dat dit invloed heeft op de beleving.

Omgeving– Zakelijk

Door twee respondenten is gezegd dat **de omgeving** invloed heeft op hun beleving. Beide respondenten gaven aan dat zij een hotel kiezen wanneer deze **centraal** gelegen is en gemakkelijk **bereikbaar** is, ook met openbaar vervoer. Twee andere respondenten gaven daarnaast nog aan dat zij vaak van tevoren goed de locatie checken, waardoor dit geen invloed heeft op hun uiteindelijke ervaring.

Omgeving– Leisure

Door zes respondenten is aangegeven dat de omgeving, en dan met name de **locatie**, belangrijk is. Alle respondenten vinden dat het hotel op een centrale locatie moet liggen waarbij vier respondenten aangaven dat het in ieder geval in de buurt van **toeristische attracties** moet zijn. Deze respondenten letten erop dat het hotel **goed bereikbaar** is, zowel lopend als met de auto. Door één respondent werd aangegeven dat er tegelijkertijd geen geluidsoverlast moet ontstaan, omdat dit negatieve invloed heeft op de beleving. Geen van de respondenten benoemt hier het interieur of de sfeer in het algemeen, terwijl dit wel specifiek over de kamer en badkamer gezegd wordt.

Reviews en motivatie– Zakelijk

Drie van de vier respondenten gaven aan nooit een review te schrijven. Eén respondent gaf aan af en toe een review te schrijven. De motivatie die hierachter zit van de drie respondenten is dat zij het niet nodig vinden, het **te veel moeite** kost of er **geen tijd** voor hebben. Twee respondenten beargumenteren dit door te zeggen dat zij vaak maar kort in het hotel zijn en weinig aandacht aan dingen geven. *“...ik het eigenlijk niet nodig vind om voor zo’n kort verblijf een review te schrijven. Ik kom hier alleen om te slapen, vaak ontbijt ik niet eens. Dus er is niet zo veel waar ik een review over zou kunnen schrijven.”* (4.12). Een andere respondent gaf aan alleen een review te schrijven wanneer de beleving zeer positief of zeer negatief is. De achterliggende gedachte van reviews schrijven is dat de respondenten het hotel graag wil helpen om de **dienstverlening te verbeteren**. Eén respondent zou juist geen review schrijven als de ervaring op of onder de verwachting uitkomt, omdat het dat niet de moeite waard is volgens de respondent. Dit komt ook terug in het onderzoek van Park en Nicolau (2015, in Molinillo et al, 2016) waaruit blijkt dat men meer geneigd is extreme reviews (positief of negatief) te posten dan gemiddelde.

Reviews en motivatie– Leisure

Van de acht respondenten blijken vier respondenten af en toe een review te schrijven tegenover twee nooit en twee bijna altijd. De motivatie achter deze antwoorden is vergelijkbaar. Twee respondenten schrijven reviews vooral omdat ze daarover **een mailtje** krijgen. De respondenten die geen review schrijven geven als reden dat het **te veel tijd, moeite en werk kost**. Eén respondent gaf aan dat het na thuiskomt ook vaak vergeten wordt, terwijl een andere respondent aangaf dat hij geen reviews schrijft omdat hij vindt dat het niet belangrijk is. Alle respondenten gaven aan dat zij reviews schrijven wanneer hun verblijf of zeer positief of zeer negatief ervaren is. *“De respondent geeft aan dat zij alleen een review schrijft als haar beleving ofwel zeer positief ofwel zeer negatief ervaren is.”* (1.6). Dit is overeenkomstig met de theorie van Hokkeling en De La Mar (2012) en Park & Nicolau (2015). Twee respondenten gaven ook nog aan dat zij minder geneigd zijn om een review te schrijven als de verwachting in lijn is met de ervaring. Als argumentatie wordt door een aantal respondenten gegeven dat zij het niet echt waardevol vinden om een review te schrijven die ‘gemiddeld’ is. Ook dit komt

overeen met het onderzoek van Park en Nicolau (2015). Door twee respondenten werd gezegd dat zij liever geen negatieve reviews schrijven, omdat dit vaak een persoonlijk, eenmalig probleem is dat niets zegt over het hele hotel. Meerdere respondenten gaven aan dat zij, als het nodig is, juist negatieve reviews of opmerkingen schrijven, omdat het hotel de dienstverlening dan juist kan verbeteren. Eén respondent gaf aan altijd een positieve review te schrijven wanneer de eerste indruk goed is en de verwachting in lijn is met de ervaring. Het blijkt dat de meest genoemde achterliggende reden voor het schrijven van reviews volgens alle respondenten is **het helpen van anderen** in het informeren en kiezen van een hotel en het helpen van het hotel om de **dienstverlening te verbeteren**.

Beide soort respondenten geeft aan reviews te schrijven om 1) anderen te helpen en 2) het hotel te helpen verbeteren. Uit het onderzoek van Bronner en De Hoog (2011) komen deze motivatiefactoren ook als belangrijk naar voren.

Reviews en verbeterpunten– Zakelijk

Twee respondenten gaven aan dat het **persoonlijk vragen** om een review hen kan overtuigen/motiveren om vaker een review in te vullen. *“Persoonlijk vragen. Ik zou vaker een review schrijven als de medewerkers naar mij toe zouden komen en of dat zij het bij check-out vragen.” “Het uitleggen dat het belangrijk is voor het hotel om een review in te vullen omdat het hen helpt de dienstverlening te verbeteren.” (8.8)* Drie andere respondenten gaven aan dat zij ook eerder geneigd zouden zijn om vaker of betere reviews te schrijven als er **iets speciaals of verrassends** voor hen gedaan wordt. Volgens de respondenten kan dit zorgen dat hun ervaring boven de verwachting komt en dit kan ertoe leiden dat zij graag een review schrijven. Dit resultaat is ook teruggevonden in de literatuur van Rietdijk (2012) waarin gezegd wordt dat het gevoel van speciale behandeling bijdraagt aan een positieve klantbeleving. Eén respondent gaf aan dat hij vaker een review zou schrijven als hij hiervoor iets zou krijgen, zoals korting, maar dat dit wel voelt als omkoping: *“Dan moet ik wel eerlijk zeggen dat ik dan alleen een review schrijf omdat ik er iets voor krijg en niet omdat ik over mijn verblijf wil schrijven. En dat voelt voor mij als een vorm van omkoping”.* (4.15)

Reviews en verbeterpunten– Leisure

Vier respondenten gaven aan dat het van de **overall experience** afhankelijk is of zij betere reviews schrijven. *“...Ik zou vaker een review schrijven als de overall experience gewoon goed is.” “Daaronder vallen voor ons het eten, de medewerkers, de service, de schoonmaak van de kamer, het comfort van de kamer ect. Eigenlijk gewoon alles wat en wie wij tegenkomen als we door het hotel lopen.” (10.10).* Eén respondent vindt dat alles goed moet gaan, vanaf het boeken tot de check-in en alles wat daarna komt moet zonder fouten worden uitgevoerd. Drie respondenten gaven aan dat het hotel betere reviews zou krijgen als het hotel uitblinkt of als er **iets speciaals** gebeurt. Volgens de respondenten zorgt dit er voor dat zij verrast worden en dat hierdoor de ervaring beter is dan de verwachting. Ook Pine en Gilmore (1998) spreken van ‘experientialized’ diensten voor gedenkwaardige ervaringen. Het blijkt dat één respondent vaker reviews zou schrijven als **het personeel dit persoonlijk aan hen vraagt** en hierbij uitlegt hoe belangrijk het is voor het hotel. *“Dan zou ik denk ik wel een review schrijven, omdat ik dan weet dat het hotel zich kan verbeteren.” (9.6).* Ook zei één respondent dat hij vaker een review zou schrijven als hij er iets voor kreeg, maar na een denkmoment toch niet, omdat het dan als chantage voelt. Twee respondenten gaven aan dat zij eerder geneigd en gemotiveerd zouden zijn om reviews te schrijven als er een mogelijkheid bestaat om dit tijdens het verblijf al te doen. *“... bijvoorbeeld na check-out of net daarvoor. Dan zit het nog vers in ons geheugen en hebben we nog*

tijd.” (7.15). Eén van de respondenten gaf aan vaak terug naar dezelfde hotels te gaan, maar slechts één keer een review te schrijven. Een motivatie voor hem om vaker een review te schrijven is als zichtbaar is dat de dienstverlening en service verbeterd is ten opzichte van de vorige keer.

Verwachting versus ervaring

Drie respondenten gaven voorbeelden over hoe hun verwachting bepaald wordt. Voor een respondent komt dit door **de prijs** van de hotelkamer. “...*maar ik creëer wel verwachtingen over de grootte van de kamer, de ambiance en sfeer en de uitstraling van het meubilair*”. (4.8). Een andere respondent gaf aan dat **de marketing** een rol speelt en helpt een bepaalde verwachting op te bouwen. “*Dat [marketing] is waar je je verwachting op bouwt. De relatie tussen verwachting versus ervaring is erg belangrijk; dat bepaalt of iets als positief of negatief ervaren wordt.*”. (2.4). Een derde respondent gaf aan dat de ervaring al begint vanaf **het boekingsproces** en dat mede hierdoor de verwachting gecreëerd wordt. Volgens een respondent kan de ervaring veel lager uitvallen dan de verwachting door het gedrag van het personeel, aangezien de respondent hier altijd een vaste verwachting over heeft. Een andere respondent verblijft vaker in een NH-hotel en heeft daardoor al een bepaalde verwachting gecreëerd. Zowel Boomsma & Borrendam (2006) als Maas (2012) spreken uit dat verwachting beïnvloed wordt door eerdere ervaringen en reclame en voorlichting. Dit is conform de resultaten uit de interviews. Dit is tevens overeenkomstig met de definitie van klantbeleving van Meyer en Schwager (2007) die menen dat elk direct en indirect contact met een organisatie kan leiden tot een positieve of negatieve klantbeleving. Uit het TPQ-model van Grönroos (1990) blijkt ook dat marketing (market communication) van invloed is op de verwachting.

De samenvattingen van de individuele interviews vindt u in bijlage IX. De gecodeerde samenvattingen zijn te vinden in bijlage X.

Structureren van de resultaten

Bij de Grounded Theory (Mortelmans, 2013, p. 457) start het proces van selectief coderen met het kiezen van een centraal concept (kerncategorie). Van daaruit worden dan theoretische verbanden gelegd met de andere theoretische concepten. De kerncategorie die gekozen is, is de relatie tussen beleving en reviews schrijven. Het verband wordt aangetoond door de verschillende sub concepten.

Er is een sterk verband te vinden tussen de beleving en reviews.

- 1) Er is een verband te vinden tussen ‘reviews en motivatie’ en ‘verwachting versus ervaring’. Het verband is dat de verwachting en ervaring invloed hebben op de reden/motivatie om een review te schrijven. Het blijkt dat de respondenten vaak alleen een review schrijven als de ervaring boven de verwachting zit of juist beneden de verwachting. Slechts een enkele keer is aangegeven dat men een review zou schrijven als de verwachting in lijn ligt met de ervaring.
- 2) Uit het veldonderzoek blijkt dat voor alle respondenten het gedrag van de medewerkers hun beleving beïnvloedt en zoals eerder benoemd, bepaalt de beleving of gasten wel of niet een review schrijven. Bovendien blijkt dat gasten sneller geneigd zijn een review te schrijven, als dit persoonlijk door medewerkers gevraagd wordt of als de medewerkers iets speciaals of verrassend doen tijdens het verblijf. De achterliggende gedachte om reviews te schrijven is om anderen en het hotel te helpen. Dit heeft verband met de mogelijke genoemde verbeterpunten om meer reviews te

schrijven. Hieruit blijkt namelijk dat het aantal geschreven reviews vergroot kan worden als er uitgelegd wordt hoe belangrijk de reviews voor het hotel of anderen is.

- 3) Uit het veldonderzoek blijkt dat de beleving verband houdt met het soort reviews. Het blijkt dat men liever geen negatieve reviews schrijft, maar wel positieve. Negatieve reviews zouden volgens de respondenten vaak pas geschreven worden als iets opvalt en daardoor onder hun verwachting uitkomt. Gasten kijken liever naar de positieve kanten en schrijven daar reviews over en schrijven negatieve reviews pas als iets echt negatief opvalt.

3.3 Verbanden tussen deskresearch en interviews

Aangezien er twee soorten methoden van dataverzameling uitgevoerd zijn, volgen hieronder enkele verbanden tussen het deskresearch en het veldonderzoek (interviews) op basis van Product, Gedrag en Omgeving.

Op gebied van Product

Uit het deskresearch komt naar voren dat de meest voorkomende reviews over de kamer/badkamer en de schoonmaak gaan. In de interviews werd door het merendeel van respondenten verklaard dat de kamer en badkamer erg belangrijk zijn qua inrichting en sfeer. De schoonmaak is een aspect dat door de gasten zeer belangrijk gevonden wordt en wat veel invloed heeft op de beleving.

Op gebied van Gedrag

Uit het deskresearch is gebleken dat men de houding van het personeel het vaakst in reviews benoemt. In de onderzochte hotels is dit voornamelijk als positief ervaren. Ook uit de interviews blijkt dat alle respondenten, zowel zakelijk als leisure, menen dat de houding van de medewerkers invloed heeft op hun beleving. Hoewel dit aspect dus veel waarde heeft, blijkt wel dat er een bepaalde verwachting is en als deze niet in lijn is met de ervaring, er een negatieve beleving gecreëerd wordt.

Op gebied van Omgeving

Hoewel uit het deskresearch blijkt dat de aspecten van Omgeving (locatie, interieur, en sfeer) in totaal minder vaak genoemd werden, komt in de interviews naar voren dat de locatie als zeer belangrijk door de beleving van de gasten wordt gezien. In de interviews wordt tevens niet specifiek gesproken over het interieur van de kamers, maar komt dit indirect terug bij een ander topic.

Een ander verband is dat uit het deskresearch blijkt dat de hotels over het algemeen vaker positieve reviews hebben ontvangen dan negatieve reviews. Dit is opmerkelijk, omdat bij de interviews slechts een aantal keer naar voren is gekomen dat de respondenten liever geen negatieve review schrijven, maar eerder geneigd zijn om positieve reviews te schrijven. Veelal werd er door de respondenten gezegd dat zij ook negatieve reviews schrijven, al is het maar om het hotel te helpen zichzelf te verbeteren.

Tussen zakelijke en leisure gasten zijn ook verbanden te vinden. Beide checken vooraf de locatie. Ook heeft het gedrag van personeel het meeste invloed op de beleving. Het personeel kan daarnaast zorgen dat zowel zakelijk als leisure gasten eerder een (positieve) review schrijven.

4 Conclusies

In dit hoofdstuk worden eerst de deelvragen beantwoord waarna de hoofdvragen beantwoord worden.

4.1 Conclusies resultaten

Deelvraag 1a) Wat is de vergelijkbaarheid tussen de hotels in het algemeen?

De hotels uit de case study zijn erg vergelijkbaar met elkaar. Hoewel de hotels verschillen als het gaat om aantal kamers, zijn er een aantal belangrijke punten waarop de hotels nagenoeg gelijk zijn. Zo zijn de hotels vergelijkbaar met de opbouw van de nationaliteiten van gasten. Er komen voornamelijk gasten uit Nederland, Groot-Brittannië, België, Duitsland en Frankrijk. Opvallend is dat de meeste gasten uit Groot-Brittannië komen, gevolgd door Nederland en Frankrijk. Het merendeel van de gasten komen voor leisure activiteiten, hoewel de hotels ook veel zakelijke gasten hebben. Zoals eerder benoemd, heeft één hotel hoofdzakelijk business gasten. Verondersteld wordt dat dit komt doordat de locatie niet midden in het centrum, maar iets erbuiten ligt met meerdere bedrijven in de buurt. De bezettingspercentages zijn voor alle hotels 80% of hoger. Uiteraard is dit een gemiddelde en zal het per seizoen verschillen. De hotels zijn tevens vergelijkbaar op de kwaliteitcijfers, omdat deze volgens Quality Focus Online dicht bij elkaar in de buurt liggen.

Deelvraag 1b) Wat is de vergelijkbaarheid tussen de hotels op gebied van Omgeving, Gedrag en Product?

Op gebied van de Omgeving zijn de hotels gelegen in het centrum van de stad in de buurt van (toeristische) attracties en de locatie is gemakkelijk bereikbaar. Voor het gedrag van de medewerkers zijn gedragscodes opgesteld die in elk hotel worden nageleefd. Het Product van de hotels is nagenoeg hetzelfde. De kamers zijn deels gerenoveerd in de nieuwe stijl, maar voornamelijk nog in de oude stijl of een combinatie van nieuw en oud. Qua F&B wordt er in elk hotel ontbijt aangeboden en zijn er mogelijkheden om te lunchen of te dineren. De hotels hebben ook vergaderzalen die gehuurd kunnen worden.

Hoofdvraag 1) Wat is de typologie van de hotels?

Een typologie die geldt voor deze hotels zou het volgende kunnen zijn. Het hotel is gelegen in het centrum van Amsterdam en is gemakkelijk bereikbaar. De meeste gasten zijn leisure gasten, maar het hotel is ook geschikt voor zakelijke gasten. De gasten komen over het algemeen uit Nederland, Groot-Brittannië, België, Duitsland en Frankrijk. De kamers zijn deels gerenoveerd of hebben nog een oude stijl. Het is mogelijk om te ontbijten in het restaurant.

Deelvraag 2a) Wat zijn de meest voorkomende negatieve reacties?

De inhoud van negatieve reviews gaan over verschillende onderwerpen. Zoals eerder beschreven in paragraaf 2.3.1 is het meest genoemde thema de kamer en badkamer. Hieronder vallen het interieur, de schoonmaak, de kwaliteit van het bed, de grootte, geluidsoverlast, temperatuur en het uitzicht. Reviews over het comfort gaan over algemene reacties over de kamer. Andere meest genoemde negatieve reviews gaan over F&B, algemene uitspraken over het hotel en de schoonmaak van zowel de kamer als andere ruimten.

Deelvraag 2b) Wat zijn de meest voorkomende positieve reacties?

De meest voorkomende positieve reacties gaan over de locatie. Over de locatie wordt gesproken over de bereikbaarheid en bezienswaardigheden. Ook wordt de kamer, F&B, de service en het hotel vaak genoemd als positief.

Hoofdvraag 2) Wat zijn de aspecten die gasten schrijven in een review?

Wat in een review geschreven wordt, kan onderverdeeld worden in negatieve en positieve reacties. Het blijkt dat er weinig 'gemiddelde' reviews geschreven worden. Mensen schrijven vaker een positieve review dan een negatieve review. Bovendien zijn de onderwerpen van reviews voor zowel de positieve als negatieve zeer vergelijkbaar. Uit het literatuuronderzoek en uit het deskresearch blijkt dat de reviews die men schrijft, zowel positief als negatief, gaan over de kamer en badkamer (interieur, temperatuur, grootte, schoonmaak ect), F&B (ontbijt), service (houding en professionaliteit van personeel) en het hotel in algemeen (lobby, sfeer, inrichting, geluidsoverlast).

Deelvraag 3a) Wat is de invloed van de Omgevingsaspecten op de beleving van de gasten?

In tegenstelling tot wat de zakelijke respondenten benoemen, spreken leisure respondenten met name over de attracties in de buurt. Echter, voor beide soort respondenten is de omgeving een belangrijk aspect als het gaat om het creëren van beleving. Daarbij wordt gekeken naar de locatie en bereikbaarheid.

Deelvraag 3b) Wat is de invloed van de Gedragsaspecten op de beleving van de gasten?

Uit het veldonderzoek blijkt dat het gedrag van personeel van grote invloed is op de beleving. Wanneer men een hotel bezoekt, wordt er automatisch een bepaalde verwachting gecreëerd over hoe het personeel zich zou moeten gedragen. Alhoewel men een bepaalde verwachting creëert, kan geconcludeerd worden dat het gedrag van het personeel eerder zou opvallen als dit anders is dan verwacht. Dit kan zowel negatief als positief opvallen, maar naar het blijkt, zal dit eerder negatief zijn. Het kan positief opvallen als de medewerkers net iets extra's doen. Daarnaast maakt het gedrag het verschil tussen een positief of negatief verblijf. Dit geldt in ieder geval voor de zakelijke gasten.

Deelvraag 3c) Wat is de invloed van de Product (Proces)–aspecten op de beleving van de gasten?

Er kan geconcludeerd worden dat vooral de kamer en badkamer veel invloed heeft op de beleving van gasten. In zowel het deskresearch als het veldonderzoek komt dit vaak naar voren. Dit is de plek waar de gasten dagelijks komen en het wordt gezien als een 'huisje'. Er zijn veel aspecten waar op gelet wordt in de kamer. Over het algemeen moet de kamer comfortabel, sfeervol en schoon zijn, goed onderhouden en een goede kwaliteit hebben. Andere aspecten van het Product zoals de F&B hebben ook invloed op de beleving, maar in mindere mate. Qua processen wordt de schoonmaak als belangrijkste ervaren. Dit is een aspect waar veel mensen op letten en dat negatieve invloed heeft op de beleving als dit niet goed uitgevoerd is.

Hoofdvraag 3) Wat zijn de aspecten die de beleving van de gasten beïnvloeden?

De beleving wordt door verschillende aspecten beïnvloed. Dit kan beïnvloed worden door aspecten van het Product (schoonmaak, kamer/badkamer en F&B), door de Omgeving (de locatie) en het Gedrag van de medewerkers. Het blijkt dat het gedrag van de medewerkers vaak de meeste invloed heeft op de beleving, maar dat dit vaak pas bewust ervaren wordt als dit anders dan de verwachting is.

Deelvraag 4a) Wat is de invloed van beleving op het schrijven van een review?

Zoals eerder beschreven in paragraaf 2.3.2 bepaalt de ervaren beleving of een gast een review schrijft. Die beleving kan zowel positief als negatief zijn, maar uit literatuuronderzoek en veldonderzoek blijkt dat reviews alleen geschreven worden als de beleving zeer positief of zeer negatief zijn. Wanneer de beleving gemiddeld of gewoon is, wordt de kans kleiner dat er reviews geschreven worden blijkt uit veldonderzoek.

Deelvraag 4b) Waar letten gasten tijdens hun verblijf op en welke invloed heeft dit op het schrijven van een review?

Tijdens het verblijf letten gasten op aspecten die zij belangrijk vinden en waar zij waarde aan hechten blijkt uit het veldonderzoek. Hoewel dit voor ieder persoon anders is, kan opgemaakt worden dat deze aspecten hoogstwaarschijnlijk zullen gaan over de kamer/badkamer, de ambiance, de schoonmaak en de locatie van het hotel. Uiteraard hebben deze aspecten invloed op de beleving en daarmee ook invloed op de reviews. Hoewel deze los staan van elkaar, wordt beleving vaak bepaald door het gehele plaatje. Dus de overall experience zal de beleving en de soort review bepalen.

Deelvraag 4c) Wat is de motivatie van een gast om een review te schrijven en hoe is deze te beïnvloeden?

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat er verschillende motiverende factoren zijn waarom gasten een review schrijven. Ook bij het veldonderzoek komen twee van deze factoren naar voren; het helpen van anderen en het helpen van het hotel. Er kan geconcludeerd worden dat gasten gemotiveerd worden een review te schrijven als zij weten dat andere reizigers geholpen worden en/of dat het hotel geholpen wordt om de dienstverlening te verbeteren. Uit het veldonderzoek blijkt ook dat men eerder geneigd is om reviews te schrijven wanneer personeel het persoonlijk vraagt en hierbij uitlegt waarom reviews zo belangrijk zijn. Ook het bieden van een mogelijkheid om reviews in te vullen tijdens het verblijf, kan een gast motiveren en beïnvloeden om juist wel een (positieve) review te schrijven.

Hoofdvraag 4) Wat zijn factoren die bepalen of een gast een review schrijft?

De ervaren beleving van de gast is de belangrijkste factor die bepaalt of een gast een review schrijft. Er kan geconcludeerd worden dat gasten reviews schrijven wanneer de beleving als zeer positief of als zeer negatief ervaren is. Wanneer de ervaring gelijk is aan de verwachting, is men minder geneigd om reviews te schrijven. De achterliggende motivatie om reviews te schrijven blijkt te zijn om andere reizigers te helpen of om het hotel te helpen. Wat bepaalt of gasten een review schrijven is of er duidelijk gemaakt wordt waarvoor de reviews zo belangrijk zijn. Verder spelen er persoonlijke factoren mee bij de beslissing. Deze factoren kunnen zijn: te veel tijd kosten, te veel moeite kosten en het vergeten door drukte en andere zaken. Een laatste factor die bepaalt of een gast een review schrijft, is de manier waarop zij hiervan op de hoogste gesteld worden.

Eindconclusie

Er kan geconcludeerd worden dat gasten zeker bereid zijn om reviews te schrijven, enerzijds om andere reizigers te helpen kiezen of anderzijds om het hotel te helpen verbeteren. Het blijkt dat een fysiek bedankje, zoals een kortingsbon, niet extra motiverend werkt om (vaker) reviews te schrijven, dit wordt gezien als omkoperij. Uit veldonderzoek blijkt dat een motiverende factor, die zou kunnen zorgen voor betere reviews, de persoonlijke, verrassende service zal zijn. Hierbij is het gedrag van personeel erg belangrijk. Een andere opvallende motiverende factor is het bieden van een mogelijkheid om tijdens het verblijf reviews te schrijven.

Voor factoren geldt dat de overall experience goed moet zijn, in ieder geval niet onder de verwachting moet uitkomen. Wanneer er slechts één aspect uitspringt en de rest tegenvalt worden er geen betere reviews geschreven. De overall experience moet als zeer positief ervaren worden.

4.2 Discussie validiteit en betrouwbaarheid

In deze paragraaf de validiteit en de betrouwbaarheid van dit onderzoek verantwoord.

Validiteit

- Begripsvaliditeit

Begripsvaliditeit heeft betrekking op het afdekken van relevante begrippen in het onderzoek (Verhoeven, 2014, p. 334). In het theoretisch kader zijn de bronnen gecontroleerd aan de hand van de AAOCC-criteria. In een interview kunnen sociaal wenselijke antwoorden gegeven worden of er kunnen antwoorden gegeven worden die geen antwoord op de daadwerkelijke vraag zijn. Door de gesprekstechnieken goed te gebruiken, kon er doorgevraagd worden en kon er rekening gehouden worden met begripsvaliditeit. Ook is er tijdens de interviews gevraagd om voorbeelden te geven, zodat duidelijk werd of het antwoord compleet was. Door meerdere interviews af te nemen en door een systematische meting van deze interviews werd de begripsvaliditeit verhoogd.

- Interne validiteit

Volgens Verhoeven (2014) laat de interne validiteit zien hoe de authenticiteit en geloofwaardigheid van het onderzoek is. Hierbij wordt gekeken of de onderzoeksvragen goed beantwoord kunnen worden en of de conclusies zuiver zijn. Door meerdere interviews te houden en zowel deskresearch als veldonderzoek te doen, konden de onderzoeksvragen beantwoord worden en is de interne validiteit gewaarborgd. Bij een goede interne validiteit zijn de conclusies zuiver en is er een verband tussen de gevonden resultaten en de onderzoeksvraag (Verhoeven, 2014, p. 335). Dat is in dit onderzoek ook het geval.

- Externe validiteit

Externe validiteit betreft de reikwijdte van het onderzoek. Verhoeven (2014) stelt dat de resultaten alleen gegeneraliseerd mogen worden als de steekproef een juiste afspiegeling is van de populatie. Bij het afnemen van de interviews is geprobeerd zoveel mogelijk rekening te houden met diversiteit in leeftijd en geslacht zodat er over een grote groep verschillende mensen informatie verzameld wordt. De steekproef van respondenten is niet volledig valide. De respondenten hadden verschillende nationaliteiten en redenen van bezoek en daardoor niet voldoende geldig om te generaliseren voor de gehele populatie van die nationaliteit of reden van bezoek. In dit onderzoek was het niet de bedoeling om de resultaten van het onderzoek te generaliseren naar een grotere populatie. Het was enkel van belang om achter de invloed van beleving op reviews te komen in het algemeen, om hierover een advies te kunnen geven (Verhoeven, 2014, p.334–335). De resultaten uit de interviews zijn niet volledig te generaliseren, omdat deze persoonsspecifieke antwoorden bevatten. Wel kunnen deze antwoorden van toepassing zijn op andere hotels, in ieder geval in de case study, waardoor het toch deels gegeneraliseerd kan worden. De resultaten van het deskresearch zijn valide, omdat er meer dan 1000 reviews geanalyseerd zijn welke een goede afspiegeling van de werkelijkheid geeft.

Er kan geconcludeerd worden dat dit onderzoek voldoende valide is. De begrips- en interne validiteit zijn goed en de externe validiteit is grotendeels voldoende.

Betrouwbaarheid

Volgens Verhoeven (2014) geeft de betrouwbaarheid van onderzoeksresultaten aan in hoeverre het onderzoek vrij is van toevallige fouten. Een voorwaarde om de betrouwbaarheid te kunnen testen, is dat een onderzoek herhaalbaar moet zijn. Met andere woorden: wanneer het onderzoek herhaald zou worden, komen dan dezelfde resultaten naar voren? Wanneer dit het geval is, is een onderzoek betrouwbaar. Deze herhaalbaarheidseis betekent dat een onderzoek herhaalbaar moet zijn op een ander tijdstip, met een andere onderzoeker, andere proefpersonen en andere omstandigheden (Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid, sd).

Dit onderzoek is betrouwbaar om de volgende redenen. Ten eerste wordt er in het onderzoek gebruikt gemaakt van methode-triangulariteit. Dit betekent dat er verschillende onderzoeksmethoden gebruikt zijn. In dit onderzoek zijn de volgende onderzoeksmethoden gebruikt:

- Interviews (veldonderzoek)
- Deskresearch

Door het gebruik van triangulariteit is het mogelijk om het fenomeen van verschillende gezichtspunten te bekijken en het geeft een wisselwerking tussen dataverzameling en data-analyse. Dit heeft de betrouwbaarheid van dit onderzoek verhoogd. Op deze manier is er gecontroleerd of het verkregen resultaat klopt als gebruik gemaakt werd van een andere methode. Er zijn ook meerdere hotels onderzocht waardoor vergelijking van materiaal mogelijk was. Daarnaast is bij voorbereiden en afnemen van de interviews rekening gehouden met standaardisatie om het onderzoek vrij te houden van (toevallige) fouten. Er is een standaard topiclist en interview guide gemaakt. Op deze manier is ervoor gezorgd dat telkens dezelfde onderwerpen besproken zouden worden tijdens de interviews. Dit heeft de betrouwbaarheid van het onderzoek versterkt. Tijdens de interviews is er gebruik gemaakt van opnameapparatuur. Ook is er een proefinterview gehouden om de betrouwbaarheid van de topiclijst te verhogen (Verhoeven, 2014). Dit onderzoek is tevens betrouwbaar doordat er een aantal keer externe feedback gegeven is. Dit versterkt de betrouwbaarheid van het onderzoek. Bovendien zijn de samenvattingen, gecodeerde interviews en onderzoeksresultaten nagelezen en gecontroleerd (Verhoeven, 2014). De interviews zijn gecodeerd met zoveel mogelijk identieke codes. Op deze wijze is de samenhang tussen en de frequentie van de codes goed zichtbaar geworden.

Dit onderzoek zou als niet betrouwbaar gezien kunnen worden om de volgende redenen. Wanneer de interviews door een andere onderzoeker afgenomen zou worden, is het mogelijk dat de respondent andere antwoorden geeft. Dit kan komen doordat de onderzoeker de vragen net op een andere manier insteekt of bijvoorbeeld andere doorvraagtechnieken gebruikt. Een andere reden dat dit onderzoek als niet betrouwbaar gezien kan worden is als er andere respondenten geïnterviewd worden. Deze respondenten zullen een andere mening hebben over het onderwerp van dit onderzoek en dus andere antwoorden geven. De locatie kan ook invloed hebben op de betrouwbaarheid. Als de interviews in een ander hotel afgenomen zouden zijn, zouden er wellicht andere resultaten naar voren gekomen zijn. Ook de gesteldheid (humor) van de respondenten heeft invloed op de betrouwbaarheid.

Er kan geconcludeerd worden dat dit onderzoek betrouwbaar is. Er is gebruik gemaakt van triangulariteit en er is bij het voorbereiden van het onderzoek rekening gehouden met standaardisatie, zodat het onderzoek vrij gehouden kon worden (toevallige) fouten. Bovendien zijn de resultaten verschillende keren door externe personen gecontroleerd.

5 Advies

Dit hoofdstuk zal ingaan op het advies dat geformuleerd is naar aanleiding van dit onderzoek. Er worden verschillende aanbevelingen beschreven. Vervolgens wordt voor één advies geselecteerd waarvoor een implementatieplan met financiële onderbouwing is uitgewerkt.

De managementvraag in dit onderzoek is:

“Hoe kan NH meer reviews en meer positievere review krijgen, zodat dit leidt tot een hogere ranking op TripAdvisor?”

De bijbehorende adviesdoelstelling is als volgt beschreven:

NH Hotel Group adviseren over hoe NH de klantbeleving kan beïnvloeden waardoor gasten positieve reviews gaan schrijven en over hoe NH gasten kan bewegen om vaker een review te schrijven.

Dit onderzoek is opgezet met de veronderstelling dat het aantal reviews en de kwaliteit van reviews invloed hebben op de ranking op reviewwebsites. Hoe hoger de rankings, hoe meer conversie en boekingen mogelijk zijn. Dit zorgt voor meer bezetting en meer omzet.

Uit het advies blijkt dat het gedrag van de medewerkers de meeste invloed heeft op reviews. Dit op zowel een indirecte als directe manier. Medewerkers zorgen indirect voor positievere reviews door het bieden van excellente service. De positieve klantbeleving zorgt ervoor dat gasten eerder geneigd zijn hun ervaringen te delen en een uitstekende review te schrijven. Door de betere kwaliteit van de reviews, stijgt het hotel in ranking. Medewerkers kunnen direct zorgen voor meer reviews. Het blijkt dat gasten vaak wel een review willen schrijven, maar vaak net iets extra's nodig hebben om dit werkelijk te doen. Door te zorgen dat medewerkers actief op gasten afstappen en met juiste argumentatie gasten vragen een review te schrijven, kan die extra motivatie gegeven worden aan gasten om dit ook echt te doen. Hierbij horen medewerkers ook de waarde van reviews aan te geven, omdat er ingespeeld wordt op de emotie en omdat persoonlijke aandacht betrokkenheid genereert.

5.1 Aanbevelingen

Zoals eerder benoemd, bestaat het advies uit twee delen. Het eerste deel (5.1.1) bevat aanbevelingen over hoe NH de klantbeleving kan beïnvloeden waardoor er indirect meer kans is op meer positievere reviews. Het tweede deel (5.1.2) zal aanbevelingen bevatten hoe NH op een directe manier meer reviews kan krijgen. Aangezien de Quality afdeling slechts een klein onderdeel is van NH, kan er nog een onderscheid gemaakt worden. Aanbeveling 2, 4 en 5 kunnen direct uitgevoerd worden door de opdrachtgever (ofwel BU BeNeLux). Aanbeveling 1 en 3 kunnen deels door de opdrachtgever en deels door het hoofdkantoor uitgevoerd worden.

De invloedsfactoren (indirect en direct) van de klantbeleving en het schrijven van reviews zal op strategisch niveau gepland, gemonitord en geborgd moeten worden. Hiervoor zijn 6 strategieën bepaald die van toepassing zijn op de 5 aanbevelingen. Deze strategieën zijn:

- 1 Aanscherpen van het kwaliteitsbeleid.
- 2 Analyse van onderhoudsstrategie van gebouw en inventaris.
- 3 Analyse van vervangingsinvesteringen t.b.v. inrichting.

- 4 Evaluatie van het opleidingsbeleid en personeelsbeleid en aanbeveling doorvoeren.
- 5 Evaluatie van het marketingbeleid en aanbeveling doorvoeren.
- 6 Feedback organiseren over resultaten reviews.

5.1.1 Indirecte beïnvloeding

Onderstaande aanbevelingen zijn uitgewerkt en specifiek gemaakt voor NH.

Aanbeveling 1: Breng extra focus in de kwaliteitsstandaarden. (passend bij strategie 1, 2, 3, 4)

Uit het literatuuronderzoek, deskresearch en veldonderzoek is naar voren gekomen dat er een aantal aspecten zijn waar gasten de meeste waarde aan geven en die het meeste invloed hebben op hun beleving. Het gaat om de kamer/badkamer, de ambiance/sfeer, de F&B en het gedrag van medewerkers. Hoewel deze allemaal van belang zijn, wordt aanbevolen om in eerste instantie aandacht te geven aan **de inrichting van kamer/badkamer** (hoofdkantoor) en **het gedrag van personeel** (BU BeNeLux). Deze zijn qua kwaliteit het makkelijkst te beïnvloeden. Voor de kamer en badkamer wordt geadviseerd met name veel aandacht te (blijven) geven aan de schoonmaak, het comfort en de ambiance. Voor de kwaliteit van het meubilair zal op het hoofdkantoor gekeken moeten worden naar strategie 2 en 3. Vervolgonderzoek is noodzakelijk om deze aspecten meer betekenis te geven (wat er precies onder wordt verstaan).

Het gedrag van personeel blijkt een aspect te zijn waar elke gast (onbewust) op let en dat veel invloed heeft op de beleving. Daarnaast komt uit dit onderzoek naar voren dat dit het verschil kan maken tussen een gewoon en uitstekend verblijf. Daarom worden de volgende punten geadviseerd.

- De medewerkers beschikken in ieder geval over de volgende competenties: informatief, vriendelijk, behulpzaam, gastvrij, service-gericht en proactief.
- Medewerkers moeten getraind worden in het oplossen van klachten/problemen.

Wanneer er een klacht of probleem optreedt, bepaalt de geleverde service en oplossing vaak de tevredenheid van de gast. Het is goed mogelijk dat een goede oplossing positieve invloed heeft op de beleving en daarmee op het soort review dat geschreven wordt.

Aanbeveling 2: Doe iets speciaals, verrassend en persoonlijks voor de gast. (passend bij strategie 4)

Gasten zijn eerder geneigd om een review te schrijven en zijn bovendien eerder geneigd een positievere review te schrijven als het hotel uitblinkt in service, zo blijkt uit dit onderzoek. Ook komt in het literatuuronderzoek naar voren dat gasten vaker zoeken naar speciale, memorabele momenten. Deze aanbeveling betreft het bieden van speciale, verrassende en persoonlijke service voor de gast. Binnen ieder betrokken hotel zal geïnventariseerd moeten worden hoe dit het beste uitgevoerd kan worden. Enkele voorbeelden waaraan gedacht kan worden zijn: het schrijven van een persoonlijk welkomkaartje op de kamer, zorg dat gasten altijd met de naam worden begroet of bij een speciale gelegenheid extra aandacht geven. Vaak maken kleine details het verschil. Elke medewerker zou meer persoonlijke aandacht moeten geven aan gasten. Uit onderzoek blijkt dat zowel zakelijke als leisure gasten het belangrijk vinden dat er persoonlijke aandacht wordt gegeven en dat er iets speciaals voor hen wordt gedaan. Uiteraard kan niet bij elke gast persoonlijke aandacht geboden worden, maar het wordt aanbevolen om dit in ieder geval te geven aan gasten waarvan de kans groot is dat zij sowieso een review gaan schrijven (zoals Booking.com gasten, die automatisch een mail krijgen, long stay guests of VIP's). Wanneer nodig, kunnen medewerkers hiervoor trainingen volgen.

Aanbeveling 3: Creëer de juiste verwachting. (passend bij strategie 5)

Het veldonderzoek heeft laten zien dat de verwachting erg veel invloed kan hebben op hoe gasten hun verblijf uiteindelijk ervaren en dus op het schrijven van een review. Dit blijkt ook uit het Total Perceived Quality-model van Grönroos (1990). Deze aanbeveling gaat dan ook over het creëren van een juist beeld van NH. Er zal gezorgd moeten worden dat een duidelijk beeld ontstaat over wat NH naar buiten uitstraalt en wat er werkelijk in de hotels wordt uitgevoerd. Deze horen in lijn met elkaar te liggen. Voor BU BeNeLux zal er gekeken moeten worden naar de e-commerce. Het gaat over verschillende aspecten zoals foto's, video's en teksten op eigen websites en boekingswebsites. Maar ook over reclames op tv, radio, in folders en magazines. Naast het 'digitale' gaat dit ook over aspecten in de hotels zelf, zoals bijvoorbeeld het nakomen van beloftes, uit bijvoorbeeld het NH Reward Programme, maar ook over de reacties van en beloftes die medewerkers doen over speciale aanvragen en verzoeken. Het algemene marketingbeleid zou mogelijk ook overzien en veranderd kunnen worden in het hoofdkantoor in Spanje.

5.1.2 Directe beïnvloeding

Onderstaande aanbevelingen zijn uitgewerkt en zijn specifiek gemaakt voor NH.

Aanbeveling 4: Laat medewerkers actief vragen naar reviews. (passend bij strategie 4)

Door medewerkers te trainen en te instrueren hoe actief gasten te benaderen en te vragen of zij een review willen schrijven, wordt de kans vergroot dat gasten dit ook werkelijk doen. Het blijkt namelijk dat gasten eerder bereid zijn reviews te schrijven als medewerkers het persoonlijk vragen. Uit dit onderzoek blijkt tevens dat zakelijke gasten vaak geen review schrijven. Omdat deze gasten niet veel nodig hebben om een (zeer) positieve review te schrijven, liggen hier nog veel mogelijkheden en wordt geadviseerd deze doelgroep meer aandacht te geven, aangezien zij waardevol kunnen zijn voor NH. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat kwaliteit meer weegt dan kwantiteit van reviews. Dus is het van belang dat medewerkers weten dat goede reviews van 4 of 5 punten meer wegen dan het aantal reviews. En om de kwaliteit van de reviews te waarborgen (het krijgen van zo positief mogelijke, en geen negatieve reviews) zouden de medewerkers enkel gasten moeten benaderen die al uitgesproken hebben tevreden te zijn over het verblijf. Medewerkers kunnen getraind worden in het herkennen van 'juiste' gasten. De kennis en vaardigheden kunnen in het personeelsbeleid worden aangescherpt door het beschrijven van deze competenties.

Aanbeveling 5: Maak de waarde van reviews kenbaar. (passend bij strategie 4, 6)

Uit het onderzoek komt naar voren dat de motivatie om reviews te schrijven is om anderen te helpen of om het hotel te helpen. Deze aanbeveling gaat over het kenbaar maken van de belangrijkheid en de waarde van reviews. Er zal door medewerkers ten eerste actief op gasten afgestapt moeten worden (zie aanbeveling 4) en hierbij zal duidelijk gemaakt worden dat reviews helpen het hotel te verbeteren en helpen andere reizigers een keuze te laten maken. Het is hierdoor mogelijk dat gasten overgehaald worden om reviews te schrijven, omdat er wordt ingespeeld op hun emotie. Daarnaast wordt aanbevolen om actief feedback te organiseren en terugkoppeling te geven aan medewerkers en aan gasten. Dit zorgt ervoor dat het relevant blijft en dat medewerkers er constant mee bezig zijn; dat het gaat leven. Gasten kunnen zien dat er echt iets gedaan wordt met opmerkingen/klachten wat positieve invloed heeft op het imago van NH.

Bovenstaande aanbevelingen zijn gegeven voor de vier hotels uit de case study. Zoals blijkt uit onderzoek zijn de hotels vergelijkbaar qua gasten en product. Daarnaast zijn deze aanbevelingen mogelijk bruikbaar voor andere vergelijkbare hotels in de BU BeNeLux. Dit kan als in ieder geval wanneer het soort gast en het soort product overeenkomen met de hotels uit deze case study. Ook kan het van toepassing zijn in minder vergelijkbare hotels binnen de BeNeLux, omdat in dit onderzoek belevingsaspecten naar voren komen die in bijna elk NH-hotel van toepassing zijn. Dit is slechts een veronderstelling en er zal uitgebreider vervolgonderzoek naar gedaan moeten worden. Mogelijk dat de aanbevelingen ook kunnen gelden voor andere hotels(keten), maar ook hier zou verder onderzoek naar gedaan moeten worden.

Er wordt een extra idee geopperd over het creëren van een mogelijkheid om reviews te schrijven tijdens of kort na het verblijf. Dit idee past niet binnen de richtlijnen van TripAdvisor en is derhalve niet als aanbeveling opgenomen. Dit idee kan zeker interessant zijn voor de eigen klanttevredenheidssurvey van NH. Deze NH Customer Survey is door NH opgesteld en wordt naar beschikbare emailadressen gestuurd als gasten zijn uitgecheckt. Het blijkt dat emailadressen niet altijd kloppen of bekend zijn, waardoor NH reviews misloopt. Door een mogelijkheid te bieden dit nog in het hotel te doen, wordt de kans vergroot dat men toch een review schrijft. Gasten kunnen een bepaalde code of emailadres gebruiken om de review nog in het hotel in te vullen. Zij hebben dan nog verse herinneringen over het verblijf. Het aantal reviews kan toenemen, waardoor NH meer inzicht in hoe de dienstverlening ervaren is en waarin zij kunnen verbeteren. Daarnaast is dit idee ook een waardevolle manier om gasten die nooit een review schrijven, over te halen dit wel te doen. Immers, de faciliteiten zijn dan al aanwezig en het zal slechts enkele minuten kosten. Wellicht zal dit idee eerst goedgekeurd moeten worden door het hoofdkantoor in Spanje. Dit idee is financieel haalbaar en kost weinig moeite te implementeren.

5.2 Afweging van de aanbevelingen

In het eerste deel van deze paragraaf worden de criteria besproken op basis waarvan de aanbevelingen worden beoordeeld. Vervolgens wordt de afweging van de aanbevelingen toegelicht.

5.2.1 Criteria

Voor het afwegen van de beste van de vijf bovenstaande aanbevelingen zijn zes criteria opgesteld. Aan de hand van deze criteria krijgt iedere aanbeveling een bepaalde score waarmee het beste advies wordt bepaald. De volgende criteria zijn bepaald voor het advies, omdat deze belangrijk zijn voor het bereiken van de doelstelling en omdat deze op strategisch niveau geborgd kunnen worden.

A: Passend binnen het imago van NH

Het is belangrijk dat het gekozen advies past binnen het imago van NH. NH is een grote internationale hotelketen en heeft gedurende de jaren een bepaald imago opgebouwd. Het advies moet hierbij passen en mag het imago van NH niet schaden. Zodoende wordt ook beoordeeld of de aanbevelingen aansluiten bij de opgestelde standaarden betreft kwaliteit en gedragscodes.

B: Aansluiten bij de beleving van de gasten

In het gehele onderzoek staat de beleving centraal. Om deze reden is gekozen om dit criterium toe te voegen. Binnen NH wordt de beleving van de gast erg belangrijk gevonden en er zal beoordeeld

worden in hoeverre de aanbevelingen hier een bijdrage aan kunnen bieden. Daarnaast zal beoordeeld worden of de aanbevelingen negatieve invloed op de beleving kunnen hebben.

C: Haalbaarheid betreft uitvoering

Het is belangrijk dat het gekozen advies haalbaar is voor NH. Dit houdt in dat er gekeken wordt of het advies realiseerbaar is voor NH of dat er onderdelen in het advies zitten die de haalbaarheid van de uitvoering hinderen.

D: Financiële haalbaarheid

Dit criterium is gekozen omdat de kosten van het advies zo laag mogelijk moeten blijven. De meest gewenste situatie zijn veranderingen die in kosten laag blijven, maar wel veel toegevoegde waarde bieden voor de lange termijn.

E: Implementatietermijn en mandaat opdrachtgever

Dit criterium is gekozen om te beoordelen of het advies op korte termijn (< 1 jaar) geïmplementeerd kan worden en in hoeverre de opdrachtgever dit advies zelf kan uitvoeren (op BU BeNeLux niveau).

F: Mogelijkheid implementatie gehele BeNeLux

Belangrijk bij het overwegen van de aanbevelingen is de mogelijkheid of het advies in andere hotels binnen de BeNeLux gebruikt kan worden. Dit is vanuit de opdrachtgever een specifieke wens.

De aanbevelingen zullen aan de hand van de bovenstaande zes criteria worden gemeten. Hierbij worden de volgende scores gebruikt: Zeer goed 5, Goed 4, Neutraal 3, Slecht 2, Zeer slecht 1.

Daarnaast krijgen de criteria een weging mee op basis van belangrijkheid voor het behalen van de doelstelling. Deze zijn bepaald op basis van de wensen van de opdrachtgever. In tabel 5.1 is de weging van de scores per criterium weergegeven.

Tabel 5.1: Criteria en wegingsfactoren

<i>Criteria</i>	<i>Weging</i>
<i>A: Passend bij het imago van NH</i>	3
<i>B: Aansluiten bij de beleving van de gasten</i>	2
<i>C: Haalbaarheid in uitvoering</i>	2
<i>D: Financiële haalbaarheid</i>	1
<i>E: Implementatietermijn en mandaat opdrachtgever</i>	3
<i>F: Mogelijkheid implementatie gehele BeNeLux</i>	3

5.2.2 Afweging van de aanbeveling

In de tabel hieronder is een beoordelingsmatrix weergegeven. Hierin is per aanbeveling de score per criterium te zien. De eerste kolom bevat de gegeven score en in de tweede kolom is de weging meegenomen. Uiteindelijk is er een totale score te zien bij alle aanbevelingen, waaruit is op te maken welke aanbeveling het meest geschikt is. De aanbevelingen worden ten slotte per criterium toegelicht.

Tabel 5.2: Beoordelingsmatrix

Criteria	Weging	Aanbeveling 1		Aanbeveling 2		Aanbeveling 3		Aanbeveling 4 en 5	
A: Passend bij het imago van NH	3	3	9	5	15	4	12	5	15
B: Aansluiten bij de beleving van gasten	2	4	8	5	10	4	8	5	10
C: Haalbaarheid in uitvoering	2	3	6	4	8	2	4	3	6
D: Financiële haalbaarheid	1	2	2	3	3	2	2	3	3
E: Implementatietermijn en mandaat opdrachtgever	3	2	6	4	12	2	6	4	12
F: Mogelijkheid implementatie gehele BeNeLux	3	2	6	3	9	3	9	4	12
Totaal		37		57		41		58	

Toelichting beoordelingsmatrix

Aanbeveling 1: Meer focus aanbrengen in de kwaliteitsstandaarden op gebied van de kamer/badkamer en het gedrag van de medewerkers scoort laag. Voor de kamer en badkamer zullen onderhouds- en investeringsstrategieën opgesteld moeten worden in het hoofdkantoor in Spanje. Dit kost tijd en geld, waardoor 'financiële haalbaarheid' en 'implementatietermijn en mandaat opdrachtgever' laag scoren. Verwacht wordt dat de financiële haalbaarheid lager wordt naar mate er meer gedaan moet worden in de kamers. Het gedrag van medewerkers kan wel op BU BeNeLux niveau uitgevoerd worden. De trainingen van de medewerkers kunnen binnen NH uitgevoerd worden, waardoor er toch een middelmatige score gegeven is voor haalbaarheid in uitvoering. De aansluiting bij de beleving van gasten is hoog, omdat uit onderzoek blijkt dat gasten aan deze aspecten het meeste waarde hechten.

Aanbeveling 2: Het bieden van persoonlijke, speciale en verrassende service past het best bij de beleving van de gast en het imago van NH. NH heeft de ambitie om de keuze van de klant te worden en om gasten zich speciaal te laten voelen. Uit het veldonderzoek blijkt dat persoonlijke aandacht en een verrassende service zeer positief bijdraagt aan de beleving. De haalbaarheid in uitvoering en de implementatietermijn hebben hoog gescoord. Ook kan dit goed door de opdrachtgever uitgevoerd worden. De trainingen moeten georganiseerd en gegeven worden. Er zullen plannen bedacht moeten worden hoe de service meer persoonlijk en speciaal kan worden gemaakt. Er is beoordeeld deze plannen en de trainingen wel binnen een korte termijn (binnen een jaar) uitgewerkt kunnen zijn om vervolgens geïmplementeerd te worden. De aanbeveling is ook goed te implementeren in andere hotels.

Aanbeveling 3: Het creëren van de juiste verwachting past goed binnen het imago van NH en hoort bij het toetsen van het marketingbeleid. Immers, NH wil de beste beleving creëren en dat is afhankelijk van de verwachting van mensen. De verwachting wordt onder andere bepaald door wat NH uitstraalt, blijkt uit literatuur- en veldonderzoek. Gasten ervaren de service en creëren vooraf een bepaalde verwachting, daarom past deze optie zeer goed op dit criterium. De haalbaarheid in de uitvoering en financiële haalbaarheid is laag, omdat er geïnterviewd moet worden wat er nu uitgestraald wordt en

hoe dit overeenkomt/verschilt met de werkelijkheid. In samenwerking met de e-commerceafdeling zal bepaald wat er moet gaan veranderen, bijvoorbeeld in foto's, video's en teksten op websites. Dit kan financieel ongunstig zijn. Bij erg grote veranderingen die betrekking hebben op het algemene marketingbeleid, zal er goedkeuring moeten komen van het hoofdkantoor in Spanje. Dit zorgt ervoor dat de implementatietermijn beoordeeld wordt als zeer slecht, verwacht wordt dat dit meer dan een jaar gaat duren. Als er een duidelijk plan van aanpak opgesteld is, is het mogelijk het overal te implementeren, dus dit criterium is neutraal.

Aanbeveling 4 en 5: Het actief en persoonlijk laten vragen door medewerkers en het kenbaar maken van de waarde zijn opties die gecombineerd kunnen worden, vandaar dat zij als één optie beoordeeld zijn. De medewerkers zullen getraind moeten worden om gasten op de juiste wijze te benaderen en ook zullen medewerkers gasten moeten leren herkennen die sneller geneigd zijn om reviews te schrijven. De implementatietermijn is neutraal en kan goed door de opdrachtgever zelf uitgevoerd worden. Door medewerkers het persoonlijk te laten vragen, wordt er aangesloten bij de beleving van de gast. Dit past tevens bij het imago van NH. De haalbaarheid is beoordeeld als neutraal. Er zullen trainingen gegeven moeten worden, welke hoogstwaarschijnlijk binnen NH georganiseerd kunnen worden. Doordat het intern bij NH georganiseerd kan worden, is de financiële haalbaarheid goed, het zal niet veel kosten meebrengen. Bij de keuze voor externe trainingen zullen meer kosten gemaakt worden. Als blijkt dat dit een succes is, kan het goed geïmplementeerd worden in andere hotels in de BeNeLux. Er hoeven immers alleen trainingen gegeven te worden en er kunnen praktijkvoorbeelden gebruikt worden.

Uiteindelijk kan er besloten worden dat er een combinatie gemaakt wordt van de aanbevelingen die betrekking hebben op het gedrag van personeel (2, 4 en 5). Deze opties hebben het hoogst gescoord en hebben bovendien nauw met elkaar te maken. Deze aanbevelingen geven voor NH de grootste kans om meer reviews en meer positievere reviews te genereren.

5.3 Implementatieplan

In deze paragraaf zullen aanwijzingen worden gedaan voor de uitvoering van het advies. Dit zal worden gedaan in de vorm van een PDCA-cyclus in combinatie met het INK-model. De PDCA-cyclus bestaat uit vier fases, te weten Plan, Do, Check, Act. Deze methode is erop gericht om structureel te blijven verbeteren (Bakker & Meertens, 2010; in Maas, 2013).

Gedragsverandering

Als NH deze verandering binnen de organisatie wil doorvoeren, dan heeft dit invloed op het gedrag van de medewerkers. Om het gedrag van de medewerkers te kunnen veranderen, is kennis over de verschillende fasen van gedragsverandering nodig. Prochaska et al. (2002) beschrijven deze fasen in het 'stages of change model'. Hieruit blijkt dat medewerker vijf fasen doorloopt van verandering. Daarnaast is een terugval mogelijk binnen het veranderingsproces. Om de medewerker te kunnen veranderen, is bewustwording bij de persoon zelf van belang. Deze bewustwording kan gecreëerd worden door trainingen.



Afbeelding 5.3: Fasen van gedragsverandering (Prochaska et al., 2002; overgenomen uit *Verder op weg met Facilites naar een productieve organisatie* door Marsman, 2016 (bachelorthesis).

Plan-fase

De eerste fase van de PDCA-cyclus is de planfase. Hierin worden voorbereidingen en ontwikkelingen beschreven die nodig zijn om het advies door te kunnen voeren. Ook worden er doelstellingen vastgesteld (Maas, 2013).

De eerste stap die uitgevoerd moet worden is om in samenwerking met de hoteldirecteur te inventariseren hoe het hotel ervoor staat qua klanttevredenheid en vast te stellen waarin het hotel zich eventueel specifiek in zou moeten verbeteren. Hierbij kunnen reviews/klachten geanalyseerd worden die betrekking hebben tot alle aspecten behorend tot service. Op basis van de uitkomsten kunnen trainingen worden opgesteld voor de medewerkers.

Vervolgens zijn er een aantal andere activiteiten die uitgevoerd kunnen worden. Via informatiebijeenkomsten zullen medewerkers alvast geïnformeerd moeten worden over de komende verandering, zodat zij weten wat er gaat komen en wat er gaat veranderen. Vervolgens zullen er, in samenwerking met NH University, trainingen gepland en opgesteld moeten worden. Voor externe trainingen zal er contact opgenomen moeten worden met een extern trainingsinstituut of consultant op gebied van gastvrijheidsbeleving. Voor suggesties van deze externe trainingsinstituten of consultant wordt verwezen naar de Do-fase op bladzijde 44.

De volgende doelstellingen moeten tijdens de implementatie worden bereikt. Deze doelstellingen zijn opgesteld op basis van literatuur en opgedane ervaring van de onderzoeker.

- Na 6 maanden is de klanttevredenheid toegenomen zijn met minimaal 0,5 punten.
- Na 3 maanden is het aantal reviews op TripAdvisor gestegen met 20%.

- Na 3 maanden is het aantal positieve reviews (minimaal 4 punten) gestegen met 25%.

Voor de Plan-fase zal 3 maanden genomen worden, zodat de nodige informatie te verkrijgen en trainingen in te plannen.

Do-fase

In de tweede fase worden de acties van de do-fase besproken. Hierbij gaat het om de uitvoering van het advies. Hieronder volgen voor de activiteiten voor medewerkers, middelen en processen die uitgevoerd moeten worden.

- Medewerkers

De medewerkers volgen verschillende trainingen die betrekking hebben op service en dienstverlening. Er kunnen zowel interne als externe trainingen gevolgd worden.

Interne trainingen

Door trainingen te geven die georganiseerd zijn en gegeven worden door NH University kan er zeer specifiek informatie gegeven worden. De trainingen zullen dan toegespitst zijn op NH en passen bij de reglementen, normen en waarden. Trainingen zullen in ieder geval de onderstaande onderwerpen moeten bevatten:

- Herkenning van gasten die reviews schrijven. Wat voor soort gast schrijft nu reviews?
- De waarde en belangrijkheid van reviews voor het hotel en hoe medewerkers dit het beste kunnen overbrengen op gasten. En hoe gasten benaderd kunnen worden reviews te schrijven.
- Tips en tricks om meer persoonlijke service te bieden aan gasten.
- Service en dienstverlening; beloften, klachten oplossen, verbetering huidige klanttevredenheid.

Als het niet mogelijk is om over deze onderwerpen trainingen op te zetten, zal er een externe organisatie gezocht kunnen worden.

Externe trainingen

Door een extern trainingsinstituut of consultant trainingen te laten geven, kan er met een ander perspectief naar de dienstverlening gekeken worden en kunnen nieuwe ideeën bedacht worden die mogelijk toegepast kunnen worden binnen NH. De doelen die met externe trainingen bereikt moeten worden gaan over het verbeteren van de service en het veranderen van de houding van medewerkers. Er wordt voorgesteld om trainingen te ontwikkelen met een erkend trainingsbureau. Er zijn diverse trainingsinstituten of consultants die trainingen verzorgen over gastvrijheid en beleving, soms specifiek voor hotels. Enkele suggesties van trainingsinstituten die hiervoor in aanmerking kunnen komen zijn:

Gastvrijheid in Bedrijf door Laura de la Mar. Deze trainingen worden op maat gemaakt en zijn gebaseerd op de Mood Maker filosofie. De trainingen gaan in op de teamcultuur, de aanspreekcultuur, persoonlijke ontwikkeling en het leiderschap. Zij wakkeren de passie aan, ontdekken de valkuilen, leren om te gaan met de spanningsvelden, spiegelen wat de organisatie uitstraalt en leren vooral hoe de organisatie door haar houding en gedrag een ander kunt beïnvloeden. Ze bieden trainingen aan in diverse branches en op diverse niveaus ('Gastvrijheid in uw bedrijf', n.d.).

Welkomfactor. Dit bedrijf biedt een zogenoemde 'welkomscan' aan. Hierbij wordt het gehele gasttraject doorlopen en wordt de gastvrijheid in kaart gebracht. In een oogopslag wordt duidelijke welke onderdelen goed scoren en welke aandacht verdienen. Indien gewenst wordt in overleg een plan

van aanpak opstellen om de gastvrijheid structureel verder te verhogen. Verder biedt dit bedrijf trainingen aan in gastvrijheid, communicatie, klachtenafhandeling, klantgericht telefoneren en andere workshops (Welkomfactor, n.d.).

Q-staff. Dit trainingsinstituut biedt specifieke trainingen aan over gastvrijheid in en voor de horeca. Er worden trainingen aangeboden die gaan over onder andere kennis en vaardigheden, houding en gedrag en management (Q-staff, n.d.).

IFC Groep. IFC Groep is een organisatie dat (zorg)organisaties helpt gastvrij te worden. Hiervoor hebben zij een concept ontwikkeld dat de Gastvrijheidsbarometer heet (IFC, sd). Los van het concept biedt IFC Groep ook trainingen aan die gaan over het veranderen van gedrag van medewerkers en de medewerkers leert gastvrij dienst te verlenen (IFC, n.d.).

De onderwerpen van de aangeboden trainingen komen zeer overeen. De inhoud van de externe trainingen zouden in ieder geval de volgende onderwerpen moeten bevatten.

- Persoonlijke aandacht en betrokkenheid

De sleutel van gedrag in hotels ligt vaak bij het management. Trainingen horen te gaan over communicatie (met en over elkaar), uitvoering (taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheid) en de organisatie (visie, missie en handelingen). Bij een veranderingsproces wordt het een en ander van de medewerkers gevraagd. Dit vraagt tijd, aandacht en de nodige management-skills. Veranderingen binnen een organisatie zijn pas succesvol als medewerkers de nieuwe werkwijze en systemen gaan gebruiken zoals ze bedoeld zijn. Onderwerpen die de revue kunnen passeren zijn:

1. Hoe krijg ik de medewerker mee in dit proces?
2. Hoe ga ik om met weerstand?
3. Hoe creëer ik betrokkenheid?

- Look & Feel

Medewerkers moeten leren om zelf, maar ook als team, te zoeken naar de positieve onderwerpen die men reeds heeft gerealiseerd of die men nog kan realiseren. Op zoek naar de gastvrijheid die ieder mens uiteindelijk blij maakt. Onderwerpen die de revue kunnen passeren gaan over onder andere:

1. Wat houdt professionele gastvrijheid in?
2. Hoe creëer je iedere dag een WOW-moment?
3. Hoe kan gastvrijheid geborgen worden?
4. Gastpsychologie: welke typen gasten zijn er? Hoe kan je je gedrag op verschillende typen gasten aanpassen? Hoe kan je een ontevreden gast weer tot fan maken?
5. Inzicht in kwaliteiten en valkuilen als medewerker en als team. Wat zijn je dromen ten aanzien van gastvrijheid?
6. Hoe kan je beter samenwerken, feedback geven en werkplezier creëren?
7. Communicatie met het team en met de gast.
8. Dat gastheerschap gasten tot zeer tevreden, loyale klanten maakt

Voor meer informatie over de inhoud van aangeboden trainingen en contactgegevens van de trainingsinstituten wordt verwezen naar bijlage XIII.

Overige

Naast het volgen van trainingen is het belangrijk om medewerkers constant bewust te houden van de invloed van reviews. In de medewerkersruimten kunnen bijvoorbeeld resultaten en reviews getoond worden. Ook kan tijdens meetings constant benoemd worden wat er is geschreven, hoe de kwaliteit gewaardeerd wordt en eventueel kan men er best practises laten zien. In andere woorden, zorg dat de houding verandert van “het moet omdat het moet, naar dat ze het zelf ook echt willen”.

- **Middelen**

Voor de externe trainingen zal geld beschikbaar gesteld moeten worden. Dit wordt in paragraaf 5.4 toegelicht. Verder zullen er zalen beschikbaar moeten zijn in het hotel zelf. Of er kan een externe locatie gehuurd worden. Voor de interne trainingen zullen goede trainers ingeschakeld moeten worden die veel kennis hebben over dienstverlening en kwaliteit.

- **Processen**

Voor de implementatie van dit advies hoeven de processen niet meteen aangepast te worden. Dit hoeft pas te gebeuren nadat de trainingen gegeven zijn. Dit is in de Act-fase toegelicht. Tijdens de Do-fase zal er wel voor gezorgd moeten worden dat de lopende processen niet beïnvloed worden door de trainingen (genoeg bezetting qua medewerkers).

Voor de voorbereiding en planning van de interne trainingen zal 1,5 maand worden uitgetrokken. De interne en externe trainingen kunnen verdeeld worden over een periode van 4 maanden.

Check-fase

In de derde fase wordt het resultaat van het advies gemeten. De resultaten en gestelde doelstellingen worden geëvalueerd. Er kan op drie manieren geëvalueerd worden.

- **Door medewerkers**

De medewerkers hebben de trainingen gevolgd en deze in de praktijk toegepast. Om een goede evaluatie te houden over de trainingen, wordt aanbevolen om een aantal medewerkers te interviewen. Voorbeelden van vragen kunnen zijn:

- Wat vonden medewerkers van de trainingen?
- Hoe is de inhoud van de training toegepast in de praktijk?
- Wat zijn eventuele verbeterpunten?

Andere manieren van evalueren in het team zijn tevens van belang, maar kunnen in de do-fase ook al worden toegepast.

- Successen delen met andere teams en collega's.
- Leren van en met elkaar (van collega's neem je meer aan).
- Op het juiste moment om ondersteuning vragen.
- Successen delen met elkaar en de organisatie (andere hotels).

- **Door gasten**

Hoewel gasten deze verandering niet direct hebben meegemaakt, hebben zij wel de service en dienstverlening ervaren. Aan gasten zou kort gevraagd kunnen worden hoe zij de dienstverlening ervaren hebben en waar nog verbeterpunten zouden kunnen liggen.

- Door eindresultaten

Als laatste stap van de Check-fase zal er gekeken worden naar de geanalyseerde resultaten en wordt er gekeken of de doelstellingen gehaald zijn. Hierbij zal specifiek gekeken moeten worden of het aantal positieve reviews is toegenomen en of de ranking is verhoogd.

Voor deze fase zal in totaal 1 maand uitgetrokken worden.

Act-fase

In de laatste fase worden verbeterpunten opgesteld en resultaten en doelen bijgestuurd.

Als de doelen nog niet behaald zijn, is het van belang om bij te sturen. Het is belangrijk om eerst de belemmerende factoren in kaart te brengen. Deze vormen dan het verbeterplan om de doelen alsnog te halen. Hierdoor begint de cyclus weer opnieuw bij de plan-fase. Hierbij kan het hotel als team en/of per afdeling samen op zoek naar verbeteringen (wat gaan wij doen?).

Als de doelstellingen wel behaald zijn, kan het advies gestandaardiseerd worden. De werkwijze kan dan officieel worden opgenomen in de processen. Hiervoor is het belangrijk om eerst alle bottlenecks te verbeteren zodat het proces optimaal uitgevoerd kan worden. Er kunnen bijvoorbeeld werkinstructies gemaakt worden, of bestaande updaten, met stap voor stap de aspecten die gezegd/uitgevoerd moeten worden voor de verschillende afdelingen op basis van de informatie uit de trainingen. Ook kan het advies doorgevoerd worden in andere hotels in de BeNeLux waarmee weer opnieuw met de plan-fase begonnen wordt.

Voor de Act-fase zal 1 maand gebruikt worden om verbeterpunten op te stellen en om correcties door te voeren.

Het grootste risico van de implementatie is dat personeel niet wil of kan veranderen. Om dit tegen te gaan is het belangrijk om constant te communiceren met de medewerkers, de medewerkers laten participeren en helpen verbeterpunten te geven (zie hiervoor ook de afbeelding 5.3).

5.4 Financiële onderbouwing

In deze paragraaf wordt de financiële onderbouwing gegeven voor de implementatie. De interne en externe trainingen brengen verschillende kosten met zich mee.

De meeste trainingsinstituten bieden op maat gemaakte trainingen aan derhalve is het niet mogelijk om voor elk instituut de prijzen op te vragen. Er zijn globale trainingsprijzen en reiskosten van een trainingsinstituut opgevraagd die als leidraad gebruikt zijn. De loonkosten van de medewerkers zijn gebaseerd op informatie van Koninklijke Horeca Nederland.

Externe trainingen

De totale kosten voor de trainingen komen uit op €6139,84. Dit zijn kosten per hotel.

Er is vanuit gegaan dat 1 training volstaat voor het managementteam en de supervisors. Aangezien supervisors de training zullen volgen, zullen er extra mensen ingezet moeten worden. Er is uitgegaan van 3 extra in te zetten supervisors. Voor het uurloon voor een supervisor is €19,32 genomen dat inclusief 30% is voor werkgeverslasten (khn, n.d.).

De training voor de medewerkers wordt drie keer gegeven voor medewerkers van de FO en F&B en duurt elk 1 dagdeel (4 uur). Er kunnen 12 personen per training deelnemen. Er is uitgegaan dat 6 medewerkers van de FO en 6 medewerkers van de F&B meedoen per training. Mocht het gewenst zijn, dan kan er een vierde training worden ingepland voor medewerkers van andere afdelingen. Als medewerkers trainingen gaan volgen, zullen er extra medewerkers ingeroosterd moeten worden om de shifts over te nemen. Voor een FO-medewerker is een uurloon (inclusief de 30%) genomen van €14,31 (khn, n.d.). Voor een F&B-medewerker is het uurloon (inclusief de 30%) genomen van €13,08 (khn, n.d.). De kosten zijn dus voor de medewerkers die de training volgen die gewoon betaald moeten worden.

De kosten zijn €595,00 per training per dagdeel. De reiskosten zijn 0,62€ per km (offerte trainingen, 2017). De organisatie is fictief gevestigd in Oost Nederland en er is aangenomen dat de trainingen plaatsvinden in een hotel in Amsterdam. De lunch en pauze worden in rekening gebracht door NH. Er is uitgegaan van 12 personen + 1 trainer. De kosten voor lunch zijn €9 per persoon per training, de pauzekosten zijn €3 per persoon per training (persoonlijke communicatie, T. van der Heijden, 31 mei 2017).

Tabel 5.4: Kosten externe trainingen

Kosten externe trainingen		
<i>Training Management</i>		
1 dagdeel voor managementteam en supervisors	€ 595,00	
Kostprijs voor extra supervisor (14,86*1,30)*4*3	€ 231,84	
Reiskosten (304*0,62)	€ 379,44	
Pauze en lunch	€ 156,00	
		€ 1.362,28
<i>Training Medewerkers</i>		
1 dagdeel voor FO en F&B medewerkers	€ 595,00	
Reiskosten trainer (304*0,62)	€ 188,48	
Pauze en lunch 12 personen	€ 156,00	
Kostprijs medewerker FO (10,87*1,30)*4*6	€ 339,12	
Kostprijs medewerker F&B (10,06*1,30)*4*6	€ 313,92	
Kosten training voor 1 dagdeel	€ 1.592,52	
Kosten training voor 3 dagdelen		€ 4.777,56
Totale kosten trainingen		€ 6.139,84

Interne trainingen

De trainingen worden door NH University en het recruitment team ontwikkeld en uitgerold. De trainingen worden gegeven door iemand van NH. De personeelskosten en andere bijkomende kosten zijn afhankelijk van het soort training. Bovendien worden deze vaak doorbelast naar NH University en dus niet naar het hotel zelf. Aangezien het soort training op dit moment niet bekend is, kunnen er geen financiële gegevens over worden verstrekt (persoonlijke communicatie, T. van der Heijden, 31 mei 2017).

De totale kosten voor de interne trainingen komen uit op €3281,76. Dit zijn de kosten per hotel. Elke training die uitgevoerd wordt, heeft vaste F&B-kosten en reiskosten. Er is ervanuit gegaan dat de trainer vanuit Hoofddorp (hoofdkantoor BU BeNeLux) naar Amsterdam reist. Elke training biedt plaats voor 12 personen. Er is gekeken naar het gemiddeld aantal medewerkers in de hotels uit de case study en daarom uitgegaan van in totaal 4 trainingen van elk 1 dagdeel. De extra medewerkerskosten zijn hetzelfde als voor de externe trainingen.

De F&B-kosten bestaan uit de pauze en lunch. De lunchkosten zijn €9 per persoon per training, de pauzekosten zijn €3 per persoon per training. De lunch- en pauzekosten zijn opgevraagd bij de recruitment manager van BU BeNeLux.

Tabel 5.5: Kosten interne trainingen

Kosten interne trainingen		
<i>Uitvoering</i>		
Ontwikkelingskosten training	pm	
Kosten voor trainer	pm	
Kostprijs medewerker FO (10,87*1,30)*4*6	€ 339,12	
Kostprijs medewerker F&B (10,06*1,30)*4*6	€ 313,92	
Reiskosten (0,19*60)	€ 11,40	
F&B		
Pauze	€ 39,00	
Lunch	€ 117,00	
Kosten training 1 dagdeel	€ 820,44	
Kosten training 4 dagdelen		€ 3.281,76
Totale kosten trainingen		€ 3.281,76

De financiële baten van dit advies zijn zeer lastig te berekenen. Uit het literatuuronderzoek komt naar voren dat de conversie met 11% kan stijgen wanneer een hotel op TripAdvisor in de top 30 staat (Anderson, 2012). Echter, de hotels uit de case study zijn hier nog niet in de buurt en aangenomen wordt dat dit alleen kan lukken als er, naast de trainingen, ook veranderingen doorgevoerd worden in het product, zoals renovaties. De kans is wel groot dat het hotel zal stijgen in de ranking met het implementeren van deze trainingen, maar de extra boekingen, omzet en kosten kunnen hiervoor goed onderbouwd en berekend worden.

Er zijn verschillende niet-financiële baten bij dit advies. Door de trainingen zal de houding van het personeel ten opzichte van persoonlijke service en reviews veranderen. Dit heeft invloed op hoe de service geleverd wordt en hoe gasten deze dus ervaren. Doordat de ervaring positiever wordt, zullen er vaker reviews geschreven worden en zullen deze beter worden. Een andere baat van zeer positieve beleving, is dat de kans vergroot wordt dat gasten terugkomen naar het hotel. De trainingen zullen ervoor zorgen dat medewerkers zelf meer waarde hechten aan reviews en een betere service kunnen bieden. Hierdoor zal het imago verbeterd worden en zal het aantal boekingen kunnen toenemen.

5.5 Eindconclusie

Na het onderzoek kan het volgende geconcludeerd worden:

- 1) Verhogen van klanttevredenheid leidt tot meer reviews en tot meer positievere reviews.
- 2) Het aanbieden van een fysiek bedankje om reviews te schrijven, gaat niet werken. Dit wordt gezien als omkoperij.
- 3) Het actief vragen om reviews en het kenbaar maken van de waarde van reviews zorgt voor meer reviews.
- 4) Het bieden van persoonlijke, verrassende service zorgt voor meer positieve reviews.

Na afronding van het onderzoek zijn er verschillende aanbevelingen naar voren gekomen die antwoord geven op de managementvraag:

“Hoe kan NH meer reviews en meer positievere review krijgen, zodat dit leidt tot een hogere ranking op TripAdvisor?”

De aanbevelingen kunnen onderverdeeld worden in directe beïnvloeding en indirecte beïnvloeding. Aanbevelingen 1,2 en 3 kunnen op een indirecte manier zorgen voor meer positievere reviews.

#1: Breng extra focus in de kwaliteitsstandaarden.

#2: Doe iets speciaals, verrassend en persoonlijk voor de gast.

#3: Creëer de juiste verwachting.

Aanbevelingen 4 en 5 kunnen op een directe manier zorgen voor meer reviews.

#4: Laat medewerkers actief vragen naar reviews.

#5: Maak de waarde van reviews kenbaar.

De combinatie van aanbeveling 2, 4 en 5 is op dit moment het belangrijkste advies voor NH.

Deze aanbevelingen kunnen direct geïmplementeerd worden en kunnen bovendien snel resultaat opleveren.

De combinatie van deze aanbevelingen zorgt ervoor dat er meer positievere reviews geschreven worden, maar tegelijkertijd neemt ook de kans toe om meer reviews te krijgen. Dit kan ervoor zorgen dat de ranking op TripAdvisor zal stijgen. Rankings en scores op andere reviewwebsites kunnen mogelijk ook verbeteren.

Ten slotte is het advies om op termijn de andere aanbevelingen ook te implementeren, aangezien deze allemaal een bijdrage kunnen leveren aan het verkrijgen van meer reviews en positievere reviews waarmee de ranking en het imago van NH beïnvloed kan worden.

Het extra idee is een interessante optie om verder te onderzoeken.

6 Reflectie

Hieronder volgt een reflectie van het afgelopen thesissemester over het afstuderen en het werken.

Reflectie op eigen handelen

Begin februari 2017 ben ik begonnen aan het thesissemester. Naast het afstudeeronderzoek werkte ik een aantal dagen per week op de afdeling Quality, waarbij ik kwaliteitscontroles liep in hotels van NH. In de eerste weken vond ik het lastig om een balans te vinden in de tijdsverdeling tussen afstuderen en het werken. Als gevolg hiervan had ik ten tijde van het Thesis Proposal Defence (hierna TPD) nog geen volledige onderzoeksopzet en afbakening van mijn onderzoek. De onderzoeksopzet was zo uitgebreid geworden dat het niet haalbaar zou zijn deze in vijf maanden uit te werken. De oorzaak hiervan is deels te vinden bij mijzelf. Ik ben te afwachtend geweest in het aangaan van gesprekken met mijn opdrachtgever om het onderzoek af te bakenen en de tijdsdruk (afstudeeronderzoek en stage) bespreekbaar te maken. Ik had eerder actie kunnen ondernemen om dit voor mijzelf, maar ook voor mijn examinerator en opdrachtgever duidelijk te krijgen. Hoewel ik het toen erg vervelend vond en het de nodige emotie teweeggebracht heeft, zie ik het als een leerzame ervaring waarbij ik veel nuttige feedback heb mogen ontvangen van zowel mijn opdrachtgever, eerste examinerator en tweede examinerator. Daarna heb ik heel consciëntieus en strak gepland om het afstudeeronderzoek goed uit te voeren. Ik heb daarna meer contactmomenten ingepland wat ik als plezierig en leerzaam heb ervaren.

Reflectie op planning en organisatie

Voor het TPD had ik een planning gemaakt, maar ik was druk met het (in)werken en daardoor kwam de tijd voor het TPD onder druk te staan. Na het TPD heb ik een nieuwe planning gemaakt met taken die ik wekelijks moest uitvoeren. Dit zorgde ervoor dat ik een duidelijk beeld had wat ik wanneer af moest hebben en hoeveel speling ik nog had om eventueel uit te lopen. Doordat ik secuur te werk ga, kwam ik erachter dat bij het schrijven van mijn thesis aan veel aspecten gedacht moest worden. Door de planning heb ik gestructureerd kunnen werken en het hielp mij het overzicht te houden. Bij een volgend groot project ga ik ook een wekelijkse planning opstellen. Naarmate het onderzoek vorderde ben ik zelfstandiger gaan werken en ben mijn eigen blik op het onderzoek gaan toevoegen om mijn eigen keuzes te maken. Het werd steeds interessanter om te kijken naar de uitkomsten en verbanden van zowel het deskresearch als het veldonderzoek. Het uitwerken van het advies was lastiger dan was verwacht. In het begin waren de adviezen vooral afgeleid van de onderzoeksresultaten. Na goed overleg werd duidelijk dat een passend advies meer gericht moet zijn op wat de opdrachtgever er zelf mee zou kunnen doen. Ik verwacht dat het advies goed bruikbaar is voor NH.

Reflectie samenwerking opdrachtgever

Ik heb overleg gehad met mijn opdrachtgever en feedback ontvangen. Het ging daarbij met name over communicatie. Ik heb hier de afgelopen maanden in mijn werk en tijdens het onderzoek zo goed mogelijk aandacht aan geprobeerd te geven, maar kan me hier nog meer in verbeteren. Het gaat om aspecten zoals vragen stellen, duidelijker laten zien dat ik iets begrepen heb en op de hoogte brengen van updates. Een ander belangrijk punt voor mij, niet zozeer voor een onderzoek als wel voor het werk, is om 'verder te denken dan de standaard of hetgeen dat gevraagd is'. Voor Quality is het belangrijk om creatief te zijn en specifieke rapportages per hotel te maken om zo de kwaliteit te verbeteren. Af en toe ben ik afgeweken van de standaardrapportage, maar vaak volgde ik het auditformat. Dit kwam

omdat ik nog lang niet alles wist van Quality en het lastig vond om specifiekere rapportages te maken, omdat ik niet zeker genoeg was dat ik genoeg kennis had en geen fouten wilde maken. Voor de toekomst neem ik deze punten mee. Immers, in de hotellerie is communicatie en creativiteit erg belangrijk om gasten blij te maken. Ik heb ook een rol in het 'verrassen'.

Reflectie samenwerking 1^e examiner

De afgelopen 5 maanden heb ik regelmatig afspraken gehad met mijn examiner. In de eerste 2 maanden was dit nodig om de juiste afbakening op te stellen voor het onderzoek. Die gesprekken heb ik niet altijd even leuk gevonden. Dit kwam omdat ik op sommige momenten niet duidelijk had waar mijn onderzoek over ging. Dit zorgde ervoor dat ik tijdens de gesprekken vooral informatie heb ontvangen in plaats van samen te discussiëren en tot een oplossing te komen. Ik had dit eerder of duidelijker moeten aangeven en zelf meer sturend moeten zijn in de gesprekken.

Naar mate mijn onderzoek vorderde heb ik geprobeerd meer sturend te worden in de gesprekken. Dit is vaak, maar niet altijd, gelukt. Ik kon het woord nemen tijdens gesprekken, omdat ik een steeds duidelijker beeld kreeg van wat ik wilde adviseren. Ik vond het erg fijn dat ik een aantal keer tussenresultaten heb kunnen inleveren. Deze zijn altijd voorzien van feedback. De feedback vond ik ontzettend bruikbaar en heeft mij in tijden dat ik zelf vastliep, weer voorruit geholpen.

Naast bovenstaande punten reflecteer ik hieronder op mijn eigen ervaringen.

In het begin vond ik het lastig om met mijn opdrachtgever te communiceren over het afstuderen en het werken tegelijkertijd. Ik wist niet waar mijn opdrachtgever behoefte aan had. Hier had ik eerder afspraken over moeten maken en meer initiatief moeten nemen. Daarnaast heb ik de hele thesisperiode moeite gehad om een juiste balans te vinden tussen het werken en schrijven van mijn thesis. Ik heb gemerkt dat het afstuderen veel aandacht en concentratie kostte, waardoor ik me niet altijd 100% op het werk heb kunnen focussen. Van nature probeer ik het beste uit dingen te halen en zet ik me daar ook volledig voor in. Ik had heel erg graag meer verdieping willen brengen in mijn stage en meer willen leren over NH, maar vaak moest de afstudeerplanning voor gaan. Dit had ik wellicht eerder moeten bepreken met mijn opdrachtgever, zodat zij hiervan op de hoogte was.

Mijn eigen ervaring over deze periode is positief, maar anders dan verwacht. De tijd die nodig was om het onderzoek te doen, had ik onderschat. Daarbij komt dat de stagewerkzaamheden veel energie vroegen waardoor ik niet altijd de volle concentratie had om aan het afstudeeronderzoek te werken. Die tijd wilde ik graag inhalen, dus heb ik niet altijd gevraagd om extra stagetaken. Hoewel ik dus mijn onderzoek af en toe voorrang moest geven, heb ik er altijd voor gezorgd dat mijn reguliere stagewerkzaamheden op tijd af waren en er goed uitzagen. De extra verdieping in mijn stage was in combinatie met afstuderen niet goed mogelijk. De bovenstaande punten heb ik niet duidelijk aangekaart. Nu terugkijkend, hadden ikzelf samen met mijn opdrachtgever eerder op zoek moeten gaan naar oplossingen.

Het contact met de gasten, hoteldirecteuren en andere collega's heb ik als heel leuk en leerzaam ervaren. En heeft mij bevestigd in mijn ambitie om verder te willen groeien in de gastvrijheidsbranche.

Uiteraard zal ik mezelf ontwikkelen in alle bovengenoemde aspecten, maar heb ik voor mezelf 4 leerdoelen opgesteld voor het komende jaar:

- Leiding nemen (in een onderzoek). In een onderzoek ben ik zelf verantwoordelijk en moet ik goed overleggen met anderen. Hierdoor leer ik meer initiatief nemen en leiding nemen in gesprekken en discussies.
- Pro-actiever handelen. Door initiatief te nemen en vragen te stellen, kan er veel onduidelijkheid en miscommunicatie weggehaald worden.
- Het werken, in combinatie met studeren, zien als een leermoment. Doordat ik altijd goed wil presteren en dit wil laten zien, zal ik een balans moeten zoeken in mijn tijd. Daarbij zal het nodig zijn om hulp te vragen.
- Communicatie. Ik ben me bewust dat het belangrijk is dat ik goed moet communiceren met de mensen met wie ik samenwerk. Ik ga ervoor zorgen dat ik mensen op de hoogte hou van projecten waar ik mee bezig ben. Op deze manier kunnen anderen mij ook helpen en tips geven om mijn werkzaamheden beter uit te voeren.

Bruikbaarheid en waarde voor de branche

Deze thesis is niet alleen van grote waarde voor NH, maar ook voor de hotelbranche in het algemeen. Tegenwoordig heeft elk hotel te maken met reviews en rankings die invloed hebben op het imago en aantal boekingen. Reviews worden steeds belangrijker in het keuzeprocess van de gast. Hoewel het deskresearch en veldonderzoek specifiek gericht zijn op NH, zijn de meeste aanbevelingen wel toepasbaar in andere hotels. Om de aanbevelingen toe te passen in andere hotels, zal een vergelijkbaar vervolgonderzoek nodig zijn.

Deze thesis zou tevens waarde kunnen hebben voor vergelijkbare vakgebieden, zoals bed & breakfasts en hostels. Deze bedrijven hebben ook steeds meer te maken met online review- en boekingswebsites. Voor andere vakgebieden, zoals bijvoorbeeld Facility Management, heeft deze thesis en het advies direct weinig waarde, maar het onderwerp zelf wel. In Facility Management wordt service en gastcontact steeds belangrijker, terwijl diensten tegelijkertijd ook steeds meer geautomatiseerd wordt. Mensen verwachten dat organisaties steeds gastvrijer worden. Facilitaire organisaties hebben ook te maken met reviews, maar meer met mond-tot-mond reclame, en dit heeft invloed op het imago. Voor een facilitaire organisatie is dit wellicht een interessant onderwerp om er onderzoek naar te doen waar precies de aspecten liggen die klanten belangrijk vinden en hoe de organisatie de service kan verbeteren.

Over het algemeen kan ik nu zeggen dat het thesissemester een erg leerzame ervaring is geweest. Ik heb geleerd hoe een groot onderzoek zoals dit uitgevoerd en uitgewerkt moet worden, maar bovenal vind ik dit een zeer goede leerervaring voor communicatie die ik zeker kan meenemen in de toekomst.

7 Nawoord

De afgelopen 5 maanden heb ik als zeer interessant en leerzaam ervaren. Ik ben trots en tevreden met het eindresultaat.

Graag wil ik via deze weg nogmaals mijn opdrachtgever NH Hotel Group, en in het bijzonder mevrouw Tilly Huurnink bedanken voor de leerzame periode. Ook wil ik Gerrit Schreiber bedanken, hij heeft in de rol van mijn directe thesisbegeleider concrete en gerichte feedback gegeven en wist me het vertrouwen te geven dat ik op de goede weg was.

Mevrouw Schuurman van NH Schiller wil ik bedanken voor haar interesse, tijd en hulp voor het organiseren van de interviews voor het veldonderzoek. Ook wil ik mijn directe collega's bedanken voor het geven van de gelegenheid om dit onderzoek te kunnen doen. Er is te allen tijde veel interesse en begrip geweest voor de uitvoering van mijn onderzoek.

Wie zeker niet vergeten mag worden is mijn familie, en in het bijzonder mijn ouders. Via deze weg wil ik ze ontzettend bedanken voor de tijd die zij gestoken hebben in het lezen en adviseren van mijn thesis.

Ik heb erg veel geleerd van het uitvoeren en verwerken van het kwalitatief onderzoek. En wil dan ook de respondenten ontzettend bedanken. Alle interviews waren erg interessant en boden veel inzicht. Ik heb geleerd om met verschillende inzichten te komen tot een goede onderbouwde mening.

Voor NH is de volgende stap het implementeren van het advies. Voor mij is de volgende stap kijken naar de mogelijkheid om, in samenwerking met mijn examiner Gerrit Schreiber en mevrouw Ruth Pijls, een artikel te publiceren over mijn thesis.

Leah van Hattem

Culemborg, 12 juni 2017

Literatuurlijst

- Anderson, C, K., (2012). *The impact of social media on lodging performance*. The Center of hospitality research. Cornell University.
- *Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid*. (sd). Geraadpleegd op 15 mei 2017, van Infobronnen: <https://infobronnen.wordpress.com/7-betrouwbaarheid-validiteit-bruikbaarheid/>
- Boomsma, S., & Borrendam, A. v. (2006). *Kwaliteit van de dienstverlening; De integratie van dienstenmarketing, kwaliteit en management*. Deventer: Kluwer.
- Boswijk, A. & Peelen, E. (2008). *Een nieuwe kijk op experience economy. Betekenisvolle belevenissen*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Brotherton, B. (2008). *Researching Hospitality and Tourism*. London: SAGE Publications Ltd
- Brunner-Sperdin, A. & Peters, M. (2009). What Influences Guests' Emotions? The Case of High-quality Hotels. *Int. J. Tourism Res.* 11, 171-183 (2009). DOI: 10.1002/jtr.718
- Bobbink, H. (2012). *Kwaliteit, wat bedoel je?*. In T. Hardjono & A. Oosterhoorn et al. (2012). *Perspectieven op kwaliteit.nl*. Enschede: Ipskamp Drukkers, pp. 94.
- Emmerik, R. (2012). *Kwaliteitsmanagement*. Amsterdam: Pearson Benelux, pp 77-79, 320.
- Gastvrijheid in Bedrijf (n.d.). *Trainingen gastvrijheid*. Geraadpleegd op 7 juni 2017, van <http://www.gastvrijheidinbedrijf.nl/leren/trainingen/training-gastvrijheid/>
- Gilmore, J.H. & Pine II, B.J. (2002). *Differentiating Hospitality Operations via Experiences: Why Selling Services Is Not Enough*. Quarterly Cornell Hotel and Restaurant Administration, Vol. June 2002, pp. 87-96.
- Hokkeling, J. & De La Mar, L. (2012). *Mood Maker, het ontwikkelen van gastvrije organisaties*. Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen.
- IFC Groep (s.d.). *Over ifc*. Geraadpleegd op 28 mei 2017, van <http://www.ifcgroep.nl/ifc/>.
- Kapoun, J. (1998). *Teaching undergrads WEB evaluation: A guide for library instruction*. Geraadpleegd van <http://ux.brookdalecc.edu/library/5criteria.pdf>.
- Koninklijke Horeca Nederland (n.d.). *khn-model AVR Maandlonen*. Geraadpleegd op 8 juni 2017, van <https://www.khn.nl/minimumloon>
- Leeuw, A.C.J. de, prof. dr. ir. (2005), *Bedrijfskundige Methodologie*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Maas, G.W.A., (2012). *Facility Management*. Alphen aan de Rijn: B+B Vakmedianet.
- Maas, G.W.A., & Pleunis, J. W. (2001). *Facility Management*. Alphen aan de Rijn/Diegen: Samson.
- Marsman, D. (2016). *Verder op weg met Facilities naar een productieve organisatie* (bachelorthesis) [HBO Kennisbank]. Geraadpleegd op 28 mei 2017, <https://hbo-kennisbank.nl/record/07F5733C-2F89-45F8-BD2353BBAE381FBB>
- Meyer, C. & Schwager, A. (2007). *Understanding Customer Experience*. Harvard Business Review, February 2007, pp. 1-11.
- Meijer, P. (2010). *Klantbelevingsmanagement* (Master thesis) [Saxion bibliotheek]. Geraadpleegd van, http://essay.utwente.nl/60080/1/MA_thesis_P_Meijer.pdf.
- Molinillo, S., Ximénez-de-Sandoval, J. L., Fernández-Morales, A., & Coca-Stefaniak, A. (2016). *Hotel Assessment through Social Media: The case of TripAdvisor*. Geraadpleegd van <http://web.a.ebscohost.com/saxion.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=9623a29e-4cfa-4394-8d20-c4aceabdc928%40sessionmgr4009&hid=4212>

- Mortelmans, D. (2013). *Handboek Kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Den Haag: Uitgeverij Acco.
- O'Connor, P. (2010). *Managing a Hotel's Image on TripAdvisor*. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19:754-772, 2010. DOI: 10.1080/19368623.2010.508007
- Over NH (2016). *Our history*. Geraadpleegd op 15 april 2017, van https://www.nh-hotels.com/corporate/about-nh?_ga=1.219681817.1652310595.1478275118
- Posthumus, W. (2016). *Zoover Awards: NH Hotels 'Beste Hotelketen van Nederland'*. Geraadpleegd op 7 juni 2017, van <http://www.missethoreca.nl/hotel/nieuws/2016/4/zoover-awards-nh-hotels-beste-hotelketen-van-nederland-101235384>
- Prochaska, J. O., Redding, C. A., Evers, K. E., Glanz, K., Lewis, F. M., & Rimer, B. K. (2002). *Health behavior and health education: theory, research, and practice*. Health behavior and health education: theory, research, and practice. 3rd ed. San Francisco, CA: Jossey - Bass, 99-120.
- Q-staff (n.d.). *Trainingen horeca*. Geraadpleegd op 7 juni 2017, van <http://q-staff.eu/trainingen/horeca/>
- Reuland, R., Coudry, J., & Fagel, A. (1985). Research in the field of hospitality. *Int. J. Hospitality Management* Vol 4. No. 4. Pp, 141 - 146. Geraadpleegd van google scholar database.
- Rietdijk, J.W. (2007). *Personalisatie stimuleert klantbeleving*. Geraadpleegd van http://www.upturn.nl/upturn/YOU_files/0704-12Rie.pdf
- Spijker, R. (2017). *NH Hotels uitgeroepen tot Beste Hotelketen 2016*. Geraadpleegd op 20 februari 2017, van hospitality-management: <http://www.hospitality-management.nl/nh-hotels-uitgeroepen-tot-beste-hotelketen-2016>
- Trust You (2016). *The Effect of Reviews on Hotel Conversion Rates and Pricing*. Geraadpleegd van <http://www.trustyou.com/wp-content/uploads/2017/03/Reporting-Deep-Dive-Webinar.pdf>
- Van Dijk, J. (2013). *Wat is beleving?*. Geraadpleegd van <http://www.omgevingspsycholoog.nl/wat-is-beleving/>
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Viecuri (2017). *Offerte gastvrijheidstrainingen en workshops*. IFC Groep.
- Welkomfactor (n.d.). *Training gastvrijheid*. Geraadpleegd op 7 juni 2017, van <https://welkomfactor.nl/training-gastvrijheid/>
- Wester, F. (2006). *Inhoudsanalyse: theorie en praktijk*. Deventer: Kluwer.
- Zijlstra, L. (2010). *Gastvrij zijn doe je zo....!*. Geraadpleegd van <https://www.recreatieschapdrenthe.nl/images/Publicaties/Gasten/gastvrij-zijn-doe-je-zo.pdf>

Bijlagen

Hieronder volgen verschillende bijlagen die deze thesis ondersteunen.

Bijlage I: Zoekmethoden

Begrip	Zoekmachine	Gekozen bron
Kwaliteit	Boek	Maas, G.W.A., (2012). Facility Management. B+B Vakmedianet BV, Alphen aan de Rijn.
Gastvrijheid	Boek	Hokkeling, J. & De La Mar, L. (2012). Mood Maker, het ontwikkelen van gastvrije organisaties. Uitgeverij Boom Nelissen, Amsterdam.
Gastvrijheidsbeleving, klantbeleving, beleving.	Google scholar	–Boswijk, A. & Peelen, E. (2008). Een nieuwe kijk op experience economy. Betekenisvolle belevenissen. Amsterdam: Pearson Education Benelux –Gilmore, J.H. & Pine II, B.J. (2002). Differentiating Hospitality Operations via Experiences. Why Selling Services Is Not Enough. Quarterly Cornell Hotel and Restaurant Administration, Vol. June 2002, pp. 87–96. –Meijer, P. (2010). Klantbelevingsmanagement. Opgevraagd van Saxion bibliotheek database, http://essay.utwente.nl/60080/1/MA_thesis_P_Meijer.pdf.
Customer experience	Google scholar	Rietdijk, J.W. (2007). Personalisatie stimuleert klantbeleving.
TripAdvisor	Saxion bibliotheek – Ebsco	Molinillo, S., Ximénez-de-Sandoval, J. L., Fernández-Morales, A., Coca-Stefaniak, A. (2016). Hotel Assessment through Social Media: The case of TripAdvisor. Opgevraagd van http://web.a.ebscohost.com/saxion.idm.oclc.org/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=9623a29e-4cfa-4394-8d20-c4aceabdc928%40sessionmgr4009&hid=4212
Hotel en review, hotels en Tripadvisor	Google scholar	Reuland, R., & Coudry, J., & Fagel, A. (1985). Research in the field of hospitality. Int. J. Hospitality Management Vol 4. No. 4. Pp, 141 – 146.
Content analysis reviews	Google scholar	O'Connor, P. (2010). Managing a Hotel's Image on TripAdvisor. Journal of Hospitality Marketing & Management. Taylor & Francis Group, LLC, Essec Business School, Cergy-Pontoise, France
Influence emotions	Google scholar	Brunner-Sperdin, A. & Peters, M. (2009). <i>What Influences Guests' Emotions? The Case of High-quality Hotels</i> . International journal of tourism research; gepubliceerd op www.interscience.wiley.com .
PGO-model	Google scholar	Zijlstra, L. (2010). Gastvrij zijn doe je zo....!. Opgevraagd van https://www.recreatieschapdrenthe.nl/images/Publicaties/Gasten/gastvrij-zijn-doe-je-zo.pdf

Bijlage II: AAOCC-criteria

Bron	Authority	Accuracy	Objectivity	Currency	Coverage
Hokkeling & De La Mar (2012)	++. Auteur zijn bekend over het onderwerp en geloofwaardig te noemen.	+. Veel bronnen gebruikt.	+-. Deels objectief, maar geeft het idee deels subjectieve punten te gebruiken.	Niet ouder dan 5 jaar.	+-. Niet alle informatie is relevant, maar theorieën zijn compleet en dekkend.
O'Connor (2010)	+	++. Uitgebreid onderzoek gedaan onder een grote populatie en veel bronnen gebruikt.	+. Geeft objectieve informatie gebaseerd op onderbouwde feiten en kennis.	7 jaar oud, maar nog steeds relevant voor dit onderwerp.	+-. Deels, niet alle informatie kan toegepast worden op dit onderzoek.
Meijer (2010)	+-. Auteur is student, maar heeft ondersteunende bronnen gebruikt.	+. Veel verschillende bronnen gebruikt als onderbouwing welke geloofwaardig zijn.	+-	7 jaar oud, maar nog steeds relevant voor dit onderwerp.	+-. Deels, niet alle informatie is relevant voor dit onderzoek.
Reuland et al (1985)	+	++. De informatie wordt ook in deze tijd vaak gebruikt door andere onderzoekers, dus het is betrouwbaar en valide is.	+. De bron is objectief en er worden alleen feiten gebaseerd op bronnen weergegeven.	Gedateerd, echter theorie is de basis en wordt tegenwoordig nog veel gebruikt wat het actueel maakt.	++. Informatie is relevant voor dit onderzoek.
Maas (2012); over Grönroos.	++. De auteur (zowel Maas als Grönroos) is geloofwaardig.	++. De theorie van Grönroos wordt door veel onderzoekers gebruikt en is bij veel bronnen teruggevonden.	+	Gedateerd (1990), echter theorie Grönroos geldt als basis voor huidige modellen.	++

Bijlage III: Aanvulling theoretisch kader

Definitieonderzoek kernbegrippen

Meyer & Schwager (2007) definiëren klantbeleving als volgt: *“Customer experience is the internal and subjective response customers have to any direct or indirect contact with a company. Direct contact generally occurs in the course of purchase, use and service and is usually initiated by the customer. Indirect contact most often involves unplanned encounters with representations of a company’s products, services, or brands and takes the form of word-of-mouth recommendations or criticisms, advertising, news reports, reviews, and so forth.”*

In andere woorden, een ervaring bestaat uit een objectief / rationeel en een subjectief / emotioneel onderdeel. De klantbeleving wordt gevormd door een verwachting die een klant heeft van een organisatie en door perceptie van een directe en indirecte interactie met een organisatie. De klant heeft directe interactie met de producten, de diensten, de medewerkers en de processen van een organisatie. Indirecte interactie heeft te maken met ongeplande ervaringen met vertegenwoordigers van bedrijf, en mond-tot-mond aanbevelingen of kritieken, advertenties, nieuwsbladen, reviews.

Elk bewust en onbewust contact met een organisatie of een merk kan leiden tot een positieve of negatieve klantbeleving. Om de perceptie van de organisatie in stand te houden of te verbeteren moet de klantbeleving minimaal voldoen aan de verwachting van de klant of deze overtreffen. De totale klantbeleving is een continu proces van aanpassing door objectieve en subjectieve beoordelingen van de verwachting en de perceptie van een organisatie of een merk.

Ook Rietdijk (2007) spreekt in zijn definitie over verschillende manieren van in aanraking komen met een organisatie en het opbouwen van een totaalbeeld. Dit wordt tevens bevestigd door Pine en Gilmore die het definiëren als *“de som van alle belevingen die een klant heeft met een leverancier van goederen en diensten, over een periode van de relatie tussen de klant en de leverancier.”*

Van Dijk (2013) spreekt in zijn definitie over een samenspel van waarnemingen, gevoelens, gedachten en gedrag van een persoon. In tegenstelling tot Meyer & Schwager en Rietdijk, spreekt Van Dijk alleen over de innerlijke ervaring. Meyer & Schwager en Rietdijk spreken van zowel de innerlijke ervaring van de persoon zelf als andere (in)directe aspecten die van invloed kunnen zijn.

In dit onderzoek zal de definitie van Meyer & Schwager gebruikt worden, omdat deze definitie het beste past bij het onderwerp en het meest relevant is. Daarnaast omvat het een aantal aspecten die tijdens het onderzoek gebruikt zullen worden.

Tijdens het literatuuronderzoek is naar voren gekomen dat kwaliteit een lastig begrip is en dat er geen unanieme definitie voor is. Er zijn verschillende definities gevonden welke focussen op de kenmerken en eigenschappen van producten. Deze definities zijn niet relevant voor dit onderzoek, omdat dit onderzoek zich met name richt op dienstverlening in de horeca, en zijn daarom buiten beschouwing gelaten.

Het Nederlandse Normalisatie-instituut heeft hun definitie voor kwaliteit als volgt verwoord: *‘Geheel van kenmerken en eigenschappen van een product of dienst dat bijdraagt tot het vermogen ervan op bepaalde behoefte te bevredigen.’* (Maas, 2013).

Concreet betekent dit dat kwaliteit de mate is waarin goederen en diensten voldoen aan de eisen, behoeften en specificatie van de afnemer, klant, gebruiker en andere stakeholders. Simpel gezegd is kwaliteit het voldoen aan verwachtingen.

Volgens Maas (2012) heeft kwaliteit te maken met de persoonlijke beleving van mensen. Dit komt overeen met de definitie van Bobbink (2012; uit Hardjono & Oosterhoorn, 2012) die kwaliteit beschrijft als *‘een subjectieve beleving’*. Beide auteurs geven in een verdere uitleg aan, dat de beleving van kwaliteit afhankelijk is van de persoon, zijn karakter, gevoelens en denkwijze. Dit is deels een aanvulling op de definitie van het Nederlands Normalisatie-instituut. Immers, ieder persoon creëert eigen verwachtingen en daarmee een eigen beleving. Grönroos beschrijft kwaliteit als: *“het spanningsveld tussen hetgeen een klant verwacht en wat hij uiteindelijk geleverd krijgt.”* (Maas & Pleunis, 2001).

In dit thesisproject zal een combinatie gemaakt worden van bovenstaande definities voor een uiteindelijke definitie welke het meest passend is voor dit onderzoek.

‘Kwaliteit is de subjectieve beleving van de klant die hij ervaart voor, tijdens en/of na de dienstverlening. Het is een samenspel van de verwachting en de ervaring die de klant heeft.’

Toelichting op invloeden op beleving

Grönroos (1990) formuleerde een aantal criteria voor de waar klanten op letten bij de beoordeling van de kwaliteit van diensten.

1. Professionalisme en vaardigheden.

De dienstverlener heeft de nodige vaardigheden en kennis van zaken.

2. Houding en gedrag.

De dienstverlener dient over de juiste beroepshouding te beschikken door een klantvriendelijke houding aan te nemen.

3. Toegankelijkheid en flexibiliteit.

Er zijn geen drempels voor het gebruiken van de dienst en er wordt ingespeeld op de wensen en behoeften van de afnemers.

4. Betrouwbaarheid en geloofwaardigheid.

De dienstverlener dient waar te maken wat beloofd is en werkt integer.

5. Reputatie van de dienstverlener.

De klantbeleving van de geleverde kwaliteit wordt beïnvloed door eerdere ervaringen. Een goed reputatie zal het oordeel in positieve zin beïnvloeden. (Emmerik, 2012)

Maas (2012) spreekt over drie overeenkomende aspecten die de beleving van de klant kunnen beïnvloeden.

- Proces; de activiteit (hoe)
- Product; het resultaat of effect van de dienstverlening (wat)
- Persoon; de persoon die de diensten verleent (wie)

Volgens Meijer (2010) kan de klantbeleving gecreëerd worden door producten, mensen en processen.

Producten

Duidelijke merkwaarden zijn erg belangrijk voor klantbeleving. Organisaties met duidelijke merkwaarden zijn beter in staat een goed beeld te schetsen van de organisatie naar medewerkers en klanten.

Mensen

Beleving komt voort uit interactie met mensen verbonden aan de organisatie. De kwaliteit van de interactie wordt vooral bepaald door:

- Mentaliteit: klantgericht
- Deskundigheid: voldoende kennis om vragen te beantwoorden en problemen met klanten op te lossen
- Bevoegdheid: voldoende bevoegdheid om beslissingen te nemen over problemen van de klant.

Inlevingsvermogen: Medewerkers moeten zich goed kunnen verplaatsen in de perceptie van de klant.

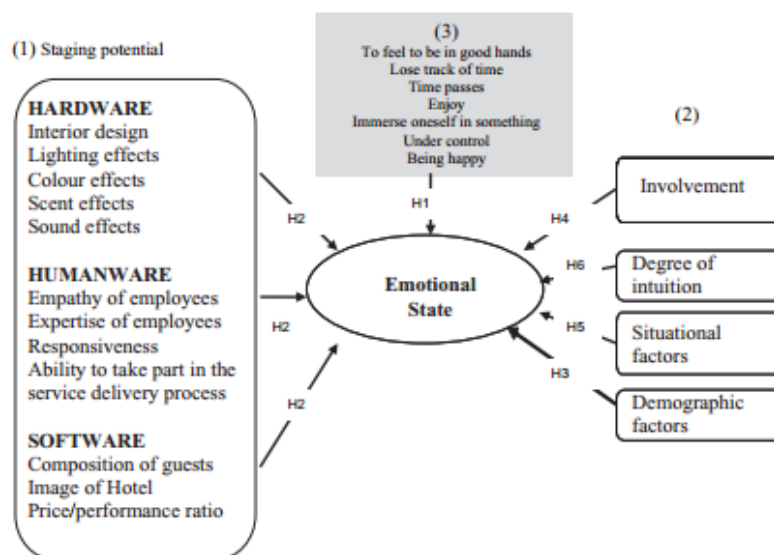
Processen

Bij de beleving van processen zijn de elementen doelmatig, eenvoudig, gemakkelijk, prettig en comfortabel van belang. De belangrijkste succesvoorwaarden voor de inrichting van processen:

- Overzichtelijk en logisch
- Constant
- Herkenbaar en voorspelbaar
- Aantrekkelijk en aansprekend

(Meijer, 2010)

Uit onderzoek van Brunner-Sperdin & Peters (2009) komen vergelijkbare aspecten naar voren. Wel te verstaan hardware (omgeving), humanware (gedrag) en software (proces/product). Zij spreken ervan dat deze aspecten invloed hebben op de emotie van de gast en dus hoe de beleving gecreëerd wordt.



Uit onderzoek van Meijer (2010) blijken de onderstaande factoren positief of negatief invloed te hebben op klantbeleving.

Positief	Negatief
• Authentiek zijn naar de klant • Interne trots van medewerkers • Interactie met klant persoonlijk • Aantrekkelijke omgeving in alle kanalen • Prettige werksfeer medewerkers • Klant voelt zich op zijn gemak • De belofte nakomen • Goede prijs /kwaliteit verhouding • Inspiratie bieden aan de klant • Directe bevrediging verwachting	• Afspraken niet nakomen • Onvoldoende deskundigheid of • Geen verantwoordelijkheid nemen • Slechte bereikbaarheid • Niet authentiek zijn • Oneerlijk zijn • Wachtrijen voor de kassa • Het beloofde aanbod niet waarmaken • Negeren van klant door medewerkers • Onbeleefdheid • Geen respect/waardering voor elkaar • Beloften niet nakomen • Je bent zo sterk als zwakste schakel

TripAdvisor

Consumenten kunnen via de website zowel kwantitatieve als kwalitatieve informatie verkrijgen voor elk hotel dat gepost is door anderen. Wanneer consumenten hun eigen reviews schrijven, wordt gevraagd om elke ervaring te becijferen volgens een vijfpuntsschaal (van uitstekend tot vreselijk) en om aspecten als check-in, comfort van de kamer en service level, schoonmaak te overwegen. Reviewers worden ook gevraagd of zij het hotel aanbevelen aan een vriend, of ze alleen, als koppel of met familie reizen en of ze de ervaring vinden passen bij wat voor soort trips (romantisch, familie met kinderen). Ten slotte worden reviewers aangeboden om foto's en video's te uploaden. Alle data wordt onderzocht door TripAdvisor om te waarborgen dat de inhoud past binnen de richtlijnen. Hierna worden de reviews toegevoegd op de pagina van het hotel. De kwantitatieve cijfers worden gebruikt voor een algemene score en om hotels een ranking te geven op basis van populariteit in de omgeving. Details over het gebruik van algoritmes om tot deze rangschikking te komen zijn niet bekend, maar houden vermoedelijk rekening met de hoeveelheid, kwaliteit en leeftijd van de beoordelingen (O'Connor, 2010).

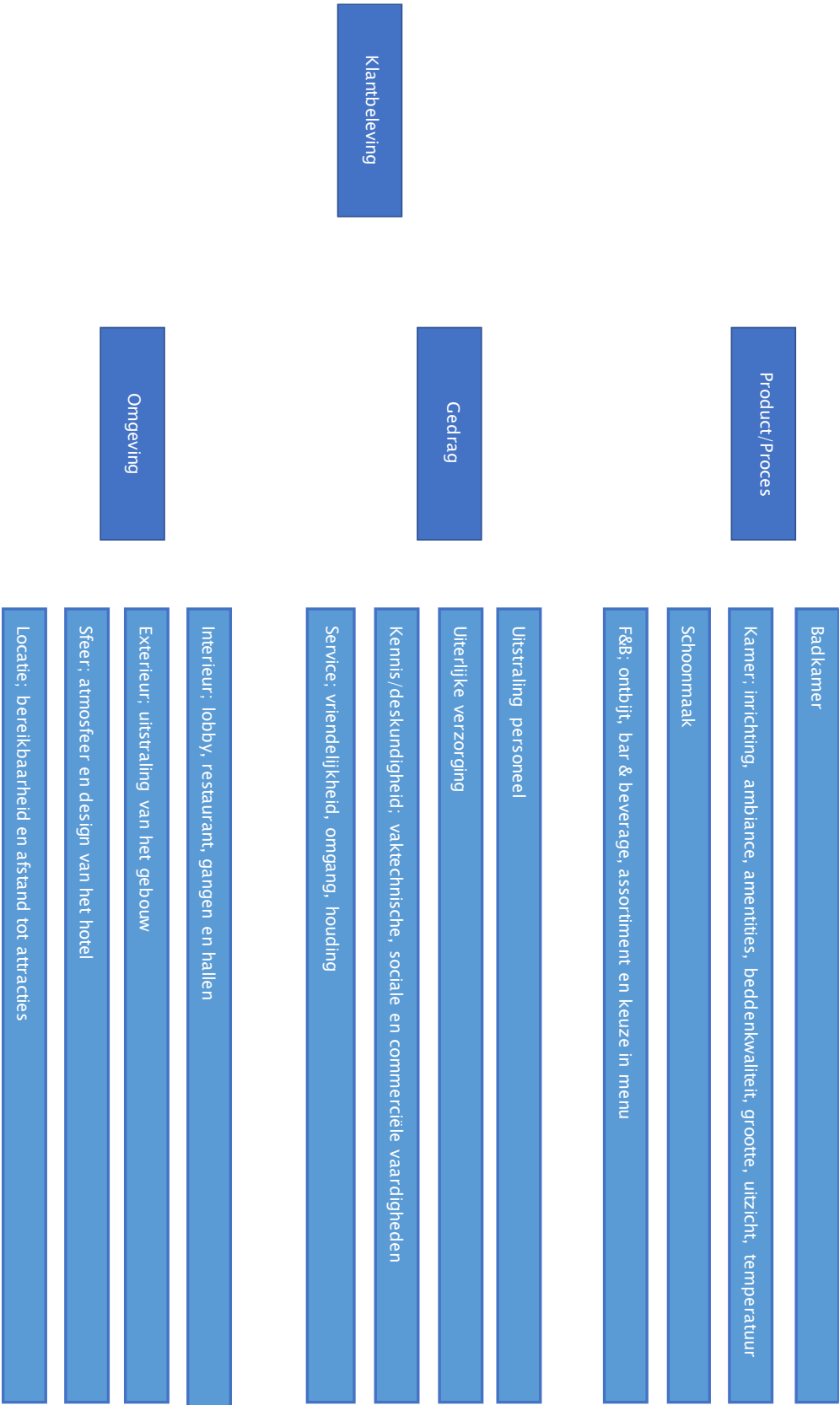
Een studie van The analysis laat zien dat gemiddeld 0.9% van de hotel online cijfers op TripAdvisor in de "uitstekend" (5) categorie behoorden en nul in de categorie "vreselijk" (1). Het lijkt alsof hotels een meer actieve strategie moeten gaan gebruiken om hun gasten aan te moedigen online cijfers en reviews te posten over hun ervaringen (Molinillo et al, 2016).

Meest voorkomende thema's in TripAdvisor review scores (O'Connor, 2010)

TABLE 3 Most Common Themes by TripAdvisor Rating

Issue	Rating 1	Rating 2	Rating 3	Rating 4	Rating 5	Total
Hotel location	10	14	26	56	38	144
Room size	22	20	20	32	30	124
Staff (good service)	4	8	10	42	56	120
Clean	2	4	16	38	34	94
Breakfast (good)	0	4	8	40	26	78
In-room facilities	18	6	10	20	10	64
Comfortable	0	2	6	14	26	48
Temperature	10	10	6	8	4	38
Dirty	20	14	0	2	0	36
Maintenance	14	12	4	4	2	36
Noise	12	6	6	6	4	34
Breakfast (bad)	10	8	8	4	2	32
Staff (bad service)	8	14	4	2	2	30
Expense	0	4	8	8	6	26
Room amenities	2	4	2	10	8	26
Public areas	0	4	6	6	8	24
Booking (indirect)	6	2	6	6	2	22
Reservation issue	8	2	2	2	0	14
Check-in	0	4	0	6	2	12
Elevator problems	2	0	4	6	0	12
Restaurant quality	0	4	0	2	6	12
Quiet	0	0	2	4	4	10
Internet access	2	2	0	2	2	8
Upgrade	0	0	2	4	2	8
Booking (direct)	0	0	0	4	2	6

Bijlage IV: Operationalisering



Bijlage V: Onderzoeksresultaten desk research
Vergelijking schema's hotels – Algemeen

	NH Schiller	NH Museum Quarter	NH Caransa	NH Amsterdam Centre
Quality score*	7.8	8.2	8.1	7.9
Ranking op TripAdvisor**	150 (394)	111 (555)	110 (284)	121 (690)
Aantal kamers	92	163	66	232
Aantal sterren	****	****	****	****
Aantal medewerkers voor FO, F&B, TD, HK, management.	FO: 17 F&B: 18 TD: 3 MGT: 10 HK: uitbesteed	FO: 13 F&B: 12 TD: 3 MGT: 4 HK: uitbesteed	Zie Schiller; het personeel wordt in beide hotels ingezet.	FO: 19 F&B: 17 TD: 3 MGT: 4 HK: uitbesteed
Soort gasten in % in de week (zakelijk/leisure)	Zakelijk: 40% Leisure: 60%	Zakelijk: 40% Leisure: 60%	Zakelijk: 40% Leisure: 60%	Zakelijk: 60% Leisure: 40%
Soort gasten in % in het weekend (zakelijk/leisure)	Zakelijk: 20% Leisure: 80%	Zakelijk: 10% Leisure: 90%	Zakelijk: 10% Leisure: 90%	Zakelijk: 15% Leisure: 85%
Soort gasten in % in de week (nationaliteit)	20% NL 30% UK 20% Frans 5% USA 15% Overige (België, Duits)	20% NL 20% UK 15% Frans 20% Italiaans 15% Duits 5% Overige	20% NL 30% UK 20% Frans 5% USA 15% Overige (België, Duits)	25% NL 50% UK 5% Scandinavië 5% België 5% Duits 10% Overige
Soort gasten in % in het weekend (nationaliteit)	15% NL 45% UK 20% Frans 5% USA 15% Overige (België, Duits)	10% NL 30% UK 15% Frans 20% Italiaans 15% Overige 15% Duits	15% NL 45% UK 20% Frans 5% USA 15% Overige (België, Duits)	60% UK 15% Spaans 5% Duits 5% Frans 15% Overige
Soort gasten in % in de week (man/vrouw/kind)	60% man 35 % vrouw 5 % kind	50% man 50% vrouw	55% man 40 % vrouw 5 % kind	80% man 20% vrouw
Soort gasten in % in het weekend (man/vrouw/kind)	55 % man 30% vrouw 10% kind	50% man 50% vrouw	55 % man 35% vrouw 10% kind	50% man 50% vrouw 5% kind
Bezetting in % in de week	80%	86%	85%	83%
Bezetting in % in het weekend	90%	86%	90%	90%

*Ranking van TripAdvisor en quality score van Quality Focus Online. Quality score ingevoerd op 20 april 2017 en genomen over de periode 01-01-2016 t/m 20-04-2017.

**Ranking TripAdvisor is ingevoerd op 20 april 2017.

Vergelijking schema's hotels – Product, Gedrag, Omgeving

	NH Schiller	NH Museum Quarter	NH Caransa	NH Centre
Product (kamer, wellness/fitness, vergaderzalen, F&B aanbod)	–Oud en deels gerenoveerd –Banqueting en totaal pakket F&B –Een aantal kleine vergaderzalen –Geen wellness of fitness	–Oud en deels gerenoveerd – Totaal F&B pakket – 1 vergaderzaal – Fitness en wellness	–Modern, deels gerenoveerd –Ontbijt –Aantal kleine vergaderzalen –Geen wellness of fitness	–Oude en deels gerenoveerd –Banqueting en totaal pakket F&B –Aantal vergaderzalen –Fitness en wellness
Gedrag standaarden NH, uiterlijk.)	Volgens standaarden van NH	Volgens standaarden van NH	Volgens standaarden van NH	Volgens standaarden van NH
Omgeving (locatie)	Centrum Amsterdam	Centrum Amsterdam	Centrum Amsterdam	Centrum Amsterdam

PGO specificatie

Product	Subaspecten
Schoonmaak	Kamer Badkamer Algemene ruimten
F&B	Bar & beverages Food (ontbijt, room service, keuze)
Faciliteiten	Wifi Wellness en fitness
Kamer en badkamer	Grootte Beddenkwaliteit Inrichting (meubilair) Uitzicht Amentities (bv tv, minibar, shampoos) Geuren- en geluidsoverlast Temperatuur (air conditionering) Sfeer/ambiance
Overige	Onderhoud hotelkamer en hotel Prijzen (wifi, ontbijt, value for money)

Omgeving	Subaspecten
Locatie	Bereikbaarheid (auto, centrum, vliegveld, openbaar vervoer) Attracties in de buurt
Sfeer/vibe	Design Atmosfeer
Interieur	Lobby Restaurant Gangen

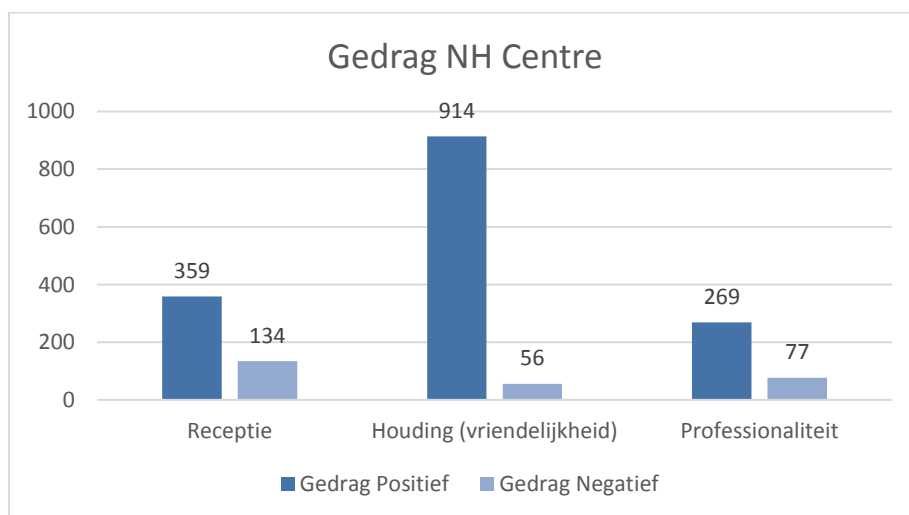
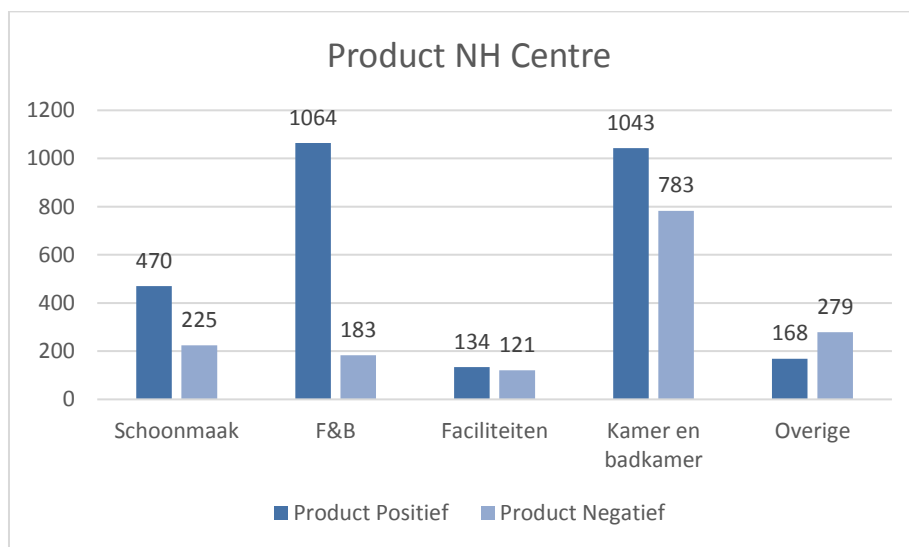
Gedrag	Subaspecten
Service	Receptie Houding (vriendelijkheid) Professionaliteit (check-in/check-out)

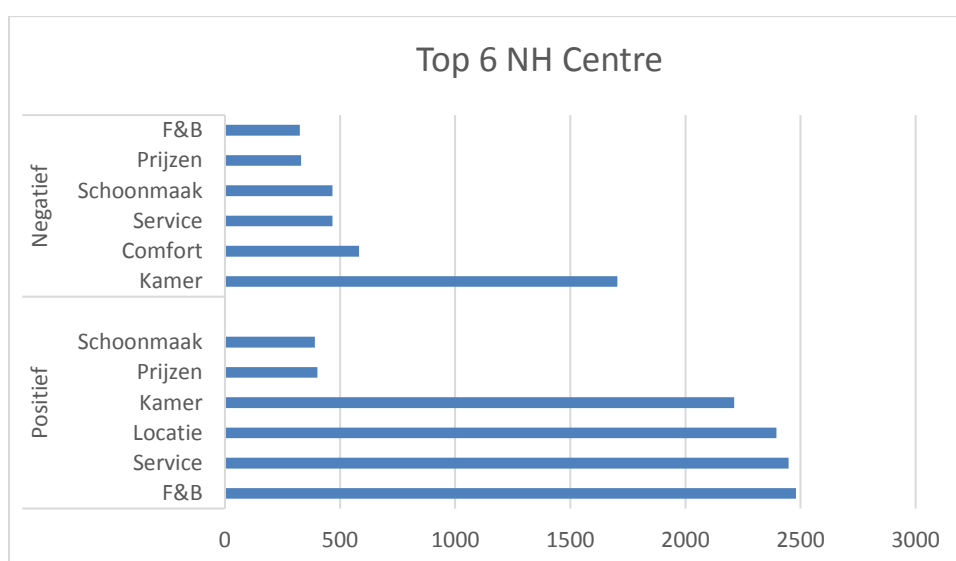
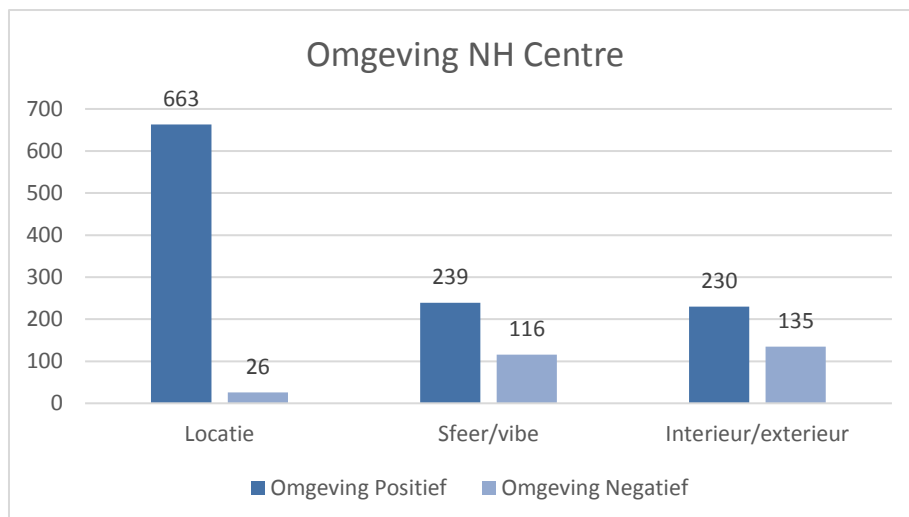
Grafieken en tabellen per hotel

• Top 5 positieve en negatieve reviews per hotel

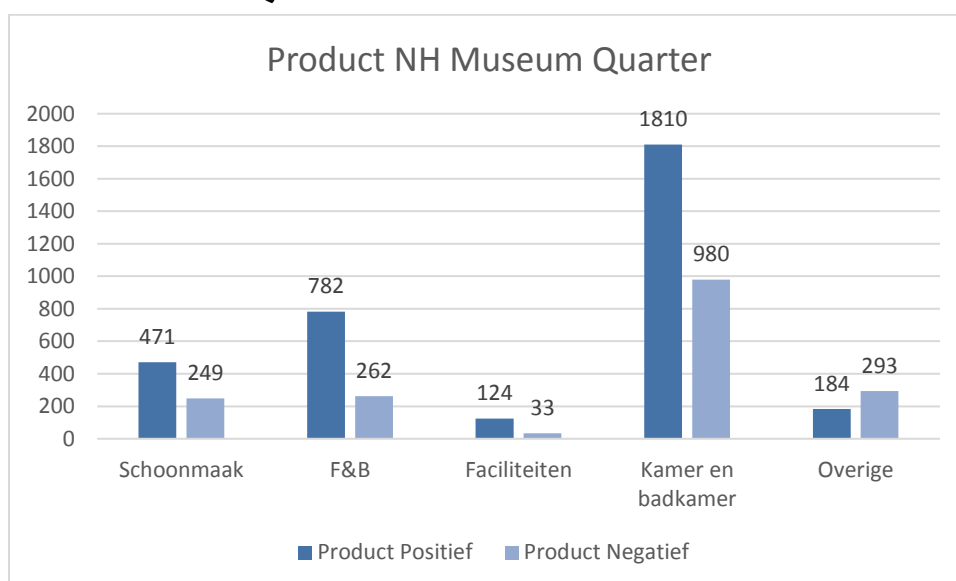
		NH Centre	NH Museum Quarter	NH Schiller	NH Caransa
Algemene Top 5 negatief	Kamer	1704	1133	1674	985
	Comfort	582	0	649	418
	F&B	325	788	261	0
	Hotel	0	509	495	274
	Schoonmaak	467	265	260	139
Algemene Top 5 positief	Locatie	2395	2812	1721	1265
	Kamer	2212	2951	1483	1190
	F&B	2481	1893	1583	468
	Service	2448	1676	1366	872
	Hotel	0	2000	1417	994

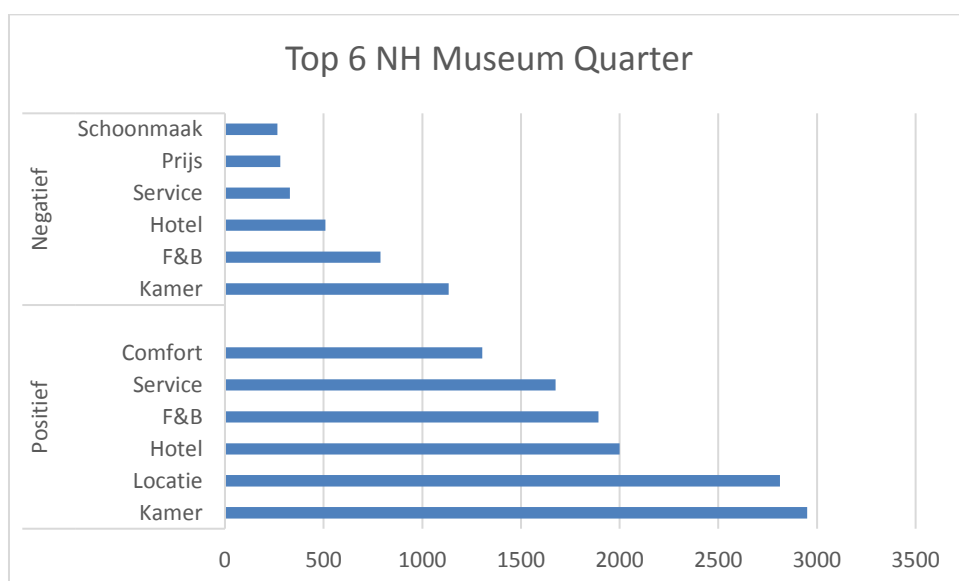
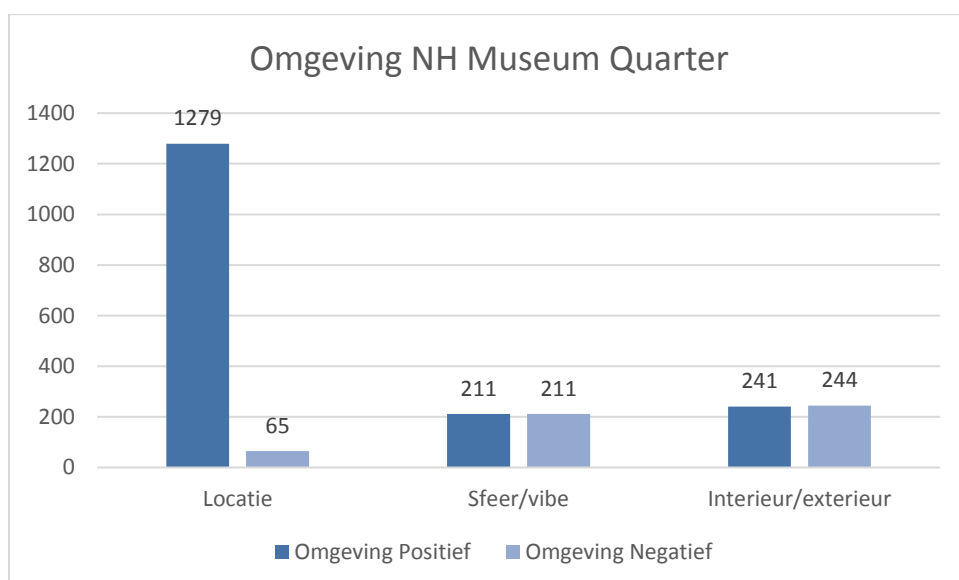
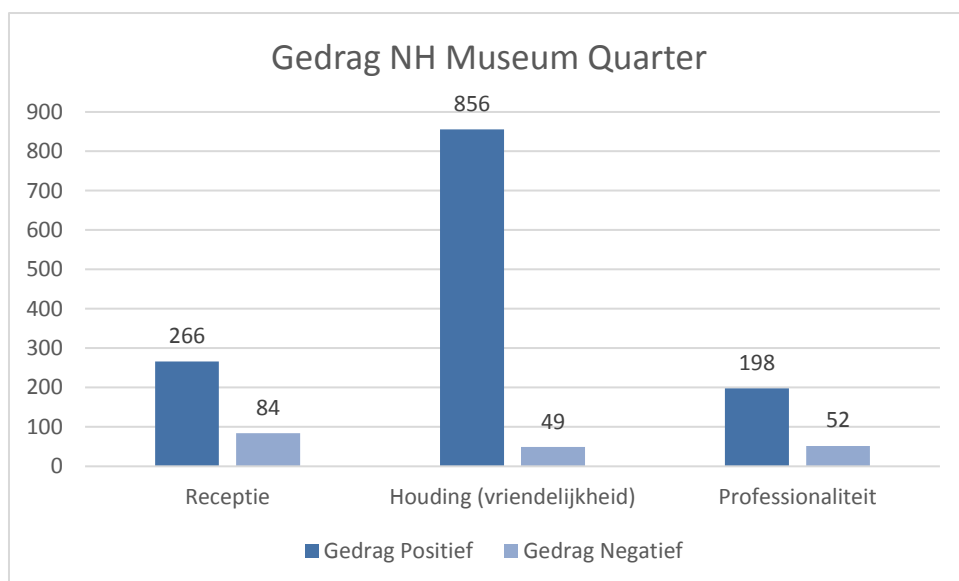
• NH Centre



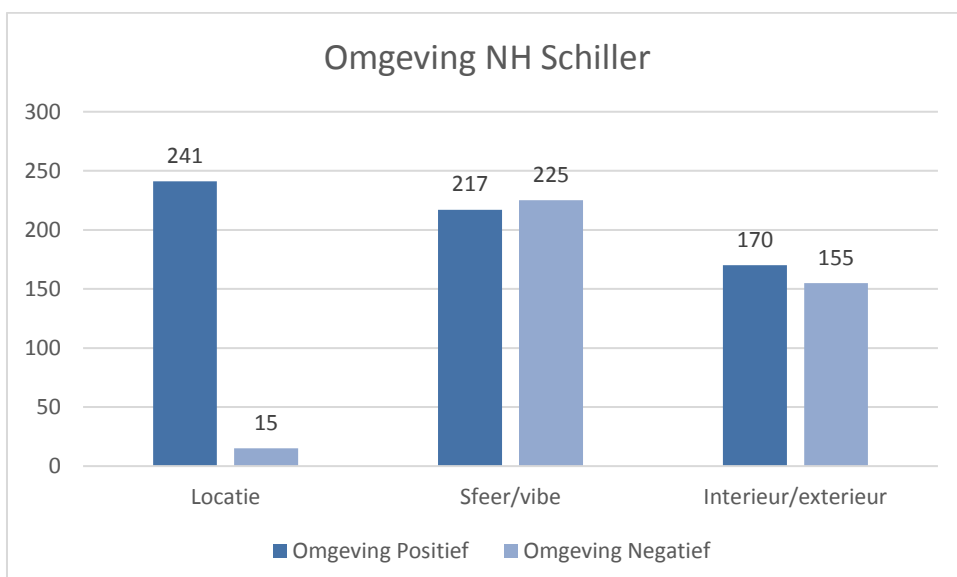
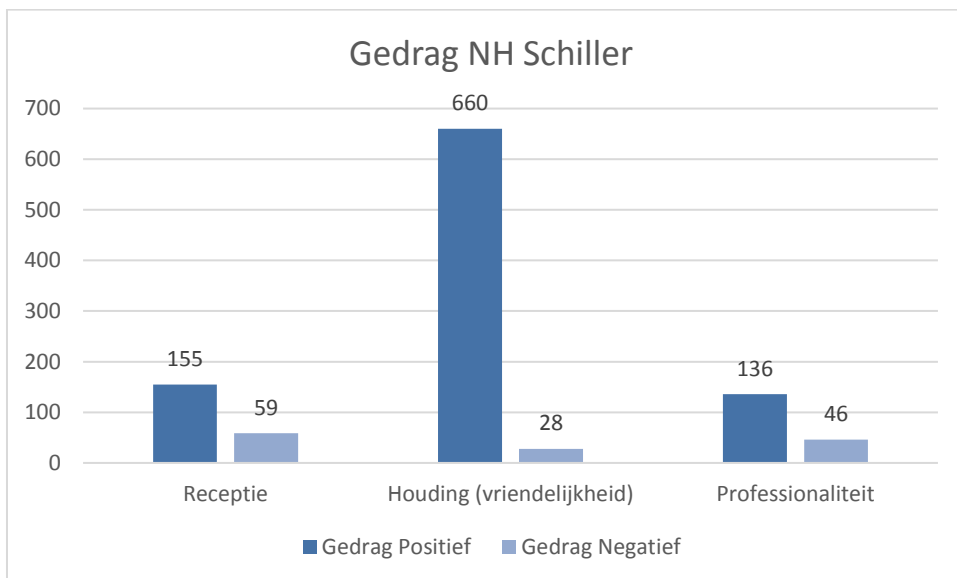
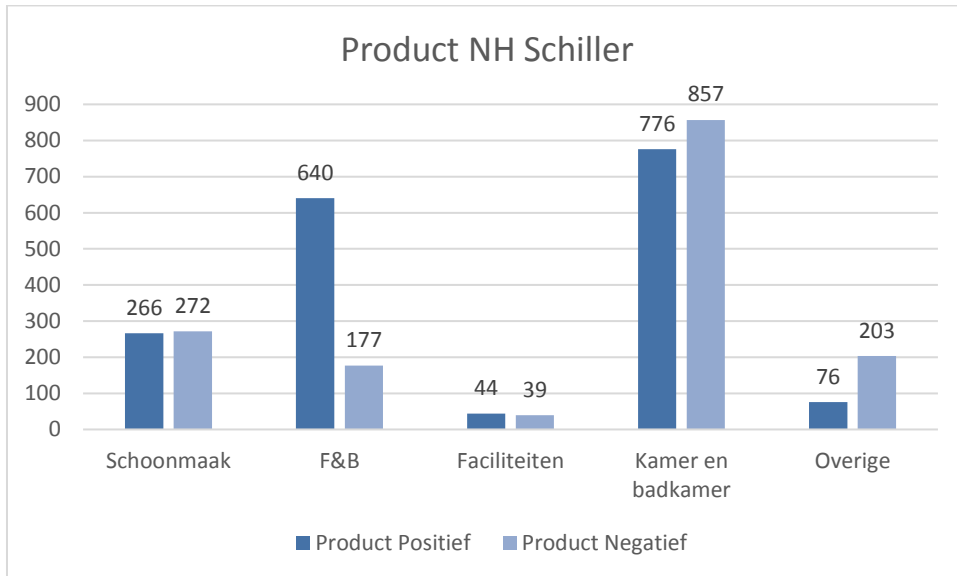


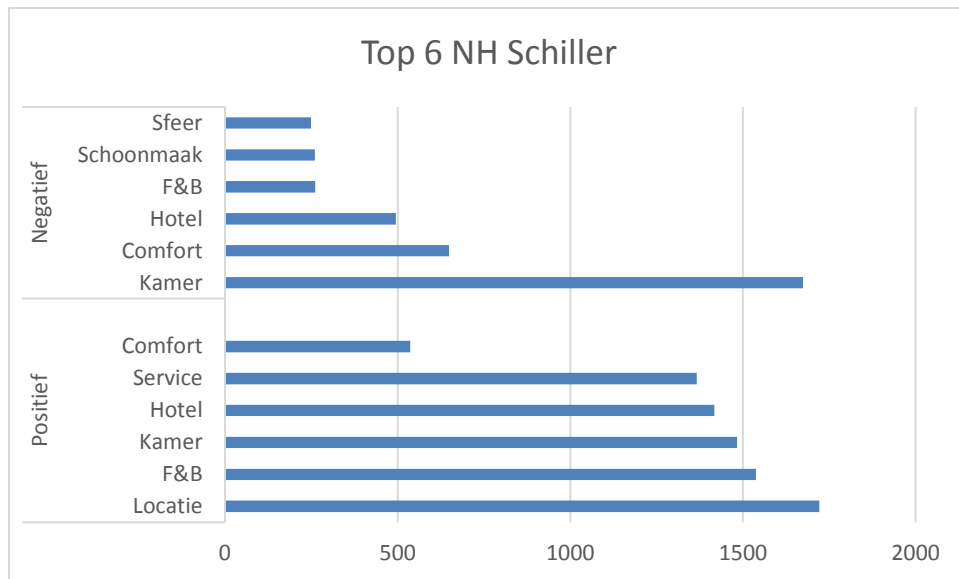
- NH Museum Quarter**



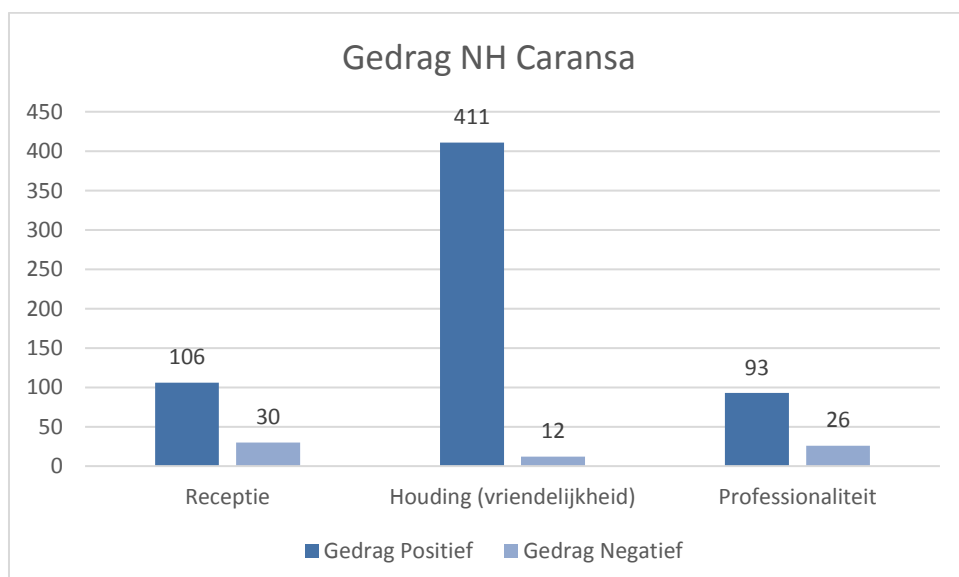
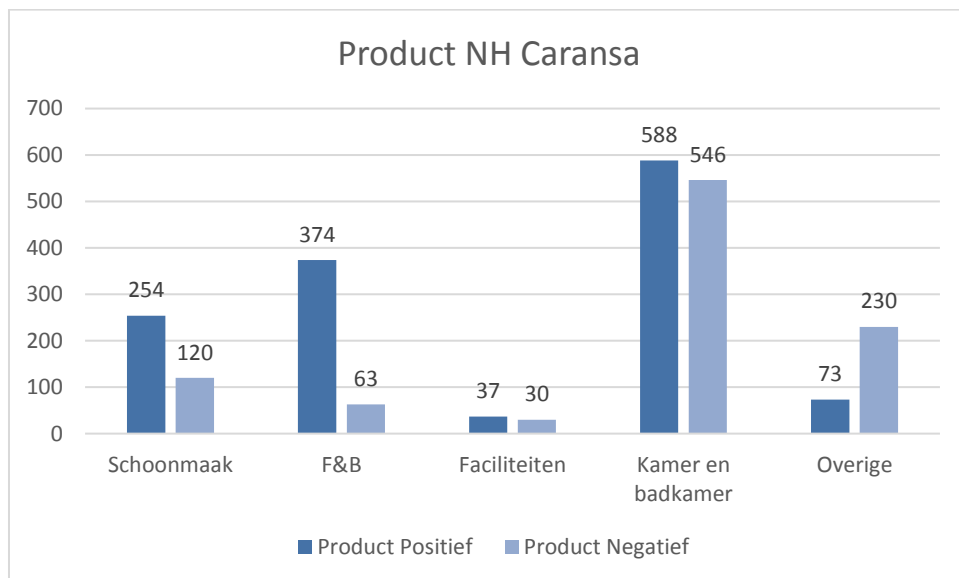


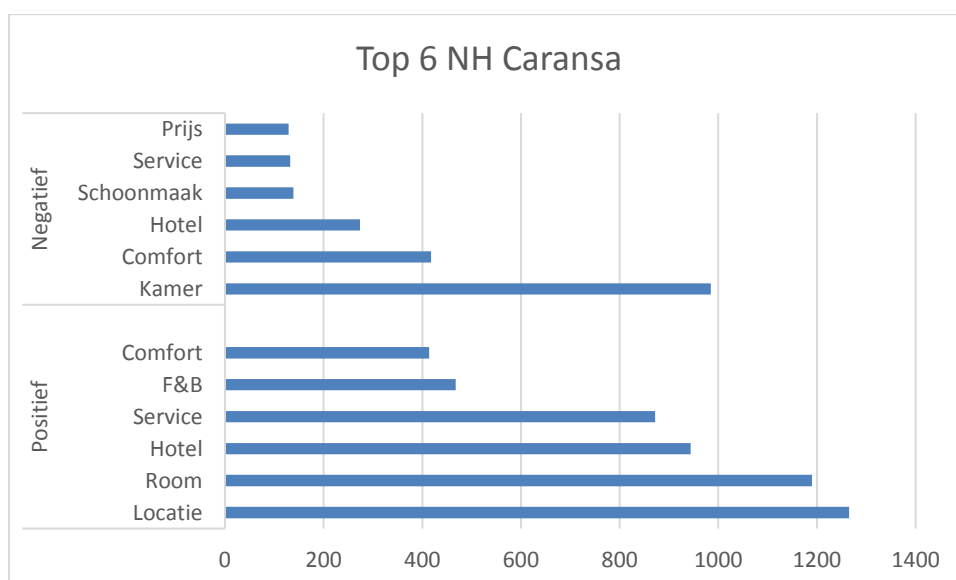
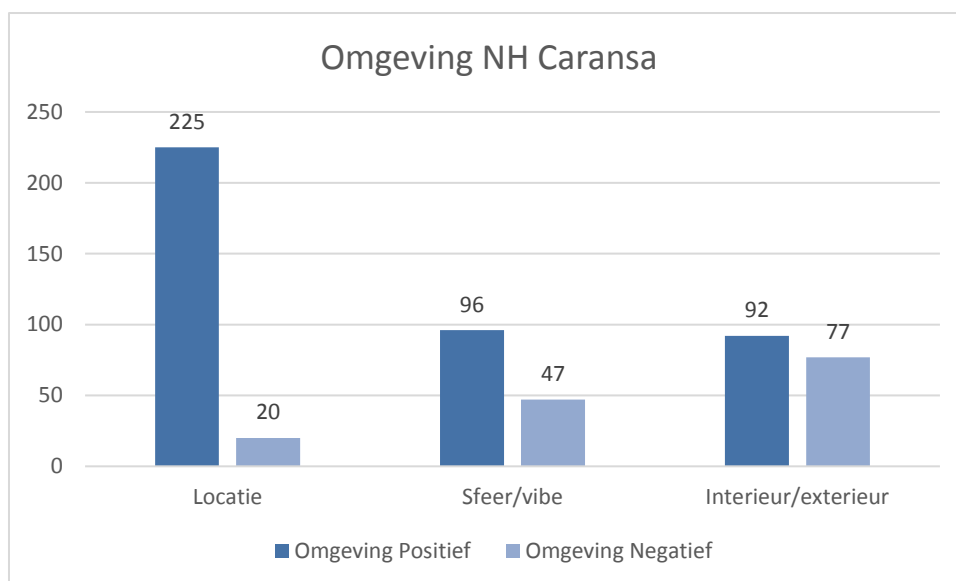
• **NH Schiller**





- NH Caransa**





Resultaten per hotel

– NH Centre

Op gebied van Product gaan de meeste reviews over F&B, zowel positief als negatief. Bij schoonmaak schrijft men vooral positief over de kamer. Over de kamer/badkamer is men positief over de kamer grootte, de bedden en geluids-/geuroverlast. Verder zijn er veel reviews over value for money en ontbijt. Op gebied van Gedrag zijn de meeste reviews positief en gaan met name over de houding (vriendelijkheid). Op gebied van Omgeving wordt de locatie veelal positief gevonden. Verder valt op dat reviews gaan over de moderne en vriendelijke sfeer en het interieur van de ontvangsthall en de kamer.

– NH Museum Quarter

Op gebied van Product gaan de meeste positieve reviews over de kamer en badkamer. Hiervan gaan de meeste over de grootte en de bedden. Opvallend is dat de meeste negatieve reviews ook gaan over de kamer en badkamer. Bij F&B gaan de meeste reviews over de kwaliteit van het ontbijt. Verder waren er veel reviews over het onderhoud van de kamer en het hotel. Op gebied van Gedrag zijn de reviews veruit positief met als uitblinker de houding (vriendelijkheid) van het personeel. Op gebied van

Omgeving gaan de meeste positieve reviews over de locatie. Verder worden er vaak reviews geschreven over de moderne, vriendelijke sfeer in het hotel en het interieur van de ontvangsthal en de kamer.

- NH Schiller

Op gebied van Product wordt F&B vaak als positief gevonden. Deze reviews gaan vooral over het ontbijt. Veel negatieve reviews gaan over de kamer. Dit heeft betrekking tot het interieur, de inrichting en het onderhoud van de kamer. Op gebied van Gedrag zijn ook hier de meeste reviews over de houding van het personeel als positief ervaren. Op gebied van Omgeving valt op dat er veel negatieve reviews gaan over de sfeer in het hotel.

- NH Caransa

Op gebied van Product gaan de positieve reviews over de kamer/badkamer en dan met name over de grootte, bedden en geluiden/geuren. Verder gaan veel reviews over de schoonmaak, het ontbijt en onderhoud. Net als bij de andere hotels gaan ook bij Gedrag de meeste reviews over de houding van het personeel. Op gebied van Omgeving gaan de meeste reviews over de locatie, dus bereikbaarheid en attracties.

Verdieping gevonden thema's

Onderstaande tekst geeft een uitgebreidere toelichting over de sub aspecten van de onderdelen. Dit zijn aspecten die zowel negatief als positief beoordeeld worden.

De gegevens uit het deskresearchper hotel zijn in de onderstaande tabel samengebracht en er is een top 5 of top 3 uitgekomen. Om meer inzicht te krijgen in de inhoud van deze aspecten, is een diepgaandere analyse uitgevoerd. Per aspect is bij elk hotel 15 pagina's reviews doorgenomen en is de inhoud van de reviews opgeschreven. Hieruit is een totaalbeeld gekomen over wat de inhoud van de aspecten zijn.

- Product

Kamer/badkamer: aspecten die hierin naar voren gekomen zijn, richten zich met name op het interieur van de ruimtes. Hierbij werd gesproken over mooi, oud, kapot, vies of schoon. Wat ook veel naar voren komt zijn de kwaliteit van de bedden. Men schrijft in reviews over hard/zacht matras, kussen en schoonheid van de lakens. Andere onderwerpen die genoemd werden gingen over de grootte van de kamer, geluidsoverlast van zowel buiten het hotel als binnen het hotel, schoonmaak in het algemeen in de kamer, temperatuur over te warm/te koud en mogelijkheden om dit aan te kunnen passen, het uitzicht en de douche m.b.t. de temperatuur en waterkracht.

F&B: men schrijft hier vooral over het ontbijt; de versheid van producten, de verscheidenheid en keuze uit producten en de ontbijtruimte.

Overige: hierin komen onderwerpen voor m.b.t. niet goed werkende items zoals liften en meubels. In het algemeen wordt hier gesproken over de prijs/kwaliteitverhouding.

Faciliteiten: hieronder valt de wifi; in hoeverre deze werkt en de prijs hiervan.

Schoonmaak: veel reviews gaan over de schoonmaak van de kamer, maar de lobby en andere algemene ruimten komen ook veel voor.

- Gedrag

Reviews met betrekking tot receptie gaat vaak specifiek over dit onderdeel. Er wordt vooral gesproken over de snelheid van het check-in/check-out proces en het 'welkom' gevoel.

In de reviews over 'houding' worden vooral medewerkers genoemd. Aspecten die naar voren kwamen waren: hulpvaardigheid, interesse tonen, onbeleefdheid en vriendelijkheid.

Over professionaliteit werd gesproken over kennis over het hotel en processen.

- Omgeving:

Over het interieur/exterieur komen veel reacties m.b.t. de kamers en algemene ruimten. De sfeer/vibe gaat met name over de uitstraling van het hotel en de uitstraling van de inrichting.

De reviews over de locatie gaan over de bereikbaarheid naar attracties, het openbaar vervoer.

- Algemeen:

Vaak wordt de schoonmaak van de kamer, ontbijt, houding personeel, grootte kamer, bedden, sfeer en het onderhoud in het hotel algemeen genoemd in de reviews.

Bijlage VI: Onderzoekresultaten interviews

Overige beleving

Door drie respondenten wordt aangegeven dat zij de omgeving van het hotel belangrijk vinden, maar dat dit nauwelijks invloed heeft op hun beleving. Door één respondent wordt gezegd dat zijn beleving in het algemeen wordt bepaald door de gehele ervaring, de *overall experience*. *“Alles moet goed zijn.” (10.4)*. Een andere respondent geeft een mooie toelichting over de invloed van beleving. *“Ik geloof dat, voor mij in ieder geval, de kamer meteen een eerste indruk geeft van het hotel. Die eerste indruk heeft invloed op de rest van je verblijf in het hotel en bepaalt later of je nog eens terugkomt of dat je het hotel aanraad aan familie en vrienden.” “Voor mij laten veel aspecten zien of ‘the hotels cares about the guests’ en dit heeft invloed op je beleving vanaf het eerste moment dat je het hotel binnen stapt.” (12.3)*

Tevredenheids- en ontevredenheidsfactoren

Deze aspecten zijn apart gevraagd om te zien of er nog andere aspecten naar voren kwamen die als belangrijk gezien werden door gasten. Deels zullen deze overeenkomen met voorgaande resultaten.

- **Zakelijk**

Door drie respondenten worden verschillende factoren genoemd die hen tevreden zouden maken. Dit zijn het ontbijt; de keuze en het assortiment, de kwaliteit van het bed en geen geluidsoverlast en als laatste de schoonmaak. De factoren die zouden kunnen zorgen voor ontevredenheid zijn door twee respondenten genoemd als geluidsoverlast, maar ook een te koude of te warme temperatuur. Andere factoren die naar voren kwamen zijn het onderhoud en de schoonmaak. *“Waar ik ontevreden over wordt, zijn kapotte items. Zoals bijvoorbeeld koud water in de douche, een kapotte tv, erg beschadigde meubels etc.” (6.5)*

- **Leisure**

Negen respondenten geven aan dat er factoren zijn die hen erg tevreden kunnen maken. Voor twee respondenten gaat dit niet over 1 aspect, maar is dit afhankelijk van de gehele ervaring (overall experience). Andere factoren waarover gesproken wordt is de kwaliteit en comfort. Voorbeelden hiervan gaan over het bed, het linnen, de amentities, de badkamer en het meubilair. Twee anderen spreken over de medewerkers en de schoonmaak. Door zes respondenten zijn ontevredenheidsfactoren aangegeven. Vier spraken over de schoonmaak en voor twee respondenten is dit geluidsoverlast. *“Een factor waar de respondenten juist ontevreden over kunnen worden is als de kamer niet goed schoon is. “En dan vooral de badkamer, het is zo vies als het toilet nog vies is, of er schimmel op de muren zit. Dat is echt een tegenvaller.” (11.5)*. Meerdere respondenten daarnaast nog aangegeven dat het hen ontevreden maakt als de tevredenheidsfactoren onder de verwachting uitkomen.

Reviews en aspecten

De resultaten voor zakelijk en leisure komen redelijk overeen. Volgens twee respondenten zouden zij reviews schrijven over de gehele ervaring (overall experience). Negen respondenten geven aan dat de aspecten die zij beschrijven in reviews de aspecten zijn waar zij het meeste op letten. Vier respondenten geven aan dat zij sowieso over de locatie van hotel schrijven, drie respondenten schrijven over de kamer, drie over het ontbijt en twee over de medewerkers.

Bijlage VII: Topic list interviews

Hoofdtopic	Subtopic	Beginvraag
Beleving	Aandacht aspecten - o Tevredenheidsfactor - o Ontvredenheidsfactor	Op welke aspecten in het hotel let u tijdens uw verblijf?
	Gedrag - o Receptie - o Houding: vriendelijkheid, uitstraling, omgang - o Professionaliteit: kennis omgeving, kennis processen	Wat is de invloed van xxx op uw beleving?
	Omgeving - o Interieur: kamer, algemeen - o Locatie: bereikbaarheid - o Sfeer	Wat is de invloed van xxx op uw beleving?
	Product/Proces - o Schoonmaak - o F&B - o Check-in/check-out	Wat is de invloed van xxx op uw beleving?
Reviews	Motivatie - o Persoonlijke voldoening, - o Helpen van andere toeristen, - o Sociaal voordeel, - o Groeien van consumentenkracht, - o Het helpen van dienstverleners	Wat is uw motivatie om een review te schrijven?
	Reden van schrijven - o Heel goed verblijf - o Heel slecht verblijf - o Verwachting vs ervaring	Waarom/wanneer schrijft u een review?
	Aspecten is review - o Schoonmaak - o Kamer/badkamer - o Service van medewerkers - o Ambiance/sfeer - o Uitmuntende aspecten (boven verwachting)	Waarover schrijft u een review?

Bijlage VIII: Interview guides

Nederlandse interview guide

Interview guide – NH Schiller – zakelijke en leisure gasten	
Datum: April 2017	
Centrale vraagstelling: Hoe kan NH meer review en meer positievere reviews krijgen?	
Opening	➤ Recorder aanzetten Goedemiddag, mijn naam is Leah van Hattem. Allereerst wil u bedanken dat u heeft ingestemd met dit interview. Ik zal eerst vertellen waar dit interview over gaat. Ik ben 4e-jaars student Facility Management van Saxion te Deventer. Ik ben nu voor mijn thesis onderzoek aan het doen hoe NH meer reviews en meer positievere reviews kan krijgen. Met de gegevens uit dit interview zal ik een advies uitbrengen aan NH over hoe zij meer (positievere) reviews kunnen genereren. De onderwerpen in dit interview richten zich op klantbeleving en reviews. De zaken die tijdens dit interview besproken worden vertrouwelijk worden behandeld. In het kader van het onderzoek zal dit interview ook opgenomen worden. Geeft u daar toestemming voor? Als u wilt, kunnen wij beide dit document ondertekenen waarin verklaart worden dat deze opnames enkel voor dit onderzoek gebruikt zullen worden en vertrouwelijk door de onderzoek behandeld worden? De opname zal enkel gebruikt worden om het interview uit te werken en zal door de onderzoeker beluisterd worden. In de uitwerking kunnen uw uitspraken gebruikt worden. Echter, dit zal geheel anoniem gebeuren. Mocht u ergens geen antwoord op willen of kunnen geven, dan ben u daartoe niet verplicht. Voor de uitkomst van het onderzoek is het van belang dat u zo eerlijk mogelijk antwoord geeft. Dit interview zal ongeveer 15 minuten duren. Tijdens het interview zal ik af en toe aantekeningen maken om voor mezelf de lijn van het gesprek vast te houden. Heeft u tot zover vragen?
Inleidende vragen	– Waar let u op tijdens uw verblijf? – Wat is de top 5 van aspecten die voor uw invloed hebben op uw beleving of uw beleving creëren? En wat verstaat u daaronder? – Wat is voor u een echte tevredenheidstrigger? – Wat is voor u een echte ontevredenheidstrigger? – Laat u tijdens uw verblijf merken of u tevreden/ontevreden bent? En als u dit doet, wat schrijft u er dan over in een review?
Beleving	Gedrag
Beginvraag	Wat is de invloed van het gedrag van personeel op uw beleving?
Hoofdtopic	Gedrag
Subtopics	○ Receptie ○ Houding: vriendelijkheid, uitstraling, omgang ○ Professionaliteit; kennis omgeving en processen.

Controlerende vragen	Heb ik goed begrepen dat...?
Doorvragen	Kunt u daar iets meer over vertellen? Kunt u daar een voorbeeld van geven? U zegt: Wat bedoelt u daar precies mee?
Beleving	Omgeving
Beginvraag	Wat is de invloed van Omgeving op uw beleving?
Hoofdtopic	Omgeving
Subtopics	- o Inrichting: kamer en algemene ruimten - o Locatie: bereikbaarheid - o Sfeer
Controlerende vragen	Kunt u daar iets meer over vertellen? Kunt u daar een voorbeeld van geven? U zegt: Wat bedoelt u daar precies mee?
Doorvragen	Heb ik goed begrepen dat...?
Beleving	Product/Proces
Beginvraag	Wat is de invloed van aangeboden producten op uw beleving?
Hoofdtopic	Product/proces
Subtopics	- o Schoonmaak - o F&B - o Check-in/check-out
Controlerende vragen	Kunt u daar iets meer over vertellen? Kunt u daar een voorbeeld van geven? U zegt: Wat bedoelt u daar precies mee?
Doorvragen	Heb ik goed begrepen dat...?
Reviews	Reden schrijven review
Beginvragen	Wanneer schrijft u een review? Wat is de invloed van uw beleving op het schrijven van een review? Hoe heeft uw verwachting invloed op uw beleving? Waarom schrijft u juist wel of juist niet een review?
Hoofdtopic	Reden schrijven review
Subtopics	- o Heel goed verblijf - o Heel slecht verblijf - o Uitkomst Verwachting vs beleving
Controlerende vragen	Kunt u daar iets meer over vertellen? Kunt u daar een voorbeeld van geven? U zegt: Wat bedoelt u daar precies mee?
Doorvragen	Heb ik goed begrepen dat...?

Reviews	Motivatatie
Beginvragen	Wat is u motivatie om een review te schrijven? Wat zou er gedaan moeten worden om u wel een review te laten schrijven? Hoe kan NH zorgen dat u 4 (goed) of 5 (uitstekend) punten geeft om een review te schrijven?
Hoofdtopic	Motivatatie
Subtopics	- o Persoonlijke voldoening, - o Helpen van andere toeristen, - o Sociaal voordeel, - o Groeien van consumentenkracht, - o Het helpen van dienstverleners
Controlerende vragen	Kunt u daar iets meer over vertellen? Kunt u daar een voorbeeld van geven? U zegt: Wat bedoelt u daar precies mee?
Doorvragen	Heb ik goed begrepen dat...?
Reviews	Aspecten uit reviews
Beginvragen	Waarover schrijft u vaak een review? Welke aspecten vindt u belangrijk om te benoemen in een review?
Hoofdtopic	Aspecten uit reviews
Subtopics	- o Schoonmaak - o Kamer/badkamer - o Service van medewerkers - o Ambiance/sfeer - o Uitmuntende aspecten (boven verwachting)
Controlerende vragen	Kunt u daar iets meer over vertellen? Kunt u daar een voorbeeld van geven? U zegt: Wat bedoelt u daar precies mee?
Doorvragen	Heb ik goed begrepen dat...?
Afsluiting	Ik ben nu aan het einde van het interview gekomen. - o Zijn er nog dingen die u wilt toevoegen of nader wil toelichten? - o Zijn er nog aspecten die belangrijk voor u zijn en die niet aan bod zijn gekomen? - o Heeft u nog vragen voor mij ten aanzien van dit interview? Dan wil ik u graag bedanken voor u tijd en voor de medewerking aan dit interview. Als bedankje wil u graag deze voucher overhandigen. Hiermee krijgt u een gratis drankje in de brasserie. ➤ Recorder uitzetten

Engelse interview guide

Interview guide – NH Schiller – business and leisure guests	
Date: April 2017	
Central question: How can NH get more reviews and more positive reviews?	
Start	➤ Switch on recorder Good afternoon, my name is Leah van Hattem. First I would like to thank you for your co-operation with this interview. I will tell you first where it is about. I am in my last year of university of Facility Management of Saxion Deventer. I am now writing my thesis project for NH. I do research in how they can get more reviews and more positive reviews by influencing the guests experience and other ways. For analysing the interviews this will be recorded, do you give permission? I will be the only one who listens to this and all information will be used confidentially and anonymously. If you do not want to answer a question, you do not have to. For the results of this research it is important to answer as honest as possible. This interview will take around 15 minutes. During it, I will make some notes for myself. Any questions so far?
Introduction questions	– Where do you pay attention to during you stay at a hotel? – If you could make a top 5 of aspects who make you experience, what would it be? – What is an absolute satisfier for your stay? – What is an absolute dissatisfier for your stay? – Do you let the staff know when you are happy/unhappy about something during your stay? If you do/don't, how does this influence your review?
Experience	Behaviour
Start	What is the influence of the behaviour of employees on you experience?
Topic	Behaviour
Subtopics	○ Reception ○ Attitude: friendliness, looks, omgang ○ Professionalism: knowledge area and processes.
Checks	Did I correctly understand that...?
	Could you tell me more about...? Could you give me an example? You say: What do you exactly mean by that?
Experience	Surroundings
Start	What is the influence of the surrounding area on your experience?
Topic	Surroundings
Subtopics	○ Interior: rooms and common area. ○ Location: accessibility

	○ Vibe
Checks	Could you tell me more about...? Could you give me an example? You say: What do you exactly mean by that?
	Did I correctly understand that...?
Experience	Product/Process
Start	What is the influence of offered products on your experience?
Topic	Product/process
Subtopics	○ Cleaning ○ F&B ○ Check-in/check-out
Checks	Could you tell me more about...? Could you give me an example? You say: What do you exactly mean by that?
	Did I correctly understand that...?
Reviews	Reason of writing a review
Start	– Why do you write a review? Why yes or why not? – When do you write a review? – What is the influence of your experience in writing or not writing a review? – What is the influence of your expectations on your experience? And how is this expectation created?
Topic	Reason of writing a review
Subtopics	○ Extremely good stay ○ Extremely bad stay ○ Meeting between expectations and experience
Checks	Could you tell me more about...? Could you give me an example? You say: What do you exactly mean by that?
	Did I correctly understand that...?
Reviews	Motivation
Start	– What is your motivation to write a review? What is a trigger point to write a review? – How could NH do to make you give 4 or 5 points in a reviews overall score? – What should NH do to make you write a review in general?
Topic	Motivation
Subtopics	○ Personal happiness/fulfilment, ○ Helping other tourists ○ Social benefit ○ Grow of customer/consumer power

	Helping of the service provider (hotel)
Checks	Could you tell me more about...? Could you give me an example? You say: What do you exactly mean by that?
	Did I correctly understand that...?
Reviews	Aspects in reviews
Start	– What kind of aspects do you write in a review? And why those? – What kind of aspects do you think are important to write in a review?
Topic	Aspects in reviews
Subtopics	- Cleanliness - Room/bathroom - Service of employees - Ambiance/vibe - Extremely good points that are above expectations.
Checks	Could you tell me more about...? Could you give me an example? You say: What do you exactly mean by that?
	Did I correctly understand that...?
End	I am at the end of my interview now. - Is there anything you would like to add? - Are there any other subjects important to you which weren't discussed yet? - Do you have any questions to me? Then again thank you very much for you time. As a sign of appreciation, I would like to give you this voucher. You can have a free drink here in de brasserie. ➤ Switch off recorder

Kort overzicht gestelde vragen

Beleving

- Op welke aspecten in het hotel let u tijdens uw verblijf? Waarom daarop en kunt u voorbeelden geven van wat u dat ziet (goed of fout vindt)?
- Wat is voor u een echte tevredenheidstrigger? Dat maakt je verblijf.
- Wat is voor u een echte ontevredenheidstrigger? Dat breekt je verblijf.
- Wat is de invloed van Gedrag, Omgeving en Product op uw beleving?
- Als u een top 5 van punten kon maken die uw beleving maximaal creëren, wat zijn die dan?
- Laat u tijdens uw verblijf merken of u tevreden/ontevreden bent? Schrijft u er dan over in een review als u dit doet?

Reviews

- Schrijft u weleens een review?
- Heeft u weleens overwogen een review te schrijven, maar dit toch niet gedaan? Waarom dan niet?
- Waarom schrijft u een review? / Waarom schrijft u geen review? / Wat motiveert u om een review te schrijven?
- Als ze geen review schrijven: Wat zou er gedaan moeten worden om u wel een review te laten schrijven? Bijv: korting op volgend verblijf, persoonlijk vragen, tijdens verblijf/check-out laten invullen.
- Als ze wel reviews schrijven: Wat zou er gedaan moeten worden om u vaker/meer/tijdens elk verblijf een review te laten schrijven?
- Hoe kan uw motivatie beïnvloed worden zodat u meer en betere reviews gaat schrijven?
- Wat is de invloed van uw beleving op het schrijven van een review? / Hoe bepaalt uw beleving of u wel of geen review gaat schrijven?
- Hoe kan NH zorgen dat u 4 (goed) of 5 (uitstekend) punten geeft bij een review schrijven?
- Om welke reden zou u juist GEEN review schrijven?
- Welke aspecten beschrijft u in een review? Waarom die?
- Hoe heeft uw verwachting invloed op uw beleving? En hoe wordt uw verwachting gecreëerd?
- Wanneer schrijft u een review? (heel goed, heel slecht verblijf, verwachting vs beleving)

Bijlage IX: Samenvattingen interviews

Samenvatting interview 1

Afgenomen op donderdag 13 april 2017 in NH Schiller te Amsterdam.

Respondenten: 1 vrouw met kind uit België. Reden hotelbezoek: leisure.

Interviewer: Leah van Hattem

Het interview is begonnen met de vraag waar de respondent voornamelijk op let tijdens een hotelverblijf. De respondent geeft aan dat de belangrijkste aspecten voor haar de locatie en de kamer zijn. Onder locatie bedoelt de respondent de bereikbaarheid en de attracties in de buurt. In de kamer let de respondent op het interieur, de sfeer/vibe die de kamer uitstraalt en of de kamer comfortabel is.

Op de vraag wat de invloed van het gedrag van personeel is, geeft de respondent aan dat dit geen beslissende factor is. Zij geeft aan dat personeel in het algemeen vriendelijk moet zijn, maar dat dit niet veel invloed heeft op de beleving. De invloed van de schoonmaak op beleving heeft voor de respondent alleen invloed wanneer de schoonmaak als negatief ervaren wordt. De respondent geeft aan dat dit vaak geen invloed heeft en er niet zo op let, maar dat dit pas een negatieve factor wordt wanneer deze onder de verwachting is.

De meeste invloed op de beleving, zowel negatief als positief, hebben de locatie, de kamer en het ontbijt. De locatie en kamer zijn eerder al toegelicht. De beleving van het ontbijt ontstaat door de keuze in het assortiment en de aanwezigheid van producten (of er voldoende items aanwezig zijn).

De respondent geeft aan dat zij af en toe een review schrijft. Zij geeft aan dat zij vaak een review schrijft als het hotel of de reserveringswebsite, zoals TripAdvisor.com of Booking.com, een mailtje hierover sturen. De respondent geeft aan dat zij alleen een review schrijft als de haar beleving ofwel zeer positief ofwel zeer negatief ervaren is. Wanneer haar verwachting en beleving overeenkomen is zij minder geneigd om een review te schrijven. Hierbij legt de respondent uit dat de verwachting veel invloed heeft op hoe haar ervaren beleving wordt.

Op de vraag hoe NH een hogere score zou kunnen krijgen, geeft de respondent aan dat dit zou kunnen door uit te blinken. De respondent geeft een nadere toelichting waarin zij aangeeft dat hiermee bedoelt wordt dat iets tijdens het verblijf boven de verwachting ervaren wordt. De respondent verblijft vaker in een NH Hotel. "Het is natuurlijk, wij gaan vaker naar NH toe, wij zijn daar ook vaak geweest. Wat zij meer kunnen doen, is toch echt het uitblinken. Het is altijd leuker als er net iets extra aandacht gegeven wordt." De respondent geeft aan dat dit overal aan kan liggen; de locatie, de inrichting van de kamer, het ontbijt e.d.

Haar motivatie om reviews te schrijven is om andere reizigers te helpen. De respondent bedoelt hiermee dat zij graag over haar ervaring schrijft om anderen een beeld te geven over hoe het hotel is. De aspecten die de respondent laat terugkomen in reviews gaan met name over de locatie, de kamers en het ontbijt.

De respondent sluit af door te zeggen dat een ander aspect dat invloed heeft op de beleving is hoe een opmerking wordt opgelost door de medewerkers. Dit kan zowel een positieve als negatieve opmerking

zijn. De respondent geeft hierbij aan dat dit invloed heeft op zowel de beleving als de (inhoud) van de review.

De respondent geeft als laatste aan dat voor haar de ervaren beleving veel invloed heeft of zij wel of niet een review schrijft en wat voor soort review dit dan wordt.

Samenvatting interview 2

Afgenomen op donderdag 13 april 2017 in NH Schiller te Amsterdam.

Respondenten: 1 man en 1 vrouw uit Groot-Brittannië. Reden hotelbezoek: leisure.

Interviewer: Leah van Hattem

Het interview begon met een korte introductie over de inhoud en reden van dit interview.

De eerste vraag ging over de aspecten waar de respondent op let tijdens een hotelverblijf. De respondenten antwoordden hierop dat zij vooral letten op de schoonmaak, de kamer en badkamer en het welkom. Bij de schoonmaak vinden zij "de kamer en badkamer het belangrijkste, maar algemene ruimten zijn zeker ook erg belangrijk." Het interieur van de kamer speelt geen grote rol, maar wat de respondent wel aangeeft is dat de kamer grootte een belangrijke rol speelt in hun beleving. Daarna geeft de respondent aan dat het onderhoud van het hele hotelgebouw, inclusief kamer, iets is waar zij aandacht aanbesteden .

Op de vraag of deze aspecten ook invloed hebben op de beleving geven de respondenten aan dat dit afhankelijk is van wat er van te voren verteld is en dus hoe hun verwachting gevormd is. Zij geven aan dat hun verwachting bepaald wordt door wat de marketing van de hotel uitdragen. "Dat is waar je je verwachting op bouwt. De relatie tussen verwachting vs ervaring is erg belangrijk; dat bepaalt of iets als positief of negatief ervaren wordt."

De respondenten beschreven dat er niet één ding is dat een absolute tevredenheidsfactor is, maar dat het voor hen om het gehele plaatje gaat; de overall experience. Echter, op de vraag of er een factor is dat zorgt voor ontevredenheid antwoorden zij dat dit de schoonmaak is. Ook de manier waarop dingen gepresenteerd worden heeft invloed. De respondent geeft aan dat vooral het vooral de tegenvallende schoonmaak in de kamer kan zorgen voor ontevredenheid.

De respondent geeft duidelijk aan dat zij twee aspecten belangrijk vinden van het gedrag van personeel. Dit zijn de vriendelijkheid en de proactieve houding. Een mooie formulering hierover van de respondent is: "Rather staff that looks to help instead of being asked to help". De respondent geeft aan dat zij dit verwachten van elke medewerker van het hotel.

Voor de respondent is de locatie van het hotel een belangrijke factor in de keuze van een hotel. Er wordt aangegeven dat het hotel centraal gelegen moet zijn en gemakkelijk bereikbaar moet zijn, zowel met auto als lopend.

Vervolgens werden er enkele vragen gesteld met betrekking tot reviews. De eerste vraag was of de respondenten reviews schrijven na een hotelbezoek. Volgens de respondent proberen zij dit zo vaak mogelijk te doen en doen zij dit zodra zij thuis komen. De respondent geeft aan dat zij dit alleen doen

wanneer “we feel the need to do it”, met andere woorden wanneer zij dit vanuit henzelf nodig vinden/willen. Deze need komt voor de respondenten vooral voort uit een zeer negatieve ervaring tijdens het verblijf dat zij graag kwijt willen en om het aan anderen te vertellen. Volgens de respondenten kan het ook voortkomen uit een zeer goede ervaring. De respondent geeft daarna nog het volgende aan: “Ik ben wel van mening dat bijvoorbeeld TripAdvisor niet de juiste plek is om iets negatiefs te schrijven, dat moet je naar het hotel of de hotel manager direct schrijven.” “Het enige probleem deze dagen is dat er niet veel managers in de buurt zijn dus je krijgt bijna nooit persoonlijk contact of antwoord op je mails. Dat is de afgelopen jaren veranderd; het persoonlijke contact met hotel directeur is weg.” De respondenten zijn van mening dat dit het gevoel geeft dat opmerkingen/klachten minder serieus genomen worden en dat er niks mee gedaan wordt.

De respondenten geven aan dat teleurstelling een motivatie van hen is om een review te schrijven. Dit moet dan wel een erg grote teleurstelling zijn. Anderzijds kan een erg goede ervaring ook een motivatie zijn om een review te schrijven. Voor beide is de achterliggende motivatie om anderen te helpen een keuze te maken voor een hotel. “Wij schrijven zowel positief als negatief, omdat wij denken dat beide soort kan helpen.”

Er wordt aangegeven dat een goede overall experience kan zorgen dat de respondenten een zeer positieve review schrijven. De aspecten die de respondenten vaak in reviews laten terugkomen, en die invloed hebben op hun beleving zijn in ieder geval de locatie en de vriendelijkheid van het personeel. Maar in het algemeen gaat het voor de respondenten met name over de overall experience.

Samenvatting interview 3

Afgenomen op woensdag 19 april 2017 in NH Schiller te Amsterdam.

Respondent: 1 man uit USA. Reden bezoek: business.

Interviewer: Leah van Hattem

Op de vraag waar de respondent op let tijdens zijn verblijf moet de respondent even over nadenken, omdat hij hier nooit bij stil gestaan heeft. Hij antwoordt dat “de houding en het gedrag van de medewerkers ontzettend belangrijk zijn voor mij. Ik vind het belangrijk dat de medewerkers vriendelijk en behulpzaam zijn en dat zij werkelijk mij als persoon zien en niet als een nummertje”. “*A nice hello and a smile*”. Verder geeft de respondent aan hij een goed ontbijt belangrijk vindt. Hier let hij vooral op de keuze van het assortiment.

Wat betreft de kamer geeft de respondent het volgende aan: “Voor mij is de kamer erg belangrijk, ik ben hier natuurlijk voor zaken en heb een goede nachtrust nodig. Daarom vind ik het fijn als ik een stille, rustige kamer heb met een goed kussen. De waterkracht van de douche is voor mij ook een belangrijk punt; die moet hard genoeg zijn, anders dan vind ik het niet fijn.

De omgeving heeft voor de respondent geen invloed op zijn beleving. De respondent geeft wel aan dat het hotel centraal gelegen moet zijn in verband met werk. “Een punt van ontevredenheid is voor mij toch wel geluidsoverlast; overdag ben ik druk met werk en 's avonds wil ik goede rust krijgen”.

De respondent zegt dat het product (kamer, F&B, ect) en de omgeving (locatie, inrichting kamer) weinig invloed hebben op zijn beleving. De respondent zegt het volgende over het gedrag van de

medewerkers. “Persoonlijk vind ik dat de medewerkers voor mij het verschil maken. Zij maken het verschil tussen een positieve of negatieve ervaring. Wanneer medewerkers onvriendelijk tegen mij doen en mij behandelen als een nummer, een soort robotgedrag vertonen, dan geeft dit mij een niet-welkom gevoel en dat heeft meteen invloed over hoe ik mijn gehele verblijf ervaar; negatieve invloed wel te verstaan. Echter, als het personeel vriendelijk tegen mij is, glimlacht en persoonlijke aandacht geeft, dan maakt dat mij een stuk positiever. Ja, de houding en het gedrag van de medewerkers heeft een zeer grote invloed.”

Vervolgens werden er vragen gesteld over de reviews. De respondent moet even nadenken over de vraag maar geeft aan dat hij na een hotelverblijf eigenlijk nooit een review schrijft. De respondent vindt het lastig om een reden te geven waarom hij nooit een review schrijft. “Ik ben hier immers alleen voor werk en kijk eigenlijk niet echt naar andere dingen, het enige wat ik wil is goed slapen, ontbijt en daarna ben ik weg naar werk. Meestal ben ik dan ook maar 1 nacht in het hotel, dus heb ik geen tijd om het echt te ervaren zal ik maar zeggen.”

Er werd gevraagd wat een hotel zou kunnen doen om de respondent over te halen om toch een review te schrijven. Hierop antwoordt de respondent dat hij zou overwegen om wel een review te schrijven wanneer er tijdens zijn verblijf iets buitengewoons gebeurt. De respondent legt uit dat hij hiermee bedoelt dat er iets gebeurt of gedaan wordt dat hij niet verwacht had. Dus iets dat boven zijn verwachting gebeurt. De respondent kon zo snel niet op specifieke voorbeelden komen, maar voor hem heeft dit vooral met de houding van het personeel te maken. Een voorbeeld dat de respondent hierbij geeft is: “Ik kom nu al een aantal keer in dit hotel. Elke keer heb ik een jetlag en wordt ik vroeg wakker of moet ik vroeg weg. Een medewerker van de receptie zet voor mij altijd koffiemachine aan en legt een croissant klaar voor mij; en dat om 4 uur ’s ochtends. Ik heb hier helemaal niet om gevraagd en het hoeft van mij eigenlijk niet. Maar ik vind het zo ontzettend aardig van hem dat hij dit altijd doet. Het geeft mij echt het gevoel dat ik gezien wordt en persoonlijke aandacht krijg.” “Als er dus vaker echt persoonlijke aandacht gegeven wordt en er iets speciaals of surprisings gedaan wordt, zou ik zeker geneigd zijn om een goede review te schrijven.” De respondent geeft aan, dat hij dan een review over zijn overall experience zou schrijven, omdat hij dan meer aandacht geeft aan andere aspecten in het hotel.

De respondent geeft aan dat hij geen review zou schrijven als zijn verblijf op of onder de verwachting ligt. Hij vindt het dan niet de moeite waard om er iets over te schrijven. Wanneer er iets gebeurt dat onder zijn verwachting is, dan zou dit volgens de respondent met name kunnen komen door het gedrag van het personeel. “Als de medewerkers redelijk vriendelijk zijn, is dat een reden om juist geen review te schrijven, omdat ze gewoon hun werk deden, maar niks speciaals deden dat het waard is op te schrijven”.

Het interview wordt afgesloten door de respondent te bedanken voor hun tijd en informatie. Vervolgens wordt hem de voucher overhandigd.

Samenvatting interview 4

Afgenomen op 19 april 2017 in NH Schiller te Amsterdam.

Respondent: 1 man uit UK. Reden bezoek: business.

Interviewer: Leah van Hattem

De respondent is pas gisteravond in het hotel aangekomen en heeft dus nog niet veel van het hotel kunnen zien. Hij heeft aan dat hij vaker voor zaken in hotels verblijft en wil daarom graag meewerken.

Volgens de respondent verblijft hij vaak maar 1 nacht in een hotel, dus hij heeft eigenlijk geen speciale aspecten waar hij op let. Het belangrijkste aspect vindt de respondent toch wel de kamer. Wanneer gevraagd wordt wat de respondent hiermee bedoelt, zegt hij: "In de kamer vind ik vooral de schoonmaak erg belangrijk. Ik ben overdag de hele dag aan het werk en als ik dan 's avonds terugkom, dan ik wil gewoon in een schone, nette kamer kunnen zitten en slapen. Daar hoort trouwens ook de temperatuur van de kamer bij, die kan je vaak niet veranderen, dus die moet goed zijn ingesteld." "Daarnaast vind ik het ook belangrijk dat de kamer goed onderhouden is." De respondent geeft aan dat hij hiermee het meubilair bedoelt. "Kapotte randen, gaten, vlekken in de vloer en op de muren, verouderde meubels geven mij toch een minder fijn gevoel". Hierbij vindt de respondent ook de ambiance en sfeer die de kamer uitstraalt belangrijk. Er werd gevraagd wat de respondent precies met ambiance en sfeer bedoelt. Hierop antwoordde de respondent dat hij de uitstraling van het meubilair niet de oud, maar modern moet zijn. En dat het comfortabel en huiselijk moet voelen.

Het meest belangrijke tevredenheidsfactor vindt de respondent lastig om te benoemen. "Als ik 1 ding moet zeggen, dan zou ik de schoonmaak zeggen. Ik vind het belangrijk om een schone kamer te hebben die er gewoon netjes uitziet." Een ontevredenheidsfactor voor de respondent zou geluidsoverlast zijn en een te koude of te warme temperatuur in de kamer.

Als toevoeging hierop vertelt de respondent dat zijn ervaring van de kamer, en het hotel in algemeen, erg afhankelijk is van de gecreëerde verwachting. "De prijs die ik voor een kamer bepaal heeft invloed op wat ik verwacht dat de kamer eruit gaat zien. Meestal zit ik in goedkopere hotels, dus is mijn verwachting ook anders. Maar wanneer ik meer betaal voor een kamer, verwacht ik meer. Dan verwacht ik natuurlijk geen gouden kranen en marmeren wastafels, maar ik creëer wel verwachtingen over de grootte van de kamer, de ambiance en sfeer en de uitstraling van het meubilair".

De respondent heeft eerder aangegeven dat het Product, behalve de kamer, en Omgeving geen tot weinig invloed hebben op zijn beleving, omdat hij hier eigenlijk geen aandacht aan geeft. Wat echter wel invloed heeft op de beleving van de respondent is het gedrag van de medewerkers. "Hoewel ik hier niet echt specifiek op let of aandacht aanbesteed, valt het mij wel op als de medewerkers werkelijk blij zijn mij te zien en te helpen en behulpzaam zijn. Wat ik hiermee bedoel, is dat ik mijn verblijf positiever ervaar als medewerkers aardig zijn en persoonlijke aandacht geven." "Dus niet heel procesmatig mij helpen, maar 'echt' is." De respondent geeft aan dat de medewerkers voor het verschil kunnen maken tussen een gewoon (verwacht) verblijf en een uitstekend (boven de verwachting) verblijf.

Op de vraag of de respondent reviews schrijft na een zakelijk hotelverblijf moet hij even nadenken en zegt de respondent dat hij dit eigenlijk nooit doet. Als reden geeft de respondent dat "ik het eigenlijk niet nodig vind om voor zo'n kort verblijf een review te schrijven. Ik kom hier alleen om te slapen, vaak ontbijt ik niet eens. Dus er is niet zo veel waar ik een review over zou kunnen schrijven." De respondent vindt het lastig een motivatiefactor te bedenken die hem toch een review zou laten schrijven. "Ik denk dat ik wel een review zou schrijven wanneer er iets buitengewoons gedaan wordt. Hiermee bedoel ik dat er iets 'surprising' gedaan wordt. Iets dat mij verrast en wat ik niet had verwacht." Een andere motivatiefactor volgens de respondent kan zijn als de medewerkers persoonlijk aan hem vragen of hij een review kan invullen. "Ik ben dan wel eerder geneigd om een review te schrijven als ik eerder met de medewerker gesproken heb of diegene in ieder geval eerder gezien heb."

Of er nog andere punten die zijn die hem kunnen overhalen een review te schrijven, zijn volgens de respondent wel. "Ik zou ook vaker geneigd zijn een review te schrijven wanneer ik er natuurlijk iets voor krijg, bijvoorbeeld korting of iets dergelijks. Dan moet ik wel eerlijk zeggen dat ik dan alleen een review schrijf omdat ik er iets voor krijg en niet omdat ik over mijn verblijf wil schrijven. En dat voelt voor mij als een vorm van omkoping".

Het interview wordt afgesloten door de respondent te bedanken waarna hem een voucher wordt overhandigd.

Samenvatting interview 5

Afgenomen op woensdag 19 april 2017 in NH Schiller te Amsterdam.

Respondenten: 1 man en 1 vrouw uit USA. Reden bezoek: leisure (RM = man, RV = vrouw)

Interviewer: Leah van Hattem

De respondenten moeten even nadenken over de aspecten waar zij op letten tijdens hun verblijf. De eerste reactie ging over de locatie. De respondenten vinden het belangrijk dat dit centraal gelegen is en makkelijk bereikbaar is. Wat de respondenten verder belangrijk vinden tijdens hun verblijf is de kamer. "Wij vinden vooral de ambiance van de kamer belangrijk. Dit vinden wij goed als het comfortabel is, schoon eruit zien, lekker ruikt en fijn voelt om te zijn. Wat wij verder belangrijk vinden is dat de kamer een juiste grootte heeft" RV: "ik vind het vooral belangrijk dat er een plekje is waar we kunnen zitten." Verder geven de respondenten aan dat zij een rustige kamer belangrijk vinden. "De eerste dagen hier zaten we in een kamer naast de visagiekamer (i.e. van RTL Late Night), dus dat was 's avonds constant rumoerig en daar hadden we ontzettend veel geluidsoverlast, dat is zeker van invloed." Verder geven de respondenten aan dat zij de schoonmaak in de kamer en badkamer en de onderhoud in de kamer ook zien als belangrijk aspect dat invloed heeft op hun beleving. "RV: Met onderhoud bedoel ik dat het meubilair er niet versleten en kapot uit mag zien."

Verder vinden de respondenten het gedrag van medewerkers erg belangrijk en geven aan dat dit invloed heeft op hoe zij het verblijf ervaren. "Hoe de medewerkers zich gedragen en hoe hun houding is vinden wij erg belangrijk. Medewerkers moeten vriendelijk zijn natuurlijk, maar nog belangrijker vinden wij dat zij behulpzaam zijn." "Zo was er bij ons het incident van geluidsoverlast, natuurlijk hartstikke vervelend, maar de medewerkers hebben echt alles gedaan wat ze konden om ons te helpen."

Dat vonden wij fijn. Het probleem vonden wij niet fijn, maar we zijn tevreden met hoe de medewerkers het hebben opgelost.”

Aanvullend op de vragen over beleving geeft de respondent het volgende aan: “RV: De kwaliteit in het hotel vinden wij belangrijk. Dat is wel een echte tevredenheidsfactor voor mij” De respondent geeft hierbij de volgende voorbeelden: “zoals bijvoorbeeld de kwaliteit van het bedlinnen, de amentities in de kamer zoals minibar, shampoos e.d., maar ook de kwaliteit van het meubilair in de kamer.”

De respondent geeft aan dat eigenlijk het tegenovergestelde van de eerdere genoemde aspecten als ontevredenheidsfactor kan gelden. “Zoals viezigheid, slechte kwaliteit ect.”.

Volgens de respondent begint hun ervaring al vanaf het booking process. “Als dit niet goed lukt of heel lastig is, dan bepaalt dat deels al de verwachting die wij hebben en daarmee ook de ervaring. Het heeft daarmee invloed op ons hele verblijf.” “Maar ook de prijs en foto’s op de websites van de locatie en het uitzicht bepalen onze verwachting.”

De respondent geeft aan eigenlijk nooit reviews te schrijven na een hotelverblijf. De reden hiervoor is “dat het te veel werk, moeite en tijd kost.”. Een andere reden waarom de respondenten geen review schrijven is om angst. “Elk bedrijf waarvoor ik een review schrijf, heeft mijn (financiële) informatie en kan zo opzoeken wie de review geschreven heeft. Ik kan het dus niet anoniem invullen. Dat houdt mij tegen om reviews schrijven.”

Als de respondenten wel een review schrijven, zou dit over een zeer positieve ervaring of een zeer negatieve ervaring gaan. “Het gaat om de twee uitersten, alles daar tussenin zou geen nut hebben en te veel moeite zijn.” Op de vraag wat de respondenten onder zeer goed en zeer slecht verstaan, antwoorden zij het volgende. “RV: eerlijk gezegd schrijf ik liever geen negatieve review, omdat dit vaak erg specifiek over een probleem gaat dat die persoon ervaren heeft, maar misschien helemaal niet geldt voor anderen. Dat vind ik niet eerlijk tegenover het hotel.” “Waar we een zeer positieve review over zouden schrijven, is als “er excellente service wordt gegeven dat boven onze verwachting is.”. De respondenten geven aan dat zij een review zouden schrijven wanneer er verrassende service wordt gegeven en wanneer er goede persoonlijke aandacht gegeven wordt door het personeel.”. De zeer positieve ervaring is meteen een motivatie om een review te schrijven.

Als de respondent wel een review schrijft, is dit vaak een gedetailleerde review. “De motivatie om een gedetailleerde review te schrijven is om informatie te geven en zo andere te helpen. Daarnaast hopen wij zo ook het hotel te helpen om hun dienstverlening te kunnen verbeteren.”.

De respondent geeft aan dat de ervaring meer invloed heeft of zij wel of niet een review schrijven, maar zij zouden overwegen vaker een review schrijven als zij hiervoor iets krijgen, bijvoorbeeld een korting, of als medewerkers het persoonlijk vragen.

Het interview wordt afgesloten door de respondenten hartelijk te bedanken voor de tijd en moeite waarna hen een voucher voor een gratis drankje wordt aangeboden.

Samenvatting interview 6

Afgenomen op donderdag 20 april 2017 in NH Schiller te Amsterdam

Respondent: man uit Nederland. Reden bezoek: business

Interviewer: Leah van Hattem

De eerste vraag die gesteld werd ging over op welke aspecten de respondent let tijdens een hotelverblijf. Hierop had de respondent een kort antwoord. "Wat ik belangrijk vind, zijn de kamer, badkamer en het ontbijt". Hierna werd doorgevraagd wat de respondent hiermee precies bedoelt. "Voor de kamer en badkamer let ik vooral op de schoonmaak. Verder is een van de belangrijkste dingen in de kamer voor mij de kwaliteit van het bed." "Hiermee bedoel ik het linnen, het matras en de kussens, die moeten van goede kwaliteit zijn, zodat ik een goede nachtrust krijg."

Verder geeft de respondent aan dat hij het aanbod en de verscheidenheid van de producten belangrijk vindt.

Een aspect waar de respondent erg tevreden over kan worden wanneer dit goed is, is de kwaliteit van het bed en geen geluidsoverlast. Als dit goed geregeld is, heeft dit een zeer positieve invloed op de beleving van de respondent. De respondent geeft ook een factor aan die negatieve invloed op zijn beleving kan hebben als dit niet goed geregeld is. "Waar ik ontevreden over wordt, zijn kapotte items. Zoals bijvoorbeeld koud water in de douche, een kapotte tv, erg beschadigde meubels etc."

De respondent zegt dat de omgeving (locatie en bereikbaarheid) van het hotel geen invloed heeft op zijn beleving. De respondent geeft aan dat hij bij het boeken altijd goed kijkt hoe het hotel bereikbaar is en dat dit daarom niet kan tegenvallen. Verder geeft de respondent het volgende aan over de invloed van producten op zijn beleving: "de inrichting van de kamer heeft eigenlijk geen invloed op mijn beleving. De punten die ik eerder al noemde, zoals schoonmaak en het bed, hebben wel veel invloed." Het gedrag van de medewerkers speelt volgens de respondent deels een rol in zijn beleving.

"Natuurlijk speelt de houding en gedrag van medewerkers mee in mijn beleving. Ik vind het belangrijk dat de medewerkers gewoon vriendelijk zijn en helpen als ik dat nodig hebben. Ik heb hier echter geen hoge verwachting van en het beïnvloed mijn beleving niet echt, zowel negatief als positief niet."

De respondent geeft daarna aan dat als hij voor zaken in een hotel verblijft het enige wat hij wil en nodig heeft zijn ten eerste een goed ontbijt en daarna een goed bed voor een goed nachtrust.

De volgende vragen die gesteld werden gingen over reviews en motivatiefactoren om deze te schrijven. Hoewel de respondent vaker in hotels verblijft, schrijft hij eigenlijk nooit een review. Hiervoor geeft de respondent de volgende redenen. "Eerlijk gezegd vind ik het gewoon te veel moeite om een review te schrijven. Ik ben al niet van de social media, dus nee, reviews schrijven doe ik niet." Vervolgens werd gevraagd wat er gedaan zou kunnen worden om hem toch een review te laten schrijven. Hierop antwoordde respondent: "Ja, een gratis overnachting misschien, maar nee, dat vind ik al meer gaan naar chantage.". Op de vervolgvragen heeft de respondent eigenlijk geen antwoord, omdat hij nooit reviews schrijft en dit ook niet van plan is om te doen. Hij denkt even na en sluit het interview af met het volgende: "Ik zou niet snel toch reviews gaan schrijven. Ik vind het gewoon te veel moeite. Ook niet als ik in ruil iets aangeboden krijg of er iets speciaals gebeurt."

Het interview werd afgesloten door de respondent de bedanken en het aanbieden van de voucher.

Samenvatting interview 7

Afgenomen op donderdag 20 april 2017 in NH Schiller te Amsterdam

Respondent: 1 man, 1 vrouw uit USA. Reden bezoek: leisure

Interviewer: Leah van Hattem

Het interview begint met de vraag wat de respondenten belangrijk vinden tijdens een hotelverblijf, dus op welke aspecten zij letten. Het eerste antwoord dat de respondenten geven is de schoonmaak van de kamer en badkamer. Hiermee bedoelen de respondenten dat er geen vlekken of stof te zien is, dat het schoon aanvoelt en ruikt. Op de vraag of er ook nog andere aspecten zijn, moeten de respondenten even nadenken en geven aan dat zij het lastig vinden dit te beantwoorden. "Andere aspecten die wij belangrijk vinden, zouden dan de schoonmaak in algemene ruimten zijn en toch ook de locatie van het hotel. Het moet in het centrum liggen, zodat wij gemakkelijk overal heen kunnen reizen en attracties kunnen zien. Verder houden wij van een goed, uitgebreid ontbijt met veel keuze. Ow, en we willen graag dat het hotel rustig is, dus geen geluidsoverlast." "Wat ons erg tevreden zou maken is als medewerkers behulpzaam zijn en proactief in onze behoeften voorzien." Een voorbeeld dat zij hierbij geven gaat over het helpen en uitleg geven over de stad. "Bijvoorbeeld door het geven van city maps en ons tips geven over de leukste plekken to go en hoe we daar heen kunnen gaan." Wat een negatieve invloed op de beleving van de respondenten is geluidsoverlast in de kamer.

Andere aspecten in hotel, zoals de inrichting van de kamer en de sfeer, vinden de respondenten minder belangrijk en hier letten zij dus niet echt op. De vrouwelijk respondent geeft aan dat zij het niet belangrijk vindt hoe de kamer is ingericht en hoe de uitstraling van de meubels zijn. De mannelijk respondent vindt "dat de kamer wel goed onderhouden moet zijn en ik zie graag een kamer die redelijk modern is ingericht."

Het gedrag van de medewerkers heeft wel invloed op de beleving van de respondenten. "Uhm, dat heeft zeker wel invloed op onze beleving, maar wel minder dan andere aspecten. Wij verwachten dat de medewerkers vriendelijk zijn en als ze dan zijn, dan is dat prima, maar maakt ons niet heel veel blijer." RV: "Ik denk dat dit ons eerder negatief zou opvallen."

De respondent legt uit als de medewerkers niet vriendelijk zijn, dit waarschijnlijk pas echt opvalt en als negatief ervaren wordt als er meerdere dingen tijdens het hotelverblijf niet goed gaan. "Dan stapelt zich dat op en ontstaat een totaal (negatief) beeld."

Reviews

De respondent schrijft slechts af en toe een review na een hotelverblijf. De reden dat zij juist wel een review schrijven is "als het een ontzettend leuke plek of hotel is." De reden dat zij geen review schrijven is dat zij te lui en te druk zijn na thuiskomst om nog een review te schrijven. "Soms vergeten we het ook gewoon, omdat we thuis weer druk zijn met andere dingen."

De reviews die de respondenten schrijven zijn erg afhankelijk van hun ervaring. "Wij zouden reviews schrijven als onze verwachting in lijn of boven de ervaring liggen. Dus ofwel zeer positief is of zeer negatief is."

Bij vragen over hoe zij meer reviews zouden schrijven of positievere reviews geven de respondenten hetzelfde antwoord. RV: "Ik zou een betere review schrijven of eerder geneigd zijn vaker een review te schrijven als mijn ervaringen over de schoonmaak, de locatie en het ontbijt beter zijn dan mijn

verwachting.” De inhoud van de reviews die de respondenten schrijven zijn meestal hetzelfde. Volgens de respondent zijn dit de schoonmaak van de kamer en badkamer, de locatie t.o.v. attracties en de variëteit van het ontbijt.

Vervolgens werd gevraagd wat de motivatie van de respondenten is om een review te schrijven. De respondenten antwoorden dat zij hier twee redenen hebben. “In eerste instantie schrijf ik een review om andere mensen te helpen en te informeren over wat voor soort hotel dit is. Maar ik schrijf ook een review, positief dan, om mijn dank te laten zien aan het hotel en/of om het hotel te helpen hun dienstverlening te verbeteren.”

Omdat de respondent eerder heeft aangegeven dat zij weleens vergeet om een review te schrijven, wordt hier nog een vraag over gesteld. Namelijk wat het hotel fysiek zou kunnen doen om ze een review te laten schrijven. Hier worden door de interviewer enkele voorbeelden gegeven. De respondenten antwoorden dat het hen zeker zou motiveren en laten overwegen om vaker een review achter te laten als er een mogelijkheid is om dit nog tijdens het verblijf te laten doen. “... bijvoorbeeld na check-out of net daarvoor. Dan zit het nog vers in ons geheugen en hebben we nog tijd.”

Het interview wordt afgesloten door hen hartelijk te bedanken voor de informatie en tijd en wordt de voucher aangeboden.

Samenvatting interview 8

Afgenomen op donderdag 20 april 2017 in NH Schiller te Amsterdam

Respondent: vrouw uit USA. Reden bezoek: business

Interviewer: Leah van Hattem

De eerste vraag gaat over waar de respondent op let tijdens een hotelverblijf. Hierop antwoordt de respondent: “Ik let altijd meteen op de schoonmaak in de kamer. En dan speciaal op de kleur van het linnen van het bed en de kleur van de handdoeken. Er zijn verschillende soorten wit en de kleur laat voor mij zien hoe schoon deze zijn. Ook let ik op vlekken en haren op het linnen en handdoeken.” “Verder vind ik in het algemeen de schoonmaak in de kamer en badkamer belangrijk. Ik heb graag een schone kamer zonder stof en vlekken.”

Daarnaast geeft de respondent aan dat voor haar de locatie ook belangrijk is. De respondent heeft graag een hotel dat centraal en in het centrum van een stad gelegen is. “... ook moet het hotel goed bereikbaar zijn met openbaar vervoer zoals trams en bussen, zodat ik gemakkelijk overal heen kan gaan.”. De medewerkers hebben voor de respondent ook veel invloed op haar beleving. Zij vindt het belangrijk dat de medewerkers een vriendelijke, proactieve omgang hebben en actief behulpzaam zijn.

Een factor die de respondent zeer tevreden kan maken over het verblijf, is volgens haar het ontbijt. “Het ontbijt, de variëteit en keuze, vind ik belangrijk en daar besteed ik veel aandacht aan.” Een factor dat negatieve invloed op de beleving heeft is de schoonmaak. “Wanneer dit niet goed is of niet is zoals ik het verwacht, dan heeft dit invloed op hoe ik het hotel beleef.”

Reviews

De respondent geeft aan dat zij af en toe een review schrijft. “Ik zou een review schrijven als ik zeker weet dat ik hiermee het hotel zou kunnen helpen om hun dienstverlening te verbeteren.”. “Als ik een review schrijf zou dit doen als het zeer positief of zeer negatief is.

Op de vraag wat het hotel zou kunnen doen om haar vaker een review te laten schrijven, antwoordt de respondent: “Persoonlijk vragen. Ik zou vaker een review schrijven als de medewerkers naar mij toe zouden komen en of dat zij het bij check-out vragen.” “Het uitleggen dat het belangrijk is voor het hotel om een review in te vullen omdat het hen helpt de dienstverlening te verbeteren.”

Het interview wordt afgesloten door de respondenten te bedanken en hen de voucher aan te bieden.

Samenvatting interview 9

Afgenomen op donderdag 20 april 2017 in NH Schiller te Amsterdam

Respondent: 2 mannen uit Midden Oosten. Reden bezoek: leisure

Interviewer: Leah van Hattem.

De respondenten spreken niet heel goed Engels, maar willen toch graag meewerken aan dit interview.

De vraag over welke zij aspecten zij belangrijk vinden tijdens een hotelverblijf, wordt duidelijk beantwoord. De respondenten vinden de schoonmaak van de kamer en de kamer grootte het belangrijkste aspect en dit heeft het meeste invloed op hun beleving. Zij benoemen dat zij in de kamer een schoon bed zonder haren en vlekken belangrijk vinden en dat er geen lagen stof op de meubels moeten liggen. In de badkamer vinden de respondenten het belangrijk dat het er schoon uit ziet en lekker ruikt. “Ook vinden wij dat de medewerkers vriendelijk en behulpzaam moeten zijn. Als ze dit niet zijn, dan vinden wij het niet leuk.”.

Andere aspecten uit het PGO-model, zoals locatie, inrichting en ambiance, hebben geen invloed op hun beleving en hier geven de respondenten eigenlijk ook geen aandacht aan. “Ik denk dat deze punten ons wel opvallen als zij heel slecht zijn, maar meestal letten wij hier niet zo op, omdat wij overdag de hele dag buiten zijn en 's avonds te moe zijn.”

Reviews

De respondenten geven aan dat zij nooit een review invullen. “Wij schrijven eigenlijk nooit een review.” “Waarom?, nou ik denk niet dat het belangrijk is om een review te schrijven, mensen lezen het toch niet. Ik lees ze zelf namelijk ook niet.” Hierop werd de vraag gesteld of de respondent wel zou overwegen een review te schrijven als het hotel aangeeft hoe belangrijk het voor hen is. “Dan zou ik denk ik wel een review schrijven, omdat ik dan weet dat het hotel zich kan verbeteren.”

Vervolgens werd de respondent gevraagd wat wel een reden zou kunnen zijn om vaker een review te schrijven. Hierop antwoordt de respondent dat hij eerder geneigd is een review te schrijven “als mijn ervaring van de bovenstaande punten (e.g. schoonmaak, kamer grootte, houding medewerkers) boven mijn verwachting komt.”. “Ook zou ik sneller een review schrijven als het mogelijk is om dit tijdens de check-out te doen. Op die manier kan ik het namelijk niet vergeten.”

Het interview wordt afgesloten en de respondenten worden bedankt voor hun tijd. De voucher wordt aangeboden en daar zijn de respondenten blij mee.

Samenvatting interview 10

Afgenomen op 24 april 2017 in NH Schiller te Amsterdam

Respondent: 1 man en 1 vrouw uit UK. Reden bezoek: leisure

Interviewer: Leah van Hattem

Het interview begon met een korte introductie over de reden van dit interview en onderzoek. Vervolgens werd er gestart met de vraag wat de respondenten belangrijk vinden tijdens een hotelverblijf en waar zij op letten. Hierop antwoordde de respondenten dat zij hierbij letten op de kamer. Zij gaven een toelichting hierop. "In de kamer letten wij eigenlijk op verschillende punten. Ten eerste willen wij een grote, ruime kamer waar naast een bed ook nog genoeg plek is om onze koffers neer te zetten en lekker op stoelen te kunnen zitten. Wij willen graag een comfortabele, leuk ingerichte kamer." "Waar wij verder nog op letten in de kamer is de schoonmaak. Hierbij vooral het bedlinnen en de badkamer."

Op de vraag of er nog andere aspecten zijn die invloed hebben op hun beleving antwoordden de respondenten dat dit de omgang van de medewerkers is. "Wat wij belangrijk hierbij vinden is het oog voor detail, hoffelijkheid, vriendelijkheid, proactieve houding, maar ook hoe wij ontvangen worden bij de receptie." Hierna moeten de respondenten even nadenken of er nog andere aspecten zijn. Zij antwoordden dat ze het lastig vinden om aspecten aan te geven, omdat het voor hen verder vooral over de overall experience gaat. "Alles moet goed zijn."

Hierna werd de vraag gesteld of de respondenten een tevredenheids- en ontevredenheidsfactor hebben die veel invloed hebben op hun beleving. De respondenten kunnen niet op een tevredenheidsfactor komen, maar zeggen dat dit toch echt afhankelijk is van de gehele ervaring. Een factor voor ontevredenheid zou geluidsoverlast zijn. Hierover zeggen de respondenten: "Wij zijn al op leeftijd, gaan vroeg slapen en hebben goede nachtrust nodig. Daarom vragen wij altijd om een rustige kamer in een rustig gedeelte van een hotel, zodat wij geen last van rumoer krijgen."

Na de vragen over de beleving werden er vragen gesteld met betrekking tot het schrijven van reviews. De respondenten geven aan dat zij eigenlijk bijna altijd reviews schrijven op TripAdvisor en ook als het hotel een eigen review stuurt. De respondenten vertellen dat hun motivatie om reviews te schrijven vooral is om andere mensen te helpen. "Door reviews te schrijven kunnen wij andere mensen vertellen hoe het hotel is, wat er goed is, wat misschien niet goed is, en zo hopen wij hen te informeren en te helpen om een goede keuze te maken." Volgens de respondenten is een andere reden ook om het hotel te bedanken voor de service en wanneer het negatief is, het hotel te helpen de dienstverlening te verbeteren. Zij schrijven hierdoor zowel positieve als negatieve reviews, omdat volgens hen beide soort kan helpen.

Vervolgens werd gevraagd wanneer de respondent een review zou schrijven. Hierop antwoordt de respondent dat hij dit niet zeker weet, maar "dat ik in ieder geval een review zou schrijven als mijn

verblijf extreem positief of extreem negatief is. Alles wat daar tussen in zit, vind ik minder belangrijk en interessant, het valt vaak weg.”

Omdat de respondenten aangeven dat zij bijna altijd een review schrijven, werd hen gevraagd wat er nodig is om hen vaker een review te laten schrijven. Hier moet de respondent even over nadenken. “Ik denk niet dat er één aspect is dat hiervoor kan zorgen. Ik zou vaker een review schrijven als de overall experience gewoon goed is.” Er werd gevraagd wat de respondent hiermee precies bedoelt.

“Daaronder vallen voor ons het eten, de medewerkers, de service, de schoonmaak van de kamer, het comfort van de kamer ect. Eigenlijk gewoon alles wat en wie wij tegenkomen als we door het hotel lopen.”

De respondenten geven aan dat zij een betere review zouden schrijven als de service, de vriendelijkheid en hoffelijkheid van de medewerkers goed is. “Alles moet goed zijn en er moeten geen fouten gemaakt worden; dus vanaf het boeken, het welkom heten en de check-in en alles wat daarna komt.” “Everything has to go smooth”.

Volgens de respondenten schrijven zij reviews zo gedetailleerd mogelijk op. Hierin verwerken zij verschillende aspecten van het verblijf, zoals het ontbijt, de medewerkers, de service en de kamer in het algemeen. Voor de respondenten is het belangrijk om een review te schrijven die constructief en informatief is, niet om een hotel onderuit te halen, maar juist om te helpen en ook om andere reiziger te informeren.

Eerder in het interview had de respondent kort aangegeven dat als hij eerder in een hotel is geweest en al eerder een review heeft geschreven, hij niet nog eens een review schrijft. Daarom werd het interview afgesloten met de vraag waarom dit zo was en wat er gedaan kan worden om het toch een tweede keer een review te laten schrijven. “Voor mijn werk heb ik vroeger veel gereisd en verbleef in dezelfde hotels. Daarom schreef ik 1 keer een review, maar daarna vaak niet nog een keer. Dan vond ik te veel moeite.” Op de vraag wat er gedaan kan worden om toch een tweede review te schrijven, antwoordt de respondent dat dit wellicht zou kunnen als de service is verbeterd, maar dat het net afhankelijk is hoe en of het opvalt, of de respondent dat toch een review schrijft.

Het interview werd afgesloten door de respondenten hartelijk te bedanken en een voucher aan te bieden.

Samenvatting interview 11

Afgenomen op maandag 24 april 2017 in NH Schiller te Amsterdam

Respondent: 2 vrouwen uit Nederland. Reden bezoek: leisure

Interviewer: Leah van Hattem

Het interview begon met een korte introductie en de vraag wat de respondenten belangrijk vinden tijdens een hotelbezoek. Hierop antwoordden de respondenten dat zij de schoonmaak absoluut het belangrijkste vinden. “Hier letten wij meteen op en we checken het ook altijd heel goed. Soms kijken we zelfs onder het bed. Waar we verder nog op letten is natuurlijk het bedlinnen, er mogen geen haren

op zitten en ook geen vlekken. In de badkamer letten wij op het toilet, het bad en het douchegordijn. Een douchegordijn zou eigenlijk helemaal niet in een hotel mogen, zo vies!.”

Verder geven de respondenten aan dat de medewerkers ook een belangrijke invloed hebben op hun beleving. De respondenten leggen uit dat zij medewerkers graag zien als informatief, gastvrij en vriendelijk. Qua omgeving van het hotel, vinden de respondenten het belangrijk dat het hotel bereikbaar is. “... ook moet het hotel in de buurt van het uitgaansleven liggen, zodat we veilig en niet te lang in het donker moeten lopen. Eigenlijk moeten de attracties, cafés en kroegen op loopafstand liggen.”

Een factor waar de respondent erg tevreden over kan worden is de kwaliteit van het bed. “Goede kussens, lekker linnen, goed matras, schoon gevoel.”. Een factor waar de respondenten juist ontevreden over kunnen worden is als de kamer niet goed schoon is. “En dan vooral de badkamer, het is zo vies als het toilet nog vies is, of er schimmel op de muren zit. Dat is echt een tegenvaller.”

Hierna werden verschillende vragen gesteld over het schrijven van reviews. De respondenten schrijven meestal wel een review. “Vaak boeken wij een hotel via Booking.com en dan krijg je automatisch een mailtje met de vraag of je een review kan invullen. Dat doen wij dan meestal wel.” Zij geven aan dat zij het toch wel belangrijk vinden om een review in te vullen. “Niet zozeer dat wij het leuk vinden om te doen, maar we schrijven de reviews omdat we weten dat het, het hotel kan helpen om zich te verbeteren.”

De respondenten geven aan dat de meeste reviews een mogelijkheid bieden om punten te geven. Over het plaatsen van extra opmerkingen verschillen de respondenten van mening. De ene respondent geeft aan dat zij altijd positieve of negatieve opmerkingen schrijft, terwijl de andere respondent juist alleen positieve opmerkingen schrijft. Op de vraag waarom ze dat doet, kan ze geen antwoord geven, omdat ze daar eigenlijk geen reden voor heeft.

Op de vraag wat er gedaan kan worden om vaker en betere reviews te krijgen, geven de respondenten aan dat dit “eigenlijk niet 1 ding is, het is echt afhankelijk van de ervaring en alles dat gebeurt is tijdens het verblijf.” “Natuurlijk, als het verblijf ontzettend goed is en ik ben erg blij, dan ben ik eerder geneigd om een review te schrijven.”

Het interview werd afgesloten door de respondenten te bedanken en het aanbieden van de voucher.

Samenvatting interview 12

Afgenomen op maandag 24 april 2017 in NH Schiller te Amsterdam

Respondenten: 1 vrouw uit USA. Reden bezoek: leisure

Interviewer: Leah van Hattem

Het interview werd begonnen met een introductie over het onderzoek en een korte small talk. De eerste vraag die gesteld werd, ging over wat de respondent de belangrijkste aspecten tijdens een hotelverblijf vindt. Hierop had de respondent een duidelijk antwoord: “Schoonmaak”. Vervolgens werd gevraagd wat zij hiermee precies bedoeld: “Eigenlijk een heleboel dingen, schoon voelen, schoon ruiken, het voelt comfortabel, het voelt gezond als een kamer schoon is.” Daarna geeft de respondent

aan dat comfort in de kamer ook belangrijk is voor haar. “Het bed moet comfortabel zijn met goed linnen, zachte en grote handdoeken, fijn meubilair.”

Hierna geeft de respondent een mooie toelichting. “Ik geloof dat, voor mij in ieder geval, de kamer meteen een eerste indruk geeft van het hotel. Die eerste indruk heeft invloed op de rest van je verblijf in het hotel en bepaalt later of je nog eens terugkomt of dat je het hotel aanraadt aan familie en vrienden.” “Voor mij laten veel aspecten zien of ‘the hotels cares about the guests’ en dit heeft invloed op je beleving vanaf het eerste moment dat je het hotel binnen stapt.” Hierop werd gevraagd welke aspecten de respondent nog meer bedoelt. De respondent antwoordde dat ook de omgeving en de medewerkers zijn.

Qua omgeving geeft de respondent aan dat dit afhankelijk is van de locatie, drukte, attracties in de buurt en geluidsoverlast. Als dit volgens de respondent al tegenvalt, of anders is dan verwacht, heeft dit invloed op de beleving. Vervolgens geeft de respondent aan dat zij het volgende van de medewerkers belangrijk vindt. “Qua medewerkers vind ik het uiteraard belangrijk dat zij vriendelijk, behulpzaam en gastvrij zijn, maar waar ik meer op let is hoe zij problemen en klachten oplossen. Dat bepaalt hoe zij kunnen anticiperen en wat voor service zij aanbieden.” “Wij hadden bijvoorbeeld een probleem in onze kamer, maar de medewerkers hebben echt alles gedaan om het op te lossen en lieten blijken dat zij het ook erg vervelend voor ons vonden en het graag wilden oplossen.”

Een factor waar de respondent ontzettend tevreden over zou worden is de comfort in de kamer. Hieronder verstaat zij de kwaliteit van het bed, de kussens, het linnen, de badkamer. Zij geeft aan dat het vooral gaat over het gebruiksgemak en comfortabele, schone gevoel dat zij krijgt bij de kamer. Een factor waar zij erg ontevreden kan worden, is het tegenovergestelde van het eerder genoemde. “Dat is dus precies het tegenovergesteld; slecht bed, slechte kussens, viezige uitstraling.”

Na de vragen over beleving, werden er vragen gesteld over het schrijven van reviews. Op de vraag of de respondent reviews schrijft na een hotelverblijf antwoordt de respondent dat zij dit altijd doet. De respondent geeft aan dat haar motivatie hiervoor de volgende is: “Voordat ik een hotel boekt, lees ik altijd de reviews op websites; die helpen mij bepalen of het een goed en fijn hotel is. Daarom schrijf ik zelf ook altijd reviews; om andere mensen te informeren en te helpen een keuze te maken. Verder schrijf ik ook een review omdat ik weet dat het hotel hiermee haar dienstverlening kan verbeteren.”

De respondent denkt even na en zegt daarna dat zij sowieso een review schrijft als het verblijf heel positief of heel slecht is. “Daarnaast moet ik zeggen dat als de ervaring overeenkomt met mijn verwachting ik blij ben en een positieve review zal schrijven. Als er iets gebeurd waardoor ik zeer positief wordt over het verblijf zal ik hier misschien een extra opmerking over maken, maar het puntenaantal zal hetzelfde blijven dan als mijn ervaring mijn verwachting ontmoet.”

Vervolgens werd er gevraagd wat er voor nodig is om de respondent vaker een positieve review te laten schrijven. De respondent vindt het lastig om dit te beantwoorden en moet daar even over nadenken. “Ik kan daar zo snel niet echt iets voor bedenken. Voor mij is het belangrijk dat mijn verwachting in lijn ligt met mijn ervaring en dan ben ik tevreden. Natuurlijk moet dat mijn eerste indruk van het hotel goed zijn en vooral de schoonmaak vind ik belangrijk. Als dit in principe allemaal goed is, zal ik

sowieso een goede review.” De respondent denkt nog even na en zegt daarna dat zij een betere review zou kunnen schrijven als er iets onverwachts gebeurt, dus iets wat zij niet verwacht en haar positief verrast.

Het interview wordt afgesloten en de respondent wordt bedankt voor haar tijd en de voucher wordt overhandigd.

Bijlage X: Gecodeerde interviews

Interview 1

Het interview is begonnen met de vraag waar de respondent voornamelijk op let tijdens een hotelverblijf.

1.1a De respondent geeft aan dat de belangrijkste aspecten voor haar de locatie en de kamer zijn. Onder locatie bedoelt de respondent de bereikbaarheid en de attracties in de buurt. *[Open code: aandacht aspecten locatie]* 1.1b In de kamer let de respondent op het interieur, de sfeer/vibe die de kamer uitstraalt en of de kamer comfortabel is. *[Open code: aandacht aspecten kamer]*

1.2 Op de vraag wat de invloed van het gedrag van personeel is, geeft de respondent aan dat dit geen beslissende factor is. Zij geeft aan dat personeel in het algemeen vriendelijk moet zijn, maar dat dit niet veel invloed heeft op de beleving. *[Open code: invloed gedrag personeel]*

1.3 De invloed van de schoonmaak op beleving heeft voor de respondent alleen invloed wanneer de schoonmaak als negatief ervaren wordt. De respondent geeft aan dat dit vaak geen invloed heeft en er niet zo op let, maar dat dit pas een negatieve factor wordt wanneer deze onder de verwachting is. *[Open code: invloed schoonmaak op beleving]*

1.4 De meeste invloed op de beleving, zowel negatief als positief, hebben de locatie, de kamer en het ontbijt. De locatie en kamer zijn eerder al toegelicht. De beleving van het ontbijt ontstaat door de keuze in het assortiment en de aanwezigheid van producten (of er voldoende items aanwezig zijn). *[Open code: invloed op beleving F&B]*

1.5 De respondent geeft aan dat zij af en toe een review schrijft. Zij geeft aan dat zij vaak een review schrijft als het hotel of de reserveringswebsite, zoals TripAdvisor.com of Booking.com, een mailtje hierover sturen. *[Open code: review schrijven]* 1.6 De respondent geeft aan dat zij alleen een review schrijft als haar beleving ofwel zeer positief ofwel zeer negatief ervaren is. Wanneer haar verwachting en beleving overeenkomen is zij minder geneigd om een review te schrijven. *[Open code: reden voor schrijven van reviews]* Hierbij legt de respondent uit dat de verwachting veel invloed heeft op hoe haar ervaren beleving wordt.

1.7 Op de vraag hoe NH een hogere score zou kunnen krijgen, geeft de respondent aan dat dit zou kunnen door uit te blinken. De respondent geeft een nadere toelichting waarin zij aangeeft dat hiermee bedoeld wordt dat iets tijdens het verblijf boven de verwachting ervaren wordt. De respondent verblijft vaker in een NH Hotel. *“Het is natuurlijk, wij gaan vaker naar NH toe, wij zijn daar ook vaak geweest. Wat zij meer kunnen doen, is toch echt het uitblinken. Het is altijd leuker als er net iets extra aandacht gegeven wordt.”* De respondent geeft aan dat dit overal aan kan liggen; de locatie, de inrichting van de kamer, het ontbijt e.d. *[Open code: reden voor zeer positieve review]*

1.8 Haar motivatie om reviews te schrijven is om andere reizigers te helpen. De respondent bedoelt hiermee dat zij graag over haar ervaring schrijft om anderen een beeld te geven over hoe het hotel is. *[Open code: achterliggende gedachte schrijven reviews]* 1.9 De aspecten die de respondent laat terugkomen in reviews gaan met name over de locatie, de kamers en het ontbijt. *[Open code: aspecten in reviews]*

1.10 De respondent sluit af door te zeggen dat een ander aspect dat invloed heeft op de beleving is hoe een opmerking wordt opgelost door de medewerkers. Dit kan zowel een positieve als negatieve opmerking zijn. De respondent geeft hierbij aan dat dit invloed heeft op zowel de beleving als de (inhoud) van de review. *[Open code: invloed op beleving]*

1.11 De respondent geeft als laatste aan dat voor haar de ervaren beleving veel invloed heeft of zij wel of niet een review schrijft en wat voor soort review dit dan wordt. *[Open code: reden voor schrijven van reviews]*

Overzicht open codes en fragmenten

Open code	Fragmenten
Aandacht aspecten kamer	1.1 b
Aandacht aspecten locatie	1.1 a
Invloed gedrag personeel	1.2
Invloed schoonmaak op beleving	1.3
Invloed op beleving F&B	1.4
Review schrijven	1.5
Reden voor schrijven van reviews	1.6, 1.11
Reden voor zeer positieve review	1.7
Achterliggende gedachte schrijven review	1.8
Invloed op beleving	1.10
Aspecten in reviews	1.9

Interview 2

~~Het interview begon met een korte introductie over de inhoud en reden van dit interview.~~

~~De eerste vraag ging over de aspecten waar de respondent op let tijdens een hotelverblijf.~~ 2.1 De respondenten antwoordden hierop dat zij vooral letten op de schoonmaak van kamers en algemene ruimten, de kamer en badkamer en het welkom. *[Open code: aandacht aspecten schoonmaak]*

~~Bij de schoonmaak vinden zij 'de kamer en badkamer het belangrijkste, maar algemene ruimten zijn zeker ook erg belangrijk.'~~ Het interieur van de kamer speelt geen grote rol, 2.2 maar wat de respondent wel aangeeft is dat de kamer grootte een belangrijke rol speelt in hun beleving. *[Open code: aandacht aspecten kamer]*

2.3 Daarna geeft de respondent aan dat het onderhoud van het hele hotelgebouw, inclusief kamer, iets is waar zij aandacht aanbesteden. *[Open code: aandacht aspecten onderhoud.]*

2.4 Op de vraag of deze aspecten ook invloed hebben op de beleving geven de respondenten aan dat dit afhankelijk is van wat er van te voren verteld is en dus hoe hun verwachting gevormd is. Zij geven aan dat hun verwachting bepaald wordt door wat de marketing van de hotel uitdragen. *"Dat is waar je je verwachting op bouwt. De relatie tussen verwachting vs ervaring is erg belangrijk; dat bepaalt of iets als positief of negatief ervaren wordt."* *[Open code: verwachting door marketing.]*

2.5 De respondenten beschreven dat er niet één ding is dat een absolute tevredenheidsfactor is, maar dat het voor hen om het gehele plaatje gaat; *de overall experience.* *[Open code: tevredenheidsfactor]*

2.6 Echter, op de vraag of er een factor is dat zorgt voor ontevredenheid antwoorden zij dat dit de schoonmaak is. Ook de manier waarop dingen gepresenteerd worden heeft invloed. De respondent geeft aan dat vooral het vooral de tegenvallende schoonmaak in de kamer kan zorgen voor ontevredenheid. *[Open code: ontevredenheidsfactor]*

2.7 De respondent geeft duidelijk aan dat zij twee aspecten belangrijk vinden van het gedrag van personeel. Dit zijn de vriendelijkheid en de proactieve houding. *[Open code: gedrag personeel]* ~~Een mooie formulering hierover van de respondent is: "Rather staff that looks to help instead of being asked to help".~~ 2.8 De respondent geeft aan dat zij dit verwachten van elke medewerker van het hotel. *[Open code: soort personeel]*

2.9 Voor de respondent is de locatie van het hotel een belangrijke factor in de keuze van een hotel. Er wordt aangegeven dat het hotel centraal gelegen moet zijn en gemakkelijk bereikbaar moet zijn, zowel met auto als lopend. *[Open code: locatie van hotel]*

~~Vervolgens werden er enkele vragen gesteld met betrekking tot reviews. De eerste vraag was of de respondenten reviews schrijven na een hotelbezoek. Volgens de respondent proberen zij dit zo vaak mogelijk te doen en doen zij dit zodra zij thuis komen.~~ 2.10 De respondent geeft aan dat zij vaak alleen reviews schrijven wanneer *"we feel the need to do it"*, met andere woorden wanneer zij dit vanuit henzelf nodig vinden/willen. *[Open code: reden voor schrijven van reviews]*

2.11 Deze behoefte komt voor de respondenten vooral voort uit een zeer negatieve ervaring tijdens het verblijf dat zij graag kwijt willen en om het aan anderen te vertellen. Volgens de respondenten kan het ook voortkomen uit een zeer goede ervaring. *[Open code: reden voor schrijven van reviews]* ~~De respondent geeft daarna nog het volgende aan: "Ik ben wel van mening dat bijvoorbeeld TripAdvisor~~

niet de juiste plek is om iets negatiefs te schrijven, dat moet je naar het hotel of de hotel manager direct schrijven.” “Het enige probleem deze dagen is dat er niet veel managers in de buurt zijn dus je krijgt bijna nooit persoonlijk contact of antwoord op je mails. Dat is de afgelopen jaren veranderd; het persoonlijke contact met hotel directeur is weg.” De respondenten zijn van mening dat dit het gevoel geeft dat opmerkingen/klachten minder serieus genomen worden en dat er niks mee gedaan wordt.

2.12 De respondenten geven aan dat teleurstelling een motivatie van hen is om een review te schrijven.

Dit moet dan wel een erg grote teleurstelling zijn. *[Open code: negatieve motivatie]*

2.13 Anderzijds kan een erg goede ervaring ook een motivatie zijn om een review te schrijven. *[Open code: positieve motivatie]*

2.14 Voor beide is de achterliggende motivatie om anderen te helpen een keuze te maken voor een hotel. *“Wij schrijven zowel positief als negatief, omdat wij denken dat beide soort kan helpen.”* *[Open code: achterliggende gedachte schrijven reviews]*

2.15 Er wordt aangegeven dat een goede overall experience kan zorgen dat de respondenten een zeer positieve review schrijven. *[Open code: reden voor zeer positieve review]*

2.16 De aspecten die de respondenten vaak in reviews laten terugkomen, en die invloed hebben op hun beleving zijn in ieder geval de locatie en de vriendelijkheid van het personeel. Maar in het algemeen gaat het voor de respondenten met name over de overall experience. *[Open code: aspecten in reviews]*

Overzicht open codes en fragmenten

Open code	Fragmenten
Aandacht aspecten kamer	2.2
Aandacht aspecten schoonmaak	2.1
Aandacht aspecten onderhoud	2.3
Verwachting vs ervaring	2.4
Tevredenheidsfactor	2.5
Ontevredenheidsfactoren	2.6
Gedrag personeel	2.7
Soort personeel	2.8
Locatie van hotel	2.9
Reden voor schrijven van reviews	2.10, 2.11
Negatieve motivatie	2.12
Positieve motivatie	2.13
Achterliggende gedachte schrijven reviews	2.14
Reden voor zeer positieve review	2.15
Aspecten in reviews	2.16

Interview 3

~~Op de vraag waar de respondent op let tijdens zijn verblijf moet de respondent even over nadenken, omdat hij hier nooit bij stil gestaan heeft.~~ 3.1 Hij antwoordt dat "de houding en het gedrag van de medewerkers ontzettend belangrijk zijn voor mij. Ik vind het belangrijk dat de medewerkers vriendelijk en behulpzaam zijn en dat zij werkelijk mij als persoon zien en niet als een nummertje". *[Open code: aandacht aspecten medewerkers] 'A nice hello and a smile'.* 3.2 Verder geeft de respondent aan hij een goed ontbijt belangrijk vindt. Hier let hij vooral op de keuze van het assortiment. *[Open code: aandacht aspecten F&B]* 3.3 Wat betreft de kamer geeft de respondent het volgende aan: "Voor mij is de kamer erg belangrijk, ik ben hier natuurlijk voor zaken en heb een goede nachtrust nodig. Daarom vind ik het fijn als ik een stille, rustige kamer heb met een goed kussen. De waterkracht van de douche is voor mij ook een belangrijk punt; die moet hard genoeg zijn, anders dan vind ik het niet fijn." *[Open code: aandacht aspecten kamer]*

~~De omgeving heeft voor de respondent geen invloed op zijn beleving.~~ 3.4 De respondent geeft wel aan dat het hotel centraal gelegen moet zijn i.v.m. werk. *[Open code: ligging van hotel]* 3.5 "Een punt van ontevredenheid is voor mij toch wel geluidsoverlast; overdag ben ik druk met werk en 's avonds wil ik goede rust krijgen". *[Open code: ontevredenheidsfactor]*

3.6 De respondent zegt dat het product (kamer, F&B, ect) en de omgeving (locatie, inrichting kamer) weinig invloed hebben op zijn beleving. *[Open code: geen invloed aspecten op beleving]* ~~De respondent zegt het volgende over het gedrag van de medewerkers.~~ 3.7 "Persoonlijk vind ik dat de medewerkers voor mij het verschil maken. Zij maken het verschil tussen een positieve of negatieve ervaring. Wanneer medewerkers onvriendelijk tegen mij doen en mij behandelen als een nummer, een soort robotgedrag vertonen, dan geeft dit mij een niet-welkom gevoel en dat heeft meteen invloed over hoe ik mijn gehele verblijf ervaar; negatieve invloed wel te verstaan. Echter, als het personeel vriendelijk tegen mij is, glimlacht en persoonlijke aandacht geeft, dan maakt dat mij een stuk positiever. Ja, de houding en het gedrag van de medewerkers heeft een zeer grote invloed." *[Open code: gedrag personeel]*

~~Vervolgens werden er vragen gesteld over de reviews.~~ 3.8 De respondent moet even nadenken over de vraag maar geeft aan dat hij na een hotelverblijf eigenlijk nooit een review schrijft. ~~De respondent vindt het lastig om een reden te geven waarom hij nooit een review schrijft.~~ "Ik ben hier immers alleen voor werk en kijk eigenlijk niet echt naar andere dingen, het enige wat ik wil is goed slapen, ontbijt en daarna ben ik weg naar werk. Meestal ben ik dan ook maar 1 nacht in het hotel, dus heb ik geen tijd om het echt te ervaren zal ik maar zeggen." *[Open code: reden voor schrijven van reviews]*

~~Er werd gevraagd wat een hotel zou kunnen doen om de respondent over te halen om toch een review te schrijven.~~ 3.9 Hierop antwoordt de respondent dat hij zou overwegen om wel een review te schrijven wanneer er tijdens zijn verblijf iets buitengewoons gebeurt. De respondent legt uit dat hij hiermee bedoelt dat er iets gebeurt of gedaan wordt dat hij niet verwacht had. Dus iets dat boven zijn verwachting gebeurt. De respondent kon zo snel niet op specifieke voorbeelden komen, maar voor hem heeft dit vooral met de houding van het personeel te maken. *[Open code: overwegingen om een review te schrijven]* Een voorbeeld dat de respondent hierbij geeft is: "Ik kom nu al een aantal keer in dit hotel. Elke keer heb ik een jetlag en wordt ik vroeg wakker of moet ik vroeg weg. Een medewerker van de receptie zet voor mij altijd koffiemachine aan en legt een croissant klaar voor mij; en dat om 4

uur 's ochtends. Ik heb hier helemaal niet om gevraagd en het hoeft van mij eigenlijk niet. Maar ik vind het zo ontzettend aardig van hem dat hij dit altijd doet. Het geeft mij echt het gevoel dat ik gezien wordt en persoonlijke aandacht krijg.” 3.10 “Als er dus vaker echt persoonlijke aandacht gegeven wordt en er iets speciaals of surprisings gedaan wordt, zou ik zeker geneigd zijn om een goede review te schrijven.”. *[Open code: reden voor zeer positieve reviews]* 3.11 De respondent geeft aan, dat hij dan een review over zijn overall experience zou schrijven, omdat hij dan meer aandacht geeft aan andere aspecten in het hotel. *[Open code: aspecten in reviews]*

3.12 De respondent geeft aan dat hij geen review zou schrijven als zijn verblijf op of onder de verwachting ligt. Hij vindt het dan niet de moeite waard om er iets over te schrijven. *[Open code: motivatie om geen review te schrijven]* 3.13 Wanneer er iets gebeurt dat onder zijn verwachting is, dan zou dit volgens de respondent met name kunnen komen door het gedrag van het personeel. “Als de medewerkers redelijk vriendelijk zijn, is dat een reden om juist geen review te schrijven, omdat ze gewoon hun werk deden, maar niks speciaals deden dat het waard is op te schrijven”. *[Open code: oorzaak lage ervaring]*

Het interview wordt afgesloten door de respondent te bedanken voor hun tijd en informatie. Vervolgens wordt hem de voucher overhandigd.

Overzicht open codes en fragmenten

Open code	Fragmenten
Aandacht aspecten medewerkers	3.1
Aandacht aspecten F&B	3.2
Aandacht aspecten kamer	3.3
Ligging van hotel	3.4
Ontevredenheidsfactor	3.5
Geen invloed aspecten op beleving	3.6
Gedrag personeel	3.7
Reden voor schrijven reviews	3.8
Overwegingen om een review te schrijven	3.9
Reden voor zeer positieve reviews	3.10
Aspecten in review	3.11
Motivatie om geen review te schrijven	3.12
Oorzaak lage ervaring	3.13

Interview 4

~~De respondent is pas gisteravond in het hotel aangekomen en heeft dus nog niet veel van het hotel kunnen zien. Hij heeft aan dat hij vaker voor zaken in hotels verblijft en wil daarom graag meewerken.~~

4.1 Volgens de respondent verblijft hij vaak maar 1 nacht in een hotel, dus hij heeft eigenlijk geen speciale aspecten waar hij op let. Het belangrijkste aspect vindt de respondent toch wel de kamer.

~~Wanneer gevraagd wordt wat de respondent hiermee bedoelt, zegt hij:~~ *"In de kamer vind ik vooral de schoonmaak erg belangrijk. Ik ben overdag de hele dag aan het werk en als ik dan 's avonds terugkom, dan ik wil gewoon in een schone, nette kamer kunnen zitten en slapen."* [Open code: aandacht aspect hotel schoonmaak]

4.2 *Daar hoort trouwens ook de temperatuur van de kamer bij, die kan je vaak niet veranderen, dus die moet goed zijn ingesteld."* [Open code: aandacht aspect kamer]

4.3 *'Daarnaast vind ik het ook belangrijk dat de kamer goed onderhouden is."* De respondent geeft aan dat hij hiermee het meubilair bedoelt. *"Kapotte randen, gaten, vlekken in de vloer en op de muren, verouderde meubels geven mij toch een minder fijn gevoel"*. [Open code: aandacht aspect onderhoud]

4.4 Hierbij vindt de respondent ook de ambiance en sfeer die de kamer uitstraalt belangrijk. ~~Er werd gevraagd wat de respondent precies met ambiance en sfeer bedoelt.~~ Hierop antwoordde de respondent dat hij de uitstraling van het meubilair niet de oud, maar modern moet zijn. En dat het comfortabel en huiselijk moet voelen. [Open code: aandacht aspect kamer]

4.5 Het meest belangrijke tevredenheidsfactor vindt de respondent lastig om te benoemen. *"Als ik 1 ding moet zeggen, dan zou ik de schoonmaak zeggen. Ik vind het belangrijk om een schone kamer te hebben die er gewoon netjes uitziet."* [Open code: tevredenheidsfactor]

4.6 Een ontevredenheidsfactor voor de respondent zou geluidsoverlast zijn en een te koude of te warme temperatuur in de kamer. [Open code: ontevredenheidsfactor]

4.7 Als toevoeging hierop vertelt de respondent dat zijn ervaring van de kamer, en het hotel in algemeen, erg afhankelijk is van de gecreëerde verwachting. *"De prijs die ik voor een kamer bepaal heeft invloed op wat ik verwacht dat de kamer eruit gaat zien. Meestal zit ik in goedkopere hotels, dus is mijn verwachting ook anders. Maar wanneer ik meer betaal voor een kamer, verwacht ik meer."* [Open code: verwachting door prijs]

4.8 *Dan verwacht ik natuurlijk geen gouden kranen en marmeren wastafels, maar ik creëer wel verwachtingen over de grootte van de kamer, de ambiance en sfeer en de uitstraling van het meubilair"*. [Open code: verwachtingsaspecten]

~~De respondent heeft eerder aangegeven dat het Product, behalve de kamer, en Omgeving geen tot weinig invloed hebben op zijn beleving, omdat hij hier eigenlijk geen aandacht aan geeft.~~

4.9 Wat echter wel invloed heeft op de beleving van de respondent is het gedrag van de medewerkers. *"Hoewel ik hier niet echt specifiek op let of aandacht aanbesteed, valt het mij wel op als de medewerkers werkelijk blij zijn mij te zien en te helpen en behulpzaam zijn. Wat ik hiermee bedoel, is dat ik mijn verblijf positiever ervaar als medewerkers aardig zijn en persoonlijke aandacht geven."* *"Dus niet heel procesmatig mij helpen, maar 'echt' is."* [Open code: gedrag personeel]

4.10 De respondent geeft aan dat de medewerkers voor het verschil kunnen maken tussen een gewoon (verwacht) verblijf en een uitstekend (boven de verwachting) verblijf. [Open code: invloed gedrag personeel]

4.11 Op de vraag of de respondent reviews schrijft na een zakelijk hotelverblijf moet hij even nadenken en zegt de respondent dat hij dit eigenlijk nooit doet. *[Open code: review schrijven]* 4.12 Als reden geeft de respondent dat *"ik het eigenlijk niet nodig vind om voor zo'n kort verblijf een review te schrijven. Ik kom hier alleen om te slapen, vaak ontbijt ik niet eens. Dus er is niet zo veel waar ik een review over zou kunnen schrijven."* *[Open code: reden voor schrijven review]* De respondent vindt het lastig een motivatiefactor te bedenken die hem toch een review zou laten schrijven. 4.13 *"Ik denk dat ik wel een review zou schrijven wanneer er iets buitengewoons gedaan wordt. Hiermee bedoel ik dat er iets 'surprising' gedaan wordt. Iets dat mij verrast en wat ik niet had verwacht."* *[Open code: motivatie om wel reviews te schrijven]* 4.14 Een andere motivatiefactor volgens de respondent kan zijn als de medewerkers persoonlijk aan hem vragen of hij een review kan invullen. *"Ik ben dan wel eerder geneigd om een review te schrijven als ik eerder met de medewerker gesproken heb of diegene in ieder geval eerder gezien heb."* *[Open code: motivatie om wel reviews te schrijven]*

Of er nog andere punten die zijn die hem kunnen overhalen een review te schrijven, zijn volgens de respondent wel. 4.15 *"Ik zou ook vaker geneigd zijn een review te schrijven wanneer ik er natuurlijk iets voor krijg, bijvoorbeeld korting of iets dergelijks. Dan moet ik wel eerlijk zeggen dat ik dan alleen een review schrijf omdat ik er iets voor krijg en niet omdat ik over mijn verblijf wil schrijven. En dat voelt voor mij als een vorm van omkoping"*. *[Open code: motivatie om wel reviews te schrijven]*

Het interview wordt afgesloten door de respondent te bedanken waarna hem een voucher wordt overhandigd.

Overzicht open codes en fragmenten

Open code	Fragmenten
Aandacht aspecten kamer	4.2, 4.4
Aandacht aspecten schoonmaak	4.1
Aandacht aspecten onderhoud	4.3
Tevredenheidsfactor	4.5
Ontevredenheidsfactor	4.6
Verwachting door prijs	4.7
Verwachtingsaspecten	4.8
Gedrag personeel	4.9
Invloed gedrag personeel	4.10
Review schrijven	4.11
Reden voor review schrijven	4.12
Motivatie om wel reviews te schrijven	4.13, 4.14, 4.15

Interview 5

De respondenten moeten even nadenken over de aspecten waar zij op letten tijdens hun verblijf. 5.1

De eerste reactie ging over de locatie. De respondenten vinden het belangrijk dat dit centraal gelegen is en makkelijk bereikbaar is. *[Open code: aandacht aspecten locatie]* 5.2

Wat de respondenten verder belangrijk vinden tijdens hun verblijf is de kamer. *"Wij vinden vooral de ambiance van de kamer belangrijk. Dit vinden wij goed als het comfortabel is, schoon eruit zien, lekker ruikt en fijn voelt om te zijn. Wat wij verder belangrijk vinden is dat de kamer een juiste grootte heeft"* RV: *"ik vind het vooral belangrijk dat er een plekje is waar we kunnen zitten."*

Verder geven de respondenten aan dat zij een rustige kamer belangrijk vinden. *[Open code: aandacht aspecten kamer]* ~~*"De eerste dagen hier zaten we in een kamer naast de visagiekamer (i.e. van RTL Late Night), dus dat was 's avonds constant rumoerig en daar hadden we ontzettend veel geluidsoverlast, dat is zeker van invloed."*~~ 5.3a

Verder geven de respondenten aan dat zij de schoonmaak in de kamer en badkamer en de onderhoud in de kamer ook zien als belangrijk aspect dat invloed heeft op hun beleving. *[Open code: aandacht aspect schoonmaak]* 5.3b *"RV: Met onderhoud bedoel ik dat het meubilair er niet versleten en kapot uit mag zien."* *[Open code: aandacht aspect onderhoud]*

5.4 Verder vinden de respondenten het gedrag van medewerkers erg belangrijk en geven aan dat dit invloed heeft op hoe zij het verblijf ervaren. *"Hoe de medewerkers zich gedragen en hoe hun houding is vinden wij erg belangrijk. Medewerkers moeten vriendelijk zijn natuurlijk, maar nog belangrijker vinden wij dat zij behulpzaam zijn."* *[Open code: gedrag personeel]* ~~*"Zo was er bij ons het incident van geluidsoverlast, natuurlijk hartstikke vervelend, maar de medewerkers hebben echt alles gedaan wat ze konden om ons te helpen. Dat vonden wij fijn. Het probleem vonden wij niet fijn, maar we zijn tevreden met hoe de medewerkers het hebben opgelost."*~~

Aanvullend op de vragen over beleving geeft de respondent het volgende aan: 5.5 *"RV: De kwaliteit in het hotel vinden wij belangrijk. Dat is wel een echte tevredenheidsfactor voor mij"* De respondent geeft hierbij de volgende voorbeelden: *"zoals bijvoorbeeld de kwaliteit van het bedlinnen, de amentities in de kamer zoals minibar, shampoos e.d., maar ook de kwaliteit van het meubilair in de kamer."* *[Open code: tevredenheidsfactor]*

5.6 De respondent geeft aan dat eigenlijk het tegenovergestelde van de eerdere genoemde aspecten als ontevredenheidsfactor kan gelden. *"Zoals viezigheid, slechte kwaliteit ect."* *[Open code: ontevredenheidsfactor]*

5.7 Volgens de respondent begint hun ervaring al vanaf het booking proces. *"Als dit niet goed lukt of heel lastig is, dan bepaalt dat deels al de verwachting die wij hebben en daarmee ook de ervaring. Het heeft daarmee invloed op ons hele verblijf."* *"Maar ook de prijs en foto's op de websites van de locatie en het uitzicht bepalen onze verwachting."* *[Open code: verwachting na boekingsproces]*

5.8 De respondent geeft aan eigenlijk nooit reviews te schrijven na een hotelverblijf. *[Open code: review schrijven]*

5.9 De reden hiervoor is *"dat het te veel werk, moeite en tijd kost."* Een andere reden waarom de respondenten geen review schrijven is om angst. *"Elk bedrijf waarvoor ik een review schrijf, heeft mijn (financiële) informatie en kan zo opzoeken wie de review geschreven heeft. Ik kan het dus niet anoniem invullen. Dat houdt mij tegen om reviews schrijven."* *[Reden voor schrijven van]*

reviews] 5.10 Als de respondenten wel een review schrijven, zou dit over een zeer positieve ervaring of een zeer negatieve ervaring gaan. *“Het gaat om de twee uitersten, alles daar tussenin zou geen nut hebben en te veel moeite zijn.”* [Open code: *motivatie om wel reviews te schrijven*] 5.11 Op de vraag wat de respondenten onder zeer goed en zeer slecht verstaan, antwoorden zij het volgende. *“RV: eerlijk gezegd schrijf ik liever geen negatieve review, omdat dit vaak erg specifiek over een probleem gaat dat die persoon ervaren heeft, maar misschien helemaal niet geldt voor anderen. Dat vind ik niet eerlijk tegenover het hotel.”* [Open code: *negatieve reviews*] 5.12 *“Waar we een zeer positieve review over zouden schrijven, is als ‘er excellente service wordt gegeven dat boven onze verwachting is.’”* De respondenten geven aan dat zij een review zouden schrijven wanneer er verrassende service wordt gegeven en wanneer er goede persoonlijke aandacht gegeven wordt door het personeel. De zeer positieve ervaring is meteen een motivatie om een review te schrijven. [Open code: *positieve motivatie*]

5.13 Als de respondent wel een review schrijft, is dit vaak een gedetailleerde review. *“De motivatie om een gedetailleerde review te schrijven is om informatie te geven en zo andere te helpen. Daarnaast hopen wij zo ook het hotel te helpen om hun dienstverlening te kunnen verbeteren.”* [Open code: *achterliggende gedachte schrijven reviews*]

5.14 De respondent geeft aan dat de ervaring meer invloed heeft of zij wel of niet een review schrijven, maar zij zouden overwegen vaker een review schrijven als zij hiervoor iets krijgen, bijvoorbeeld een korting, of als medewerkers het persoonlijk vragen. [Open code: *motivatie om vaker reviews te schrijven*]

~~Het interview wordt afgesloten door de respondenten hartelijk te bedanken voor de tijd en moeite waarna hen een voucher voor een gratis drankje wordt aangeboden.~~

Overzicht open codes en fragmenten

Open code	Fragmenten
Aandacht aspect locatie	5.1
Aandacht aspect kamer	5.2
Aandacht aspect schoonmaak	5.3a
Aandacht aspect onderhoud	5.3b
Gedrag personeel	5.4
Tevredenheidsfactor	5.5
Ontevredenheidsfactor	5.6
Verwachting na boekingsproces	5.7
Review schrijven	5.8
Reden voor schrijven van reviews	5.9
Motivatie om wel reviews te schrijven	5.10
Negatieve reviews	5.11
Positieve motivatie	5.12
Achterliggende gedachte schrijven reviews	5.13
Motivatie om vaker reviews te schrijven	5.14

Interview 6

~~De eerste vraag die gesteld werd ging over op welke aspecten de respondent let tijdens een hotelverblijf. Hierop had de respondent een kort antwoord.~~ 6.1 *"Wat ik belangrijk vind, zijn de kamer, badkamer en het ontbijt".* [Open code: aandacht aspecten hotelbezoek] ~~Hierna werd doorgevraagd wat de respondent hiermee precies bedoelt.~~ 6.2 *"Voor de kamer en badkamer let ik vooral op de schoonmaak. Verder is een van de belangrijkste dingen in de kamer voor mij de kwaliteit van het bed."*

"Hiermee bedoel ik het linnen, het matras en de kussens, die moeten van goede kwaliteit zijn, zodat ik een goede nachtrust krijg." [Open code: aandacht aspecten kamer]

6.3 Verder geeft de respondent aan dat hij het aanbod en de verscheidenheid van de producten belangrijk vindt. [Open code: aandacht aspecten F&B]

6.4 Een aspect waar de respondent erg tevreden over kan worden wanneer dit goed is, is de kwaliteit van het bed en geen geluidsoverlast. Als dit goed geregeld is, heeft dit een zeer positieve invloed op de beleving van de respondent. [Open code: tevredenheidsfactor]

6.5 De respondent geeft ook een factor aan die negatieve invloed op zijn beleving kan hebben als dit niet goed geregeld is. *"Waar ik ontevreden over wordt, zijn kapotte items. Zoals bijvoorbeeld koud water in de douche, een kapotte tv, erg beschadigde meubels etc."* [Open code: ontevredenheidsfactor]

6.6 De respondent zegt dat de omgeving (locatie en bereikbaarheid) van het hotel geen invloed heeft op zijn beleving. [Open code: geen invloed op beleving] ~~De respondent geeft aan dat hij bij het boeken altijd goed kijkt hoe het hotel bereikbaar is en dat dit daarom niet kan tegenvallen.~~ 6.7 Verder geeft de respondent het volgende aan over de invloed van producten op zijn beleving: *"de inrichting van de kamer heeft eigenlijk geen invloed op mijn beleving. De punten die ik eerder al noemde, zoals schoonmaak en het bed, hebben wel veel invloed."* [Open code: invloed beleving van producten]

~~Het gedrag van de medewerkers speelt volgens de respondent deels een rol in zijn beleving.~~ 6.8 *"Natuurlijk speelt de houding en gedrag van medewerkers mee in mijn beleving. Ik vind het belangrijk dat de medewerkers gewoon vriendelijk zijn en helpen als ik dat nodig hebben. Ik heb hier echter geen hoge verwachting van en het beïnvloed mijn beleving niet echt, zowel negatief als positief niet."* [Open code: invloed gedrag personeel]

6.9 De respondent geeft daarna aan dat als hij voor zaken in een hotel verblijft het enige wat hij wil en nodig heeft zijn ten eerste een goed ontbijt en daarna een goed bed voor een goed nachtrust. [Open code: benodigdheden hotelbezoek]

~~De volgende vragen die gesteld werden gingen over reviews en motivatiefactoren om deze te schrijven.~~

6.10 Hoewel de respondent vaker in hotels verblijft, schrijft hij eigenlijk nooit een review. [Open code: review schrijven]

6.11 Hiervoor geeft de respondent de volgende redenen. *"Eerlijk gezegd vind ik het gewoon te veel moeite om een review te schrijven. Ik ben al niet van de social media, dus nee, reviews schrijven doe ik niet."* [Open code: reden voor schrijven van reviews]

6.12 Vervolgens werd gevraagd wat er gedaan zou kunnen worden om hem toch een review te laten schrijven. Hierop antwoordde respondent: *"Ja, een gratis overnachting misschien, maar nee, dat vind ik al meer gaan naar chantage."* [Open code: motivatie om wel reviews te schrijven]

~~Op de vervolgvragen heeft de respondent eigenlijk geen antwoord, omdat hij nooit reviews schrijft en dit ook niet van plan is om te doen. Hij denkt even na en sluit het interview af met het volgende: "Ik zou niet snel toch reviews gaan~~

schrijven. Ik vind het gewoon te veel moeite. Ook niet als ik in ruil iets aangeboden krijg of er iets speciaals gebeurt.”

Het interview werd afgesloten door de respondent de bedanken en het aanbieden van de voucher.

Overzicht open codes en fragmenten

Open code	Fragmenten
Aandacht aspecten hotelbezoek	6.1
Aandacht aspecten kamer	6.2
Aandacht aspecten F&B	6.3
Tevredenheidsfactor	6.4
Ontevredenheidsfactor	6.5
Geen invloed op beleving	6.6
Invloed beleving van producten	6.7
Invloed gedrag personeel	6.8
Benodigdheden hotelbezoek	6.9
Review schrijven	6.10
Reden voor schrijven reviews	6.11
Motivatie om wel reviews te schrijven	6.12

Interview 7

Het interview begint met de vraag wat de respondenten belangrijk vinden tijdens een hotelverblijf, dus op welke aspecten zij letten.

7.1 Het eerste antwoord dat de respondenten geven is de schoonmaak van de kamer en badkamer. Hiermee bedoelen de respondenten dat er geen vlekken of stof te zien is, dat het schoon aanvoelt en ruikt. *[Open code: aandacht aspecten schoonmaak]* Op de vraag of er ook nog andere aspecten zijn, moeten de respondenten even nadenken en geven aan dat zij het lastig vinden dit te beantwoorden. 7.2a *"Andere aspecten die wij belangrijk vinden, zouden dan de schoonmaak in algemene ruimten zijn en toch ook de locatie van het hotel. Het moet in het centrum liggen, zodat wij gemakkelijk overal heen kunnen reizen en attracties kunnen zien."* *[Open code: aandacht aspecten locatie]* 7.2b *"Verder houden wij van een goed, uitgebreid ontbijt met veel keuze."* *[Open code: aandacht aspecten F&B]* 7.2c *"Ow, en we willen graag dat het hotel rustig is, dus geen geluidsoverlast."* *[Open code: aandacht aspect kamer]*

Vervolgens werden de respondenten gevraagd wat voor hen een absolute tevredenheids- en ontevredenheidsfactor zou zijn. 7.3 *"Wat ons erg tevreden zou maken is als medewerkers behulpzaam zijn en proactief in onze behoeften voorzien."* *[Open code: tevredenheidsfactor]* Een voorbeeld dat zij hierbij geven gaat over het helpen en uitleg geven over de stad. *"Bijvoorbeeld door het geven van city maps en ons tips geven over de leukste plekken to go en hoe we daar heen kunnen gaan."* 7.4 Wat een negatieve invloed op de beleving van de respondenten is geluidsoverlast in de kamer. *[Open code: ontevredenheidsfactor]*

7.5 Andere aspecten in hotel, zoals de inrichting van de kamer en de sfeer, vinden de respondenten minder belangrijk en hier letten zij dus niet echt op. De vrouwelijk respondent geeft aan dat zij het niet belangrijk vindt hoe de kamer is ingericht en hoe de uitstraling van de meubels zijn. De mannelijk respondent vindt *"dat de kamer wel goed onderhouden moet zijn en ik zie graag een kamer die redelijk modern is ingericht."* *[Open code: invloed beleving kamer en sfeer]*

7.6 Het gedrag van de medewerkers heeft wel invloed op de beleving van de respondenten. *"Uhm, dat heeft zeker wel invloed op onze beleving, maar wel minder dan andere aspecten. Wij verwachten dat de medewerkers vriendelijk zijn en als ze dan zijn, dan is dat prima, maar maakt ons niet heel veel blijer."*

RV: *"Ik denk dat dit ons eerder negatief zou opvallen."* *[Open code: invloed gedrag personeel]*

7.7 De respondent legt uit als de medewerkers niet vriendelijk zijn, dit waarschijnlijk pas echt opvalt en als negatief ervaren wordt als er meerdere dingen tijdens het hotelverblijf niet goed gaan. *"Dan stapelt zich dat op en ontstaat een totaal (negatief) beeld."* *[Open code: invloed gedrag personeel]*

Reviews

7.8 De respondent schrijft slechts af en toe een review na een hotelverblijf. *[Open code: review schrijven]*

7.9 De reden dat zij juist wel een review schrijven is *"als het een ontzettend leuke plek of hotel is."* *[Open code: reden voor schrijven van reviews]*

7.10 De reden dat zij geen review schrijven is dat zij te lui en te druk zijn na thuiskomst om nog een review te schrijven. *"Soms vergeten we het ook gewoon, omdat we thuis weer druk zijn met andere dingen."* *[Open code: reden voor schrijven van reviews]*

7.11 De reviews die de respondenten schrijven zijn erg afhankelijk van hun ervaring. *“Wij zouden reviews schrijven als onze verwachting in lijn of boven de ervaring liggen. Dus ofwel zeer positief is of zeer negatief is.”* [Open code: inhoud van review]

~~Bij vragen over hoe zij meer reviews zouden schrijven of positievere reviews geven de respondenten hetzelfde antwoord.~~ 7.12 RV: *“Ik zou een betere review schrijven of eerder geneigd zijn vaker een review te schrijven als mijn ervaringen over de schoonmaak, de locatie en het ontbijt beter zijn dan mijn verwachting.”* [Open code: motivatie voor betere en meer reviews]

7.13 De inhoud van de reviews die de respondenten schrijven is meestal hetzelfde. Volgens de respondent zijn dit de schoonmaak van de kamer en badkamer, de locatie t.o.v. attracties en de variëteit van het ontbijt. [Open code: aspecten in reviews]

~~Vervolgens werd gevraagd wat de motivatie van de respondenten is om een review te schrijven. De respondenten antwoorden dat zij hier twee redenen hebben.~~ 7.14 *“In eerste instantie schrijf ik een review om andere mensen te helpen en te informeren over wat voor soort hotel dit is. Maar ik schrijf ook een review, positief dan, om mijn dank te laten zien aan het hotel en/of om het hotel te helpen hun dienstverlening te verbeteren.”* [Open code: achterliggende gedachte schrijven reviews]

~~Omdat de respondent eerder heeft aangegeven dat zij weleens vergeet om een review te schrijven, wordt hier nog een vraag over gesteld. Namelijk wat het hotel fysiek zou kunnen doen om ze een review te laten schrijven. Hier worden door de interviewer enkele voorbeelden gegeven.~~ 7.15 De respondenten antwoorden dat het hen zeker zou motiveren en laten overwegen om vaker een review achter te laten als er een mogelijkheid is om dit nog tijdens het verblijf te laten doen. *“... bijvoorbeeld na check-out of net daarvoor. Dan zit het nog vers in ons geheugen en hebben we nog tijd.”* [Open code: motivatie om vaker reviews te schrijven]

~~Het interview wordt afgesloten door hen hartelijk te bedanken voor de informatie en tijd en wordt de voucher aangeboden.~~

Overzicht open codes en fragmenten

Open code	Fragmenten
Aandacht aspecten schoonmaak	7.1
Aandacht aspecten locatie	7.2a
Aandacht aspecten F&B	7.2b
Aandacht aspect kamer	7.2c
Tevredenheidsfactor	7.3
Ontevredenheidsfactor	7.4
Invloed beleving kamer en sfeer	7.5
Invloed gedrag personeel	7.6, 7.7
Review schrijven	7.8
Reden voor schrijven van reviews	7.9, 7.10
Motivatie voor betere en meer reviews	7.12
Inhoud van reviews	7.11
Aspecten in reviews	7.13
Achterliggende gedachte schrijven reviews	7.14
Motivatie om vaker reviews te schrijven	7.15

Interview 8

~~De eerste vraag gaat over waar de respondent op let tijdens een hotelverblijf. Hierop antwoordt de~~

~~respondent:~~ 8.1 *"Ik let altijd meteen op de schoonmaak in de kamer. En dan speciaal op de kleur van het linnen van het bed en de kleur van de handdoeken. Er zijn verschillende soorten wit en de kleur laat voor mij zien hoe schoon deze zijn. Ook let ik op vlekken en haren op het linnen en handdoeken."*
"Verder vind ik in het algemeen de schoonmaak in de kamer en badkamer belangrijk. Ik heb graag een schone kamer zonder stof en vlekken." [Open code: *aandacht aspect schoonmaak*]

8.2 Daarnaast geeft de respondent aan dat voor haar de locatie ook belangrijk is. De respondent heeft graag een hotel dat centraal en in het centrum van een stad gelegen is. *"... ook moet het hotel goed bereikbaar zijn met openbaar vervoer zoals trams en bussen, zodat ik gemakkelijk overal heen kan gaan."* [Open code: *aandacht aspect locatie*]

8.3 De medewerkers hebben voor de respondent ook veel invloed op haar beleving. Zij vindt het belangrijk dat de medewerkers een vriendelijke, proactieve omgang hebben en actief behulpzaam zijn. [Open code: *aandacht aspect medewerkers*]

8.4 Een factor die de respondent zeer tevreden kan maken over het verblijf, is volgens haar het ontbijt.

"Het ontbijt, de variëteit en keuze, vind ik belangrijk en daar besteed ik veel aandacht aan." [Open

code: *tevredenheidsaspect*]

8.5 Een factor dat negatieve invloed op de beleving heeft is de schoonmaak. *"Wanneer dit niet goed is of niet is zoals ik het verwacht, dan heeft dit invloed op hoe ik het hotel beleef."* [Open code: *ontevredenheidsaspect*]

Reviews

8.6 De respondent geeft aan dat zij af en toe een review schrijft. [Open code: *review schrijven*]

8.7a *"Ik zou een review schrijven als ik zeker weet dat ik hiermee het hotel zou kunnen helpen om hun dienstverlening te verbeteren."* [Open code: *achterliggende gedachte review schrijven*]

8.7b *"Als ik een review schrijf zou dit doen als het zeer positief of zeer negatief is."* [Open code: *reden voor schrijven van reviews*]

~~Op de vraag wat het hotel zou kunnen doen om haar vaker een review te laten schrijven, antwoordt de~~

~~respondent:~~ 8.8 *"Persoonlijk vragen. Ik zou vaker een review schrijven als de medewerkers naar mij toe zouden komen en of dat zij het bij check-out vragen."* *"Het uitleggen dat het belangrijk is voor het hotel om een review in te vullen omdat het hen helpt de dienstverlening te verbeteren."* [Open code: *motivatie om vaker reviews te schrijven*]

~~Het interview wordt afgesloten door de respondenten te bedanken en hen de voucher aan te bieden.~~

Overzicht open codes en fragmenten

Open code	Fragmenten
Aandacht aspect schoonmaak	8.1
Aandacht aspect locatie	8.2
Aandacht aspect medewerkers	8.3
Tevredenheidsfactor	8.4
Ontevredenheidsfactor	8.5
Review schrijven	8.6

Achterliggende gedachte review schrijven	8.7a
Reden voor schrijven van reviews	8.7b
Motivatie om vaker reviews te schrijven	8.8

Interview 9

De respondenten spreken niet heel goed Engels, maar willen toch graag meewerken aan dit interview.

~~De vraag over welke zij aspecten zij belangrijk vinden tijdens een hotelverblijf, wordt duidelijk beantwoord.~~

9.1 De respondenten vinden de schoonmaak van de kamer en de kamer grootte het belangrijkste aspect en dit heeft het meeste invloed op hun beleving. Zij benoemen dat zij in de kamer een schoon bed zonder haren en vlekken belangrijk vinden en dat er geen lagen stof op de meubels moeten liggen. In de badkamer vinden de respondenten het belangrijk dat het er schoon uit ziet en lekker ruikt. *[Open code: aandacht aspecten schoonmaak]* 9.2 *“Ook vinden wij dat de medewerkers vriendelijk en behulpzaam moeten zijn. Als ze dit niet zijn, dan vinden wij het niet leuk.”* *[Aandacht aspecten medewerkers]*

9.3 Andere aspecten uit het PGO-model, zoals locatie, inrichting en ambiance, hebben geen invloed op hun beleving en hier geven de respondenten eigenlijk ook geen aandacht aan. *“Ik denk dat deze punten ons wel opvallen als zij heel slecht zijn, maar meestal letten wij hier niet zo op, omdat wij overdag de hele dag buiten zijn en 's avonds te moe zijn.”* *[Open code: geen invloed op beleving]*

~~De respondenten geven aan dat zij nooit een review invullen.~~ 9.4 *“Wij schrijven eigenlijk nooit een review.”* *[Open code: review schrijven]* 9.5 *“Waarom?, nou ik denk niet dat het belangrijk is om een review te schrijven, mensen lezen het toch niet. Ik lees ze zelf namelijk ook niet.”* *[Open code: reden voor schrijven reviews]* 9.6 Hierop werd de vraag gesteld of de respondent wel zou overwegen een review te schrijven als het hotel aangeeft hoe belangrijk het voor hen is. *“Dan zou ik denk ik wel een review schrijven, omdat ik dan weet dat het hotel zich kan verbeteren.”* *[Open code: motivatie om vaker reviews te schrijven]*

~~Vervolgens werd de respondent gevraagd wat wel een reden zou kunnen zijn om vaker een review te schrijven.~~ 9.7 Hierop antwoordde de respondent dat hij eerder geneigd is een review te schrijven *“als mijn ervaring van de bovenstaande punten (e.g. schoonmaak, kamer grootte, houding medewerkers) boven mijn verwachting komt.”* *“Ook zou ik sneller een review schrijven als het mogelijk is om dit tijdens de check-out te doen. Op die manier kan ik het namelijk niet vergeten.”* *[Open code: motivatie om vaker reviews te schrijven]*

~~Het interview wordt afgesloten en de respondenten worden bedankt voor hun tijd. De voucher wordt aangeboden en daar zijn de respondenten blij mee.~~

Overzicht open codes en fragmenten

Open code	Fragmenten
Aandacht aspecten schoonmaak	9.1
Aandacht aspect medewerkers	9.2
Geen invloed beleving	9.3

Review schrijven	9.4
Reden voor schrijven reviews	9.5
Motivatie om vaker reviews te schrijven	9.6, 9.7

Interview 10

Het interview begon met een korte introductie over de reden van dit interview en onderzoek.

Vervolgens werd er gestart met de vraag wat de respondenten belangrijk vinden tijdens een hotelverblijf en waar zij op letten. Hierop antwoordde de respondenten dat zij hierbij letten op de kamer. Zij gaven een toelichting hierop. 10.1 *"In de kamer letten wij eigenlijk op verschillende punten. Ten eerste willen wij een grote, ruime kamer waar naast een bed ook nog genoeg plek is om onze koffers neer te zetten en lekker op stoelen te kunnen zitten. Wij willen graag een comfortabele, leuk ingerichte kamer."* [Open code: aandacht aspecten kamer] 10.2 *"Waar wij verder nog op letten in de kamer is de schoonmaak. Hierbij vooral het bedlinnen en de badkamer."* [Open code: aandacht aspecten schoonmaak]

10.3 Op de vraag of er nog andere aspecten zijn die invloed hebben op hun beleving antwoordden de respondenten dat dit de omgang van de medewerkers is. *"Wat wij belangrijk hierbij vinden is het oog voor detail, hoffelijkheid, vriendelijkheid, proactieve houding, maar ook hoe wij ontvangen worden bij de receptie."* [Open code: invloed gedrag personeel] 10.4 Hierna moeten de respondenten even nadenken of er nog andere aspecten zijn. Zij antwoordden dat ze het lastig vinden om aspecten aan te geven, omdat het voor hen verder vooral over de overall experience gaat. *"Alles moet goed zijn."* [Open code: overall experience]

Hierna werd de vraag gesteld of de respondenten een tevredenheids- en ontevredenheidsfactor hebben die veel invloed hebben op hun beleving. 10.5 De respondenten kunnen niet op een tevredenheidsfactor komen, maar zeggen dat dit toch echt afhankelijk is van de gehele ervaring. [Open code: tevredenheidsfactor] 10.6 Een factor voor ontevredenheid zou geluidsoverlast zijn. Hierover zeggen de respondenten: *"Wij zijn al op leeftijd, gaan vroeg slapen en hebben goede nachtrust nodig. Daarom vragen wij altijd om een rustige kamer in een rustig gedeelte van een hotel, zodat wij geen last van rumoer krijgen."* [Open code: ontevredenheidsfactor]

Na de vragen over de beleving werden er vragen gesteld met betrekking tot het schrijven van reviews. 10.7 De respondenten geven aan dat zij eigenlijk bijna altijd reviews schrijven op TripAdvisor en ook als het hotel een eigen review stuurt. [Open code: review schrijven] 10.8 De respondenten vertellen dat hun motivatie om reviews te schrijven vooral is om andere mensen te helpen. *"Door reviews te schrijven kunnen wij andere mensen vertellen hoe het hotel is, wat er goed is, wat misschien niet goed is, en zo hopen wij hen te informeren en te helpen om een goede keuze te maken."* Volgens de respondenten is een andere reden ook om het hotel te bedanken voor de service en wanneer het negatief is, het hotel te helpen de dienstverlening te verbeteren. Zij schrijven hierdoor zowel positieve als negatieve reviews, omdat volgens hen beide soort kan helpen. [Open code: achterliggende gedachte schrijven review]

10.9 Vervolgens werd gevraagd wanneer de respondent een review zou schrijven. Hierop antwoordt de respondent dat hij dit niet zeker weet, maar *"dat ik in ieder geval een review zou schrijven als mijn*

verblijf extreem positief of extreem negatief is. Alles wat daar tussen in zit, vind ik minder belangrijk en interessant, het valt vaak weg.” [Open code: reden voor schrijven van reviews]

10.10 Omdat de respondenten aangeven dat zij bijna altijd een review schrijven, werd hen gevraagd wat er nodig is om hen vaker een review te laten schrijven. ~~Hier moet de respondent even over nadenken.~~ *“Ik denk niet dat er één aspect is dat hiervoor kan zorgen. Ik zou vaker een review schrijven als de overall experience gewoon goed is.”* Er werd gevraagd wat de respondent hiermee precies bedoelt. *“Daaronder vallen voor ons het eten, de medewerkers, de service, de schoonmaak van de kamer, het comfort van de kamer ect. Eigenlijk gewoon alles wat en wie wij tegenkomen als we door het hotel lopen.” [Open code: motivatie om vaker reviews te schrijven]*

10.11 De respondenten geven aan dat zij een betere review zouden schrijven als de service, de vriendelijkheid en hoffelijkheid van de medewerkers goed is. *“Alles moet goed zijn en er moeten geen fouten gemaakt worden; dus vanaf het boeken, het welkom heten en de check-in en alles wat daarna komt.” “Everything has to go smooth”. [Open code: motivatie voor betere en meer reviews]*

10.12 Volgens de respondenten schrijven zij reviews zo gedetailleerd mogelijk op. Hierin verwerken zij verschillende aspecten van het verblijf, zoals het ontbijt, de medewerkers, de service en de kamer in het algemeen. *[Open code: aspecten in reviews]* 10.13 Voor de respondenten is het belangrijk om een review te schrijven die constructief en informatief is, niet om een hotel onderuit te halen, maar juist om te helpen en ook om andere reiziger te informeren. *[Open code: reden voor schrijven van reviews]*

~~Eerder in het interview had de respondent kort aangegeven dat als hij eerder in een hotel is geweest en al eerder een review heeft geschreven, hij niet nog eens een review schrijft. Daarom werd het interview afgesloten met de vraag waarom dit zo was en wat er gedaan kan worden om het toch een tweede keer een review te laten schrijven. “Voor mijn werk heb ik vroeger veel gereisd en verbleef in dezelfde hotels. Daarom schreef ik 1 keer een review, maar daarna vaak niet nog een keer. Dan vond ik te veel moeite.”~~ 10.14 Op de vraag wat er gedaan kan worden om toch een tweede review te schrijven, antwoordt de respondent dat dit wellicht zou kunnen als de service is verbeterd, maar dat het net afhankelijk is hoe en of het opvalt, of de respondent dat toch een review schrijft. *[Open code: motivatie om vaker reviews te schrijven]*

~~Het interview werd afgesloten door de respondenten hartelijk te bedanken en een voucher aan te bieden.~~

Overzicht open codes en fragmenten

Open code	Fragmenten
Aandacht aspecten kamer	10.1
Aandacht aspecten schoonmaak	10.2
Invloed gedrag personeel	10.3
Overall experience	10.4
Tevredenheidsfactor	10.5
Ontevredenheidsfactor	10.6

Review schrijven	10.7
Achterliggende gedachte schrijven review	10.8
Reden voor schrijven review	10.9, 10.13
Motivatatie om vaker reviews te schrijven	10.10, 10.14
Motivatatie voor betere en meer reviews	10.11
Aspecten in reviews	10.12

Interview 11

~~Het interview begon met een korte introductie en de vraag wat de respondenten belangrijk vinden tijdens een hotelbezoek.~~ 11.1 Hierop antwoordden de respondenten dat zij de schoonmaak absoluut het belangrijkste vinden. *“Hier letten wij meteen op en we checken het ook altijd heel goed. Soms kijken we zelfs onder het bed. Waar we verder nog op letten is natuurlijk het bedlinnen, er mogen geen haren op zitten en ook geen vlekken. In de badkamer letten wij op het toilet, het bad en het douchegordijn. Een douchegordijn zou eigenlijk helemaal niet in een hotel mogen, zo vies!”* [Open code: aandacht aspecten schoonmaak]

11.2 Verder geven de respondenten aan dat de medewerkers ook een belangrijke invloed hebben op hun beleving. De respondenten leggen uit dat zij medewerkers graag zien als informatief, gastvrij en vriendelijk. [Open code: invloed gedrag personeel] 11.3 Qua omgeving van het hotel, vinden de respondenten het belangrijk dat het hotel bereikbaar is. *“...ook moet het hotel in de buurt van het uitgaansleven liggen, zodat we veilig en niet te lang in het donker moeten lopen. Eigenlijk moeten de attracties, cafés en kroegen op loopafstand liggen.”* [Open code: aandacht aspecten locatie]

11.4 Een factor waar de respondent erg tevreden over kan worden is de kwaliteit van het bed. *“Goede kussens, lekker linnen, goed matras, schoon gevoel.”* [Open code: tevredenheidsfactor] 11.5 Een factor waar de respondenten juist ontevreden over kunnen worden is als de kamer niet goed schoon is. *“En dan vooral de badkamer, het is zo vies als het toilet nog vies is, of er schimmel op de muren zit. Dat is echt een tegenvaller.”* [Open code: ontevredenheidsfactor]

~~Hierna werden verschillende vragen gesteld over het schrijven van reviews.~~ 11.6 De respondenten schrijven meestal wel een review. *“Vaak boeken wij een hotel via Booking.com en dan krijg je automatisch een mailtje met de vraag of je een review kan invullen. Dat doen wij dan meestal wel.”* [Open code: review schrijven] 11.7 Zij geven aan dat zij het toch wel belangrijk vinden om een review in te vullen. *“Niet zozeer dat wij het leuk vinden om te doen, maar we schrijven de reviews omdat we weten dat het, het hotel kan helpen om zich te verbeteren.”* [Open code: reden voor schrijven van reviews]

~~De respondenten geven aan dat de meeste reviews een mogelijkheid bieden om punten te geven. Over het plaatsen van extra opmerkingen verschillen de respondenten van mening.~~ 11.8 De ene respondent geeft aan dat zij altijd positieve of negatieve opmerkingen schrijft, terwijl de andere respondent juist alleen positieve opmerkingen schrijft. Op de vraag waarom ze dat doet, kan ze geen antwoord geven, omdat ze daar eigenlijk geen reden voor heeft. [Open code: opmerkingen in reviews]

11.9 Op de vraag wat er gedaan kan worden om vaker en betere reviews te krijgen, geven de respondenten aan dat dit *“eigenlijk niet 1 ding is, het is echt afhankelijk van de ervaring en alles dat*

gebeurt is tijdens het verblijf.” “Natuurlijk, als het verblijf ontzettend goed is en ik ben erg blij, dan ben ik eerder geneigd om een review te schrijven.” [Open code: motivatie voor betere en meer reviews]

~~Het interview werd afgesloten door de respondenten te bedanken en het aanbieden van de voucher.~~

Overzicht open codes en fragmenten

Open code	Fragmenten
Aandacht aspecten schoonmaak	11.1
Invloed gedrag personeel	11.2
Aandacht aspecten locatie	11.3
Tevredenheidsfactor	11.4
Ontevredenheidsfactor	11.5
Review schrijven	11.6
Reden voor schrijven reviews	11.7
Opmerkingen in reviews	11.8
Motivatie voor betere en meer reviews	11.9

Interview 12

~~Het interview werd begonnen met een introductie over het onderzoek en een korte small talk.~~ 12.1 De eerste vraag die gesteld werd, ging over wat de respondent de belangrijkste aspecten tijdens een hotelverblijf vindt. Hierop had de respondent een duidelijk antwoord: *“Schoonmaak”*. ~~Vervolgens werd gevraagd waarom dit en wat zij hiermee precies bedoeld:~~ *“Eigenlijk een heleboel dingen, schoon voelen, schoon ruiken, het voelt comfortabel, het voelt gezond als een kamer schoon is.”* [Open code: *aandacht aspecten schoonmaak*] 12.2 Daarna geeft de respondent aan dat comfort in de kamer ook belangrijk is voor haar. *“Het bed moet comfortabel zijn met goed linnen, zachte en grote handdoeken, fijn meubilair.”* [Open code: *aandacht aspecten kamer*]

~~Hierna geeft de respondent een mooie toelichting.~~ 12.3 *“Ik geloof dat, voor mij in ieder geval, de kamer meteen een eerste indruk geeft van het hotel. Die eerste indruk heeft invloed op de rest van je verblijf in het hotel en bepaalt later of je nog eens terugkomt of dat je het hotel aanraadt aan familie en vrienden.”* *“Voor mij laten veel aspecten zien of ‘the hotels cares about the guests’ en dit heeft invloed op je beleving vanaf het eerste moment dat je het hotel binnen stapt.”* [Open code: *eerste indruk beleving*]

~~Hierop werd gevraagd welke aspecten volgens de respondent nog meer invloed hebben op de eerste indruk. De respondent antwoordde dat ook de omgeving en de medewerkers zijn.~~

12.4 Qua omgeving geeft de respondent aan dat dit afhankelijk is van de locatie, drukte, attracties in de buurt en geluidsoverlast. Als dit volgens de respondent al tegenvalt, of anders is dan verwacht, heeft dit invloed op de beleving. [Open code: *aandacht aspecten locatie*] ~~Vervolgens geeft de respondent aan dat zij het volgende van de medewerkers belangrijk vindt.~~ 12.5 *“Qua medewerkers vind ik het uiteraard belangrijk dat zij vriendelijk, behulpzaam en gastvrij zijn, maar waar ik meer op let is hoe zij problemen en klachten oplossen. Dat bepaalt hoe zij kunnen anticiperen en wat voor service zij aanbieden.”* [Open code: *invloed gedrag personeel*] ~~“Wij hadden bijvoorbeeld een probleem in onze kamer, maar de medewerkers hebben echt alles gedaan om het op te lossen en lieten blijken dat zij het ook erg vervelend voor ons vonden en het graag wilden oplossen.”~~

12.6 Een factor waar de respondent ontzettend tevreden over zou worden is de comfort in de kamer. Hieronder verstaat zij de kwaliteit van het bed, de kussens, het linnen, de badkamer. Zij geeft aan dat het vooral gaat over het gebruiksgemak en comfortabele, schone gevoel dat zij krijgt bij de kamer. [Open code: *tevredenheidsfactor*] 12.7 Een factor waar zij erg ontevreden kan worden, is het tegenovergestelde van het eerder genoemde. *“Dat is dus precies het tegenovergesteld; slecht bed, slechte kussens, viezige uitstraling.”* [Open code: *ontevredenheidsfactor*]

~~Na de vragen over beleving, werden er vragen gesteld over het schrijven van reviews.~~ 12.8 Op de vraag of de respondent reviews schrijft na een hotelverblijf antwoordt de respondent dat zij dit altijd doet. [Open code: *review schrijven*] 12.9 De respondent geeft aan dat haar motivatie hiervoor de volgende is: *“Voordat ik een hotel boekt, lees ik altijd de reviews op websites; die helpen mij bepalen of het een goed en fijn hotel is. Daarom schrijf ik zelf ook altijd reviews; om andere mensen te informeren en te helpen een keuze te maken. Verder schrijf ik ook een review omdat ik weet dat het hotel hiermee haar dienstverlening kan verbeteren.”* [Open code: *achterliggende gedachte schrijven reviews*]

12.10 De respondent denkt even na en zegt daarna dat zij sowieso een review schrijft als het verblijf heel positief of heel slecht is. *“Daarnaast moet ik zeggen dat als de ervaring overeenkomt met mijn verwachting ik blij ben en een positieve review zal schrijven. Als er iets gebeurd waardoor ik zeer positief wordt over het verblijf zal ik hier misschien een extra opmerking over maken, maar het puntenaantal zal hetzelfde blijven dan als mijn ervaring mijn verwachting ontmoet.”* [Open code: reden voor schrijven van reviews]

12.11 Vervolgens werd er gevraagd wat er voor nodig is om de respondent vaker een positieve review te laten schrijven. De respondent vindt het lastig om dit te beantwoorden en moet daar even over nadenken. *“Ik kan daar zo snel niet echt iets voor bedenken. Voor mij is het belangrijk dat mijn verwachting in lijn ligt met mijn ervaring en dan ben ik tevreden. Natuurlijk moet dat mijn eerste indruk van het hotel goed zijn en vooral de schoonmaak vind ik belangrijk. Als dit in principe allemaal goed is, zal ik sowieso een goede review.”* [Open code: reden voor schrijven van reviews] 12.12 De respondent denkt nog even na en zegt daarna dat zij een betere review zou kunnen schrijven als er iets onverwachts gebeurd, dus iets wat zij niet verwacht en haar positief verrast. [Open code: motivatie voor betere en meer reviews]

Het interview wordt afgesloten en de respondent wordt bedankt voor haar tijd en de voucher wordt overhandigd.

Overzicht open codes en fragmenten

Open code	Fragmenten
Aandacht aspecten schoonmaak	12.1
Aandacht aspecten kamer	12.2
Eerste indruk beleving	12.3
Invloed gedrag locatie	12.4
Aandacht aspecten personeel	12.5
Tevredenheidsfactor	12.6
Ontevredenheidsfactor	12.7
Review schrijven	12.8
Achterliggende gedachte schrijven reviews	12.9
Reden voor schrijven van reviews	12.10, 12.11
Motivatie voor betere en meer reviews	12.12

Bijlage XI: Code boom

Axiale codes	Open codes	Fragmenten
Beleving van Product	Aandacht aspecten kamer Invloed schoonmaak op beleving Invloed op beleving F&B Aandacht aspecten schoonmaak Aandacht aspecten onderhoud Aandacht aspecten F&B Invloed beleving van producten Invloed beleving kamer en sfeer	1.1b, 2.2, 3.3, 4.2, 4.4, 5.2, 6.2, 7.2c, 10.1, 12.2 1.3 1.4 2.1, 4.1, 5.3a, 7.1, 8.1, 9.1, 10.2, 11.1, 12.1 2.3, 4.3, 5.3b 3.2, 6.3, 7.2b 6.7 7.5
Beleving van Gedrag	Invloed gedrag personeel Invloed op beleving Gedrag personeel Soort personeel Aandacht aspecten medewerkers	1.2, 4.10, 6.8, 7.6, 7.7, 10.3, 11.2, 12.5 1.10 2.7, 3.7, 4.9, 5.4 2.8 3.1, 8.3, 9.1
Beleving van Omgeving	Aandacht aspecten locatie Locatie van hotel Ligging van het hotel	1.1a, 5.1, 7.2a, 8.2, 11.3, 12.4 2.9 3.4
Overige beleving	Geen invloed aspecten op beleving Aandacht aspecten hotelbezoek Geen invloed op beleving Benodigdheden hotelbezoek Overall experience Eerste indruk beleving	3.6 6.1 6.6, 9.3 6.9 10.4 12.3
Tevredenheids- en ontevredenheidsfactoren	Tevredenheidsfactor Onte tevredenheidsfactor	2.5, 4.5, 5.5, 6.4, 7.3, 8.4, 10.5, 11.4, 12.6 2.6, 3.5, 4.6, 5.6, 6.5, 7.4, 8.5, 10.6, 11.5, 12.7
Reviews en Motivatie	Achterliggende gedachte schrijven review Reden voor schrijven van reviews	1.8, 2.14, 5.13, 7.14, 8.7a, 10.8, 10.13, 11.7, 12.9 1.6, 1.11, 2.10, 2.11, 3.8, 4.12, 5.9, 6.11, 7.9, 7.10, 8.7b, 9.5, 10.9, 12.10, 12.11

	Negatieve motivatie Positieve motivatie Motivatie om geen review te schrijven Review schrijven Inhoud van reviews Opmerkingen in reviews	2.12, 5.11 2.13, 5.12 3.12 1.5, 4.11, 5.8, 6.10, 7.8, 8.6, 9.4, 10.7, 11.6, 12.8 7.11 11.8
Reviews en Verbeterpunten	Reden voor zeer positieve review Overwegingen om een review te schrijven Motivatie om wel reviews te schrijven Motivatie om vaker reviews te schrijven Motivatie voor betere en meer reviews	1.7, 2.15, 3.10 3.9 4.13, 4.14, 4.15, 5.10, 6.12 5.14, 7.15, 8.8, 9.6, 9.7, 10.10, 10.14 7.12, 11.9, 10.11, 12.12
Reviewsaspecten	Aspecten in reviews	1.9, 2.16, 3.11, 7.13, 10.12
Verwachting vs ervaring	Verwachting marketing Oorzaak lage ervaring Verwachting door prijs Verwachtingsaspecten Verwachting na boekingsproces	2.4 3.13 4.7 4.8 5.7

Bijlage XII: Overzicht fragmenten

Beleving van Product – Aandacht aspecten kamer

1.1b In de kamer let de respondent op het interieur, de sfeer/vibe die de kamer uitstraalt en of de kamer comfortabel is.

2.2 maar wat de respondent wel aangeeft is dat de kamer grootte een belangrijke rol speelt in hun beleving.

3.3 Wat betreft de kamer geeft de respondent het volgende aan: "Voor mij is de kamer erg belangrijk, ik ben hier natuurlijk voor zaken en heb een goede nachtrust nodig. Daarom vind ik het fijn als ik een stille, rustige kamer heb met een goed kussen. De waterkracht van de douche is voor mij ook een belangrijk punt; die moet hard genoeg zijn, anders dan vind ik het niet fijn.

4.2 Daar hoort trouwens ook de temperatuur van de kamer bij, die kan je vaak niet veranderen, dus die moet goed zijn ingesteld."

4.4 Hierbij vindt de respondent ook de ambiance en sfeer die de kamer uitstraalt belangrijk. ~~Er werd gevraagd wat de respondent precies met ambiance en sfeer bedoelt.~~ Hierop antwoordde de respondent dat hij de uitstraling van het meubilair niet de oud, maar modern moet zijn. En dat het comfortabel en huiselijk moet voelen.

5.2 Wat de respondenten verder belangrijk vinden tijdens hun verblijf is de kamer. "Wij vinden vooral de ambiance van de kamer belangrijk. Dit vinden wij goed als het comfortabel is, schoon eruit zien, lekker ruikt en fijn voelt om te zijn. Wat wij verder belangrijk vinden is dat de kamer een juiste grootte heeft" RV: "ik vind het vooral belangrijk dat er een plekje is waar we kunnen zitten." Verder geven de respondenten aan dat zij een rustige kamer belangrijk vinden.

6.2 "Voor de kamer en badkamer let ik vooral op de schoonmaak. Verder is een van de belangrijkste dingen in de kamer voor mij de kwaliteit van het bed." "Hiermee bedoel ik het linnen, het matras en de kussens, die moeten van goede kwaliteit zijn, zodat ik een goede nachtrust krijg."

7.2c Ow, en we willen graag dat het hotel rustig is, dus geen geluidsoverlast."

10.1 *"In de kamer letten wij eigenlijk op verschillende punten. Ten eerste willen wij een grote, ruime kamer waar naast een bed ook nog genoeg plek is om onze koffers neer te zetten en lekker op stoelen te kunnen zitten. Wij willen graag een comfortabele, leuk ingerichte kamer."*

12.2 Daarna geeft de respondent aan dat comfort in de kamer ook belangrijk is voor haar. *"Het bed moet comfortabel zijn met goed linnen, zachte en grote handdoeken, fijn meubilair."*

Beleving van Product – Invloed schoonmaak op beleving

1.3 De invloed van de schoonmaak op beleving heeft voor de respondent alleen invloed wanneer de schoonmaak als negatief ervaren wordt. De respondent geeft aan dat dit vaak geen invloed heeft en er niet zo op let, maar dat dit pas een negatieve factor wordt wanneer deze onder de verwachting is.

Beleving van Product – Invloed op beleving F&B

1.4 De meeste invloed op de beleving, zowel negatief als positief, hebben de locatie, de kamer en het ontbijt. De locatie en kamer zijn eerder al toegelicht. De beleving van het ontbijt ontstaat door de keuze in het assortiment en de aanwezigheid van producten (of er voldoende items aanwezig zijn).

Beleving van Product – Aandacht aspecten schoonmaak

2.1 De respondenten antwoordden hierop dat zij vooral letten op de schoonmaak van kamers en algemene ruimten, de kamer en badkamer en het welkom.

4.1 Volgens de respondent verblijft hij vaak maar 1 nacht in een hotel, dus hij heeft eigenlijk geen speciale aspecten waar hij op let. Het belangrijkste aspect vindt de respondent toch wel de kamer.

~~Wanneer gevraagd wordt wat de respondent hiermee bedoelt, zegt hij: "In de kamer vind ik vooral de~~

schoonmaak erg belangrijk. Ik ben overdag de hele dag aan het werk en als ik dan 's avonds terugkom, dan ik wil gewoon in een schone, nette kamer kunnen zitten en slapen.

5.3a Verder geven de respondenten aan dat zij de schoonmaak in de kamer en badkamer en het onderhoud in de kamer ook zien als belangrijk aspect dat invloed heeft op hun beleving.

7.1 Het eerste antwoord dat de respondenten geven is de schoonmaak van de kamer en badkamer.

Hiermee bedoelen de respondenten dat er geen vlekken of stof te zien is, dat het schoon aanvoelt en ruikt.

8.1 "Ik let altijd meteen op de schoonmaak in de kamer. En dan speciaal op de kleur van het linnen van het bed en de kleur van de handdoeken. Er zijn verschillende soorten wit en de kleur laat voor mij zien hoe schoon deze zijn. Ook let ik op vlekken en haren op het linnen en handdoeken." "Verder vind ik in het algemeen de schoonmaak in de kamer en badkamer belangrijk. Ik heb graag een schone kamer zonder stof en vlekken."

9.1 De respondenten vinden de schoonmaak van de kamer en de kamer grootte het belangrijkste aspect en dit heeft het meeste invloed op hun beleving. Zij benoemen dat zij in de kamer een schoon bed zonder haren en vlekken belangrijk vinden en dat er geen lagen stof op de meubels moeten liggen. In de badkamer vinden de respondenten het belangrijk dat het er schoon uit ziet en lekker ruikt.

10.2 *"Waar wij verder nog op letten in de kamer is de schoonmaak. Hierbij vooral het bedlinnen en de badkamer."*

11.1 Hierop antwoordden de respondenten dat zij de schoonmaak absoluut het belangrijkste vinden. *"Hier letten wij meteen op en we checken het ook altijd heel goed. Soms kijken we zelfs onder het bed. Waar we verder nog op letten is natuurlijk het bedlinnen, er mogen geen haren op zitten en ook geen vlekken. In de badkamer letten wij op het toilet, het bad en het douchegordijn. Een douchegordijn zou eigenlijk helemaal niet in een hotel mogen, zo vies!"*

12.1 De eerste vraag die gesteld werd, ging over wat de respondent de belangrijkste aspecten tijdens een hotelverblijf vindt. Hierop had de respondent een duidelijk antwoord: *"Schoonmaak"*. Vervolgens werd gevraagd waarom dit en wat zij hiermee precies bedoelt: *"Eigenlijk een heleboel dingen, schoon voelen, schoon ruiken, het voelt comfortabel, het voelt gezond als een kamer schoon is."*

Beleving van Product – Aandacht aspecten onderhoud

2.3 Daarna geeft de respondent aan dat het onderhoud van het hele hotelgebouw, inclusief kamer, iets is waar zij aandacht aanbesteden.

4.3 "Daarnaast vind ik het ook belangrijk dat de kamer goed onderhouden is." De respondent geeft aan dat hij hiermee het meubilair bedoelt. "Kapotte randen, gaten, vlekken in de vloer en op de muren, verouderde meubels geven mij toch een minder fijn gevoel".

5.3b"RV: Met onderhoud bedoel ik dat het meubilair er niet versleten en kapot uit mag zien."

Beleving van Product – Aandacht aspecten F&B

3.2 Verder geeft de respondent aan hij een goed ontbijt belangrijk vindt. Hier let hij vooral op de keuze van het assortiment.

6.3 Verder geeft de respondent aan dat hij het aanbod en de verscheidenheid van de producten belangrijk vindt.

7.2b Verder houden wij van een goed, uitgebreid ontbijt met veel keuze.

Beleving van Product – Invloed beleving van producten

6.7 Verder geeft de respondent het volgende aan over de invloed van producten op zijn beleving: "de inrichting van de kamer heeft eigenlijk geen invloed op mijn beleving. De punten die ik eerder al noemde, zoals schoonmaak en het bed, hebben wel veel invloed."

Beleving van Product – Invloed beleving kamer en sfeer

7.5 Andere aspecten in hotel, zoals de inrichting van de kamer en de sfeer, vinden de respondenten minder belangrijk en hier letten zij dus niet echt op. De vrouwelijk respondent geeft aan dat zij het niet belangrijk vindt hoe de kamer is ingericht en hoe de uitstraling van de meubels zijn. De mannelijk respondent vindt "dat de kamer wel goed onderhouden moet zijn en ik zie graag een kamer die redelijk modern is ingericht."

Beleving van Gedrag – Invloed gedrag personeel

1.2 Op de vraag wat de invloed van het gedrag van personeel is, geeft de respondent aan dat dit geen beslissende factor is. Zij geeft aan dat personeel in het algemeen vriendelijk moet zijn, maar dat dit niet veel invloed heeft op de beleving.

4.10 De respondent geeft aan dat de medewerkers voor het verschil kunnen maken tussen een gewoon (verwacht) verblijf en een uitstekend (boven de verwachting) verblijf.

6.8 "Natuurlijk speelt de houding en gedrag van medewerkers mee in mijn beleving. Ik vind het belangrijk dat de medewerkers gewoon vriendelijk zijn en helpen als ik dat nodig hebben. Ik heb hier echter geen hoge verwachting van en het beïnvloed mijn beleving niet echt, zowel negatief als positief niet."

7.6 Het gedrag van de medewerkers heeft wel invloed op de beleving van de respondenten. "Uhm, dat heeft zeker wel invloed op onze beleving, maar wel minder dan andere aspecten. Wij verwachten dat de medewerkers vriendelijk zijn en als ze dan zijn, dan is dat prima, maar maakt ons niet heel veel blijer." RV: "Ik denk dat dit ons eerder negatief zou opvallen."

7.7 De respondent legt uit als de medewerkers niet vriendelijk zijn, dit waarschijnlijk pas echt opvalt en als negatief ervaren wordt als er meerdere dingen tijdens het hotelverblijf niet goed gaan. "Dan stapelt zich dat op en ontstaat een totaal (negatief) beeld."

10.3 Op de vraag of er nog andere aspecten zijn die invloed hebben op hun beleving antwoordden de respondenten dat dit de omgang van de medewerkers is. *"Wat wij belangrijk hierbij vinden is het oog voor detail, hoffelijkheid, vriendelijkheid, proactieve houding, maar ook hoe wij ontvangen worden bij de receptie."*

11.2 Verder geven de respondenten aan dat de medewerkers ook een belangrijke invloed hebben op hun beleving. De respondenten leggen uit dat zij medewerkers graag zien als informatief, gastvrij en vriendelijk.

12.5 *"Qua medewerkers vind ik het uiteraard belangrijk dat zij vriendelijk, behulpzaam en gastvrij zijn, maar waar ik meer op let is hoe zij problemen en klachten oplossen. Dat bepaalt hoe zij kunnen anticiperen en wat voor service zij aanbieden."*

Beleving van Gedrag – Invloed op beleving

1.10 De respondent sluit af door te zeggen dat een ander aspect dat invloed heeft op de beleving is hoe een opmerking wordt opgelost door de medewerkers. Dit kan zowel een positieve als negatieve opmerking zijn. De respondent geeft hierbij aan dat dit invloed heeft op zowel de beleving als de (inhoud) van de review.

Beleving van Gedrag – Gedrag personeel

2.7 De respondent geeft duidelijk aan dat zij twee aspecten belangrijk vinden van het gedrag van personeel. Dit zijn de vriendelijkheid en de proactieve houding.

3.7 "Persoonlijk vind ik dat de medewerkers voor mij het verschil maken. Zij maken het verschil tussen een positieve of negatieve ervaring. Wanneer medewerkers onvriendelijk tegen mij doen en mij behandelen als een nummer, een soort robotgedrag vertonen, dan geeft dit mij een niet-welkom

gevoel en dat heeft meteen invloed over hoe ik mijn gehele verblijf ervaar; negatieve invloed wel te verstaan. Echter, als het personeel vriendelijk tegen mij is, glimlacht en persoonlijke aandacht geeft, dan maakt dat mij een stuk positiever. Ja, de houding en het gedrag van de medewerkers heeft een zeer grote invloed.”

4.9 Wat echter wel invloed heeft op de beleving van de respondent is het gedrag van de medewerkers.

“Hoewel ik hier niet echt specifiek op let of aandacht aanbesteed, valt het mij wel op als de medewerkers werkelijk blij zijn mij te zien en te helpen en behulpzaam zijn. Wat ik hiermee bedoel, is dat ik mijn verblijf positiever ervaar als medewerkers aardig zijn en persoonlijke aandacht geven.”

“Dus niet heel procesmatig mij helpen, maar ‘echt’ is.”

5.4 Verder vinden de respondenten het gedrag van medewerkers erg belangrijk en geven aan dat dit invloed heeft op hoe zij het verblijf ervaren. “Hoe de medewerkers zich gedragen en hoe hun houding is vinden wij erg belangrijk. Medewerkers moeten vriendelijk zijn natuurlijk, maar nog belangrijker vinden wij dat zij behulpzaam zijn.”

Beleving van Gedrag – Soort personeel

2.8 De respondent geeft aan dat zij dit verwachten van elke medewerker van het hotel.

Beleving van Gedrag – Aandacht aspecten medewerkers

3.1 Hij antwoordt dat “de houding en het gedrag van de medewerkers ontzettend belangrijk zijn voor mij. Ik vind het belangrijk dat de medewerkers vriendelijk en behulpzaam zijn en dat zij werkelijk mij als persoon zien en niet als een nummertje”.

8.3 De medewerkers hebben voor de respondent ook veel invloed op haar beleving. Zij vindt het belangrijk dat de medewerkers een vriendelijke, proactieve omgang hebben en actief behulpzaam zijn.

9.2 “Ook vinden wij dat de medewerkers vriendelijk en behulpzaam moeten zijn. Als ze dit niet zijn, dan vinden wij het niet leuk.”

Beleving van Omgeving – Aandacht aspecten locatie

1.1a De respondent geeft aan dat de belangrijkste aspecten voor haar de locatie en de kamer zijn. Onder locatie bedoelt de respondent de bereikbaarheid en de attracties in de buurt.

5.1 De eerste reactie ging over de locatie. De respondenten vinden het belangrijk dat dit centraal gelegen is en makkelijk bereikbaar is.

7.2a “Andere aspecten die wij belangrijk vinden, zouden dan de schoonmaak in algemene ruimten zijn en toch ook de locatie van het hotel. Het moet in het centrum liggen, zodat wij gemakkelijk overal heen kunnen reizen en attracties kunnen zien.

8.2 Daarnaast geeft de respondent aan dat voor haar de locatie ook belangrijk is. De respondent heeft graag een hotel dat centraal en in het centrum van een stad gelegen is. “... ook moet het hotel goed bereikbaar zijn met openbaar vervoer zoals trams en bussen, zodat ik gemakkelijk overal heen kan gaan.”.

11.3 Qua omgeving van het hotel, vinden de respondenten het belangrijk dat het hotel bereikbaar is. “...ook moet het hotel in de buurt van het uitgaansleven liggen, zodat we veilig en niet te lang in het donker moeten lopen. Eigenlijk moeten de attracties, cafés en kroegen op loopafstand liggen.”

12.4 Qua omgeving geeft de respondent aan dat dit afhankelijk is van de locatie, drukte, attracties in de buurt en geluidsoverlast. Als dit volgens de respondent al tegenvalt, of anders is dan verwacht, heeft dit invloed op de beleving.

Beleving van Omgeving – Locatie van hotel

2.9 Voor de respondent is de locatie van het hotel een belangrijke factor in de keuze van een hotel. Er wordt aangegeven dat het hotel centraal gelegen moet zijn en gemakkelijk bereikbaar moet zijn, zowel met auto als lopend.

Beleving van Omgeving – Ligging van het hotel

3.4 De respondent geeft wel aan dat het hotel centraal gelegen moet zijn i.v.m. werk.

Overige beleving – Geen invloed aspecten op beleving

3.6 De respondent zegt dat het product (kamer, F&B, ect) en de omgeving (locatie, inrichting kamer) weinig invloed hebben op zijn beleving.

Overige beleving – Aandacht aspecten hotelbezoek

6.1 "Wat ik belangrijk vind, zijn de kamer, badkamer en het ontbijt".

Overige beleving – Geen invloed op beleving

6.6 De respondent zegt dat de omgeving (locatie en bereikbaarheid) van het hotel geen invloed heeft op zijn beleving.

9.3 Andere aspecten uit het PGO-model, zoals locatie, inrichting en ambiance, hebben geen invloed op hun beleving en hier geven de respondenten eigenlijk ook geen aandacht aan. "Ik denk dat deze punten ons wel opvallen als zij heel slecht zijn, maar meestal letten wij hier niet zo op, omdat wij overdag de hele dag buiten zijn en 's avonds te moe zijn."

Overige beleving – Benodigdheden hotelbezoek

6.9 De respondent geeft daarna aan dat als hij voor zaken in een hotel verblijft het enige wat hij wil en nodig heeft zijn ten eerste een goed ontbijt en daarna een goed bed voor een goed nachtrust.

Overige Beleving – Overall experience

10.4 Hierna moeten de respondenten even nadenken of er nog andere aspecten zijn. Zij antwoordden dat ze het lastig vinden om aspecten aan te geven, omdat het voor hen verder vooral over de overall experience gaat. "Alles moet goed zijn."

Overige Beleving – Eerste Indruk beleving

12.3 *"Ik geloof dat, voor mij in ieder geval, de kamer meteen een eerste indruk geeft van het hotel. Die eerste indruk heeft invloed op de rest van je verblijf in het hotel en bepaalt later of je nog eens terugkomt of dat je het hotel aanraad aan familie en vrienden."* *"Voor mij laten veel aspecten zien of 'the hotels cares about the guests' en dit heeft invloed op je beleving vanaf het eerste moment dat je het hotel binnen stapt."*

Tevredenheids- en ontevredenheidsfactoren – Tevredenheidsfactor

2.5 De respondenten beschreven dat er niet één ding is dat een absolute tevredenheidsfactor is, maar dat het voor hen om het gehele plaatje gaat; *de overall experience*.

4.5 Het meest belangrijke tevredenheidsfactor vindt de respondent lastig om te benoemen. "Als ik 1 ding moet zeggen, dan zou ik de schoonmaak zeggen. Ik vind het belangrijk om een schone kamer te hebben die er gewoon netjes uitziet."

5.5 "RV: De kwaliteit in het hotel vinden wij belangrijk. Dat is wel een echte tevredenheidsfactor voor mij" De respondent geeft hierbij de volgende voorbeelden: "zoals bijvoorbeeld de kwaliteit van het bedlinnen, de amentities in de kamer zoals minibar, shampoos e.d., maar ook de kwaliteit van het meubilair in de kamer."

6.4 Een aspect waar de respondent erg tevreden over kan worden wanneer dit goed is, is de kwaliteit van het bed en geen geluidsoverlast. Als dit goed geregeld is, heeft dit een zeer positieve invloed op de beleving van de respondent.

7.3 “Wat ons erg tevreden zou maken is als medewerkers behulpzaam zijn en proactief in onze behoeften voorzien.”

8.4 Een factor die de respondent zeer tevreden kan maken over het verblijf, is volgens haar het ontbijt. “Het ontbijt, de variëteit en keuze, vind ik belangrijk en daar besteed ik veel aandacht aan.”

10.5 De respondenten kunnen niet op een tevredenheidsfactor komen, maar zeggen dat dit toch echt afhankelijk is van de gehele ervaring.

11.4 Een factor waar de respondent erg tevreden over kan worden is de kwaliteit van het bed. *“Goede kussens, lekker linnen, goed matras, schoon gevoel.”*

12.6 Een factor waar de respondent ontzettend tevreden over zou worden is de comfort in de kamer. Hieronder verstaat zij de kwaliteit van het bed, de kussens, het linnen, de badkamer. Zij geeft aan dat het vooral gaat over het gebruiksgemak en comfortabele, schone gevoel dat zij krijgt bij de kamer.

Tevredenheids- en ontevredenheidsfactoren – Ontevredenheidsfactor

2.6 Echter, op de vraag of er een factor is dat zorgt voor ontevredenheid antwoorden zij dat dit de schoonmaak is. Ook de manier waarop dingen gepresenteerd worden heeft invloed. De respondent geeft aan dat vooral het vooral de tegenvallende schoonmaak in de kamer kan zorgen voor ontevredenheid.

3.5 “Een punt van ontevredenheid is voor mij toch wel geluidsoverlast; overdag ben ik druk met werk en 's avonds wil ik goede rust krijgen”.

4.6 Een ontevredenheidsfactor voor de respondent zou geluidsoverlast zijn en een te koude of te warme temperatuur in de kamer.

5.6 De respondent geeft aan dat eigenlijk het tegenovergestelde van de eerdere genoemde aspecten als ontevredenheidsfactor kan gelden. “Zoals viezigheid, slechte kwaliteit ect.”.

6.5 De respondent geeft ook een factor aan die negatieve invloed op zijn beleving kan hebben als dit niet goed geregeld is. “Waar ik ontevreden over wordt, zijn kapotte items. Zoals bijvoorbeeld koud water in de douche, een kapotte tv, erg beschadigde meubels etc.”

7.4 Wat een negatieve invloed op de beleving van de respondenten is geluidsoverlast in de kamer.

8.5 Een factor dat negatieve invloed op de beleving heeft is de schoonmaak. “Wanneer dit niet goed is of niet is zoals ik het verwacht, dan heeft dit invloed op hoe ik het hotel beleef.”

10.6 Een factor voor ontevredenheid zou geluidsoverlast zijn. Hierover zeggen de respondenten: *“Wij zijn al op leeftijd, gaan vroeg slapen en hebben goede nachtrust nodig. Daarom vragen wij altijd om een rustige kamer in een rustig gedeelte van een hotel, zodat wij geen last van rumoer krijgen.”*

11.5 Een factor waar de respondenten juist ontevreden over kunnen worden is als de kamer niet goed schoon is. *“En dan vooral de badkamer, het is zo vies als het toilet nog vies is, of er schimmel op de muren zit. Dat is echt een tegenvaller.”*

12.7 Een factor waar zij erg ontevreden kan worden, is het tegenovergestelde van het eerder genoemde. “Dat is dus precies het tegenovergesteld; slecht bed, slechte kussens, viezige uitstraling.”

Reviews en Motivatie – Achterliggende gedachte schrijven review

1.8 Haar motivatie om reviews te schrijven is om andere reizigers te helpen. De respondent bedoelt hiermee dat zij graag over haar ervaring schrijft om anderen een beeld te geven over hoe het hotel is.

2.14 Voor beide is de achterliggende motivatie om anderen te helpen een keuze te maken voor een hotel. *“Wij schrijven zowel positief als negatief, omdat wij denken dat beide soort kan helpen.”*

5.13 Als de respondent wel een review schrijft, is dit vaak een gedetailleerde review. “De motivatie om een gedetailleerde review te schrijven is om informatie te geven en zo anderen te helpen. Daarnaast hopen wij zo ook het hotel te helpen om hun dienstverlening te kunnen verbeteren.”

7.14 “In eerste instantie schrijf ik een review om andere mensen te helpen en te informeren over wat voor soort hotel dit is. Maar ik schrijf ook een review, positief dan, om mijn dank te laten zien aan het hotel en/of om het hotel te helpen hun dienstverlening te verbeteren.”

8.7a “Ik zou een review schrijven als ik zeker weet dat ik hiermee het hotel zou kunnen helpen om hun dienstverlening te verbeteren.”

10.8 De respondenten vertellen dat hun motivatie om reviews te schrijven vooral is om andere mensen te helpen. *“Door reviews te schrijven kunnen wij andere mensen vertellen hoe het hotel is, wat er goed is, wat misschien niet goed is, en zo hopen wij hen te informeren en te helpen om een goede keuze te maken.”* Volgens de respondenten is een andere reden ook om het hotel te bedanken voor de service en wanneer het negatief is, het hotel te helpen de dienstverlening te verbeteren. Zij schrijven hierdoor zowel positieve als negatieve reviews, omdat volgens hen beide soort kan helpen.

10.13 Voor de respondenten is het belangrijk om een review te schrijven die constructief en informatief is, niet om een hotel onderuit te halen, maar juist om te helpen en ook om andere reiziger te informeren.

11.7 Zij geven aan dat zij het toch wel belangrijk vinden om een review in te vullen. *“Niet zozeer dat wij het leuk vinden om te doen, maar we schrijven de reviews omdat we weten dat het, het hotel kan helpen om zich te verbeteren.”*

12.9 De respondent geeft aan dat haar motivatie hiervoor de volgende is: *“Voordat ik een hotel boekt, lees ik altijd de reviews op websites; die helpen mij bepalen of het een goed en fijn hotel is. Daarom schrijf ik zelf ook altijd reviews; om andere mensen te informeren en te helpen een keuze te maken. Verder schrijf ik ook een review omdat ik weet dat het hotel hiermee haar dienstverlening kan verbeteren.”*

Reviews en Motivatie – Reden voor schrijven van reviews

1.6 De respondent geeft aan dat zij alleen een review schrijft als haar beleving ofwel zeer positief ofwel zeer negatief ervaren is. Wanneer haar verwachting en beleving overeenkomen is zij minder geneigd om een review te schrijven.

1.11 De respondent geeft als laatste aan dat voor haar de ervaren beleving veel invloed heeft of zij wel of niet een review schrijft en wat voor soort review dit dan wordt.

2.10 De respondent geeft aan dat zij vaak alleen reviews schrijven wanneer *“we feel the need to do it”*, met andere woorden wanneer zij dit vanuit henzelf nodig vinden/willen.

2.11 Deze behoefte komt voor de respondenten vooral voort uit een zeer negatieve ervaring tijdens het verblijf dat zij graag kwijt willen en om het aan anderen te vertellen. Volgens de respondenten kan het ook voortkomen uit een zeer goede ervaring.

3.8 De respondent moet even nadenken over de vraag maar geeft aan dat hij na een hotelverblijf eigenlijk nooit een review schrijft. ~~De respondent vindt het lastig om een reden te geven waarom hij nooit een review schrijft.~~ “Ik ben hier immers alleen voor werk en kijk eigenlijk niet echt naar andere dingen, het enige wat ik wil is goed slapen, ontbijt en daarna ben ik weg naar werk. Meestal ben ik dan ook maar 1 nacht in het hotel, dus heb ik geen tijd om het echt te ervaren zal ik maar zeggen.”

4.12 Als reden geeft de respondent dat “ik het eigenlijk niet nodig vind om voor zo’n kort verblijf een review te schrijven. Ik kom hier alleen om te slapen, vaak ontbijt ik niet eens. Dus er is niet zo veel waar ik een review over zou kunnen schrijven.”

5.9 De reden hiervoor is “dat het te veel werk, moeite en tijd kost.”. Een andere reden waarom de respondenten geen review schrijven is om angst. “Elk bedrijf waarvoor ik een review schrijf, heeft mijn (financiële) informatie en kan zo opzoeken wie de review geschreven heeft. Ik kan het dus niet anoniem invullen. Dat houdt mij tegen om reviews schrijven.”

6.11 Hiervoor geeft de respondent de volgende redenen. “Eerlijk gezegd vind ik het gewoon te veel moeite om een review te schrijven. Ik ben al niet van de social media, dus nee, reviews schrijven doe ik niet.”

7.9 De reden dat zij juist wel een review schrijven is “als het een ontzettend leuke plek of hotel is.”

7.10 De reden dat zij geen review schrijven is dat zij te lui en te druk zijn na thuiskomst om nog een review te schrijven. “Soms vergeten we het ook gewoon, omdat we thuis weer druk zijn met andere dingen.”

8.7b “Als ik een review schrijf zou dit doen als het zeer positief of zeer negatief is.

9.5 “Waarom?, nou ik denk niet dat het belangrijk is om een review te schrijven, mensen lezen het toch niet. Ik lees ze zelf namelijk ook niet.”

10.9 Vervolgens werd gevraagd wanneer de *respondent een review zou schrijven. Hierop antwoordt de respondent dat hij dit niet zeker weet, maar “dat ik in ieder geval een review zou schrijven als mijn verblijf extreem positief of extreem negatief is. Alles wat daar tussen in zit, vind ik minder belangrijk en interessant, het valt vaak weg.”*

12.10 De respondent denkt even na en zegt daarna dat zij sowieso een review schrijft als het verblijf heel positief of heel slecht is. *“Daarnaast moet ik zeggen dat als de ervaring overeenkomt met mijn verwachting ik blij ben en een positieve review zal schrijven. Als er iets gebeurd waardoor ik zeer positief wordt over het verblijf zal ik hier misschien een extra opmerking over maken, maar het puntenaantal zal hetzelfde blijven dan als mijn ervaring mijn verwachting ontmoet.”*

12.11 Vervolgens werd er gevraagd wat er voor nodig is om de respondent vaker een positieve review te laten schrijven. De respondent vindt het lastig om dit te beantwoorden en moet daar even over nadenken. *“Ik kan daar zo snel niet echt iets voor bedenken. Voor mij is het belangrijk dat mijn verwachting in lijn ligt met mijn ervaring en dan ben ik tevreden. Natuurlijk moet dat mijn eerste indruk van het hotel goed zijn en vooral de schoonmaak vind ik belangrijk. Als dit in principe allemaal goed is, zal ik sowieso een goede review.”*

Reviews en Motivatie – Negatieve motivatie

2.12 De respondenten geven aan dat teleurstelling een motivatie van hen is om een review te schrijven. Dit moet dan wel een erg grote teleurstelling zijn.

5.11 Op de vraag wat de respondenten onder zeer goed en zeer slecht verstaan, antwoorden zij het volgende. “RV: eerlijk gezegd schrijf ik liever geen negatieve review, omdat dit vaak erg specifiek over een probleem gaat dat die persoon ervaren heeft, maar misschien helemaal niet geldt voor anderen. Dat vind ik niet eerlijk tegenover het hotel.”

Reviews en Motivatie – Positieve motivatie

2.13 Anderzijds kan een erg goede ervaring ook een motivatie zijn om een review te schrijven.

5.12 “Waar we een zeer positieve review over zouden schrijven, is als “er excellente service wordt gegeven dat boven onze verwachting is.”. De respondenten geven aan dat zij een review zouden schrijven wanneer er verrassende service wordt gegeven en wanneer er goede persoonlijke aandacht gegeven wordt door het personeel.”. De zeer positieve ervaring is meteen een motivatie om een review te schrijven.

Reviews en Motivatie – Motivatie om geen review te schrijven

3.12 De respondent geeft aan dat hij geen review zou schrijven als zijn verblijf op of onder de verwachting ligt. Hij vindt het dan niet de moeite waard om er iets over te schrijven.

Reviews en Motivatie – Review schrijven

1.5 De respondent geeft aan dat zij af en toe een review schrijft. Zij geeft aan dat zij vaak een review schrijft als het hotel of de reserveringswebsite, zoals TripAdvisor.com of Booking.com, een mailtje hierover sturen.

4.11 Op de vraag of de respondent reviews schrijft na een zakelijk hotelverblijf moet hij even nadenken en zegt de respondent dat hij dit eigenlijk nooit doet.

5.8 De respondent geeft aan eigenlijk nooit reviews te schrijven na een hotelverblijf.

6.10 Hoewel de respondent vaker in hotels verblijft, schrijft hij eigenlijk nooit een review.

7.8 De respondent schrijft slechts af en toe een review na een hotelverblijf.

8.6 De respondent geeft aan dat zij af en toe een review schrijft.

9.4 “Wij schrijven eigenlijk nooit een review.”

10.7 De respondenten geven aan dat zij eigenlijk bijna altijd reviews schrijven op TripAdvisor en ook als het hotel een eigen review stuurt.

11.6 De respondenten schrijven meestal wel een review. *“Vaak boeken wij een hotel via Booking.com en dan krijg je automatisch een mailtje met de vraag of je een review kan invullen. Dat doen wij dan meestal wel.”*

12.8 Op de vraag of de respondent reviews schrijft na een hotelverblijf antwoordt de respondent dat zij dit altijd doet.

Reviews en Motivatie – Inhoud van reviews

7.11 De reviews die de respondenten schrijven zijn erg afhankelijk van hun ervaring. “Wij zouden reviews schrijven als onze verwachting in lijn of boven de ervaring liggen. Dus ofwel zeer positief is of zeer negatief is.”

Reviews en Motivatie – Opmerkingen in reviews

11.8 De ene respondent geeft aan dat zij altijd positieve of negatieve opmerkingen schrijft, terwijl de andere respondent juist alleen positieve opmerkingen schrijft. Op de vraag waarom ze dat doet, kan ze geen antwoord geven, omdat ze daar eigenlijk geen reden voor heeft.

Reviews en Verbeterpunten – Reden voor zeer positieve review

1.7 Op de vraag hoe NH een hogere score zou kunnen krijgen, geeft de respondent aan dat dit zou kunnen door uit te blinken. De respondent geeft een nadere toelichting waarin zij aangeeft dat hiermee bedoeld wordt dat iets tijdens het verblijf boven de verwachting ervaren wordt. De respondent verblijft vaker in een NH Hotel. *“Het is natuurlijk, wij gaan vaker naar NH toe, wij zijn daar ook vaak geweest. Wat zij meer kunnen doen, is toch echt het uitblinken. Het is altijd leuker als er net iets extra aandacht gegeven wordt.”* De respondent geeft aan dat dit overal aan kan liggen; de locatie, de inrichting van de kamer, het ontbijt e.d.

2.15 Er wordt aangegeven dat een goede overall experience kan zorgen dat de respondenten een zeer positieve review schrijven.

3.10 “Als er dus vaker echt persoonlijke aandacht gegeven wordt en er iets speciaals of surprisings gedaan wordt, zou ik zeker geneigd zijn om een goede review te schrijven.”

Reviews en Verbeterpunten – Overwegingen om een review te schrijven

3.9 Hierop antwoordt de respondent dat hij zou overwegen om wel een review te schrijven wanneer er tijdens zijn verblijf iets buitengewoons gebeurt. De respondent legt uit dat hij hiermee bedoelt dat er iets gebeurt of gedaan wordt dat hij niet verwacht had. Dus iets dat boven zijn verwachting gebeurt.

De respondent kon zo snel niet op specifieke voorbeelden komen, maar voor hem heeft dit vooral met de houding van het personeel te maken.

Reviews en Verbeterpunten – Motivatie om wel reviews te schrijven

4.13 “Ik denk dat ik wel een review zou schrijven wanneer er iets buitengewoons gedaan wordt. Hiermee bedoel ik dat er iets ‘surprising’ gedaan wordt. Iets dat mij verrast en wat ik niet had verwacht.”

4.14 Een andere motivatiefactor volgens de respondent kan zijn als de medewerkers persoonlijk aan hem vragen of hij een review kan invullen. “Ik ben dan wel eerder geneigd om een review te schrijven als ik eerder met de medewerker gesproken heb of diegene in ieder geval eerder gezien heb.”

4.15 “Ik zou ook vaker geneigd zijn een review te schrijven wanneer ik er natuurlijk iets voor krijg, bijvoorbeeld korting of iets dergelijks. Dan moet ik wel eerlijk zeggen dat ik dan alleen een review schrijf omdat ik er iets voor krijg en niet omdat ik over mijn verblijf wil schrijven. En dat voelt voor mij als een vorm van omkoping”.

5.10 Als de respondenten wel een review schrijven, zou dit over een zeer positieve ervaring of een zeer negatieve ervaring gaan. “Het gaat om de twee uitersten, alles daar tussenin zou geen nut hebben en te veel moeite zijn.”

6.12 Vervolgens werd gevraagd wat er gedaan zou kunnen worden om hem toch een review te laten schrijven. Hierop antwoordde respondent: “Ja, een gratis overnachting misschien, maar nee, dat vind ik al meer gaan naar chantage.”

Reviews en Verbeterpunten – Motivatie om vaker reviews te schrijven

5.14 De respondent geeft aan dat de ervaring meer invloed heeft of zij wel of niet een review schrijven, maar zij zouden overwegen vaker een review schrijven als zij hiervoor iets krijgen, bijvoorbeeld een korting, of als medewerkers het persoonlijk vragen.

7.15 De respondenten antwoorden dat het hen zeker zou motiveren en laten overwegen om vaker een review achter te laten als er een mogelijkheid is om dit nog tijdens het verblijf te laten doen. “... bijvoorbeeld na check-out of net daarvoor. Dan zit het nog vers in ons geheugen en hebben we nog tijd.”

8.8 “Persoonlijk vragen. Ik zou vaker een review schrijven als de medewerkers naar mij toe zouden komen en of dat zij het bij check-out vragen.” “Het uitleggen dat het belangrijk is voor het hotel om een review in te vullen omdat het hen helpt de dienstverlening te verbeteren.”

9.6 Hierop werd de vraag gesteld of de respondent wel zou overwegen een review te schrijven als het hotel aangeeft hoe belangrijk het voor hen is. “Dan zou ik denk ik wel een review schrijven, omdat ik dan weet dat het hotel zich kan verbeteren.”

9.7 Hierop antwoordde de respondent dat hij eerder geneigd is een review te schrijven “als mijn ervaring van de bovenstaande punten (e.g. schoonmaak, kamer grootte, houding medewerkers) boven mijn verwachting komt.”. “Ook zou ik sneller een review schrijven als het mogelijk is om dit tijdens de check-out te doen. Op die manier kan ik het namelijk niet vergeten.”

10.10 Omdat de respondenten aangeven dat zij bijna altijd een review schrijven, werd hen gevraagd wat er nodig is om hen vaker een review te laten schrijven. ~~Hier moet de respondent even over nadenken.~~ “Ik denk niet dat er één aspect is dat hiervoor kan zorgen. Ik zou vaker een review schrijven als de overall experience gewoon goed is.” Er werd gevraagd wat de respondent hiermee precies bedoelt. “Daaronder vallen voor ons het eten, de medewerkers, de service, de schoonmaak van de kamer, het comfort van de kamer ect. Eigenlijk gewoon alles wat en wie wij tegenkomen als we door het hotel lopen.”

10.14 Op de vraag wat er gedaan kan worden om toch een tweede review te schrijven, antwoordt de respondent dat dit wellicht zou kunnen als de service is verbeterd, maar dat het net afhankelijk is hoe en of het opvalt, of de respondent dat toch een review schrijft.

Reviews en Verbeterpunten – Motivatie voor betere en meer reviews

7.12 RV: "Ik zou een betere review schrijven of eerder geneigd zijn vaker een review te schrijven als mijn ervaringen over de schoonmaak, de locatie en het ontbijt beter zijn dan mijn verwachting."

10.11 De respondenten geven aan dat zij een betere review zouden schrijven als de service, de vriendelijkheid en hoffelijkheid van de medewerkers goed is. *"Alles moet goed zijn en er moeten geen fouten gemaakt worden; dus vanaf het boeken, het welkom heten en de check-in en alles wat daarna komt."* *"Everything has to go smooth"*.

11.9 Op de vraag wat er gedaan kan worden om vaker en betere reviews te krijgen, geven de respondenten aan dat dit *"eigenlijk niet 1 ding is, het is echt afhankelijk van de ervaring en alles dat gebeurt is tijdens het verblijf."* *"Natuurlijk, als het verblijf ontzettend goed is en ik ben erg blij, dan ben ik eerder geneigd om een review te schrijven."*

12.12 De respondent denkt nog even na en zegt daarna dat zij een betere review zou kunnen schrijven als er iets onverwachts gebeurd, dus iets wat zij niet verwacht en haar positief verrast.

Reviewsaspecten – Aspecten in reviews

1.9 De aspecten die de respondent laat terugkomen in reviews gaan met name over de locatie, de kamers en het ontbijt.

2.16 De aspecten die de respondenten vaak in reviews laten terugkomen, en die invloed hebben op hun beleving zijn in ieder geval de locatie en de vriendelijkheid van het personeel. Maar in het algemeen gaat het voor de respondenten met name over de overall experience.

3.11 De respondent geeft aan, dat hij dan een review over zijn overall experience zou schrijven, omdat hij dan meer aandacht geeft aan andere aspecten in het hotel.

7.13 De inhoud van de reviews die de respondenten schrijven zijn meestal hetzelfde. Volgens de respondent zijn dit de schoonmaak van de kamer en badkamer, de locatie t.o.v. attracties en de variëteit van het ontbijt.

10.12 Volgens de respondenten schrijven zij reviews zo gedetailleerd mogelijk op. Hierin verwerken zij verschillende aspecten van het verblijf, zoals het ontbijt, de medewerkers, de service en de kamer in het algemeen.

Verwachting vs ervaring – Verwachting marketing

2.4 Op de vraag of deze aspecten ook invloed hebben op de beleving geven de respondenten aan dat dit afhankelijk is van wat er van te voren verteld is en dus hoe hun verwachting gevormd is. Zij geven aan dat hun verwachting bepaald wordt door wat de marketing van de hotel uitdragen. *"Dat is waar je je verwachting op bouwt. De relatie tussen verwachting vs ervaring is erg belangrijk; dat bepaalt of iets als positief of negatief ervaren wordt."*

Verwachting vs ervaring – Oorzaak lage ervaring

3.13 Wanneer er iets gebeurd dat onder zijn verwachting is, dan zou dit volgens de respondent met name kunnen komen door het gedrag van het personeel. *"Als de medewerkers redelijk vriendelijk zijn, is dat een reden om juist geen review te schrijven, omdat ze gewoon hun werk deden, maar niks speciaals deden dat het waard is op te schrijven"*.

Verwachting vs ervaring – Verwachting door prijs

4.7 Als toevoeging hierop vertelt de respondent dat zijn ervaring van de kamer, en het hotel in algemeen, erg afhankelijk is van de gecreëerde verwachting. “De prijs die ik voor een kamer bepaal heeft invloed op wat ik verwacht dat de kamer eruit gaat zien. Meestal zit ik in goedkopere hotels, dus is mijn verwachting ook anders. Maar wanneer ik meer betaal voor een kamer, verwacht ik meer.

Verwachting vs ervaring – Verwachtingsaspecten

4.8 Dan verwacht ik natuurlijk geen gouden kranen en marmeren wastafels, maar ik creëer wel verwachtingen over de grootte van de kamer, de ambiance en sfeer en de uitstraling van het meubilair”.

Verwachting vs ervaring – Verwachting na boekingsproces

5.7 Volgens de respondent begint hun ervaring al vanaf het booking proces. “Als dit niet goed lukt of heel lastig is, dan bepaalt dat deels al de verwachting die wij hebben en daarmee ook de ervaring. Het heeft daarmee invloed op ons hele verblijf.” “Maar ook de prijs en foto’s op de websites van de locatie en het uitzicht bepalen onze verwachting.”

Bijlage XIII: Toelichting externe trainingen

Gastvrijheid in Bedrijf

Website: <http://www.gastvrijheidinbedrijf.nl/leren/trainingen/training-gastvrijheid/>.

Inhoud van een training:

- Dat gastheerschap gasten tot zeer tevreden, loyale klanten maakt.
- Hoe je door jouw houding en gedrag een gast een gastvrijheidsbeleving kan geven.
- Door de ogen van de gast kijken: wat is zijn behoefte en hoe kan ik hem tot ambassadeur maken?
- Inzicht in kwaliteiten en valkuilen van jou als medewerker en als team
- Hoe kunnen we elke dag WOW! momenten creëren?
- Hoe kan je beter samenwerken, feedback geven en werkplezier creëren?
- Hoe ga ik om met de grenzen van en belemmeringen in gastvrijheid?
- Gastpsychologie: welke typen gasten zijn er? Hoe kan je je gedrag op verschillende typen gaste aanpassen? Hoe kan je een ontevreden gast weer tot fan maken?
- Voor iedereen die in contact staat met gasten

De gastvrijheidstraining is voor medewerkers die in contact staan met interne en externe klanten en gasten. Iedere medewerker heeft twee beroepen: je professie en daarnaast en je altijd ook gastheer/-vrouw. Dus of je receptionist, schoonmaker, beveiligers, vrijwilliger of manager bent, werkt in bij de overheid, in een winkel, de horeca, catering, bedrijfsleven of zorg, voor iedereen is gastheerschap een must! Kortom, we bieden trainingen aan in diverse branches en op diverse niveaus.

Welkomfactor

Website: <https://welkomfactor.nl/training-gastvrijheid/>

Inhoud van een training:

- Wat is gastvrijheid?
- Klantbeleving centraal stellen.
- Gedrag en houding ten aanzien van gastvrijheid.
- Samenwerking als basis voor gastvrijheid.
- Gesprekstechnieken.
- Feedback geven en ontvangen.
- Hoe je van je klant een fan maakt.
- Hoe wordt een fan een ambassadeur.
- Iedere dag een WOW moment.
- Het borgen van gastvrijheid.

Tijdens de training wordt de basis gelegd en worden vaardigheden aangeleerd. Wat is gastvrijheid en waarom maakt gastvrijheid een organisatie uniek? Deelnemers wordt gevraagd door de klantenbril te kijken en zo te ervaren hoe klanten de gastvrijheid ervaren. Hoe overtreffen uw medewerkers de verwachtingen van de klanten.

De training gastvrijheid is uitermate geschikt voor medewerkers die veel en direct contact hebben met klanten of mensen die meer willen dan alleen maar een vluchtig contact.

De trainingen van WelkomFactor zijn praktijk gericht, inspirerend, interactief, humoristisch, en altijd gericht op een duurzaam resultaat.

Q-staff

Website: <http://q-staff.eu/trainingen/horeca/>

Inhoud training Houding en gedrag

Op het gebied van houding en gedrag gaat het om hoe medewerkers erbij staan en hoe ze zich richting gasten en collegae gedragen. Veel van hetgeen ervaren wordt door gasten komt door de houding en het gedrag. Immers hoe het aan tafel gebracht of verteld wordt is belangrijker dan wat er gebracht wordt. Aandacht voor de gedragszijde is daarin dan ook belangrijk.

- Gastvrijheid.
- Actieve verkoop (upselling).
- Klantgericht werken en doen.
- Receptie (ontvangst).
- Effectieve team (samenwerking in teams).

Inhoud training Management

De sleutel van gedrag in de horeca ligt bij de leidinggevendenden. De reden dat we een programma hebben gemaakt voor deze leidinggevende. Die worden in twee dagdelen bijgespijkerd op leidinggeven in de horeca. Naast al deze specifieke ontwikkeling kunnen we uw management ook helpen bij het verder ontwikkelen van teams en groepen. Managementvaardigheden en een “goede” leermeester zijn is hierin een belangrijk gegeven.

IFC Groep

Website: <http://www.ifcgroep.nl/training-betrokkenheid/> en <http://www.ifcgroep.nl/training-geef-beleef-1-dagdeel/>

Inhoud training betrokkenheid

De meeste managers hebben meer kennis van de producten en diensten die een organisatie levert dan van het gedrag van mensen. Iets meer oog voor de emotie en de oplossing voor het omgaan met weerstand is dichtbij. In deze workshop 1 zullen we dus ook vooral ingaan op deze emotie achter het veranderingsproces, trachten dit uit de emotie halen en dit te kanaliseren.

Veranderingen binnen organisaties roepen vaak de vraag op bij medewerkers “kan ik dat wel?”. Vaak zijn de gevolgen van een verandering niet duidelijk en gaan in de wandelgangen de wildste geruchten de ronde. Medewerkers willen duidelijkheid. Die duidelijkheid moet je niet eenmalig geven maar regelmatig. Vertel inhoudelijk waar het verandertraject staat maar ook qua planning. Benoem eventuele successen. Kortom breng het tot leven zodat medewerkers het juiste beeld krijgen.

Inhoud training geef en beleef

Medewerkers leren om zelf maar ook als team te zoeken naar de positieve onderwerpen die men reeds heeft gerealiseerd of die men nog kan realiseren. Op zoek naar de gastvrijheid die ieder mens uiteindelijk blij maakt. Om de uitgangspunten van gastvrijheid in de zorg eenduidig te communiceren en uiteen te zetten, zal er een inspiratie sessie worden georganiseerd waarin het belang van gastvrijheid wordt toegelicht. De deelnemers zullen geïnspireerd worden om in hun dagelijkse werk en mindset gastvrij te gaan handelen.