

De kracht van aandacht

Een onderzoek naar de gastvrijheidsbeleving van bezoekers



NB: De COVID-19 pandemie heeft voor een andere gastvrijheidsbeleving gezorgd in de horeca (13 maart 2020). Dit onderzoek is gebaseerd op de gedragsregels van voor de COVID-19 uitbraak. De huidige coronamaatregelen zijn hier niet van toepassing.

De kracht van aandacht

Een onderzoek naar de gastvrijheidsbeleving van bezoekers

Auteur

Marit van de Weerd

Studentnummer

435332

Klas

ATH4V.NL04

Instelling

Saxion Hogescholen Apeldoorn
Hospitality Business School

Opleiding

Hoger Hotel Management

Moduul

Thesis (W)

Directe opdrachtgever

Sportservice Veenendaal

Achterliggende opdrachtgever

Sportcafé De Vallei

Contactpersoon

Meneer F. Hafkamp
Directeur Sportservice Veenendaal

Eerste examiner

Mevrouw A. van der Mey

Tweede examiner

Meneer H. Neijenhuis

Onderzoeksdocent

Meneer R. van Marle

Plaats

Veenendaal

Datum

15 juni 2020

Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

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

Naam: Marit van de Weerd
Datum: 15 juni 2020

Handtekening:



Voorwoord

Voor u ligt de rapportage van mijn thesisonderzoek over het verbeteren van de gastvrijheidsbeleving van bezoekers bij Sportcafé De Vallei. Binnen deze rapportage wordt het onderzoek omtrent gastvrijheidsbeleving beschreven. Sportcafé De Vallei had belang bij een onderzoek naar de gastvrijheidsbeleving van haar bezoekers. Dit thesissenrapport geeft Sportcafé De Vallei inzicht in de verschillende factoren van gastvrijheidsbeleving en advies over het optimaliseren van deze factoren.

Allereerst dank aan Anneke van der Mey die mijn eerste examiner was tijdens de gehele afstudeerperiode. Altijd zorgde u voor prettige feedback en ontzettend veel input tijdens het schrijven van dit thesissenrapport. Daarnaast een dankwoord aan de heer Neijenhuis die als tweede examiner voorzag in het geven van extra kritische en nuttige feedback. Ook wil ik de heer van Marle bedanken die tijdens deze thesisperiode begeleidend onderzoeksdocent was.

Verder wil ik mijn opdrachtgever Sportservice Veenendaal bedanken, in het bijzonder mijn opdrachtgevers Frank Hafkamp en Sander Schoone. Mijn dank voor de begeleiding, input en kennis die bijgedragen heeft aan de realisatie van deze rapportage. Daarnaast wil ik de medewerkers van Sportcafé De Vallei bedanken voor de mogelijkheid om bij hen af te studeren. Als laatste mijn dankwoord aan alle respondenten die dit onderzoek mogelijk hebben gemaakt.

Veenendaal, 15 juni 2020

Marit van de Weerd

Managementsamenvatting

Sinds 2 januari 2019 maakt Sportcafé De Vallei onderdeel uit van Sportservice Veenendaal. Sportcafé De Vallei betreft een horecagelegenheid van sportcomplex De Vallei en richt zich op alle bezoekers van dit sportcomplex. Hierbij gaat het vooral om: (wachtende) ouders met kinderen in de leeftijd 0-12 jaar, banenzwimmers, recreatie-zwimmers, aquasporters, sporthal- en gymzaalgebruikers. Aangezien Sportservice Veenendaal geen tot minimale ervaring heeft in het exploiteren van een horecagelegenheid, was een bedrijfsleider noodzakelijk. Echter, de bedrijfsleider bleek niet geschikt binnen deze functie. Het gevolg was dat Sportservice Veenendaal haar targets binnen de horeca niet behaalde. Op dit moment is Sportservice Veenendaal zoekende naar hoe de gastvrijheidsbeleving verhoogd kan worden, omdat horeca voor Sportservice Veenendaal een nieuwe tak is. De aanleiding voor dit onderzoek komt voort uit de doelstelling van De Vallei: *“Wij bieden gastvrijheid op maat, waarbij wij streven naar een 7+ voor gasttevredenheid en organisatietrots”*. Deze doelstelling sluit binnen dit thesissrapport perfect aan bij het thema gastvrijheid.

Om te achterhalen welke factoren van gastvrijheidsbeleving bij de gasten een rol spelen binnen De Vallei en hoe deze verbeterd kunnen worden, is het volgende managementvraagstuk opgesteld: *‘Met welke maatregelen kan Sportservice Veenendaal een bijdrage leveren aan het verhogen van de gastvrijheidsbeleving van haar bezoekers, zodat dit een positief effect heeft op de gasttevredenheid?’*

Hierbij zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

- **Vraag 1:** Hoe tevreden zijn de gasten over de gastvrijheid van De Vallei?
- **Vraag 2:** Wat zijn de wensen en behoeften t.a.v. de gastvrijheid van de gasten van De Vallei?
- **Vraag 3:** Hoe beïnvloeden de factoren van het 7s-model de gastvrijheid binnen De Vallei?
- **Vraag 4:** Wat kan Sportservice Veenendaal leren van best-practices?

Aan de hand van kwantitatief onderzoek konden de eerste twee onderzoeksvragen beantwoord worden. Om erachter te komen hoe tevreden de gasten waren over de gastvrijheid binnen De Vallei, werd een surveyonderzoek uitgevoerd. Het surveyonderzoek werd aan de hand van de menselijke, mechanische en functionele factoren van beleving vormgegeven (Berry et al., 2006). De factoren van beleving werden op een vijf-puntsschaal gemeten. Uiteindelijk is de gastvrijheidsbeleving met een gemiddelde waarde van 3.4 beoordeeld. Om hier een rapportcijfer aan te hangen, werd aan de respondenten gevraagd hoe tevreden zij zijn over de serviceverlening van de medewerkers van De Vallei. Met een gemiddelde van 7.3 kon geconcludeerd worden dat de respondenten de gastvrijheid met een ruim voldoende beoordeelden.

De tweede onderzoeksvraag kon beantwoord worden met behulp van het surveyonderzoek. Binnen het surveyonderzoek waren een aantal vragen gesteld die gerelateerd waren aan de wensen en behoeften van de respondenten ten aanzien van de gastvrijheid binnen De Vallei. Zo werd onder andere gevraagd hoe de respondenten het contactmoment met de medewerkers ervaarden, welke serviceverleningsfactoren de respondenten belangrijk vonden en wat de wensen en/of ideeën waren van de respondenten voor De Vallei. Uit de resultaten kon geconcludeerd worden dat de gastvrijheid tijdens het contactmoment niet altijd voorop stond. Respondenten wensten namelijk tijdens de serviceverlening een actieve werkhouding met vriendelijke gezichtsuitdrukking en ontspannen gedrag te zien. Daarnaast hadden respondenten behoefte aan kortere wachttijden, gezondere producten, goedkopere consumpties en meer gastvriendelijkheid.

De derde en vierde onderzoeksvraag konden aan de hand van kwalitatief onderzoek beantwoord worden. Om te achterhalen hoe de factoren van het 7s-model de gastvrijheid binnen De Vallei beïnvloedden zijn vier medewerkers geïnterviewd. Uit het kwalitatief onderzoek is gebleken dat de bedrijfsvisie onvoldoende bekend was bij de medewerkers en dat beide eindverantwoordelijken hun persoonlijke visie op de medewerkers uitoefenden, waardoor onduidelijkheden en irritaties ontstonden. Verder gaven de medewerkers aan dat verschillende factoren momenteel zorgden voor een vertraging

binnen het werkproces. Volgens de resultaten kwam dit doordat het kassasysteem verouderd was, de tafelindeling niet klopte, het bedieningssysteem extra tijd kostte en er geen overzichtelijk systeem was voor tijdsgebonden bestellingen. Daarnaast is gebleken dat er nauwelijks werd gecommuniceerd omtrent interne veranderingen, de taakverdeling op drukke dagen onduidelijk was en er geen duidelijke regels waren omtrent het nuttigen van eigen en/of geen consumpties binnen De Vallei. Op het gebied van marketing kon zowel uit de enquête als interviews aangetoond worden dat geliefde producten onbekend waren bij de gasten, er veel vraag is naar stempelkaarten, en promotieacties door gasten niet worden opgemerkt. Bovendien waren er veel opmerkingen over de versheid, bereiding en prijs, oftewel de prijs-kwaliteitverhouding. Verder is gebleken dat het personeel gewend is aan dat veel mag. Zo bleek dat eten, drinken en kletsen een automatisme is geworden achter de bar. Vaak doordat te veel mankracht aanwezig was, kwamen de medewerkers ook sneller in de verleiding om zich met eigen prioriteiten bezig te houden. De respondenten uit de enquête merkten dit ook op. Daarentegen bleek dat het inwerkproces snel verliep, maar werden op den duur veel vragen gesteld over basiswerkzaamheden. Verder is volgens de enquêtes en interviews gebleken dat de tafels voor de kinderfeestjes te vroeg werden ingedekt, waardoor bezoekers geregeld plaatsnamen aan gedekte tafels. Aangezien de medewerkers de bezoekers wegstuurden, leverde dit vervelende discussies op. Als laatste is gebleken dat het bedieningsproces uit twee processen bestond: tafel- en barbediening. De barbediening zorgde voor miscommunicatie en vertraging. Dit kwam doordat gasten na de barbestelling plaatsnamen aan een willekeurige tafel en een andere medewerker, daardoor niet wist waar de bestelling naartoe moest worden gebracht. Uit de resultaten kon geconcludeerd worden dat niet voldoende ingespeeld werd op de behoeften van de doelgroepen, waardoor de gastvrijheid binnen De Vallei werd beïnvloed.

De laatste onderzoeksvraag kon beantwoord worden door middel van de afgenomen interviews met de twee best-practices bedrijven. Hieruit is gebleken dat De Vallei op het gebied van marketing kan leren van de 'slimme acties', waarbij samenwerking wordt gezocht met lokale ondernemingen. Daarnaast bleek, volgens de best-practices, dat het gebruik van Facebook en Instagram de interactie met de gast vergrootte en Social Deal nieuwe potentiële bezoekers aantrok. Verder bleek dat beide bedrijven gebruik maken van een digitaal bedieningsproces om het werkproces te versnellen. Iedere medewerker heeft een duidelijke taak, waardoor bij drukte binnen tien minuten uitgeserveerd kon worden. Volgens de best-practices bedrijven bleek dat het belangrijk is dat het gehele team op één lijn zit met elkaar, omdat gasten tijdens de serviceverlening verschillende uitgangspunten en breuken binnen het team meteen kunnen opmerken.

In het advies zijn drie alternatieve oplossingen gegeven: het optimaliseren van het werkproces, het optimaliseren van het aanbod en het inzetten van vernieuwde promotietechnieken. Op drie criteria zijn de alternatieve oplossingen beoordeeld. Vanuit deze criteria werd De Vallei aanbevolen om het werkproces te optimaliseren. Daarbij is het belangrijk dat de bedrijfsvisie wordt nageleefd, er een duidelijke functieomschrijving aanwezig is van de eindverantwoordelijken, de focus binnen het bedieningsproces op tafelbediening ligt en dat er een digitaal logboek voor doorgevoerde veranderingen wordt geïmplementeerd. Om onduidelijkheden en irritaties te verhelpen is het van belang dat er een maandelijks teamoverleg komt, een wekelijks overleg tussen leidinggevenden komt en dat er jaarlijks een horecapraktijktraining wordt georganiseerd. Op deze manier zal de gastvrijheidsbeleving binnen De Vallei worden verhoogd.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	9
1.1	Opdrachtgever	9
1.2	Aanleiding	9
1.3	Managementprobleem	10
1.4	Doelstelling onderzoek	11
1.5	Onderzoeksvragen	11
1.6	Leeswijzer	12
2	Theoretisch kader	13
2.1	Kernbegrippen	13
2.1.1	Gastvrijheid	13
2.1.2	Beleving	14
2.1.3	Gastvrijheidsbeleving	15
2.1.4	Service clues	16
2.1.5	Product & Proces	16
2.1.6	Omgeving	17
2.1.7	Menselijk gedrag	17
2.1.8	7s-model McKinsey	17
2.2	Operationalisering	18
3	Methodologie	19
3.1	Onderzoeksdoelstelling en -vragen	19
3.2	Onderzoeksstrategie	19
3.3	Methoden en dataverzameling	20
3.3.1	Surveyonderzoek	20
3.3.2	Interviewonderzoek	21
3.5	Methoden van data-analyse	21
3.5.1	Data-analyse surveyonderzoek	21
3.5.2	Data-analyse interviewonderzoek	22
4	Resultaten kwantitatief onderzoek	23
4.1	Algemene informatie	23
4.2	Contactmoment medewerkers De Vallei	24
4.3	Scores gastvrijheidsbeleving	24
4.3.1	Gastvrijheidsbeleving per doelgroep	25
4.4	Tevredenheid Humanic Clues	25
4.4.1	Tevredenheid Humanic Clues per doelgroep	26
4.5	Tevredenheid Mechanical Clues	27
4.5.1	Tevredenheid Mechanical Clues per doelgroep	27

4.6	Tevredenheid Functional Clues	28
4.6.1	Tevredenheid Functional Clues per doelgroep	28
4.7	Wensen en behoeften van respondenten	29
4.8	Gasttevredenheid	30
5	Resultaten kwalitatief onderzoek	31
5.1	Resultaten medewerkers De Vallei	31
5.1.1	Strategie	31
5.1.2	Structuur	31
5.1.3	Systemen	31
5.1.4	Managementstijl	31
5.1.5	Personeel	32
5.1.6	Vaardigheden	33
5.1.7	Gedeelde waarden	33
5.2	Resultaten best-practices	34
5.2.1	Strategie	34
5.2.2	Structuur	34
5.2.3	Systemen	34
5.2.4	Managementstijl	34
5.2.5	Personeel	35
5.2.6	Vaardigheden	35
5.2.7	Gedeelde waarden	35
6	Conclusie	36
6.1	Onderzoeksvraag 1	36
6.2	Onderzoeksvraag 2	36
6.3	Onderzoeksvraag 3	37
6.4	Onderzoeksvraag 4	38
7	Discussie	39
7.1	Betrouwbaarheid	39
7.2	Validiteit	40
7.2.1	Begripsvaliditeit	40
7.2.2	Interne validiteit	40
7.2.3	Externe validiteit	40
8	Advies	41
8.1	Adviesvraag en -doelstelling	41
8.2	Alternatieve oplossingen	41
8.3	Opgestelde criteria	43
8.4	Implementatieplan	44

8.4.1 Aanbeveling – optimaliseren van werkproces	44
8.4.2 Financiële consequenties	45
8.5 Conclusie	47
Nawoord	49
Literatuurlijst	51
Bijlage 1 Strategische pijlers De Vallei 2.0	54
Bijlage 2 Missie, visie, kernwaarden en doelstellingen	55
Bijlage 3 Work Breakdown Structure	57
Bijlage 4 Zoekmethoden	58
Bijlage 5 AAOCC-criteria	59
Bijlage 6 Dimensies van gastvrijheid	61
Bijlage 7 Operationaliseringsboomdiagram	62
Bijlage 8 Toelichting 7s-model McKinsey	64
Bijlage 9 Enquête	65
Bijlage 10 Interviewguides	74
Bijlage 11 Vormen van distributie	80
Bijlage 12 Respons op open vragen	82
Bijlage 14 Interviews, open en axiale codes	90
Bijlage 15 Codeboom medewerkers & best-practices	125

1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de relevantie van deze thesis duidelijk gemaakt. Allereerst wordt de opdrachtgever beschreven. Vanuit de opdrachtgever wordt ingegaan op de aanleiding, het managementvraagstuk en de onderzoeksvragen. Tot slot wordt het vervolg van dit rapport omschreven in de leeswijzer.

1.1 Opdrachtgever

Stichting Sportservice Veenendaal laat jong en oud in Veenendaal sporten, beheert zwembad De Vallei en onderhoudt alle gymzalen en sportvelden in Veenendaal. Sinds 2 januari 2019 maakt Sportcafé De Vallei onderdeel uit van Sportservice Veenendaal. Sportcafé De Vallei betreft een horecagelegenheid van sportcomplex De Vallei en richt zich op alle bezoekers van dit sportcomplex. Hierbij gaat het vooral om: (wachtende) ouders met kinderen in de leeftijd 0-12 jaar, banenzwemmers, recreatie-zwemmers, aquasporters, sporthal- en gymzaalgebruikers. De doelgroep (wachtende) ouders met kinderen in de leeftijd 0-12 jaar is de grootste doelgroep binnen Sportcafé De Vallei. Deze doelgroep heeft als het ware een verplicht bezoekmotief, omdat de (wachtende) ouders met kinderen in de leeftijd 0-12 jaar graag naar hun zwemleskind kijken die te zien is op de tv-schermen in de horeca. Op dit moment werken er 22 medewerkers voor de horeca. Alle medewerkers hebben een tijdelijke aanstelling. De totale personele formatie van de horeca bedraagt 3,58 fte. De aansturing van de horeca is per januari 2020 ondergebracht bij de manager Zwembaden, om zo de koppeling tussen zwembad en horeca te kunnen maken. Wanneer er gesproken wordt over de horeca of De Vallei dan betreft dit Sportcafé De Vallei.

Gastvrijheid is binnen De Vallei een belangrijk onderwerp. ‘Strategische pijlers De Vallei 2.0’ zijn hiervoor toonaangevend (van Stokkum, 2019). In de strategische pijlers beschrijft van Stokkum (2019) aan de hand van vier pijlers hoe de gastvrijheid binnen De Vallei wordt geregeld, te weten: communicatie, aanbod, omgeving en service & gedrag. Zo is het belangrijk dat er duidelijk met elkaar wordt gecommuniceerd en dat er niet negatief over elkaar gesproken wordt. Het aanbod is gericht op de doelgroepen, waarbij continu gekeken wordt of het beter kan. De omgeving is altijd schoon en opgeruimd voor ontvangst van nieuwe gasten. Tot slot is het belangrijk dat de gast begrepen wordt. De medewerkers zijn persoonlijk, gastvrij en enthousiast, maar zien het ook als de gast een moment voor zichzelf wil. In Bijlage 1 wordt dit visueel weergegeven.

De doelstelling voor 2020 sluit aan bij het thema gastvrijheid en het onderzoeksproject. De doelstelling luidt als volgt: *“Wij bieden gastvrijheid op maat, waarbij wij streven naar een 7+ voor gasttevredenheid en organisatietrots”*. Dit betreft zowel de tevredenheid van gasten als de tevredenheid van de medewerkers over De Vallei. Met behulp van de missie en visie hoopt Sportservice Veenendaal dit te behalen. Zo beschrijft De Vallei in de missie dat een bezoek aan het sportcafé rust biedt en de dag van de gast compleet maakt. In de visie streeft De Vallei naar het bieden van het hoogst mogelijke serviceniveau, waarbij persoonlijk en informeel contact wordt gelegd met de gast. Gasten merken dit op en zijn positief over De Vallei. De kernwaarden: gastvrij, enthousiast en persoonlijk staan hierbij centraal. In het theoretisch kader zal hier dieper op worden ingezoomd. In Bijlage 2 worden de missie, visie, kernwaarden en (financiële) doelstellingen weergegeven.

1.2 Aanleiding

De relevantie van dit onderzoek wordt verhoogd, doordat het thema gastvrijheid is opgenomen in de doelstelling van het bedrijf. Op dit moment is Sportservice Veenendaal nog zoekende naar hoe de gastvrijheidsbeleving verhoogd kan worden, omdat de horeca voor Sportservice Veenendaal een nieuwe tak is. In februari heeft daarom een eerste teambuildingstraining plaatsgevonden en in maart 2020 zal Sportservice Veenendaal, De Vallei renoveren door middel van een verbouwing. Tijdens de teambuildingstraining werd gebrainstormd over hoe De Vallei in 2020 door middel van samenwerking tot succes zal gaan leiden. Jaarlijks doet Sportservice Veenendaal al een gasttevredenheidsmeting binnen de organisatieonderdelen: Binnensport, Buitensport en Sportontwikkeling.

Volgens het management van Sportservice Veenendaal oogt de horeca groot, steriel en onpersoonlijk. Door de grote ruimte ontbreekt de sfeer en beleving. Ook in de centrale hal is deze steriele en onpersoonlijke uitstraling aanwezig. Met een eigen afsluitbare toegangsdeur lijkt de horeca, mede doordat het eerste deel ruim en leeg oogt, niet geopend. Daarnaast geeft de horeca aan de zwembadzijde van het recreatiebad, de indruk niet geopend te zijn. Dit komt doordat gebruik wordt gemaakt van een klein (dichtgeschoven) uitgifteloket dat voorzien is van een belletje. Om de horeca een meer open karakter te geven, zowel in het zwembad als in de centrale hal, zal in maart 2020 een verbouwing plaatsvinden.

Aangezien Sportservice Veenendaal geen tot minimale ervaring heeft in het exploiteren van een horecagelegenheid, was een bedrijfsleider noodzakelijk. Samen met de directie werden targets opgesteld die eind 2019 behaald dienden te worden. Dit betroffen voornamelijk financiële targets. Daarnaast werd bekeken hoe de ervaring binnen de horeca vergroot kon worden. Echter, de bedrijfsleider ontbrak het aan oplossend vermogen en bleek achteraf niet geschikt voor deze functie. In november 2019 werd het contract dan ook ontbonden. Het gevolg was dat Sportservice Veenendaal haar targets binnen de horeca niet behaalde. Een belangrijke performance ambitie voor Sportservice Veenendaal was, zoals in paragraaf 1.1 beschreven, de gasttevredenheid naar een hoger niveau tillen. Aangezien er geen gegevens zijn over de huidige situatie was het moeilijk om te zien of doorgevoerde veranderingen en verbeteringen daadwerkelijk resultaat hebben gehad. De Vallei had namelijk de inrichting van het sportcafé veranderd, nieuwe meubels geplaatst en de keuze op de menukaart verkleind.

Sportservice Veenendaal heeft het in haar doelstelling over twee begrippen: 'gasttevredenheid' en 'organisatietrots'. De Baar (2011) beschrijft dat deze begrippen een significante samenhang hebben. Als een medewerker met plezier naar het werk gaat en trots is op de organisatie, zal dit van invloed zijn op de manier van werken. Dit leidt vervolgens tot een positief resultaat op onder andere de omzet en gasttevredenheid. Andersom werkt dit uiteraard precies hetzelfde (Baar, 2011). Wanneer gasten tevreden zijn zal het cijfer voor organisatietrots stijgen en wordt onbewust een prettigere werksfeer gecreëerd (Baar, 2011). Verder beschrijven van Soest, Hokkeling en Buiteman (2017) in hun onderzoek de samenhang tussen de tevreden medewerkers en gastvrijheidsbeleving. Zij beschrijven dat het van belang is dat medewerkers gezien willen worden door de werkgever. Ruimte voor zelfregie en zelfleiderschap zorgt ervoor dat de medewerkers als het ware een podium krijgen binnen de organisatie. Met eigen verantwoordelijkheden binden de medewerkers zich niet alleen met de organisatie, maar ook met hun collega's. Op deze manier kunnen de medewerkers het vakmanschap laten zien. Medewerkers zullen vanuit trots, vertrouwen en samenwerking handelen en dit aan de gasten doorgeven. Deze meerwaarde creëert een aantrekkelijke gastvrijheidsbeleving richting de gast, die voor het bedrijf van strategische waarde is (Soest et al., 2017). Bovenstaande bronnen tonen aan dat investering in gastvrijheid andere factoren positief kan beïnvloeden.

1.3 Managementprobleem

Momenteel is De Vallei niet in het bezit van feitelijke metingen omtrent de gasttevredenheid. Dit is dan ook de aanleiding van Sportservice Veenendaal om mee te werken aan dit onderzoek. Sportservice Veenendaal wil inzicht krijgen in hoe de tevredenheid over gastvrijheid een positief effect zal hebben op de gastvrijheidsbeleving. In het advies zullen aanbevelingen worden gegeven ten behoeve van de gastvrijheidsbeleving. Ook zal beschreven worden hoe de aanbevelingen geïmplementeerd kunnen worden. Het uiteindelijke advies wordt in hoofdstuk 8 uitgebreid toegelicht. Middels de aanleiding en het managementprobleem is de volgende adviesvraag opgesteld:

'Met welke maatregelen kan Sportservice Veenendaal een bijdrage leveren aan het verhogen van de gastvrijheidsbeleving van haar bezoekers, zodat dit een positief effect heeft op de gasttevredenheid?'

De gasttevredenheid van De Vallei wordt, binnen dit onderzoek, voor het eerst in 2020 gemeten. Aangezien er geen vergelijkingsmateriaal van de beginsituatie aanwezig is, zal het onderzoek een inventarisatie van de huidige situatie zijn. De resultaten worden meegenomen als uitgangspunt voor verder onderzoek. Verhoeven (2014) noemt dit ook wel een nulmeting. Op deze manier zal Sportservice Veenendaal erachter komen hoe de horeca er daadwerkelijk voor staat en wat de tevredenheid van de gasten is. Binnen dit onderzoek zal geen onderzoek gedaan worden naar de organisatietrots van de medewerkers bij De Vallei, omdat Sportservice Veenendaal dit zelf aan het einde van het jaar doet.

1.4 Doelstelling onderzoek

De doelstelling *in* het onderzoek geeft een weergave van de resultaten die opgeleverd zullen worden. Binnen het onderzoek houdt dit in: inzicht krijgen in de tevredenheid van gasten over de gastvrijheid. De doelstelling *van* het onderzoek geeft een weergave van de relevantie van deze resultaten. Binnen het onderzoek houdt dit in: met behulp van de verschillende onderzoeken de gastvrijheidsbeleving van gasten in kaart brengen om zo de kwaliteit van de gastvrijheid te beoordelen en een advies uit te brengen ter verbetering van deze gastvrijheid.

De doelstelling binnen dit onderzoek luidt: *"Het doel van dit onderzoek is een bijdrage leveren aan het oplossen van het vraagstuk: 'Met welke maatregelen kan Sportservice Veenendaal een bijdrage leveren aan het verhogen van de gastvrijheidsbeleving van haar bezoekers, zodat dit een positief effect heeft op de gasttevredenheid?' door inzicht te geven in de mate van tevredenheid van de gasten van De Vallei en advies te geven aan Sportservice Veenendaal over mogelijke veranderingen binnen de aangeboden gastvrijheid van De Vallei om zo de gastvrijheidsbeleving van gasten te verhogen."*

Richting de opdrachtgever zal een advies worden uitgebracht, waarbij antwoord op de adviesvraag wordt gegeven: Wat kan Sportservice Veenendaal doen om de aangeboden gastvrijheid te verbeteren en zo de gastvrijheidsbeleving van gasten verhogen? De kwaliteit van gastvrijheid wordt op deze manier verhoogd en kan vervolgens leiden tot meer gasten en een hogere gasttevredenheid.

1.5 Onderzoeksvragen

In overleg met Frank Hafkamp, contactpersoon van Sportservice Veenendaal, is besloten om het onderzoek te richten op alle gasten van De Vallei. De gasten bestaan uit verschillende soorten doelgroepen, waarbij iedere doelgroep een ander bezoekmotief heeft (zie paragraaf 1.1). De gasten bevinden zich op de locatie van sportcomplex De Vallei. Binnen sportcomplex De Vallei zal het recreatiebad van Zwembad De Vallei ook binnen het onderzoek worden meegenomen, omdat het uitgifte loket van De Vallei hier is gevestigd.

Om antwoord te kunnen geven op de adviesvraag is het noodzakelijk om inzichten te verkrijgen omtrent de gastvrijheidsbeleving van de gasten binnen De Vallei. Het betreft dan ook een primair onderzoek onder de gasten van De Vallei. De volgende onderzoeksvragen zijn middels de aanleiding, advies- en onderzoeksdoel opgesteld en zullen samen antwoord geven op het managementvraagstuk:

- **Vraag 1:** Hoe tevreden zijn de gasten over de gastvrijheid van De Vallei?
- **Vraag 2:** Wat zijn de wensen en behoeften t.a.v. de gastvrijheid van de gasten van De Vallei?
- **Vraag 3:** Hoe beïnvloeden de factoren van het 7s-model de gastvrijheid binnen De Vallei?
- **Vraag 4:** Wat kan Sportservice Veenendaal leren van best-practices?

In het literatuuronderzoek wordt het kernbegrip 'gastvrijheidsbeleving' en het 7s-model uitgelicht. Vervolgens zal met behulp van het literatuuronderzoek een enquête worden opgesteld voor het beantwoorden van de eerste twee onderzoeksvragen. De analyse van de uitkomsten van het surveyonderzoek dragen bij aan het ontwikkelen van een interviewguide. Met de input uit het surveyonderzoek zal dieper worden ingezoomd op de probleemstellingen tijdens de afname van de interviews, zodat antwoord gegeven kan worden op de overige twee onderzoeksvragen. Door het analyseren van de interviews en het verzamelen van informatie uit de enquêtes kunnen uiteindelijk

aanbevelingen worden gegeven aan Sportservice Veenendaal. Het procesmodel in Figuur 1 schetst een visuele weergave van dit proces. In Bijlage 3 wordt de 'Work Breakdown Structure' weergegeven, waar per hoofdstuk beschreven wordt wat er zal gebeuren.

Figuur 1 Procesmodel



1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader behandeld. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 het veldonderzoek opgezet. In hoofdstuk 4 en 5 worden de resultaten geanalyseerd. De onderzoeksvragen worden in hoofdstuk 6 beantwoord. In hoofdstuk 7 wordt de betrouwbaarheid en validiteit besproken en tot slot wordt in hoofdstuk 8 het advies omschreven.

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op het literatuuronderzoek van dit thesisrapport. De definitie en samenhang van de verschillende kernbegrippen worden weergegeven en onder de aandacht gebracht. In Bijlage 4 worden de gebruikte zoekmachines en zoektermen beschreven en wordt de doelstelling en het zoekproces van het literatuuronderzoek omschreven. In Bijlage 5 zijn de AAOCC-criteria weergegeven.

2.1 Kernbegrippen

In het literatuuronderzoek wordt het kernbegrip ‘gastvrijheidsbeleving’ opgesplitst in twee begrippen: ‘gastvrijheid’ en ‘beleving’. De uitwerking hiervan beschrijft de samenhang tussen de begrippen, waardoor het uiteindelijke kernbegrip uitgelicht kan worden.

2.1.1 Gastvrijheid

Een betekenis geven aan het begrip gastvrijheid is niet eenvoudig. De term is dan wel wereldwijd bekend, maar toch koppelt iedereen zijn of haar eigen definitie aan het begrip. Dit komt doordat men aangeeft dat gastvrijheid veelal te maken heeft met een gevoel wat lastig te beschrijven is (Hokkeling & de La Mar, 2012). Kenmerkend hiervoor zijn de verschillende associaties bij het begrip gastvrijheid. In de loop der jaren is de definitie van gastvrijheid dan ook enorm veranderd. Zo stelde Vijver (1998) dat gastvrijheid te definiëren was als iets wat gratis werd gedaan of gegeven: een gulle verrichting. Echter, hetgeen Vijver (1998) stelt is wegens economische veranderingen niet meer gebruikelijk binnen bedrijven. Tegenwoordig gaat het namelijk niet om wat bedrijven leveren, maar om hoe bedrijven iets leveren. Er wordt gesproken over een belevingseconomie, waarbij de service economie plaats heeft moeten maken (Pine & Gilmore, 1998; Boswijk, Thijssen, & Peelen, 2007).

Gastvrijheid wordt, zowel in wetenschappelijke als praktijkgerichte literatuur, veelal omschreven als een beleving. Het contact tussen de gast en de gastheer (aanbieder en de ontvanger) staat hierbij centraal. Afhankelijk van of de gast zich gezien en gehoord voelt, wordt de ervaring van het gastvrijheidsgevoel gecreëerd (Pijls-Hoekstra, Groen, Galetzka, & Pruyns, 2015; Hokkeling & de la Mar, 2012). Gastvrijheid wordt in veel gevallen omschreven als een combinatie van twee aspecten. Alfken (2008) noemt dit de ‘zachte’ en ‘harde’ aspecten van gastvrijheid. Bij zachte aspecten draait het voornamelijk om het gedrag van de gastheer en bij de harde aspecten draait het vooral om de omgeving. Brotherton (2005) sluit hierop aan, maar noemt het ‘service-’ en ‘fysieke-’ aspecten van gastvrijheid. Fysieke aspecten worden gekoppeld aan de omgeving: modern, schoon, comfortabel en helder. Terwijl serviceaspecten gerelateerd zijn aan het gedrag van medewerkers: welkom voelen, beleefdheid, vriendelijkheid, welzijn en aangenaamheid. Hokkeling (2012) heeft het zowel over gastheerschap als gastgerichtheid en stelt dat bij beide begrippen de beleving zorgt voor een gastvrij gevoel.

Vanuit recente literatuur kan geconcludeerd worden dat gastvrijheid samenhangt met de wederzijdse voldoening van contact tussen de gast en de gastheer (Ariffin & Maghzi, 2012; Hepple, Kipps & Thomson, 1990; Reuland, Choudry & Fagel, 1985; Pijls-Hoekstra et al., 2015). Brotherton (1999) beschrijft dit ook wel als: “a contemporaneous human exchange, which is voluntarily entered into, and designed to enhance the mutual wellbeing of the parties concerned through the provision of accommodation, and/or food, and/or drink” (p. 168). Opvallend zijn de woorden eten en drinken die in veel definities omtrent gastvrijheid worden gebruikt. Het aanbieden van eten en drinken wordt gezien als een belangrijk aspect van gastvrijheid (Brotherton, 1999; Scarpato, 2002; Dommerholt & Hofman, 2010). Uiteraard is gastvrijheid meer dan alleen het aanbieden van uitgebreide keuzes in eten, drinken en accommodatie. Volgens Pijls, Groen, Galetzka en Pruyn (2017) kan gastvrijheid onderverdeeld worden in verschillende deelaspecten:

Gastvrijheid binnen dienstverlening, op grond van aandacht, wordt door de gast als persoonlijke aandacht ervaren. Persoonlijke aandacht is van belang voor een gastvrije ervaring en komt tot

uitdrukking in diverse aspecten van gastvrijheid. Deze aspecten worden dimensies van gastvrijheid genoemd (welkom voelen, op je gemak voelen, empathie, dienstbaarheid, erkenning, autonomie, verrassing, efficiëntie en entertainment). (Pijls et al., 2017, p. 128)

Pijls et al. (2017) hebben het over dimensies van gastvrijheid. Deze dimensies worden in Figuur 2 visueel weergegeven. De zes dimensies boven de stippellijn worden gezien als de definities van gastvrijheid. De drie dimensies onder de stippellijn zijn middelen, waar de zes dimensies boven de stippellijn mee bereikt kunnen worden. Deze dimensies worden vervolgens uitgedrukt in drie soorten behoeften: 'Inviting', 'Care' en 'Comfort'. Voor het creëren van een optimale gastvrijheidsbeleving worden deze drie behoeften gezien als noodzakelijke factoren. De negen dimensies van gastvrijheid zijn als volgt: Welcome, Safety, Acknowledgement, Autonomy, Pleasure, Efficiency, Surprise, Servitude en Empathy. In Bijlage 6 worden deze dimensies uitgebreid toegelicht. In Figuur 2 komen de dimensies van gastvrijheid met de bijbehorende behoeftes samen.

Met betrekking tot dit onderzoek is de definitie van Pijls et al. (2017) de meest volledige definitie van gastvrijheid en zal daarom binnen dit thesisrapport gebruikt worden.



Figuur 2 Dimensies van gastvrijheid van Pijls et al. (2017)

2.1.2 Beleving

Gastvrijheidsbeleving is binnen dit thesisrapport het kernbegrip. In de vorige paragraaf werd het begrip gastvrijheid toegelicht en werd het begrip beleving al kort genoemd. In deze paragraaf zal dieper worden ingegaan op het begrip beleving, zodat uiteindelijk het kernbegrip gastvrijheidsbeleving een complete betekenis krijgt binnen dit thesisrapport.

Voor een belangrijk gedeelte wordt de beleving van de dienstverlening gevormd tijdens het proces van interactie tussen de aanbieder en ontvanger (Hurts, 2006). Thijssen, Groen en Pijls (2009) beschrijven beleving dan ook als een continu en interactief proces van doen en ondergaan, van actie en reflectie die zin en betekenis geven aan persoonlijke, sociaal, culturele, economische en maatschappelijke contexten in de fysieke en in de virtuele wereld. Zo gebruiken wij onze zintuigen tijdens het doen en ondergaan van betekenisvolle belevenissen. Vervolgens kan ons dit zowel positief als negatief prikkelen wat leidt tot een bepaalde emotie (verdriet, minachting, afschuw, boosheid, angst, verrassing en plezier). In de vorm van herhalingsbereidheid, waardering (positief/negatief) of bereidheid om de belevenis met andere te delen levert de belevenis betekenis en zin op (Thijssen et al., 2009). In Figuur 2 wordt dit visueel weergegeven. Ook Lemon en Verhoef (2016) omschrijven de diverse perspectieven en definiëren dit als: "A multidimensional construct focusing on a customer's cognitive, emotional, behavioral, sensorial, and social responses to a firm's offerings during the customer's entire purchase journey" (p. 74). Van Hal (2012) daarentegen definieert beleving als een ervaring op het gebied van

omgeving, gedrag en product. Het gaat om onze zintuigelijke aspecten. Alles wat we zien, horen, voelen, proeven en ruiken is eigenlijk een beleving (van Hal, 2012). Binnen dit thesisrapport worden alle zintuigelijke aspecten meegenomen tijdens het veldonderzoek.

Toch blijft het lastig om een beleving meetbaar te maken. Het wordt namelijk door de tijd heen, door middel van een reeks van gebeurtenissen, bepaald (Kahneman, Diener, & Schwarz, 1999). Kahneman et al. (1999) stelt dat de laatste indruk vaak bepalend is voor de gemiddelde beleving. Alle interacties voorafgaand gaan niet verloren, maar worden in de uiteindelijke evaluatie van de totale beleving niet meegenomen. Wanneer er aandacht gegeven wordt aan de beleving voor, tijdens en na de dienstverlening, dan zal de waardering verbeteren (Hurts, 2006; Thijssen et al., 2009; Lemon & Verhoef, 2016; Van Hal, 2012).

De beleving staat dus voor een bepaalde emotie, die voortkomt uit een gebeurtenis of actie, uit een bepaalde context. Zowel de context als de emotie worden binnen de definitie van beleving door Thomassen en de Haan (2019) behandeld. Meyer en Schwager (2007) koppelen twee verschillende soorten contacten aan het begrip beleving. Direct contact wordt geïnitieerd door de gast en vindt meestal plaats bij de service, aankoop en het gebruik. Bij indirect contact gaat het om de ongeplande ontmoetingen met afbeeldingen van producten, diensten of merken van een bedrijf (bijv. mond-tot-mond aanbevelingen of kritiek, advertenties, nieuwsberichten, beoordelingen etc.).

Binnen dit thesisrapport is de definitie van Thijssen et al. (2009) de meest volledige definitie van beleving. De gasten van De Valleï maken namelijk gebruik van hun zintuigelijke aspecten die leiden tot bepaalde emoties, waardoor een totale beleving wordt gecreëerd. De definitie van Thijssen et al. (2009) zal daarom binnen het onderzoek gebruikt worden.

2.1.3 Gastvrijheidsbeleving

De la Mar (2015) stelt dat de gastvrijheidsbeleving niet iets is wat gedefinieerd kan worden. Het gaat om het gevoel en de ervaring van een gast: "Het organiseren van een gastvrijheidsbeleving kan door te focussen op zowel de harde tastbare zaken zoals inrichting, processen en producten (gastgerichtheid) als de zachte, menselijke kant (gastheerschap)." Hierin is gastgerichtheid de wijze waarop de dienst aan de gast wordt geleverd en gastheerschap is vanuit het hart, naar beste kunnen, een gast oprechte aandacht, comfort en veiligheid bieden (de la Mar, 2015). Alflen (2008) sluit zich hierbij aan, maar stelt ook dat de gastvrijheidsbeleving vraagt om een aangename fysieke omgeving, een adequate sociale omgeving en zorgprocessen en producten die bijdragen aan het zich welkom voelen. De gastheer moet ervoor zorgen dat de gast zich welkom voelt en dat de omgeving prettig, veilig en comfortabel is, en bijdraagt aan het welbevinden van de gast in de vorm van een goede lichamelijke en geestelijke gezondheid (Alflen, 2008).

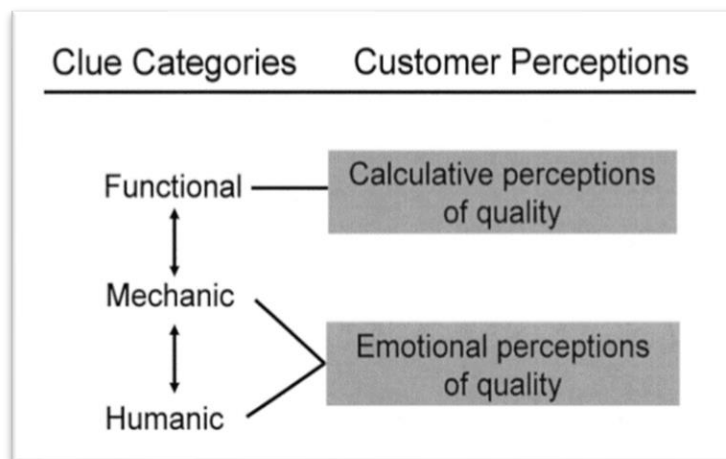
Het is dus aan de gehele organisatie om een gastvrijheidsbeleving te creëren. Hommes stelt (2017) dat het motiverend werkt als de sfeer tussen de medewerkers onderling goed is. Trainingen gerelateerd aan gastvrijheid werken alleen als alle niet-facilitaire medewerkers dit gevoel ook kunnen uitstralen. Zowel de 'voorkant' als 'achterkant' van de organisatie zijn verantwoordelijk voor het borgen van de gastvrijheid. Uiteraard zit er wel verschil in functie en verantwoordelijkheden, maar dit is niet van toepassing op de gastvrijheid (Hommes, 2017). Aangezien er weinig literatuur aanwezig is omtrent het kernbegrip gastvrijheidsbeleving, zal er binnen dit thesisrapport, vanuit zowel de wetenschappelijk als praktijkgerichte literatuur, uitgegaan worden van een definitie die is voortgekomen uit de begrippen 'gastvrijheid' en 'beleving':

"In essentie is gastvrijheid binnen de dienstverlening 'persoonlijke aandacht voor de gast'. Persoonlijke aandacht is van belang voor een gastvrije beleving en komt tot uitdrukking in de diverse aspecten van gastvrijheid (welkom voelen, op je gemak voelen, empathie, dienstbaarheid, erkenning, autonomie, verrassing, efficiëntie en entertainment). Op het gebied van de aspecten omgeving, gedrag en product

van de dienstverlening wordt deze gastvrijheid met behulp van alle zintuiglijke componenten ervaren, waarmee de totale gastvrijheidsbeleving wordt gevormd" (Pijls et al., 2017; van Hal, 2012; Thijssen et al., 2009). In de volgende paragraaf worden deze aspecten toegelicht.

2.1.4 Service clues

Een goede gastvrijheidsbeleving is per definitie een goede service naar gasten, waarbij de ervaring de service is. Berry, Wall en Carbone (2006) beschrijven in hun artikel dat er drie aspecten zijn die de gastvrijheidsbeleving van een gast kunnen beïnvloeden. Deze drie aspecten noemen zij 'Service Clues'. Het zijn clues die door de gast als bewust of onbewust worden ervaren, maar tegelijkertijd ervaringen kunnen beïnvloeden. Wanneer de gast het kan zien, horen, ruiken, proeven of voelen wordt het als clue beschouwd. De service ervaringen worden gecreëerd en beïnvloed door de gevoelens, gedachtes en gedragingen van bezoekers te veranderen (Berry et al., 2006). De drie service clues worden onderverdeeld in drie hoofdcategorieën: Functional Clues, Mechanic Clues en Humanic Clues (Haeckel, Carbone, & Berry, 2003). Functional Clues zijn van toepassing op de kwaliteit van het product en het proces hieromheen. Het betreft de betrouwbaarheid van de dienst. Mechanic Clues zijn afkomstig van echte omgevingen en omvatten bezienswaardigheden, geuren, geluiden, smaken en texturen. Het heeft betrekking op de zintuiglijke presentatie van de dienst. Humanic clues daarentegen komen voort uit het gedrag en het uiterlijk van de serviceverlener. Het gaat hierbij om woordkeuze, stemgeluid, enthousiasme, lichaamstaal, netheid en passende kleding. Binnen dit onderzoek zullen alle clues worden meegenomen. In Figuur 3 worden de clues weergegeven. Binnen dit onderzoek wordt de Nederlandse vertaling voor de 'Service Clues' gebruikt: Product & Proces, Omgeving en Menselijk gedrag. Per clue zijn verschillende factoren die de gastvrijheidsbeleving kunnen beïnvloeden. In de volgende paragraaf worden de 'Service Clues' toegelicht.



Figuur 3 Service clues van Leonard L. Berry, Eileen A. Wall en Lewis P. Carbone (2006)

2.1.5 Product & Proces

Zoals in de vorige paragraaf werd omschreven is de clue 'Functional' van toepassingen op de kwaliteit van het product en het proces hieromheen. Het vertrouwen van gasten in de dienstverlening staat hierbij voorop. Uit onderzoek is gebleken dat gasten de serviceverleners eerder verlaten wanneer een kernfout in de service wordt geconstateerd. Denk hierbij aan een servicefout, factureringsfout, airconditioning die niet werkt, geluidsoverlast of problemen met leidingen (Berry et al., 2006). Falen in de kernservice is de meest genoemde reden om over te stappen op een andere serviceverlener (Keaveney, 1995). Berry et al. (2006) definiëren betrouwbaarheid als het vermogen om de beloofde dienst betrouwbaar en nauwkeurig uit te voeren. Gasten verwachten over het algemeen dat servicebedrijven hun bedrijf kennen en zich houden aan hun belangrijkste servicebeloftes. Het is daarom onwaarschijnlijk dat gasten verrast zullen zijn wanneer de dienst vakkundig wordt uitgevoerd. Het overtreffen van de serviceverwachtingen van de gast vereist het overtreffen van de basisverwachtingen. Een warme douche van het hotel of een nauwkeurig bankafschrift roepen geen verrassingen op. Het laat de gasten

niet zeggen: 'Wauw, dit is een geweldige ervaring'. De andere twee clues kunnen dit wel en zorgen voor veel meer emotionele kracht bij het onderscheiden van de service binnen verschillende bedrijven.

2.1.6 Omgeving

Binnen de clue 'Mechanic' wordt dieper ingegaan op de fysieke weergave van de immateriële dienst. Voordat gasten besluiten een restaurant te bezoeken of een product aan te schaffen wordt naar omgevingsrijke clues gekeken. De gast doet dit om iets beter te kunnen begrijpen. Ontwerp van faciliteiten, uitrusting, meubilair, displays, borden, kleuren, texturen, geluiden en verlichting, naast andere zintuigelijke aanwijzingen, geven een visueel beeld van de service en communiceren met de gasten zonder ook maar één woord met elkaar gesproken te hebben. De omgevingsrijke clues schilderen als het ware een dienstbeeld en worden meegenomen in de besluitvorming van de gast. De eerste indruk van omgevingsrijke clues is dan ook van invloed op de serviceverwachtingen die gasten hebben. Samen met het prijsniveau fungeren omgevingsrijke clues als servicebeloftes, waarbij gasten suggereren hoe de service zou moeten zijn. De omgevingsrijke clues hebben direct invloed op de perceptie van de service en maken deel uit van de ervaring. Tafels die te dicht op elkaar staan in een restaurant doen meteen afbreuk aan de ervaring. De omgevingsrijke clues zijn vooral belangrijk als gasten de faciliteiten een langere tijd ervaren, zoals in vliegtuigen, restaurants of ziekenhuizen (Berry et al., 2006). Het is belangrijk dat de omgevingsrijke clues binnen dit onderzoek worden meegenomen, omdat hier veel kritiek op is geweest door zowel medewerkers als gasten van De Vallei.

2.1.7 Menselijk gedrag

De 'Humanic' clues zijn de menselijke gedragingen binnen de service-ervaring. Het biedt organisaties de kans om emotionele verbindingen te onderhouden, waardoor het respect voor gasten wordt vergroot en verwachtingen van de gast overtroffen kunnen worden (Berry et al., 2006). Er kan onderscheid worden gemaakt in uiterlijk en gedrag. Het uiterlijk bestaat uit de fysieke aantrekkelijkheid, ook wel de persoonlijke verzorging. Gedrag daarentegen wordt gekoppeld aan het non-verbale contact. In een onderzoek naar non-verbale communicatie in service-ontmoetingen maken Sundaram en Webster (2000) onderscheid tussen vier aspecten van non-verbale communicatie: afstand en relatieve houding, uiterlijk, houding/lichaamsbewegingen en toonhoogte/stemvolume. Het literatuuronderzoek heeft geleid tot factoren die de gastvrijheidsbeleving kunnen beïnvloeden. Bij verbaal gedrag zijn dit: variëren in toonhoogtes, pauzes tijdens conversaties en duidelijk praten. Bij non-verbaal gedrag zijn dit: ontspannen houding, handen schudden, oogcontact, open houding, gezichtsuitdrukking en knikken. Onder uiterlijke verzorging vallen de factoren: algemene verzorging en kleding van medewerkers. In Bijlage 7 worden deze factoren in het operationaliseringsboomdiagram weergegeven. In paragraaf 2.2 wordt dit verder toegelicht.

2.1.8 7s-model McKinsey

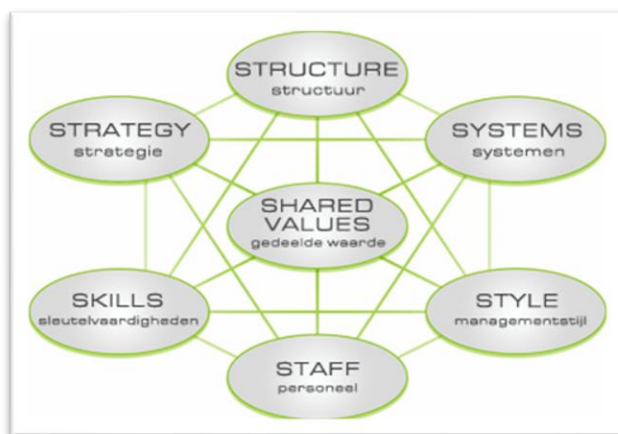
Organisatiestructuur is een manier waarop macht en verantwoordelijkheid wordt verdeeld, zodat werkprocedures onder de medewerkers worden uitgevoerd (Ravanfar, 2015). Binnen deze werkprocedures stelt Ravanfar (2015) dat organisaties meer gebaseerd zijn op teamwork, persoonlijke interacties, ontplooiing en innovaties. Kwaliteiten zoals gelijkheid, empowerment, horizontale relaties en consensusvorming worden binnen bedrijven steeds belangrijker. De organisatiestructuur wordt dan ook gedeeltelijk beïnvloed door de externe omgeving van het bedrijf (Ravanfar, 2015). Het 7s-model van McKinsey helpt bij het aanbrengen van deze organisatiestructuur en wordt gebruikt als managementmodel om interne analyses te maken (de Vlieger, 2017). De bedoeling van het model is dat alle 7s'en in balans zijn. Wanneer 1S niet bij de rest aansluit, heeft dit een negatieve invloed op de bedrijfsuitvoering. De Vlieger (2017) stelt dat met het 7s-model van McKinsey een zogeheten 'Gap analyse' gemaakt kan worden. Er wordt dan gekeken naar de huidige situatie en deze wordt vergeleken met de situatie waar de organisatie naartoe wil.

Het 7s-model van McKinsey is een tool die het organisatieontwerp van een bedrijf analyseert door te kijken naar 7 belangrijke interne elementen: strategie, structuur, systemen, gedeelde waarden, stijl,

personeel en vaardigheden om te identificeren of ze effectief op elkaar zijn afgestemd en de organisatie toelaat haar doelstellingen te bereiken (Ravanfar, 2015).

Het doel van het model is om de 7 elementen binnen het bedrijf op elkaar te laten afstemmen om effectiviteit in het bedrijf te bereiken (Alshaher, 2013). Het belangrijkste is dat alle 7 elementen met elkaar verbonden zijn en wanneer er een verandering in één gebied plaatsvindt, er een verandering vereist is in de rest van een onderneming om effectief te kunnen functioneren (de Vlieger, 2017).

Binnen dit thesisrapport wordt het 7s-model van McKinsey toegepast op de horeca van Sportservice Veenendaal. Per factor zal gekeken worden waar de sterktes en zwaktes van De Vallei liggen. Op deze manier kan achterhaald worden welke factoren van invloed zijn op de gastvrijheid en hoe dit in de toekomst verbeterd kan worden. In Bijlage 8 wordt per element uitgelegd wat het inhoudt en hoe het binnen de organisatie onderzocht kan worden. Daarnaast is in Bijlage 7 een operationaliseringsboomdiagram te vinden om de elementen van het 7s-model visueel weer te geven.



Figuur 4 7s-model van McKinsey

2.2 Operationalisering

Met behulp van een operationaliseringsboomdiagram worden de kernbegrippen meetbaar gemaakt. Er wordt geoperationaliseerd vanuit twee begrippen die leiden tot specifieke factoren. Dit is erg handig voor het opstellen van meetinstrumenten voor het interview- en surveyonderzoek.

Binnen het operationaliseringsboomdiagram wordt het begrip gastvrijheid vanuit de 'Service Clues' van Berry et al. (2006) uitgewerkt. De clue 'Functional' wordt opgesplitst in de product en proces aspecten die de gastvrijheidsbeleving beïnvloeden. De clue 'Mechanic' wordt opgesplitst in omgevingsrijke aspecten en de clue 'Humanic' wordt opgesplitst in gedrag en uiterlijk. Bij gedrag is met behulp van het artikel van Sundaram en Webster (2000) onderscheid gemaakt tussen verbale en non-verbale aspecten en bij uiterlijk wordt gekeken naar de kleding en algemene verzorging van de medewerkers. Ook toont het operationaliseringsboomdiagram drie behoeftes van gastvrijheidsbeleving die door Pijls et al. (2017) zijn opgesteld. Per behoefte worden de bijbehorende aspecten uitgewerkt. De invloed van de aspecten op de drie behoeftes zal binnen dit thesisrapport samengevoegd worden met de humanic clues, zodat het operationaliseringsboomdiagram in verband staat met elkaar. In Bijlage 7 wordt het operationaliseringsboomdiagram weergegeven. Het operationaliseringsboomdiagram van het 7s-model van McKinsey wordt als geheel in Bijlage 8 weergegeven, waarbij de elementen in Bijlage 7 ondergebracht zijn onder de 'Functional clues' en 'Humanic Clues'. De harde factoren: systemen, strategie en structuur vallen binnen de operationalisering onder de 'Functional en Mechanical Clues', omdat deze makkelijk te identificeren en veranderen zijn. De zachte factoren: managementstijl, personeel, vaardigheden en gedeelde waarden zijn daarentegen ondergebracht onder de 'Humanic Clues', omdat deze moeilijker te beïnvloeden zijn en vooral te maken hebben met de bedrijfscultuur.

3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologie, ook wel het onderzoek genoemd, toegelicht. Deze begint met de onderzoeksstrategie, waarna de waarnemingsmethode, onderzoekseenheden en analysetechnieken uitgebreid worden behandeld. Tot slot wordt toegelicht hoe de enquêtes, interviewguides en het analyseplan tot stand zijn gekomen.

3.1 Onderzoeksdoelstelling en -vragen

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de tevredenheid over gastvrijheid van de doelgroepen binnen De Vallei, om op basis daarvan aanbevelingen te kunnen doen aan Sportservice Veenendaal over hoe de gastvrijheidsbeleving kan worden verbeterd.

De onderstaande onderzoeksvragen dragen bij aan het waarborgen van de onderzoeksdoelstelling:

1. Hoe tevreden zijn de gasten over de gastvrijheid van De Vallei?
2. Wat zijn de wensen en behoeften t.a.v. de gastvrijheid van de gasten van De Vallei?
3. Hoe beïnvloeden de factoren van het 7s-model de gastvrijheid binnen Sportcafé De Vallei?
4. Wat kan Sportservice Veenendaal leren van best-practices?

3.2 Onderzoeksstrategie

Aangezien er ingespeeld wordt op een probleemsituatie binnen de organisatie, is er gebruik gemaakt van een praktijkgericht onderzoek. Verhoeven (2014) stelt dat binnen een praktijkgericht onderzoek gebruik wordt gemaakt van zowel een kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksstrategie. Dit is de meest geschikte methode, omdat gegevens met elkaar vergeleken worden. De algehele onderzoeksstrategie is dan ook een mixed-method-onderzoek (Plano Clark, 2019). Dit is de meest geschikte methode, omdat de ervaringen en meningen uit de ingevulde enquêtes onderbouwd en weerlegd kunnen worden door de afgenomen interviews. Daarnaast zal de betrouwbaarheid binnen het onderzoek vergroot worden (Verhoeven, 2014). Verhoeven (2014) noemt dit ook wel triangulatie. In Tabel 1 wordt weergegeven welke onderzoeksstrategie per onderzoeksvraag wordt gebruikt.

Tabel 1 Onderzoeksstrategie per onderzoeksvraag

Onderzoeksvraag	Onderzoeksstrategie
1. Hoe tevreden zijn de gasten over de gastvrijheid van De Vallei?	Kwantitatief
2. Wat zijn de wensen en behoeften t.a.v. de gastvrijheid van de gasten van De Vallei?	Kwantitatief
3. Hoe beïnvloeden de factoren van het 7s-model de gastvrijheid binnen De Vallei?	Kwalitatief
4. Wat kan Sportservice Veenendaal leren van best-practices?	Kwalitatief

Bij het meten van de tevredenheid stelt Verhoeven (2014) dat er bij voorkeur gebruik wordt gemaakt van kwantitatief onderzoek. De eerste twee onderzoeksvragen zullen dan ook beantwoord worden aan de hand van surveyonderzoek, waarbij cijfermatige gegevens in kaart worden gebracht. Door gebruik te maken van enquêtes wordt een grote hoeveelheid respondenten uit een populatie verzameld.

Verhoeven (2014) stelt dat probleemstellingen over ervaringen van personen in bepaalde situaties, achterliggende argumenten en motieven zich uitstekend lenen voor kwalitatief onderzoek. Er wordt namelijk gekeken naar de ervaring van de persoon als onderdeel van de algehele belevingswereld en niet naar een opzichzelfstaand feit. De overige twee onderzoeksvragen zullen daarom een kwalitatieve onderzoeksstrategie bevatten. Binnen de interviews wordt dieper ingegaan op de 'waaromvragen', zodat de onderzoeker zoveel mogelijk te weten komt over het onderwerp.

3.3 Methoden en dataverzameling

De methoden voor dataverzameling zijn: enquêtes en interviews. Zowel de enquête als de interviewguides zijn aan de hand van de operationaliseringsboomdiagrammen opgesteld (zie Bijlage 9 en 10). In Tabel 2 wordt per onderzoeksvraag weergegeven welke waarnemingsmethode is gebruikt.

Tabel 2 Waarnemingsmethode per onderzoeksvraag

Onderzoeksvraag	Waarnemingsmethode
1. Hoe tevreden zijn de gasten over de gastvrijheid van De Vallei?	Enquêtes
2. Wat zijn de wensen en behoeften t.a.v. de gastvrijheid van de gasten van De Vallei?	Enquêtes
3. Hoe beïnvloeden de factoren van het 7s-model de gastvrijheid binnen De Vallei?	Interviews
4. Wat kan Sportservice Veenendaal leren van best-practices?	Interviews

3.3.1 Surveyonderzoek

Binnen het kwantitatieve onderzoek wordt gebruik gemaakt van een surveyonderzoek. Dit betreft een gestructureerde internetenquête, omdat cijfermatige informatie nodig is om gemiddeldes te achterhalen en met deze informatie te rekenen. Binnen dit onderzoek worden de factoren van gastvrijheidsbeleving door de bezoekers beoordeeld en gemeten. De huidige situatie kan met behulp van het surveyonderzoek in kaart worden gebracht en de gegevens kunnen vervolgens als input binnen de interviews worden gebruikt en vergeleken worden. Met behulp van het programma Qualtrics is de enquête samengesteld.

Iedereen die vanaf 1 januari 2019 De Vallei heeft bezocht is binnen dit surveyonderzoek de populatie. Er is sprake van een representatieve steekproef, omdat respondenten die De Vallei niet in de gestelde periode hebben bezocht de enquête niet verder kunnen invullen. Op verschillende manieren worden de respondenten benaderd. Allereerst zal de enquête via de Facebook-pagina van Zwembad De Vallei worden verspreid. Vervolgens zal de enquête uitgezet worden via de database van Sportservice Veenendaal en tot slot zal de onderzoeker de enquête verspreiden in haar eigen netwerk via socialmediakanalen zoals Facebook en Instagram. Vanwege de uitbraak van COVID-19 is het niet mogelijk om de enquête uitgeprint en 'live' in De Vallei uit te delen. Om de non-respons tegen te gaan zal de enquête wekelijks op de diverse kanalen gedeeld worden. In Bijlage 11 worden de vormen van distributie door middel van schermafdrukken weergegeven. In Bijlage 9 is de volledige enquête terug te vinden.

In het eerste gedeelte van de enquête geven de respondenten antwoord op de vragen omtrent het contactmoment met een medewerker van De Vallei. Met behulp van de EH-scale vragenlijst van Pijls et al. (2017) en de humanic clues van Berry et al. (2006) zijn de vragen opgesteld. Daarnaast zal aan de respondenten gevraagd worden wat zij het meest associëren met gastvrijheidsbeleving. Hier kan de respondent kiezen uit drie van de tien opgestelde factoren. De resultaten bieden de mogelijkheid om uitspraken te doen over welke factoren voor de verschillende doelgroepen wenselijk zijn en daarmee bruikbaar zijn voor het formuleren van het advies.

Het tweede gedeelte van de enquête bestaat uit drie blokken, onderverdeeld in verschillende stellingen. In het eerste blok worden de humanic clues van Berry et al. (2006) gemeten. Vervolgens worden in het tweede blok de mechanical clues van Berry et al. (2006) gemeten en in het derde blok de functional clues. In de enquête worden deze blokken vertaald naar: gastvrijheid, uiterlijke vertoning en menukaart. Binnen de 'humanic clue' zal per behoefte één vraag worden meegenomen van de EH-scale vragenlijst van Pijls et al. (2017) om het onderzoek nog sterker te maken. De enquête kon op één manier worden ingevuld, namelijk via het internet. De enquête kan geopend worden door op de bijgevoegde link te klikken. Met een korte instructie over het onderzoek is de enquête ingeleid. Iedere respondent is geïnformeerd over het onderwerp. De tijdsduur van de enquête was ongeveer 7 minuten.

3.3.2 Interviewonderzoek

Binnen het kwalitatieve onderzoek is gebruik gemaakt van interviews. Dit betreffen half-gestructureerde interviews met een topiclijst (Verhoeven, 2014). Zo kan er op vragen worden doorgevraagd, maar kan ook van vragen worden afgeweken. Per onderzoeksvraag is het mogelijk om dieper op bepaalde aspecten in te gaan. Daarnaast is er binnen het interview ruimte gecreëerd voor de eigen inbreng vanuit een respondent. Dit is belangrijk, omdat de beweegredenen per respondent ver uiteen kunnen liggen.

Binnen kwalitatief onderzoek stelt Verhoeven (2014) dat bij voorkeur gebruik wordt gemaakt van een selecte steekproeftrekking. Er wordt strategisch bepaald welke respondenten van belang zijn voor het verschaffen van de juiste informatie binnen het onderzoek. Om een zo groot mogelijke spreiding te creëren, wordt gebruik gemaakt van een doelgerichte steekproeftrekking. Verzadiging wordt tegengehouden, doordat nieuwe doelgroepen geïnterviewd worden.

Voor het interviewonderzoek is het van belang dat zowel medewerkers van De Vallei als best-practices geïnterviewd worden. Met behulp van het 7s-model van McKinsey zijn de interviewguides opgesteld (zie Bijlage 10). Om inzicht te krijgen in welke factoren van het 7s-model de gastvrijheid binnen De Vallei beïnvloeden, worden zowel oproepkrachten als teamleiders geïnterviewd. Op deze manier wordt inzichtelijk gemaakt hoe De Vallei werkzaam is. Daarnaast worden twee managers van succesvolle bedrijven geïnterviewd, zodat Sportservice Veenendaal nieuwe inzichten krijgt en kan leren van best-practices. Er is gekozen voor twee totaal verschillende bedrijven, omdat de gastvrijheidsbeleving dan vanuit verschillende perspectieven belicht kan worden. Er is gekozen voor Van Der Valk Hotel, omdat zij een 8.9 scoren op de gasttevredenheid. Van Der Valk Hotel richt zich op de gastvrijheidsbeleving, waarbij verwachtingen van gasten overtroffen worden. Pannenkoekenrestaurant de Bijenmarkt daarentegen legt de focus op het rendement, waarbij verschillende strategieën worden ingezet om gasten over te halen het restaurant te bezoeken. In Tabel 3 wordt weergegeven welke medewerkers van Sportcafé De Vallei en best-practices bedrijven geïnterviewd worden.

Tabel 3 Interviewers

Sportcafé De Vallei	Waar	Wie
Teamleider	Thuis bij respondent	Manager
Teamleider	Thuis bij respondent	Leidinggevende
Medewerker	Thuis bij respondent	Leidinggevende in opleiding
Medewerker	Via Skype	Oroepkracht

Best-practices	Waar	Wie
Van Der Valk Hotel	Hotel Veenendaal	Front Office Manager
De Bijenmarkt	Pannenkoekenrestaurant De Bijenmarkt	Locatiemanager

3.5 Methoden van data-analyse

Alle informatie en data uit het survey- en interviewonderzoek zijn apart van elkaar nog niet veel waard. Op een gestructureerde manier zal de data daarom geanalyseerd worden. De verbanden zullen inzichtelijk worden gemaakt, waardoor antwoord gegeven kan worden op de onderzoeksvragen.

3.5.1 Data-analyse surveyonderzoek

Het surveyonderzoek zal gepubliceerd worden met behulp van het programma Qualtrics. Respondenten zullen de enquête via de laptop, telefoon of iPad kunnen invullen. De uitkomsten van de enquêtes zullen vervolgens overgezet worden in SPSS, zodat de uitkomsten overzichtelijk worden weergegeven en resultaten met elkaar vergeleken kunnen worden.

Om de antwoorden op één variabele inzichtelijk te maken stelt Verhoeven (2014) bij voorkeur gebruik te maken van univariate analyses. Er zal gebruik worden gemaakt van frequentieverdelingen, zodat gekeken kan worden hoe vaak bepaalde aspecten van gastvrijheid naar voren komen. Denk hierbij aan het gedrag van de medewerker, de omgeving, het product etc. Om inzichtelijk te krijgen welke doelgroep wat belangrijk vindt zal vervolgens gebruik worden gemaakt van een bivariate analyse. Per doelgroep

wordt de reden van het bezoek tegenover de tevredenheid over bepaalde aspecten neergezet. Vervolgens worden de verschillende behoeftes in kaart gebracht. Wanneer de behoeftes per doelgroep ver uiteen liggen, kan maatwerk worden vereist. In het advies wordt dan ingehaakt op de genoemde verbeterpunten van de respondenten. Tijdens het analyseren zal gebruik worden gemaakt van een kruistabel, waarbij een frequentieverdeling wordt gemaakt met twee kenmerken tegelijk. Bij het maken van de analyses zal gebruik worden gemaakt van verschillende meetniveaus. Verhoeven (2014) stelt dat het meetniveau van een variabele aangeeft in welke mate de onderzoeker de waarden die aan de categorieën zijn toegekend, bruikbaar zijn om mee te rekenen. Er zijn vier meetniveaus waarop een variabele gemeten kan worden: nominaal, ordinaal, interval en ratio (scale) (Verhoeven, 2014).

De tevredenheid zal gemeten worden aan de hand van een vijf-puntsschaal. Samen met de opdrachtgever is afgesteld om minimaal een 3.5 te scoren. Alles wat onder de 3.5 scoort zijn verbeterpunten voor de opdrachtgever en zullen in het advies worden meegenomen.

3.5.2 Data-analyse interviewonderzoek

De interviews zullen opgenomen worden, zodat deze daarna getranscribeerd kunnen worden. Dit houdt in dat het geluidsfragment uitgeschreven zal worden. In het transcript worden de initialen van de respondent gebruikt, zodat duidelijk wordt weergegeven wat de respondent heeft gezegd. Het transcript wordt in secties verdeeld. Elke sectie krijgt een fragmentnummer, zodat de fragmenten gecodeerd kunnen worden. Voor de omschrijving van het fragment zal in het algemeen één woord gebruikt worden, het is namelijk bedoeld om het materiaal samen te vatten (Verhoeven, 2014). Vervolgens zullen alle open codes gegroepeerd worden en kan er gesproken worden van een eerste ordening. In de open codes zal hiërarchie worden aangebracht, waardoor duidelijk wordt welke codes van minder groot belang zijn en welke van groot belang zijn. Nu kan er gezocht worden naar verbanden, combinaties en associaties tussen de codes. Tussen hoofd- en subgroepen wordt onderscheid gemaakt. Subgroepen krijgen een open code en hoofdgroepen krijgen een axiale code (Verhoeven, 2014). Eén woord vat een groep met begrippen samen. Wanneer er axiaal is gecodeerd zal er selectief gecodeerd worden. Er zal gezocht worden naar relaties tussen de begrippen van de gestructureerde axiale codes. Er zal gebruik worden gemaakt van een codeboom. Tot slot wordt de probleemstelling in verband gebracht met de gemaakte structuur en kan er een laatste analyse gemaakt worden. Hier zal gekeken worden of er antwoord gegeven kan worden op de onderzoeksvragen. De verwachting is dat de interviews antwoord geven op de derde en vierde onderzoeksvraag.

4 Resultaten kwantitatief onderzoek

Binnen dit onderzoek heeft zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek plaatsgevonden. Binnen dit hoofdstuk worden de resultaten uit de enquête van het kwantitatieve onderzoek uitgelicht. Allereerst volgt er een beschrijving van de algemene informatie van de respondenten.

4.1 Algemene informatie

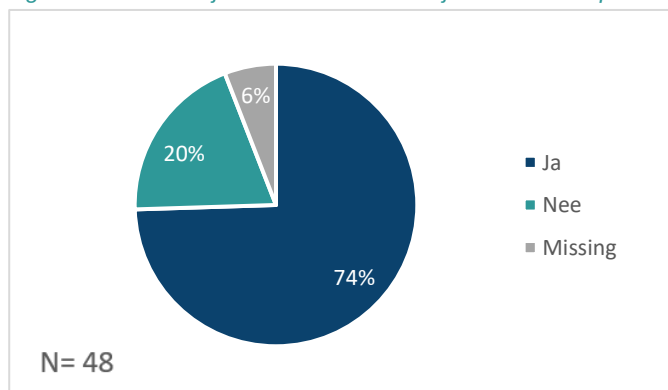
Op vrijdag 10 april 2020 is de enquête uitgezet en op dinsdag 28 april 2020 is deze stopgezet. De enquête is door 352 respondenten ingevuld, waarvan 64 De Vallei niet hadden bezocht en 288 wel. Opvallend is dat het merendeel van de respondenten vrouw is, namelijk 230 (65,3%) in tegenstelling tot 122 mannelijke respondenten (34,7%). De leeftijd van de respondenten heeft een enorme spreiding van 7 t/m 82 jaar, waarvan de gemiddelde leeftijd 40 jaar is. Aan de respondenten is gevraagd waar het contactmoment met de medewerker heeft plaatsgevonden. Respondenten konden kiezen uit: restaurantgedeelte, binnenbad of buitenbad. Opvallend is dat het grootste deel van de respondenten (241) het contactmoment in het restaurantgedeelte heeft gehad (68,5%). De optie 'binnenbad' en 'buitenbad' zijn overduidelijk door minder respondenten ingevuld, namelijk 29 respondenten kiezen binnenbad (8,2%) en 17 respondenten kiezen buitenbad (4,8%). Verder is gevraagd hoe vaak de respondent De Vallei bezoekt. In Tabel 4 zijn de uitkomsten weergegeven, waarbij onderscheid is gemaakt tussen de verschillende bezoekers.

Tabel 4 Bezoekfrequentie

	Zwemles	Recreatief	Aquasport	Sporthal	Club	Personeel	Sportcafé bezoeker	Totaal
Tenminste 1 keer per week	43	13	27	15	7	19	6	132 (46%)
Tenminste 1 keer per maand	6	16	16	4	14	9	7	74 (26%)
Tenminste 1 keer per kwartaal	1	15	7	1	12	2	13	53 (18%)
Tenminste 1 keer per jaar	1	10	3	4	5	0	6	29 (10%)
Totaal	51 (18%)	54 (19%)	53 (18%)	24 (8%)	38 (13%)	30 (10%)	32 (11%)	288 (100%)

In de enquête kunnen de respondenten ook kiezen uit kinderfeestje, werkplek en buitenaf. Aangezien de respons hiervan in totaal vijf is, is gekozen om deze doelgroepen onder 'sportcafé bezoeker' te laten vallen. Onder de sportcafé bezoeker worden alle respondenten verstaan die geen directe relatie hebben met Sportcomplex De Vallei (behalve één bezoeker van een kinderfeestje). Zoals in Tabel 4 is weergegeven bestaan er nu dus zeven verschillende bezoekersdoelgroepen. Opvallend is dat 46% van de respondenten tenminste 1 keer per week De Vallei bezoekt. Daarnaast valt op dat de recreatief bezoeker de grootste groep is binnen deze populatie.

Figuur 5 Bestelt u tijdens het wachten altijd een consumptie?

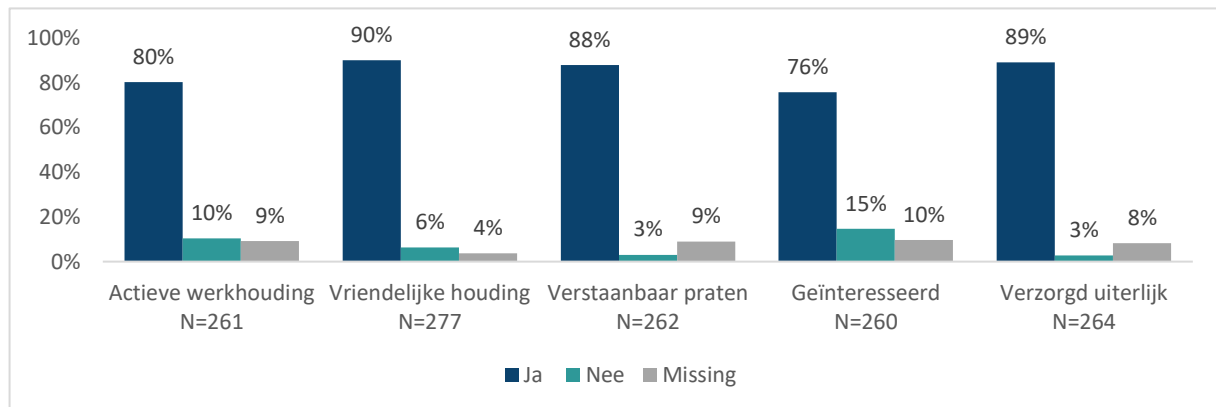


Alleen de zwemles bezoeker is gevraagd of zij tijdens het wachten in De Vallei altijd een consumptie bestellen. Opvallend is dat zeker 20% van de respondenten aangeeft dit niet te doen. In het schijfdiagram hiernaast worden de resultaten weergegeven. In Bijlage 12 wordt aangegeven waarom de respondenten ervoor kiezen niet altijd wat te bestellen bij De Vallei.

4.2 Contactmoment medewerkers De Vallei

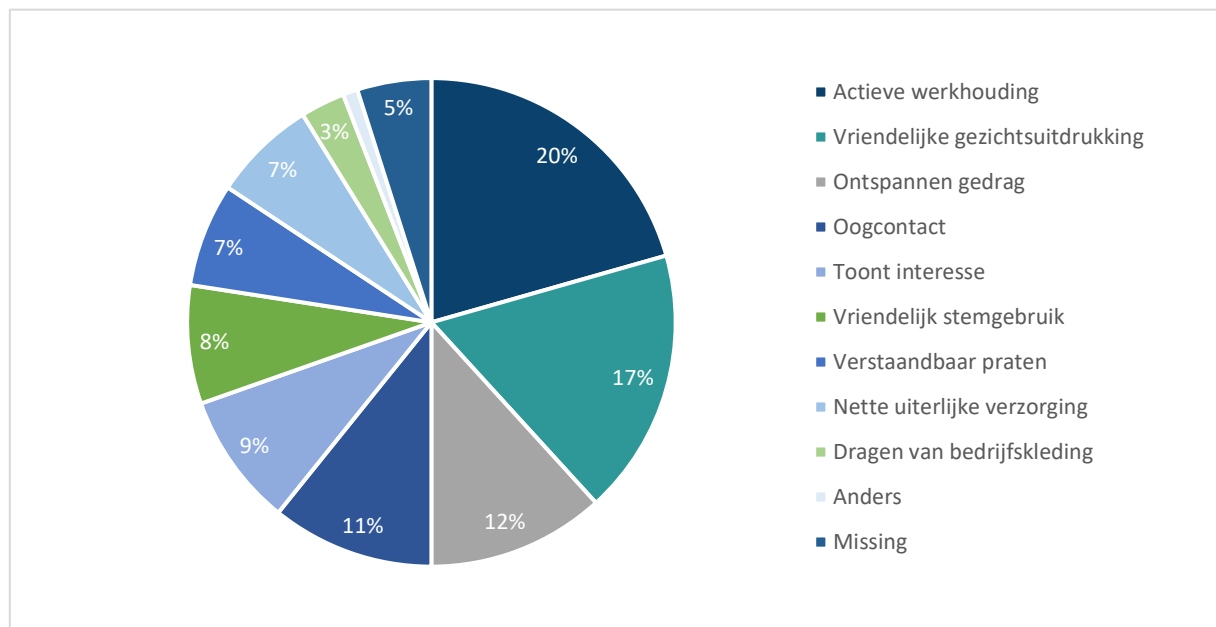
In Figuur 6 is weergegeven hoe de respondenten de contactmomenten ervaren. Opvallend is dat zeker 15% van de respondenten aangeeft dat de medewerker geen geïnteresseerde houding aannemen. Daarnaast valt op dat 10% van de respondenten aangeeft dat de medewerker zichtbaar bezig is met eigen prioriteiten (eten/drinken; mobiele telefoon; privé gesprekken voeren).

Figuur 6 Contactmoment met medewerkers



Tot slot is gevraagd welke factoren van serviceverlening de gast het belangrijkste vindt. Hier konden de respondenten maximaal drie serviceverleningsfactoren kiezen. De actieve werkhouding (20,6%), vriendelijke gezichtsuitdrukking (17,9%) en het ontspannen gedrag (11,7%) worden gezien als de belangrijkste serviceverleningsfactoren. In Figuur 7 worden de resultaten weergegeven.

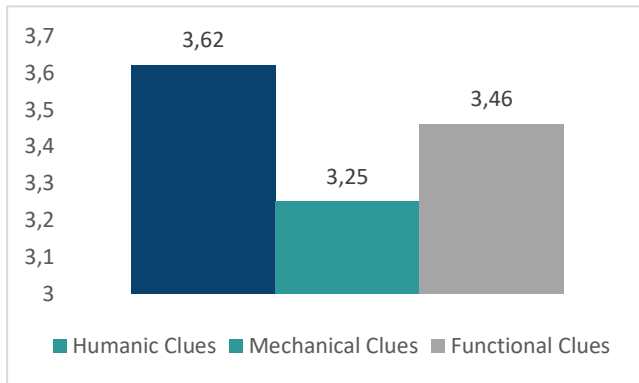
Figuur 7 Belangrijkste serviceverleningsfactoren



4.3 Scores gastvrijheidsbeleving

In deze paragraaf worden de scores op de gastvrijheidsbeleving besproken. Aan de hand van de service clues van Berry et al. (2006) wordt de gastvrijheidsbeleving van De Vallei gemeten. Eerder in paragraaf 2.1.4 zijn deze clues toegelicht. Binnen de 'humanic clue' is per behoefte één vraag meegenomen van de EH-scale vragenlijst van Pijls et al. (2017). In Figuur 8 worden de gemiddeldes per clue weergegeven. Alle resultaten zijn aan de hand van een vijf-puntsschaal weergegeven. Opvallend is dat de respondenten de mechanical clue het minst tevreden beoordelen. Daarentegen zijn de respondenten het meest tevreden over de humanic clues.

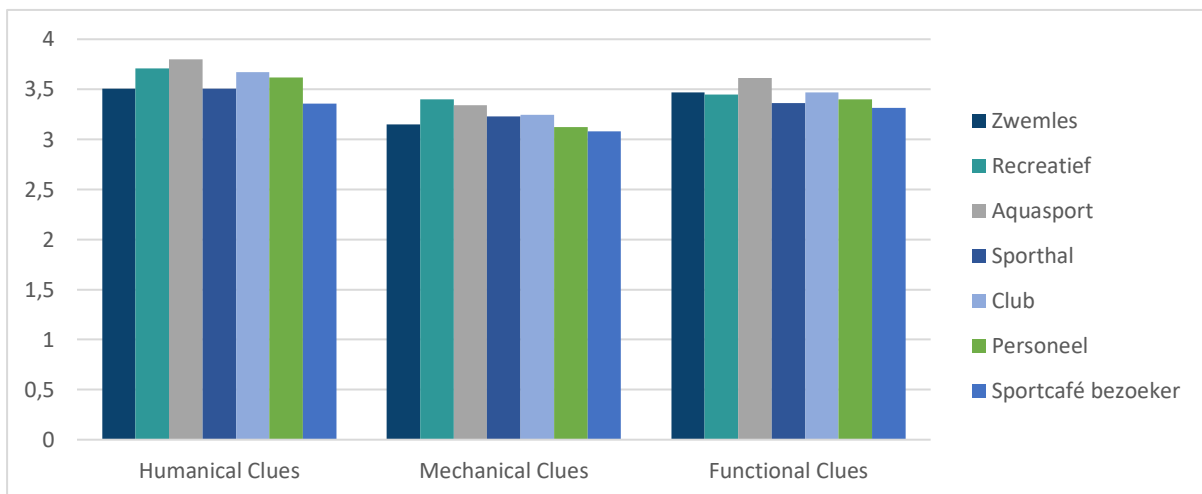
Figuur 8 Gastvrijheidsbeleving



4.3.1 Gastvrijheidsbeleving per doelgroep

In Figuur 9 is weergegeven hoe de verschillende bezoekersdoelgroepen de gastvrijheidsbeleving hebben ervaren. Opvallend is dat de sportcafé bezoeker het minst tevreden is over de gastvrijheidsbeleving van De Vallei. De aquasport bezoeker is daarentegen het meest tevreden.

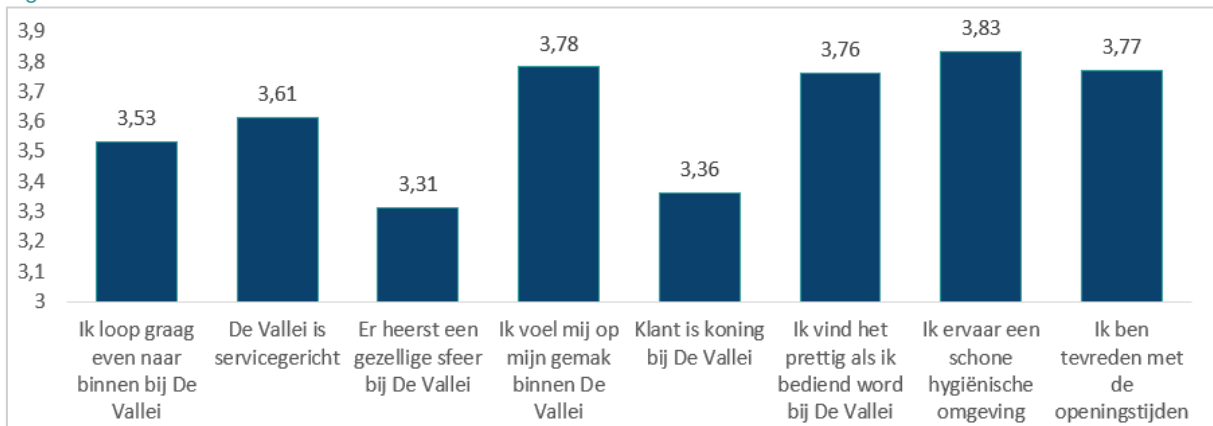
Figuur 9 Gastvrijheidsbeleving per doelgroep



4.4 Tevredenheid Humanic Clues

In deze paragraaf zal ingegaan worden op het menselijk gedrag binnen De Vallei. Berry et al. (2006) noemt dit de humanic clues binnen de gastvrijheidsbeleving. Opvallend is dat de sfeer als minst tevreden wordt beoordeeld. Daarnaast valt op dat de respondenten minder tevreden zijn over de stelling 'klant is koning'. De hygiëne wordt daarentegen als meest tevreden beoordeeld.

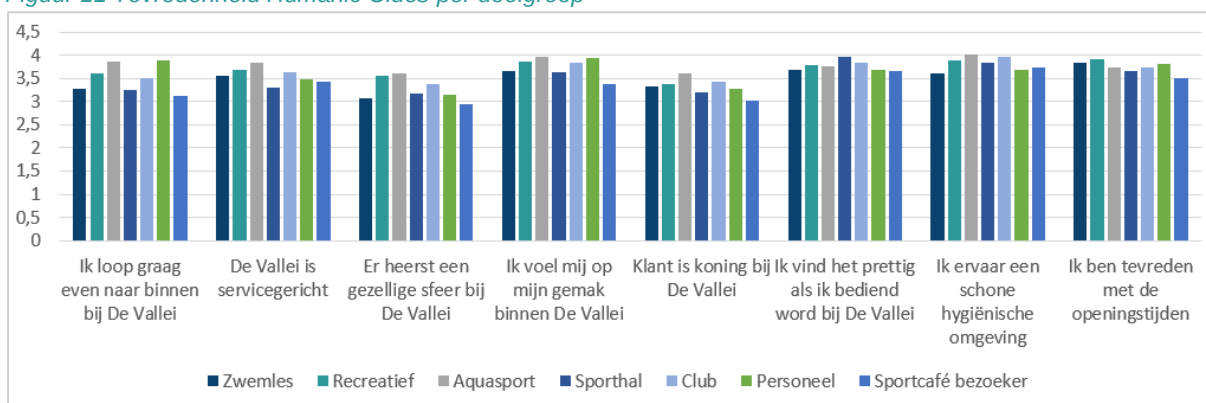
Figuur 10 Tevredenheid Humanic Clues



4.4.1 Tevredenheid Humanic Clues per doelgroep

In Figuur 11 is weergegeven hoe de verschillende bezoekersdoelgroepen de omgevingsfactoren hebben ervaren. Opvallend is dat de aquasport bezoeker het liefste naar binnen loopt bij De Vallei. Daarentegen voelen de zwemles, sporthal en sportcafé bezoekers die aantrekkingskracht beduidend minder. Daarnaast valt op dat de aquasport en recreatief bezoeker de sfeer het gezelligst vinden bij De Vallei. Enkel proeft de sportcafé bezoeker die sfeer veel minder. Ook voelt de sportcafé bezoeker zich het minst op zijn gemak binnen De Vallei. Wel geven alle respondenten aan graag bediend te worden binnen De Vallei.

Figuur 11 Tevredenheid Humanic Clues per doelgroep



Uit bovenstaande resultaten kan geconcludeerd worden dat er tussen de verschillende doelgroepen een groot verschil aanwezig is in scores. Hiermee wordt bevestigd dat de menselijke gedragingen door verschillende bezoekersdoelgroepen anders wordt ervaren. Het zal daarom uitmaken voor welke doelgroep een verbetermaatregel wordt toegepast, omdat niet alle doelgroepen hetzelfde hebben gescoord. Door het uitvoeren van een variantieanalyse (ANOVA) in Tabel 5 wordt bovenstaande conclusie bevestigd. Om de nulhypothese te verwerpen moet 95% zekerheid zijn. Dit is alleen het geval als de sig een waarde heeft lager dan 0,05.

Tabel 5 F-toets Humanic Clues

		df	Mean square	F	Sig.
"Ik loop graag even naar binnen bij Sportcafé De Vallei"	Between Groups	6	3,513	5,336	0,000
	Within Groups	280	0,658		
"Er heerst een gezellige sfeer bij Sportcafé De Vallei"	Between Groups	6	2,768	3,457	0,003
	Within Groups	278	0,801		
"Ik voel mij op mijn gemak binnen Sportcafé De Vallei"	Between Groups	6	1,558	2,941	0,008
	Within Groups	280	0,530		

Uit de variantieanalyse kan geconcludeerd worden dat er een groot verschil aanwezig is in de gemiddelde tevredenheid tussen de verschillende bezoekersdoelgroepen. Om aan te tonen welke doelgroepen significant verschillen is in Tabel 6 een F-toets uitgevoerd, waarbij het gemiddelde van meer dan twee bezoekersdoelgroepen met elkaar vergeleken wordt.

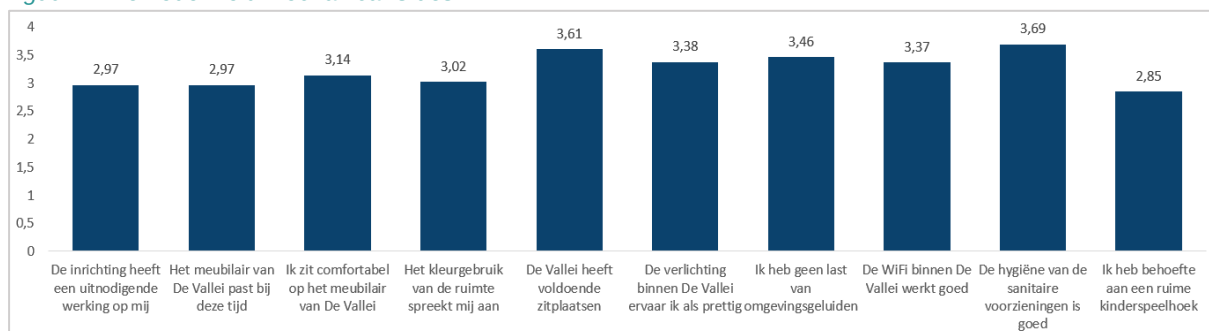
Tabel 6 F-toets Humanic Clues

			Mean Difference	Sig
"Ik loop graag even naar binnen bij Sportcafé De Vallei"	Zwemles	Aquasport	-0,596*	0,004
		Personeel	-0,629*	0,016
	Sportcafé bezoeker	Aquasport	-0,745*	0,001
		Personeel	-0,778*	0,004
"Er heerst een gezellige sfeer bij Sportcafé De Vallei"	Sportcafé bezoeker	Recreatief	-0,618*	0,047
		Aquasport	-0,676*	0,019
"Ik voel mij op mijn gemak binnen Sportcafé De Vallei"	Sportcafé bezoeker	Aquasport	-0,576*	0,011

4.5 Tevredenheid Mechanical Clues

In deze paragraaf zal ingegaan worden op de omgevingsfactoren. Berry et al. (2006) noemt dit de mechanical clues binnen de gastvrijheidsbeleving. Opmerkelijk is dat de hygiëne van sanitaire voorzieningen en de voldoende aantal zitplaatsen het meest tevreden worden beoordeeld. Enkel de inrichting, het meubilair, het kleurgebruik en de behoefte aan een ruime kinderspeelhoek wordt minder tevreden beoordeeld.

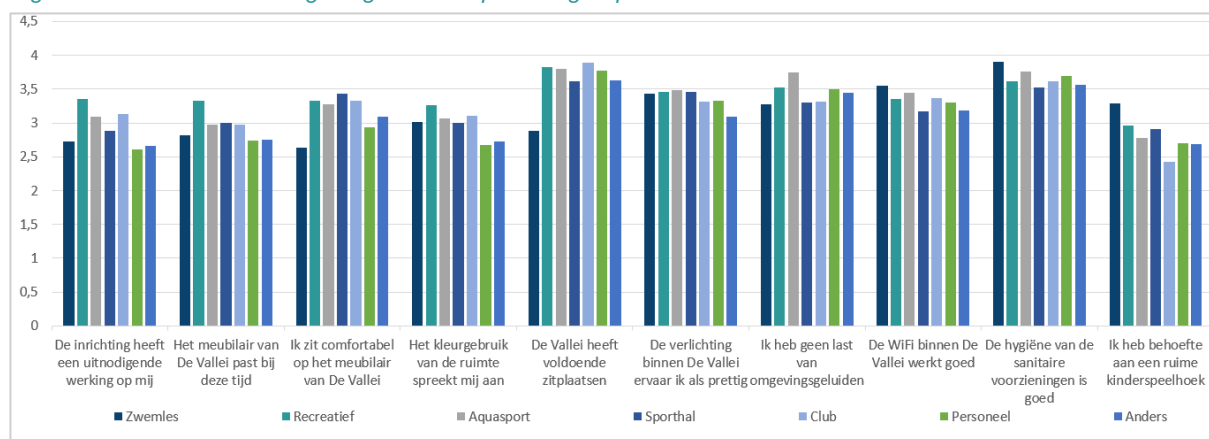
Figuur 12 Tevredenheid Mechanical Clues



4.5.1 Tevredenheid Mechanical Clues per doelgroep

In Figuur 13 is weergegeven hoe de verschillende bezoekersdoelgroepen de omgevingsfactoren hebben ervaren. Opvallend is dat de zwemles bezoeker als enige bezoekersdoelgroep het minst tevreden is over de voldoende aantal zitplaatsen en de meeste behoefte heeft aan een ruime kinderspeelhoek. Daarnaast valt op dat de inrichting en het meubilair door de recreatief bezoeker het meest tevreden wordt beoordeeld.

Figuur 13 Tevredenheid omgevingsfactoren per doelgroep



Ook hier kan geconcludeerd worden dat er tussen de verschillende doelgroepen een groot verschil aanwezig is in tevredenheid. Door het uitvoeren van een variantieanalyse (ANOVA) in Tabel 7 wordt inzichtelijk waar dit verschil zich bevindt.

Tabel 7 F-toets Mechanical Clues

		df	Mean square	F	Sig.
"De inrichting heeft een uitnodigende werking op mij"	Between Groups	6	3,416	3,966	0,001
	Within Groups	280	0,861		
"Ik zit comfortabel op het meubilair van Sportcafé De Vallei"	Between Groups	6	3,559	4,167	0,000
	Within Groups	279	0,854		
"Sportcafé De Vallei heeft voldoende zitplaatsen"	Between Groups	6	5,887	10,343	0,000
	Within Groups	278	0,569		
"Ik heb behoefte aan een ruime kinderspeelhoek"	Between Groups	6	3,280	3,440	0,003
	Within Groups	277	0,953		

Uit de variantieanalyse kan geconcludeerd worden dat er een groot verschil aanwezig is in de gemiddelde score voor omgevingsfactoren tussen de verschillende bezoekersdoelgroepen. Om aan te tonen welke doelgroepen significant verschillen is in Tabel 8 een F-toets uitgevoerd, waarbij het gemiddelde van meer dan twee bezoekersdoelgroepen met elkaar vergeleken wordt.

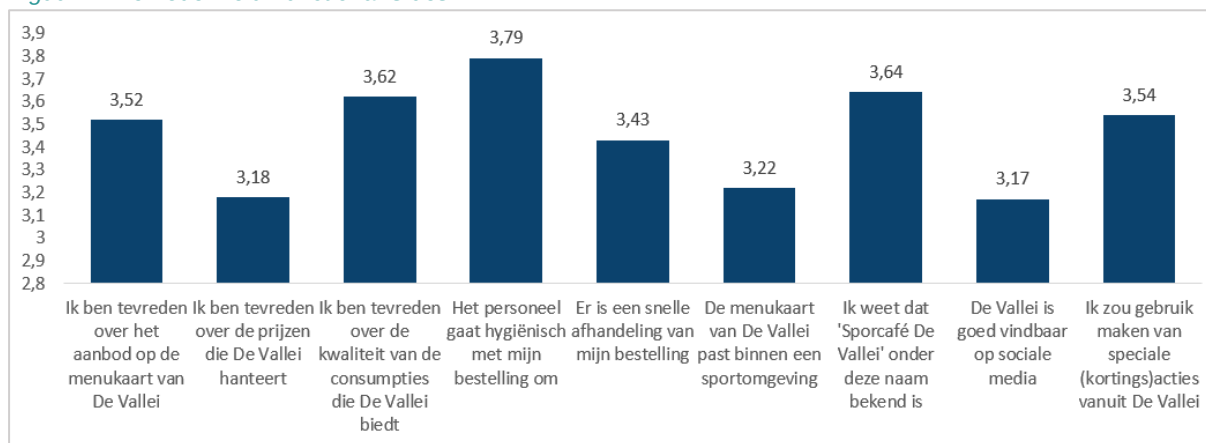
Tabel 8 F-toets Mechanical Clues per doelgroep

			Mean Difference	Sig
"De inrichting heeft een uitnodigende werking op mij"	Recreatief	Zwemles	0,631*	0,011
		Personeel	0,738*	0,009
		Sportcafé bezoeker	0,695*	0,017
"Ik zit comfortabel op het meubilair van Sportcafé De Vallei"	Zwemles	Recreatief	-0,706*	0,002
		Aquasport	-0,650*	0,008
		Sporthal	-0,807*	0,012
		Club	-0,706*	0,008
"Sportcafé De Vallei heeft voldoende zitplaatsen"	Zwemles	Recreatief	-0,942*	0,000
		Aquasport	-0,914*	0,000
		Sporthal	-0,726*	0,003
		Club	-1,012*	0,000
		Personeel	-0,884*	0,000
		Sportcafé bezoeker	-0,743*	0,000
"Ik heb behoefte aan een ruime kinderspeelhoek"	Club	Zwemles	-0,873*	0,001

4.6 Tevredenheid Functional Clues

In deze paragraaf zal ingegaan worden op de product en proces factoren van De Vallei. Berry et al. (2006) noemt dit de functional clues binnen de gastvrijheidsbeleving. Opvallend is dat de respondenten het minst tevreden zijn over de prijzen die gehanteerd worden. Daarnaast valt op dat de respondenten minder tevreden zijn over de vindbaarheid op sociale media en ze vinden de menukaart minder binnen een sportomgeving passen.

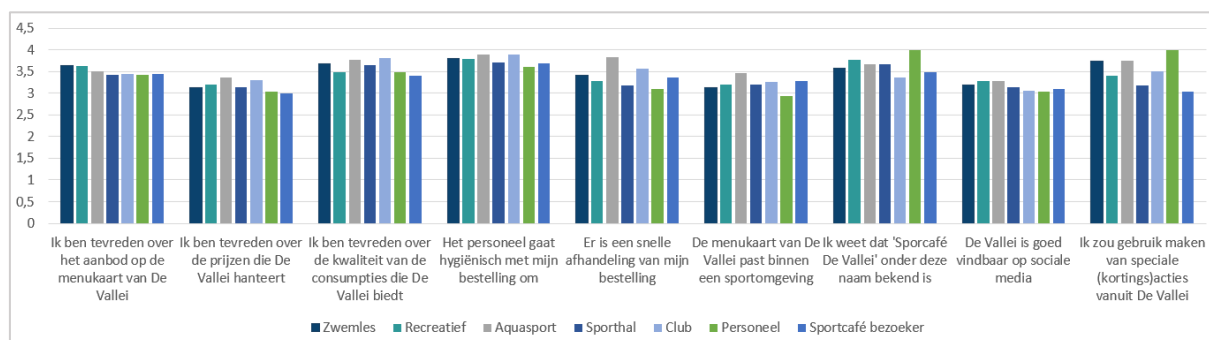
Figuur 14 Tevredenheid Functional Clues



4.6.1 Tevredenheid Functional Clues per doelgroep

In Figuur 15 is weergegeven hoe de verschillende bezoekersdoelgroepen de product en proces factoren hebben ervaren. Opvallend is dat de snelle afhandeling van bestellingen het minst tevreden wordt beoordeeld door de personeel en sporthal bezoeker. Daarnaast valt op dat alle bezoekersdoelgroepen gemiddeld minder tevreden zijn over de gehanteerde prijzen. Daarentegen zijn de bezoekersdoelgroepen het meest tevreden over de hygiëne. Wel valt op dat de sportcafé bezoeker het minst snel gebruik zou maken van acties in tegenstelling tot een personeel bezoeker.

Figuur 15 Tevredenheid Functional Clues per doelgroep



Ook hier kan geconcludeerd worden dat er tussen de verschillende doelgroepen een groot verschil aanwezig is in tevredenheid. Door het uitvoeren van een variantieanalyse (ANOVA) in Tabel 9 wordt inzichtelijk waar dit verschil zich bevindt.

Tabel 9 F-toets product & proces factoren

		df	Mean square	F	Sig.
"Er is een snelle afhandeling van mijn bestelling"	Between Groups	6	2,635	3,249	0,004
	Within Groups	279	0,811		
"Ik zou gebruik maken van speciale (kortings)acties vanuit Sportcafé De Vallei"	Between Groups	6	3,784	4,545	0,000
	Within Groups	279	0,833		

Uit de variantieanalyse kan geconcludeerd worden dat er een groot verschil aanwezig is in de gemiddelde tevredenheid tussen de verschillende bezoekersdoelgroepen. Om aan te tonen welke doelgroepen significant verschillen is in Tabel 10 een F-toets uitgevoerd, waarbij het gemiddelde van meer dan twee bezoekersdoelgroepen met elkaar vergeleken wordt.

Tabel 10 F-toets product & proces factoren per doelgroep

			Verskil in gemiddelde	Significant verschil
"Er is een snelle afhandeling van mijn bestelling"	Aquasport	Recreatief	0,553*	0,029
		Personeel	0,737*	0,007
"Ik zou gebruik maken van speciale (kortings)acties vanuit Sportcafé De Vallei"	Personeel	Sporthal	0,833*	0,020
	Sportcafé bezoeker	Zwemles	-0,693*	0,020
		Aquasport	-0,708*	0,014
		Personeel	-0,968*	0,001

4.7 Wensen en behoeften van respondenten

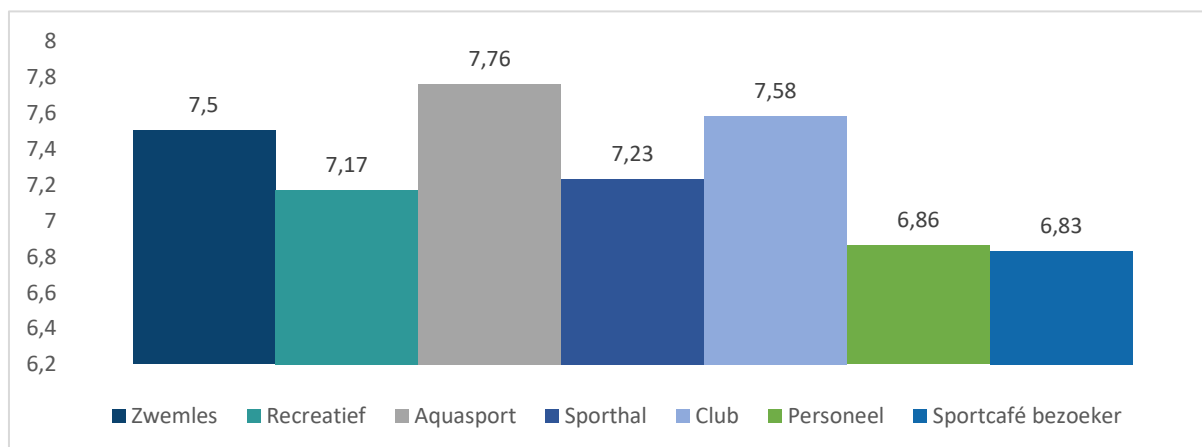
Binnen de enquête zijn twee open vragen gesteld. Allereerst de vraag wat de respondenten wensen te bestellen wat nu niet verkrijgbaar is op de menukaart. De tweede vraag was of respondenten wensen en/of ideeën hebben voor De Vallei. In Bijlage 12 zijn de open antwoorden terug te vinden. Opvallend is dat het merendeel van de respondenten graag verse en gezonde gerechten op de menukaart terugzien. De veelgenoemde voorbeelden zijn smoothies, salades, fruit en gezonde broodjes.

Daarnaast wensen de respondenten een nieuwe frisse uitstraling van De Vallei en geven als idee een moderne inrichting aan. Momenteel oogt het volgens de respondenten namelijk erg ongezellig. Ook valt op dat veel respondenten de prijzen te duur vinden en dat zij graag gebruik zouden maken van stempelkaarten of kortingsacties. Het timemanagement is volgens meerdere respondenten niet optimaal. Er moet vaak lang op bestellingen worden gewacht, doordat er slecht op drukte wordt ingespeeld. Tot slot wordt de klantvriendelijkheid door de respondenten niet altijd positief ervaren, maar zijn er ook respondenten die alles goed vinden zoals het nu is.

4.8 Gasttevredenheid

De tevredenheid over de serviceverlening van de medewerkers is door de respondenten met een gemiddelde van 7.3 beoordeeld. In totaal hebben 265 respondenten (92%) deze enquêtevraag ingevuld en zijn er 23 missing (8%). Opvallend is dat de aquasport bezoeker met een waarde van 7.8 het meest tevreden is, terwijl de sportcafé gebruiker hier één punt lager scoort.

Figuur 16 Tevredenheid serviceverlening medewerkers De Vallei



5 Resultaten kwalitatief onderzoek

Zoals eerder beschreven bestaat dit onderzoek uit zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek. Binnen het kwalitatieve onderzoek zijn vier interviews met medewerkers van De Vallei en twee interviews met best-practices managers afgenomen. In Bijlage 10 zijn de gestelde interviewvragen in interviewguides terug te vinden. De interviewvragen zijn aan de hand van het 7s-model van McKinsey opgesteld. De antwoorden van de respondenten zijn zowel open als axiaal gecodeerd en terug te vinden in Bijlage 13. In Bijlage 14 is een codeboom van alle samengevoegde interviews terug te vinden. De axiale codes bestaan uit de 7s'en. De resultaten worden aan de hand van de 7s'en weergegeven en besproken.

5.1 Resultaten medewerkers De Vallei

Allereerst worden de resultaten van de medewerkers van De Vallei geanalyseerd. Er zal gekeken worden hoe de factoren van het 7s-model de gastvrijheid binnen De Vallei momenteel beïnvloeden.

5.1.1 Strategie

Alle respondenten is gevraagd naar de missie, visie en doelstellingen. Opvallend is dat alle respondenten hebben aangegeven dat er een teambuildingsvergadering heeft plaatsgevonden waar de uitgangspunten van De Vallei inzichtelijk zijn gemaakt. Echter, de uitgangspunten zijn bij iedere medewerk anders geïnterpreteerd. Zo is gebleken uit een interview met de manager (Bijlage 13) dat zijn persoonlijke doelstelling een hoge productiviteit is, oftewel zo min mogelijk kosten maken en zoveel mogelijk geld binnenhalen. Efficiëntie speelt hier dan een grote rol als gekeken wordt naar de gastvrijheid binnen De Vallei. Tot slot valt op dat het voor respondenten niet duidelijk is onder welke horecasector De Vallei valt. Het toepassen van de juiste gastvrijheid vinden de respondenten hierdoor lastig.

5.1.2 Structuur

Binnen de interviews wordt duidelijk dat R. verantwoordelijk is voor het maken van de roosters en hij wordt gezien als aanspreekpunt voor het personeel. N.B. wordt gezien als aanspreekpunt voor de inkoop en keuken, waarbij A. en N.M. hem af en toe ondersteunen. N.D. is hoofd kinderfeestjes en houdt de mail en agenda bij. Wie over de menukaart gaat is niet geheel duidelijk bij iedereen. Dit wordt gezien als een gezamenlijk proces waarin naast N.B. ook R., J. en N.D. een rol spelen.

5.1.3 Systemen

Aan de respondenten is gevraagd of de technologie die momenteel wordt gebruikt het werkproces praktisch maakt. Opvallend is dat alle interviews aantonen dat het kassasysteem verouderd is, de tafelnummering niet klopt, het bedieningssysteem momenteel extra tijd kost en er geen overzichtelijk systeem is voor tijdsgebonden bestellingen, waardoor deze nog wel eens worden vergeten. Doordat alle bestellingen met pen en papier opgenomen dienen te worden, ervaren de medewerkers het bedieningssysteem als tijdrovend. Daarnaast valt op dat alle respondenten aangeven dat het verouderde kassasysteem en de verkeerde tafelnummering zorgen voor veel miscommunicatie onderling. Zo is gebleken uit de interviews (Bijlage 13) dat bestellingen door het huidige werkproces enorm vertragen en gasten daardoor langer dienen te wachten. De respondenten geven aan dat de gastvrijheid binnen De Vallei niet gewaarborgd kan worden met de systemen die momenteel worden gebruikt.

5.1.4 Managementstijl

Aan alle respondenten is gevraagd hoe de communicatie binnen het team verloopt. Opvallend is dat alle respondenten de communicatie als zeer slecht ervaren. Zo is gebleken uit meerdere interviews dat respondenten zelf achter interne veranderingen moeten komen, omdat dit vaak niet wordt medegedeeld. Hierdoor ontstaan geregeld onderlinge irritaties en miscommunicaties. Gelukkig valt wel op dat de medewerkers goed met elkaar overweg kunnen. Alleen de leidinggevendenden komen niet altijd

goed met elkaar overeen. Zo blijkt uit meerdere interviews dat er geregeld voelbare spanningen zijn tussen leidinggevendenden op de werkvloer, doordat elke leidinggevende een eigen visie hanteert. De interviews tonen aan dat hierdoor de gastvrijheid binnen De Vallei niet optimaal gewaarborgd kan worden, omdat gasten de miscommunicatie en onderlinge irritaties meekrijgen tijdens de serviceverlening.

Verder is aan de respondenten gevraagd of verschillende acties zouden werken. Zo is gebleken uit de interviews (Bijlage 13) dat zowel stempelkaarten als acties goed zouden werken, indien de promotie duidelijk wordt gecommuniceerd met gasten. Vervolgens is gevraagd hoe de respondenten over de menukaart denken. Opvallend is dat meerdere respondenten aangeven dat het aangeboden assortiment ongezonder is, bepaalde producten prijzig zijn en een groot deel van de producten kant en klaar wordt ingekocht.

Vervolgens is gevraagd hoe de respondenten met drukte omgaan. Alle respondenten geven aan dat er aparte rijen worden gecreëerd bij drukte. Echter, de communicatie richting de gasten blijkt uit de verschillende interviews (Bijlage 13) niet duidelijk, doordat de gasten vaak in de verkeerde rij staan te wachten. Hierdoor vertraagd de efficiëntie en kunnen de respondenten niet de juiste gastvrijheid op gasten overbrengen.

5.1.5 Personeel

Als eerste is aan de respondenten gevraagd of het inwerkproces voor nieuwe collega's duidelijk is. Opvallend was dat alle respondenten aangeven dat nieuwe collega's snel worden ingewerkt, maar op den duur toch veel vragen stellen over basiswerkzaamheden. Meerdere respondenten geven aan dat dit onprofessioneel oogt binnen een gastvrije serviceverlening. Vervolgens is aan de respondenten gevraagd hoe de taakverdeling is op drukke dagen. Uit de interviews (Bijlage 13) is gebleken dat leidinggevendenden hier verantwoordelijk voor zijn, maar dat dit vaak door drukte wordt vergeten.

Verder is aan de respondenten gevraagd hoe de onderlinge motivatie van de medewerkers is gesteld. Opvallend is dat alle respondenten aangeven dat de motivatie per medewerker verschilt. Zo is gebleken uit één van de interviews (bijlage 14) dat er collega's zijn die puur komen om geld verdienen, maar dat er ook collega's zijn die er echt wat van willen maken. Vervolgens is gevraagd hoe het vertrouwen onderling is. Uit de interviews is gebleken dat het vertrouwen tussen de oproepkrachten optimaal is, maar dat tussen de leidinggevendenden vaak wantrouwen heerst.

Ook is aan de respondenten gevraagd of er altijd voldoende mankracht aanwezig is. Alle interviews tonen aan dat er eerder te veel dan te weinig personeel wordt ingeroosterd. Daarnaast is aan de respondenten gevraagd of er gekletst, gedronken en gegeten mag worden achter de bar in het zicht van de gasten. Opvallend is dat eten volgens de respondenten niet is toegestaan, maar wel vaak gebeurt. Ook valt op dat de meningen omtrent drinken achter de bar van elkaar verschillen en dat er regelmatig wordt gekletst, doordat (vaak) te veel medewerkers ingeroosterd worden. Zo is gebleken uit één van de interviews (Bijlage 13) dat het eten en drinken achter de bar een automatisme is geworden, omdat medewerkers gewend zijn aan dat alles mag en kan. Meerdere respondenten vinden dit niet gastvrij tegenover de gasten.

Verder is aan de respondenten gevraagd of iedereen bedrijfskleding draagt. Opmerkelijk is dat meerdere respondenten aangeven dat niet iedereen dit draagt. Zo is gebleken uit de interviews (bijlage 14) dat de kok (koksbus) en manager (nette blouse) geen bedrijfskleding dragen en dat één van de medewerkers eigen kleding draagt in de keuken. Binnen een gastvrije omgeving vinden de respondenten dit niet professioneel ogen.

Vervolgens is aan de respondenten gevraagd hoe het proces rondom kinderfeestjes verloopt. Opvallend is dat meerdere respondenten dit proces als niet soepel ervaren. Zo is gebleken uit de interviews (Bijlage 13) dat één leidinggevende toegang heeft en verantwoordelijk is voor de binnenkomende mails omtrent

kinderfeestjes. Daarnaast is gebleken dat respondenten de status van deze aanvragen niet kunnen zien, doordat zij geen toegang hebben tot de mail. De verantwoordelijke leidinggevende wordt hierdoor regelmatig buiten werktijd gestoord. De respondenten vinden deze onduidelijkheid niet gastvrij richting de gasten. Tot slot is gevraagd wanneer de tafels van de kinderfeestjes worden ingedekt. Opmerkelijk is dat alle respondenten aangaven dat dit minimaal één uur van tevoren gebeurt. Zo is gebleken uit de interviews (Bijlage 13) dat op woensdag en vrijdag door de drukte van de (niet consumerende) zwemlesouders een tekort aan zitplaatsen ontstaat. De respondenten geven aan dat de keuze tussen niet consumerende zwemlesouders of betalende kinderfeestjes niet moeilijk is, maar nare discussies veroorzaken die niet gastvrij overkomen.

5.1.6 Vaardigheden

Binnen de interviews is aan de respondenten gevraagd hoe de ruimte hygiënisch blijft. Opvallend is dat alle respondenten aangeven dat het schoonmaken en leeghalen van de tafels niet altijd wordt bijgehouden. Zo is gebleken uit één van de interviews (Bijlage 13) dat bij drukte de hygiëne niet voorop staat, maar dat in eerste instantie de gasten voorzien worden van hun bestellingen. Vervolgens is gevraagd of de respondenten voor sluitingstijd beginnen met schoonmaakwerkzaamheden. Uit de interviews is gebleken dat minimaal een half uur voor sluitingstijd wordt gedweild. Ook geven de respondenten aan dat na het dweilen de verlichting gedeeltelijk wordt uitgezet, zodat gasten in dit gedeelte niet meer kunnen plaatsnemen. Meerdere respondenten geven aan dat dit niet gastvrij oogt, maar wel veel tijd en geld scheelt.

Vervolgens is gevraagd hoe het bedieningsproces verloopt. Opmerkelijk is dat de respondenten dit proces als inefficiënt ervaren. Zo is gebleken uit de interviews (Bijlage 13) dat de bestellingen met pen en papier worden opgenomen, daarna in de kassa worden geplaatst en dan pas gemaakt kunnen worden. De respondenten geven aan dat dit zeker op drukke momenten niet optimaal is binnen het werkproces en vertraging veroorzaakt. Ook is gebleken uit de interviews dat gasten aan de bar bestellen en daarna aan de tafel plaatsnemen. De respondenten geven aan dat het gastvriendelijker is wanneer de bestelling aan de tafel opgenomen kan worden.

Aan de respondenten is ook gevraagd wat de regels zijn omtrent het nuttigen van eigen en/of geen consumpties van gasten. Opvallend is dat alle respondenten dit als bijzonder ervaren en onbeschoft vinden overkomen. Zo is gebleken uit de interviews (Bijlage 13) dat de respondenten het niet afkeuren, omdat de regels momenteel in grijs gebied liggen. Wel vinden de respondenten het erg lastig om gastvrij te blijven wanneer dit voorkomt.

5.1.7 Gedeelde waarden

Aan de respondenten is gevraagd wat gastvrijheid binnen De Vallei betekent. De respondenten geven aan dat de gastvrijheid wordt bepaald aan de hand van de doelgroep. Daarnaast geven de respondenten aan dat de standaard gastvrijheidsvaardigheden zoals het begroeten van gasten, oogcontact maken, een praatje maken en altijd beleefd zijn binnen De Vallei wordt gewaarborgd.

Verder is gevraagd hoe de klachten worden afgehandeld. Opvallend is dat alle respondenten aangaven dat klachten worden verholpen door de gast gelijk te geven en een alternatief aan te bieden. Tot slot is gevraagd of de respondenten werken met een logboek. Uit de interviews (Bijlage 13) is gebleken dat dit momenteel niet wordt gedaan, maar dat dit miscommunicaties zeker zou kunnen voorkomen.

5.2 Resultaten best-practices

Binnen deze paragraaf wordt gekeken op welke vlakken De Vallei van best-practices kan leren.

5.2.1 Strategie

Van Der Valk hanteert een strategie waarbij iedereen dezelfde mentaliteit en uitgangspunten hanteert. Als team wordt dit op de gast overgebracht. De Bijenmarkt daarentegen hanteert een marketingstrategie waarbij zoveel mogelijk verschillende doelgroepen worden aangetrokken. Zo is gebleken uit het interview (Bijlage 13) dat er gebruik wordt gemaakt van zomer- en winterdag marketing. Bij zomerdag marketing worden alle campings en recreatieparken benaderd en wordt geadverteerd in de regionale kranten. Bij winterdag marketing ligt de focus op de lokale marketing en worden potentiële gasten rondom Veenendaal benaderd.

Op het gebied van marketing maakt Van Der Valk gebruik van vroegboekkortingen en Black Friday deals. Uit het interview is gebleken dat De Vroege Toekanweken, waarbij gasten het verblijf wat verder vooruit boeken tegen een scherp kortingstarief, en de Black Friday actie, waarbij 35% korting op een verblijf en ontbijt wordt gegeven, de twee meest effectieve voorbeelden zijn. De Bijenmarkt daarentegen werkt samen met ondernemingen die op bepaalde momenten in het jaar door mensen druk worden bezocht. Zo blijkt uit het interview (Bijlage 13) dat met kerst en sinterklaas een actie bij de Intertoys wordt gedaan, met de opening van het terrasseizoen een samenwerking wordt gezocht met de Praxis en zegeltjes gespaard kunnen worden bij de lokale Jumbo's. De manager geeft aan dat de kracht van de actie vooral zit in het bereiken van verschillende takken, ofwel doelgroepen. Naast offline marketing maakt de Bijenmarkt ook gebruik van online marketing. Facebook en Social Deal zijn de twee platformen die het beste werken. Uit het interview (Bijlage 13) is gebleken dat Social Deal erg goed werkt en een compleet nieuwe markt aanboort. Daarnaast blijft Facebook ook goed werken.

5.2.2 Structuur

Bij Van Der Valk zijn direct leidinggevenden aanwezig op de werkvloer. Uit het interview (bijlage 14) is gebleken dat op deze manier gasten altijd een aanspreekpunt hebben en leidinggevenden hun ervaring kunnen overbrengen op het personeel. Bij de Bijenmarkt wordt eenzelfde soort structuur gehanteerd. De manager verwelkomt de gasten en zorgt ervoor dat het personeel wordt aangestuurd op de werkvloer.

5.2.3 Systemen

Opvallend is dat beide bedrijven gebruik maken van een digitaal bedieningsproces. De bonnen zijn doorgeschakeld naar de punten waar de gerechten en drankjes worden voorbereid en op elk punt is minimaal één medewerker aanwezig. De wijklopers nemen de bestellingen op met elektronische apparaatjes (handhelds) en plaatsen eventuele extra opmerkingen bij de bestellingen die de keuken op de bon te zien krijgt. Achter de bar en in keuken zorgen de medewerkers ervoor dat de drankjes en gerechten worden klaargemaakt, zodat de runners vervolgens de bestellingen naar de tafels kunnen brengen. Bij de Bijenmarkt krijgen de runners met drukte een druppel, zodat ook zij bestellingen van gasten op de hoofdkassa kunnen invoeren. Zo is gebleken uit het interview (Bijlage 13) dat het digitale bedieningsproces ervoor zorgt dat gasten sneller geholpen kunnen worden. Daarnaast geeft de manager van Van Der Valk aan dat bepaalde kennis direct digitaal opgezocht kan worden en dit het bedieningsproces versnelt.

5.2.4 Managementstijl

Van Der Valk hanteert een stijl waarbij er zoveel mogelijk betrokkenheid is met wat er op de werkvloer gebeurt. Zo is gebleken uit het interview (Bijlage 13) dat de manager zoveel mogelijk betrokken is bij de operatie op de werkvloer en weet wat er gaande is. Volgens de manager is dit de enige manier om echt contact te maken met gasten en medewerkers. Daarnaast draagt dit bij aan gastvrijheid, doordat gasten sneller in contact kunnen komen met een manager. De manager van de Bijenmarkt daarentegen noemt zichzelf een pipo manager en vindt gezelligheid heel erg belangrijk op de werkvloer. Zo is gebleken uit

het interview (Bijlage 13) dat de manager bij drukte net zo hard meewerkt en absoluut geen boeman is die vertelt wat iedereen moet doen.

De interne communicatie van beide organisaties verloopt via de telefoon, whatsapp of mail. Bij Van Der Valk worden dagverslagen bijgehouden en gedeeld, zodat ieder afdelingshoofd op de hoogte is van de dagelijkse bijzonderheden. De Bijenmarkt communiceert ook veel mondeling.

5.2.5 Personeel

Bij beide organisaties mag iedereen solliciteren, waarbij Van Der Valk een motivatiebrief met CV vereist. Inwerken wordt bij beide organisaties op dezelfde manier gedaan. Uit de interviews (bijlage 14) is gebleken dat de medewerker eerst achter de bar begint, waar de drankjes worden klaargezet. Vervolgens mag de medewerker de gerechten en drankjes naar de tafels brengen en tot slot mag de medewerker met het digitale systeem de bestellingen opnemen. Op deze manier worden de medewerkers allround ingewerkt. Van Der Valk probeert de medewerkers ook aan te moedigen in hun ontwikkeling en zien graag medewerkers intern doorgroeien. Volgens de manager van Van Der Valk is vertrouwen iets wat moet groeien. Zo zegt de manager dat wanneer iedereen op zijn gemak is, makkelijker beslissingen gemaakt kunnen worden en één front gevormd kan worden. Bij de Bijenmarkt versterkt de open- en eerlijkheid het vertrouwen onderling. Zo geeft de manager aan dat vertrouwen een extra duwtje in de rug geeft wat uiteindelijk op de werkvloer richting de gasten is terug te zien. Beide organisaties geven aan dat vertrouwen erg belangrijk is binnen het verlenen van de juiste gastvrijheid.

5.2.6 Vaardigheden

De vaardigheden om gastvrij te zijn richting gasten zijn volgens de manager van Van Der Valk: passie, inlevingsvermogen, geduld en enthousiasme. Daarnaast geeft de manager aan dat het belangrijk is om vanuit het perspectief van de gast te kunnen denken en dat daarbij de communicatie met de gast erg belangrijk is. Zo is gebleken uit het interview (Bijlage 13) dat medewerkers in bepaalde situaties beter kunnen vragen naar de wensen en behoeften in plaats van te speculeren. Uit het interview met de manager van de Bijenmarkt valt op dat teambuilding met elkaar erg belangrijk is om gastvrij te kunnen handelen. De medewerkers moeten volgens de manager goed in hun vel zitten en onderling goed contact hebben.

5.2.7 Gedeelde waarden

Volgens de manager van Van Der Valk zorgt team effort voor een hoge gastvrijheidsbeleving. Zitten er kleine breuken in het team en zit je niet allemaal op één lijn, dan is het lastig om als team achter alle uitgangspunten te staan en deze als team over te brengen op de gasten. Ook volgens de manager van de Bijenmarkt zorgt team effort voor een hoge gastvrijheidsbeleving. Als team moet je altijd achter de kwaliteit van de gerechten en service staan. Ook geeft de Bijenmarkt aan dat respect naar elkaar toe erg belangrijk is om gastvrij te kunnen handelen. Bij ontevreden gasten probeert de Bijenmarkt altijd een ander gerecht te laten maken naar de wensen van de gast. Mochten gasten ontevreden blijven dan wordt afhankelijk van de situatie gekeken of iets aangeboden kan worden van het huis of dat een gerecht van de rekening wordt gehaald.

6 Conclusie

De resultaten van het literatuur- en veldonderzoek worden in dit hoofdstuk vertaald naar een conclusie. Binnen deze conclusie wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen. De antwoorden op de onderzoeksvragen zorgen uiteindelijk voor een expliciet antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek.

6.1 Onderzoeksvraag 1

Hoe tevreden zijn de gasten over de gastvrijheid van De Vallei?

De gastvrijheid is onderverdeeld in drie deelaspecten: humanical clues, mechanical clues en functional clues. Binnen het surveyonderzoek vormen deze drie factoren de basis voor het meetinstrument van Berry et al. (2006) dat gebruikt is. De totale beoordeling van deze deelaspecten toont aan hoe tevreden de gasten zijn over de gastvrijheid binnen De Vallei.

De humanic clues worden met een 3.6 als meest tevreden beoordeeld. De respondenten geven aan het minst tevreden te zijn over de sfeer en zich daarnaast het minst als 'klant is koning' behandeld te voelen. De mechanical clues worden met een 3.3 als minst tevreden beoordeeld. Hier zijn de gasten het minst tevreden over de inrichting, het meubilair, het kleurgebruik en de behoefte aan een ruime kinderspeelhoek. De functional clues zijn met een 3.5 hier tussenin beoordeeld. De respondenten geven aan het minst tevreden te zijn over de prijzen. Daarnaast vinden zij de menukaart het minst binnen een sportomgeving passen en geven zij aan minder tevreden te zijn over de vindbaarheid van De Vallei via sociale media. De gastvrijheid wordt hiermee gemiddeld met een 3.4 beoordeeld. Om hier een rapportcijfer aan te hangen is aan de respondenten gevraagd hoe tevreden zij zijn over de serviceverlening van de medewerkers van De Vallei. Met een gemiddelde van 7.3 kan geconcludeerd worden dat de respondenten de gastvrijheid met een ruim voldoende beoordelen.

6.2 Onderzoeksvraag 2

Wat zijn de wensen en behoeften ten aanzien van de gastvrijheid van de gasten van De Vallei?

Binnen het surveyonderzoek zijn een aantal vragen gesteld die gerelateerd zijn aan de wensen en behoeften van respondenten ten aanzien van de gastvrijheid binnen De Vallei. Allereerst is gevraagd hoe het contactmoment met de medewerkers momenteel wordt ervaren. Verder is gevraagd welke serviceverleningsfactoren de respondent belangrijk vindt en tot slot is gevraagd wat hun wensen en/of ideeën zijn voor De Vallei.

Binnen het contactmoment met de medewerkers wordt aangetoond dat bij 15% van de respondenten de medewerker ongeïnteresseerd is en dat bij 10% van de respondenten de medewerker zichtbaar bezig is met eigen prioriteiten. Wanneer gekeken wordt naar serviceverleningsfactoren, zijn volgens de respondenten actieve werkhouding, vriendelijke gezichtsuitdrukking en ontspannen gedrag de belangrijkste factoren. Verder is gevraagd wat de respondenten vooral wensen binnen De Vallei. Veel genoemde opmerkingen zijn gerelateerd aan een inefficiënt werkproces. Respondenten wensen minder lang te moeten wachten. Daarnaast wensen respondenten gezonde producten op de menukaart en goedkopere consumpties. Tot slot wensen respondenten meer gastvriendelijkheid vanuit de medewerkers.

Uit bovenstaande resultaten kan geconcludeerd worden dat de gastvrijheid tijdens het contactmoment niet altijd voorop staat. Respondenten wensen namelijk tijdens de serviceverlening een actieve werkhouding met vriendelijke gezichtsuitdrukking en ontspannen gedrag te zien. Daarnaast hebben respondenten behoefte aan kortere wachttijden, gezonde producten, goedkopere consumpties en meer gastvriendelijkheid.

6.3 Onderzoeksvraag 3

Hoe beïnvloeden de factoren van het 7s-model de gastvrijheid van de gasten binnen De Vallei?

Aan de hand van de 7s'en zijn binnen het interviewonderzoek vragen gesteld omtrent de gastvrijheid binnen De Vallei. De 7s'en bestaan uit: strategie, structuur, systemen, managementstijl, personeel, vaardigheden en gedeelde waarden.

Strategie - Vanuit de interviews kan afgeleid worden dat de strategie bij de medewerkers niet duidelijk is. Medewerkers worden hierin onvoldoende gestuurd en brengen momenteel hun eigen gastvrijheid over op de gasten. **Structuur** - Daarnaast tonen de interviews aan dat er geen duidelijke structuur aanwezig is. Op het moment zijn er twee eindverantwoordelijken die allebei hun persoonlijke visie op de medewerkers uitoefenen. Dit veroorzaakt onderlinge irritaties tussen leidinggevendenden met betrekking tot de aansturing van het personeel. Helaas kan uit de interviews opgemaakt worden dat deze irritaties merkbaar zijn op de werkvloer en onbewust op de gasten worden overgebracht. Volgens de manager van Van Der Valk is het voor de gastvrijheidsbeleving belangrijk om team effort uit te stralen en meer eenheid te creëren. Een duidelijke functieomschrijving zou hierbij helpen aangezien het voor de medewerkers nu verwarrend is bij wie zij moeten zijn voor bepaalde taken. **Systemen** – Ook geven de medewerkers aan dat verschillende factoren momenteel zorgen voor een vertraging binnen het werkproces. Volgens de resultaten komt dit doordat het kassasysteem verouderd is, de tafelindeling niet klopt, het bedieningssysteem extra tijd kost en er geen overzichtelijk systeem is voor tijdsgebonden bestellingen. **Managementstijl** – Op het gebied van communicatie liggen volgens de medewerkers nog veel verbeterpunten. De interviews met de medewerkers van De Vallei tonen aan dat er nauwelijks wordt gecommuniceerd omtrent interne veranderingen en dat de taakverdeling op drukke dagen onduidelijkheid is. Bovendien zijn er geen duidelijke regels omtrent het nuttigen van eigen en/of geen consumpties binnen De Vallei. Door deze onduidelikheden worden medewerkers gedwongen hier zelf invulling aan te geven, waardoor gasten continu een andere gastvrijheidsbeleving ervaren binnen De Vallei. Op het gebied van marketing kan zowel uit de enquête als interviews aangetoond worden dat gewilde producten onbekend zijn bij de gasten, er veel vraag is naar stempelkaarten en promotieacties door gasten niet worden opgemerkt. Hieruit kan worden vastgesteld dat promotieacties alleen werken als er duidelijk over wordt gecommuniceerd. Daarnaast tonen zowel de enquête als interviews aan dat het aanbod momenteel als ongezonder wordt gedefinieerd. Er zijn veel opmerkingen over de versheid, bereiding en prijs, oftewel de prijs-kwaliteitverhouding. Bij bepaalde producten schamen medewerkers zich zelfs voor de prijs die gevraagd wordt in tegenstelling tot de kwaliteit die geleverd wordt. Medewerkers bieden graag gezondere en versere variaties aan. **Personeel** – Momenteel zijn de medewerkers gewend aan dat veel mag. Zo begint eten, drinken en kletsen achter de bar een automatisme te worden. Doordat er vaak teveel mankracht aanwezig is, komen medewerkers sneller in verleiding om zich bezig te houden met eigen prioriteiten. Helaas merken de respondenten uit de enquête dit ook op en resulteert dit in een daling van de gastvrijheidsbeleving. Daarentegen verloopt het inwerkproces snel, maar niet efficiënt. Op den duur worden veel vragen gesteld over basiswerkzaamheden. Tijdens drukte komt dit onprofessioneel over op de gasten en zorgt dit voor vertraging binnen het werkproces. Hieruit kan opgemaakt worden dat gasten langer op bestellingen moeten wachten. De tafels van de kinderfeestjes worden volgens de enquête en interviews op woensdag en vrijdag te vroeg ingedekt. Aangezien De Vallei dan druk wordt bezocht door zwemles bezoekers, zorgt het vroege indekken voor een tekort aan zitplaatsen. Zwemles bezoekers nemen geregeld plaats aan gedekte tafels, waardoor medewerkers geïrriteerd raken en de bezoekers wegsturen. Dit veroorzaakt discussies die de gastvriendelijkheid niet ten goede komt. **Vaardigheden** – Het bedieningsproces bestaat uit twee processen: tafel- en barbediening. Zowel uit de enquête als uit de interviews kan worden aangetoond dat de meeste bezoekers (met name zwemles bezoekers) gebruik maken van barbediening. Aangezien de gast na de barbestelling plaatsneemt aan tafel, is het voor de medewerker niet altijd duidelijk waar de bestelling naartoe moet worden gebracht. Er ontstaan miscommunicaties, waardoor het werkproces vertraagt. Hierdoor dienen gasten langer op hun bestelling te wachten, wat ongeduld veroorzaakt. Daarnaast wordt het leeghalen en schoonmaken van tafels

sneller vergeten, omdat de prioriteiten liggen bij het afhandelen van de bestellingen. **Gedeelde waarden**

- Verder tonen zowel de interviews als enquête aan dat er altijd voor sluitingstijd wordt schoongemaakt in het bijzijn van de gasten. De reden hierachter is dat de medewerker dan eerder naar huis kan en het de werkgever minder arbeidstijd kost. Volgens de enquête resulteert dit bij de gasten voor een opgejaagd gevoel, waardoor de gasten niet graag rond sluitingstijd bij De Vallei zitten. Tot slot geven de geïnterviewde medewerkers aan dat er bij gastvrijheid ingespeeld moet worden op de behoeften van de verschillende doelgroepen. Gezien bovenstaande uitwerkingen kan geconcludeerd worden dat niet voldoende ingespeeld wordt op de behoeften van de doelgroepen, waardoor de gastvrijheid binnen De Vallei wordt beïnvloed.

6.4 Onderzoeksvraag 4

Wat kan Sportservice Veenendaal leren van best-practices?

De best-practices bedrijven hebben veel informatie verstrekt op het gebied van gastvrijheidsbeleving. Niet alle informatie is bruikbaar voor De Vallei. Er zal daarom gekeken worden welke informatie bruikbaar is bij het verhelpen van de knelpunten binnen De Vallei.

Op het gebied van marketing kan De Vallei veel leren van de Bijenmarkt. De Bijenmarkt hanteert twee verschillende marketingstrategieën: zomer- en winterdag marketing. Bij de zomerdag marketing worden alle campings en recreatieparken benaderd en wordt geadverteerd in de regionale kranten. Bij winterdag marketing ligt de focus op de lokale marketing en worden gasten rondom Veenendaal benaderd. Er wordt samenwerking gezocht met lokale ondernemingen om naamsbekendheid te vergroten. Dit doen zij door acties uit te voeren bij druk bezochte ondernemingen, zoals bijvoorbeeld speelgoedwinkels met sinterklaas. Ook maakt De Bijenmarkt gebruik van Facebook en de app Social Deal om nieuwe potentiële gasten aan te trekken.

Verder kan De Vallei leren van het digitale bedieningsproces van beide organisaties. Er is een duidelijke taakverdeling omtrent het opnemen, wegbrengen en klaarmaken van bestellingen. Voor iedere medewerker is het duidelijk wat van hen wordt verwacht, omdat er een duidelijke taakverdeling is. Doordat bonnen zijn doorgeschakeld is het mogelijk om binnen 10 minuten uit te serveren. Verder worden medewerkers stapsgewijs ingewerkt tot allround medewerker.

Tot slot kan volgens Van Der Valk de juiste gastvrijheid alleen overgebracht worden als het gehele team op één lijn zit met elkaar. Zit je dat niet, dan merkt de gast dit meteen tijdens de serviceverlening. Gezamenlijke uitgangspunten worden namelijk niet overgebracht en breuken in het team zijn zichtbaar. Bij beide best-practices bedrijven is één manager verantwoordelijk voor het overbrengen van de bedrijfsvisie op de medewerkers.

7 Discussie

In dit hoofdstuk wordt de betrouwbaarheid en validiteit van deze thesis ter discussie gesteld. De validiteit wordt in drie aspecten onderverdeeld: begripsvaliditeit, interne validiteit en externe validiteit.

7.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid wordt door Korzilius (2000) omschreven als de gemaakte toevallige fouten binnen het onderzoek. Het zijn toevallige fouten, omdat deze niet in één richting werken. Bij toevallige fouten kan gedacht worden aan bijvoorbeeld geen tijd en slordig de vragenlijst invullen of een positieve kijk op de bedrijfscultuur van een bepaalde werknemer, omdat de werknemer net promotie heeft gekregen. Dit alles heeft betrekking op de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Het onderzoek is op literatuuronderzoek gebaseerd, zowel de enquête als de interviews zijn gemaakt naar aanleiding van de wetenschappelijke literatuur. De vragen zijn hierdoor van een dusdanig hoog niveau, wat het onderzoek betrouwbaar maakt.

Voor het kwantitatieve onderzoek is gebruik gemaakt van een enquête. Wegens de uitbraak van het COVID-19 virus zijn de enquêtes niet face-to-face uitgedeeld binnen De Vallei. Met behulp van het eigen netwerk en de database van Sportservice Veenendaal zijn zoveel mogelijk respondenten bereikt. Echter, de potentiële doelgroepen zijn niet allemaal bereikt, omdat de mail die verstuurd is vanuit de database binnen is gekomen in de spam van de (potentiële) respondenten. Deze zwakte heeft ervoor gezorgd dat de non-respons hoger is dan verwacht. Verder kan de verspreiding van de enquête via sociale media de betrouwbaarheid niet waarborgen, omdat iedereen (ook niet bezoekers) de enquête kunnen invullen. Deze zwaktes zijn nadelig voor de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Om bovenstaande zwaktes te ontkrachten is binnen de enquête de vraag 'Heeft u het afgelopen jaar (januari 2019 – maart 2020) Sportcafé De Vallei bezocht?' toegevoegd. Indien respondenten hier nee op antwoorden, is de enquête onmiddellijk beëindigd. Op deze manier kunnen alleen bezoekers van De Vallei de enquête volledig invullen. Dit heeft een positief effect op de betrouwbaarheid van het onderzoek. Tot slot kan met een aantal van 288 respondenten een helder beeld worden geschetst over de verschillende bezoekersdoelgroepen en conclusies. Het onderzoek kan over het algemeen dus als betrouwbaar worden gezien.

Binnen het kwalitatieve onderzoek is gebruik gemaakt van half gestructureerde vragenlijsten. Bij iedere medewerker zijn dezelfde vragen gesteld en is naar aanleiding van sommige antwoorden doorgevraagd. Aangezien de medewerkers dezelfde beginvragen hebben gekregen, kunnen de antwoorden goed met elkaar vergeleken worden. De betrouwbaarheid wordt hiermee vergroot. Echter, de interviews zijn afgenomen bij vier van de twaalf medewerkers. Lang niet alle meningen van de werkzame medewerkers binnen De Vallei kunnen hiermee beoordeeld worden. De betrouwbaarheid wordt hiermee niet gestimuleerd. Wel kunnen de andere medewerkers geïnterviewd worden met de half gestructureerde vragenlijsten, waardoor het onderzoek door iedereen uitgevoerd kan worden.

Tot slot is De Vallei tijdens het onderzoek verbouwd. Het gehele sportcafé is opnieuw ingericht en heeft een nieuwe frisse uitstraling gekregen. De resultaten omtrent de uiterlijk vertoning van De Vallei zullen daarom niet meegenomen worden binnen de aanbevelingen. De resultaten zijn wel interessant voor een tweede meting, omdat dan vergeleken kan worden of de verbouwing effect heeft gehad op de gastvrijheidsbeleving van de gasten.

7.2 Validiteit

Validiteit wordt door Korzilius (2000) omschreven als het maken van systematische fouten binnen het onderzoek. Systematische fouten werken in één richting. Een voorbeeld is de neiging om sociaal wenselijke antwoorden te geven of de neiging hebben om met vragen in te stemmen ongeacht de inhoud van de vragen (ja-knikkerij). In deze paragraaf worden drie aspecten behandeld: begripsvaliditeit, interne validiteit en externe validiteit.

7.2.1 Begripsvaliditeit

Tijdens het zoeken naar de juiste definitie van gastvrijheidsbeleving is doorgaans gebruik gemaakt van wetenschappelijke artikelen. Dit is iets wat de validiteit verhoogt. Daarnaast zijn de meetinstrumenten naar aanleiding van de informatie uit de wetenschappelijke artikelen opgesteld. Aan de hand van de AAOCC-criteria zijn de bronnen gecontroleerd en beoordeeld. Verder komt het begrip gastvrijheidsbeleving terug in de verschillende fases van het onderzoek, namelijk in de meetmethode, de analyse, de conclusie en het advies.

7.2.2 Interne validiteit

De interne validiteit hangt samen met de keuze van de onderzoeksopzet (Baarda, 2013). Aangezien het gaat om een onderzoek met verbetermaatregelen, dienen de resultaten met elkaar vergeleken te worden. Daarom is de keuze gemaakt om zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek uit te voeren. Het kwantitatieve onderzoek is uitgevoerd om te achterhalen hoe tevreden de bezoekers zijn over De Vallei op het gebied van de verschillende gastvrijheidsbelevingsaspecten. Met het kwalitatieve onderzoek zijn de punten uit het kwantitatieve onderzoek meegenomen om de resultaten te vergelijken. Vanuit verschillende invalshoeken is het managementvraagstuk bekeken, oftewel er is met verschillende onderzoeksmethoden getrianguleerd. De interne validiteit wordt hiermee bevorderd. Een nadeel binnen de interne validiteit is dat er niet om diepgang gevraagd kon worden in het surveyonderzoek. Binnen de enquête is hier niet voor gekozen, omdat vastgehouden is aan de literatuur. Op deze manier konden de respondenten geen eigen betekenis geven aan de aspecten. Verder is opvallend dat de medewerkers na de afgenomen interviews meer durven te zeggen. Dit kan geresulteerd hebben in sociaal wenselijke antwoorden, wat de interne validiteit niet bevordert.

Tot slot is het een goede keuze om het onderzoek op te stellen aan de hand van het literatuuronderzoek. Op deze manier kunnen de verschillende onderzoeken met elkaar vergeleken worden. Verder wordt inzichtelijk welke aspecten de respondenten relateren aan het begrip gastvrijheidsbeleving en kunnen de oorzaken van knelpunten opgemerkt worden. Beide onderzoeken dragen hieraan bij.

7.2.3 Externe validiteit

Binnen de externe validiteit wordt bedoeld op de mate van generaliseerbaarheid of verplaatsbaarheid van onderzoeksconclusies naar andere personen, situaties, verschijnselen en tijdstippen dan die van het onderzoek (van Zwieten & Willems, 2004). Er wordt gekeken of de conclusies over de gehele steekproef en vergelijkbare onderzoeken getrokken kunnen worden. Binnen dit onderzoek is de externe validiteit met een respons van 288 respondenten dusdanig goed, waardoor de conclusies gelden voor de gehele populatie. De respondenten van het interviewonderzoek waren van tevoren geselecteerd. Hierdoor konden niet alle medewerkers van De Vallei geïnterviewd worden. De meningen van de andere medewerkers zijn binnen dit onderzoek niet meegenomen, waardoor de resultaten van het interviewonderzoek niet gegeneraliseerd kunnen worden.

8 Advies

In het laatste hoofdstuk wordt het advies van dit thesishoofdstuk gevormd voor De Vallei. Het advies is op literatuur- en veldonderzoek gebaseerd. Als eerste zullen de adviesvraag en doelstellingen herhaald worden. Vervolgens worden de verschillende aanbevelingen opgesteld. Aan de hand van een aantal criteria worden de aanbevelingen beoordeeld. Na de beoordeling zal een implementatieplan worden opgesteld met de bijbehorende financiële kosten. Tot slot wordt de haalbaarheid en relevantie van het advies in een conclusie weergegeven.

8.1 Adviesvraag en -doelstelling

Het doel van het advies komt voort uit de doelstelling van De Vallei: *“Wij bieden gastvrijheid op maat, waarbij wij streven naar een 7+ voor gasttevredenheid en organisatietrots”*. De Vallei wil de gasttevredenheid verhogen door de gastvrijheid te verbeteren. Om de gastvrijheid te verbeteren moet inzichtelijk worden gemaakt welke factoren van gastvrijheid binnen De Vallei nog verbeterd kunnen worden. Voorafgaand aan dit advies is het doel van het onderzoek om erachter te komen welke factoren van het 7s-model een grote invloed hebben op de gastvrijheidsbeleving van de verschillende bezoekersdoelgroepen. Aan de hand van deze doelstelling en het uitvoeren van de verschillende onderzoeken, kan de volgende managementvraag beantwoord worden: *‘Met welke maatregelen kan Sportservice Veenendaal een bijdrage leveren aan het verhogen van de gastvrijheidsbeleving van haar bezoekers, zodat dit een positief effect heeft op de gasttevredenheid?’*

8.2 Alternatieve oplossingen

Uit de conclusie van het onderzoek komen alle factoren van het 7s-model naar voren die een belangrijke rol spelen bij de beïnvloeding van de gastvrijheidsbeleving. Per factor zal in deze paragraaf gekeken worden naar mogelijke oplossingen en/of verbeterpunten. Om te kijken welke oplossing het beste aansluit bij de beantwoording van het managementvraagstuk worden verschillende criteria opgesteld. Binnen het veldonderzoek kwamen alle factoren van het 7s-model naar voren: strategie, structuur, systemen, managementstijl, vaardigheden, personeel en gedeelde waarde.

Adviesoptie 1: Optimaliseren van werkproces

Om het werkproces te optimaliseren wordt op alle zeven factoren binnen het 7s-model van De Vallei ingezoomd. Allereerst wordt naar de strategie en structuur binnen het 7s-model van De Vallei gekeken. Binnen De Vallei is het belangrijk dat iedereen op één lijn zit met elkaar. Uit de interviews is gebleken dat er momenteel twee eindverantwoordelijken zijn die allebei hun persoonlijke visie op de medewerkers uitoefenen. Naast dat het voor medewerkers erg verwarrend is naar wie zij moesten luisteren, zorgt dit voor onderlinge irritaties op de werkvloer tussen de leidinggevenden. Voor de gastvrijheidsbeleving is het belangrijk om team effort uit te stralen en eenheid te creëren. Een duidelijke functieomschrijving zou hierbij helpen, aangezien het voor de medewerkers nu onduidelijk is bij wie zij moeten zijn voor bepaalde taken. Verder is het belangrijk dat de bedrijfsvisie wordt nageleefd en niet de persoonlijke visie van de eindverantwoordelijken.

Verder wordt ingezoomd op de systemen, managementstijl en vaardigheden. Om efficiënt te kunnen werken is het van belang dat er een nieuw kassasysteem komt waarop de tafelindeling klopt, zodat miscommunicaties omtrent bestellingen voorkomen worden en gasten sneller bediend kunnen worden. Binnen het surveyonderzoek komen deze knelpunten duidelijk naar voren. Tijdens het opnemen van de bestellingen wordt aanbevolen om gebruik te maken van handhelds in plaats van pen en papier. De medewerker zal hierdoor geen tijd kwijt zijn aan het handmatig in moeten vullen van de bestellingen in de kassa. Zowel de interviews als de enquêtes tonen aan dat dit het werkproces momenteel vertraagt. Verder wordt aanbevolen om alle bonnen door te schakelen naar de punten waar de verschillende consumpties bereid kunnen worden. Iedere medewerker krijgt één positie/taak aangewezen en zorgt dat de bestelling zo snel mogelijk wordt verwerkt. De medewerker die de bestelling heeft opgenomen is

nu geen tijd kwijt aan het klaarmaken van bestellingen, waardoor gasten sneller geholpen kunnen worden en minder lang op hun bestellingen dienen te wachten. Bovendien worden medewerkers niet in de verleiding gebracht zich bezig te houden met eigen prioriteiten, doordat iedereen een eigen positie/taak heeft. Zo is gebleken uit de enquête dat medewerkers geregeld in het zicht van de gasten bezig zijn met eigen prioriteiten en dat gasten zich hieraan kunnen ergeren. Voor het verhogen van de gastvrijheidsbeleving is het van belang dat eten, drinken, kletsen en telefoneren in de keuken wordt gedaan en dat dit niet wordt toegestaan achter de bar. In het zicht van de gast toont iedereen professionaliteit en is de klant koning. Verder wordt aanbevolen om alleen nog maar barbediening uit te voeren wanneer gasten geen gebruik maken van de zitplaatsen in De Vallei. Beide onderzoeken tonen aan dat de barbediening voor miscommunicatie en vertraging zorgen binnen het werkproces. Dit komt doordat de medewerker bij drukte niet in de gaten kan houden aan welke tafel de gast na het plaatsen van zijn of haar bestelling gaat zitten. Door tafelbediening in te voeren wordt deze miscommunicatie tegengegaan en ervaren gasten de gastvrijheidsbeleving van de horeca. Daarnaast wordt aanbevolen om consumpties verplicht te stellen en dat eigen consumpties nuttigen of vier uur lang niets bestellen, niet wordt toegestaan. Breng gasten hiervan op de hoogte middels een mail en een duidelijk zichtbaar seinbord en voer direct tafelbediening in. Door het werkproces op deze manier in te richten kunnen nieuwe collega's makkelijker worden ingewerkt en krijgen zij de basiswerkzaamheden goed onder de knie. Eerst begint de medewerker achter de bar met het maken van de drankjes/gerechten en leert de medewerker de menukaart kennen. Vervolgens brengt de medewerkers de drankjes en gerechten naar de tafels en zorgt de medewerker ervoor dat de tafels schoon en leeg blijven. Als laatste leert de medewerker om de bestellingen bij de gasten aan tafels op te nemen en is de medewerker voorzien van alle kennis die hij/zij voorafgaand heeft geleerd. Jaarlijks wordt aanbevolen om een horecapraktijktraining te laten plaatsvinden. Voorafgaand aan de training zal een mystery visit plaatsvinden, waardoor tijdens de praktijktraining in kan worden gegaan op de knelpunten binnen De Vallei met de medewerkers. De medewerkers worden in verschillende situaties gebracht waar zij leren om oplossingsgericht en gastvrij te handelen.

Tot slot wordt ingezoomd op de factoren personeel en de gedeelde waarden. Het is belangrijk dat er een duidelijke communicatie komt omtrent doorgevoerde veranderingen. Uit de interviews is gebleken dat medewerkers vaak nog voor verrassingen komen te staan, omdat doorgevoerde veranderingen niet duidelijk worden medegedeeld. Daarom wordt aanbevolen om gebruik te maken van een digitaal logboek. In het digitale logboek worden doorgevoerde veranderingen en/of gebeurtenissen geplaatst. De medewerker kan voor elke dienst digitaal doornemen wat er is veranderd of is gebeurd. Op deze manier blijven de medewerkers op de hoogte en komen zij niet voor verrassingen te staan. Tot slot wordt aanbevolen om één keer in de maand (maximaal 1 uur) werkoverleg te houden. Eén persoon leidt het gesprek en neemt het digitale logboek door. Medewerkers geven aan waar zij tegenaan lopen en bespreken eventuele irritaties, zodat dit niet zichtbaar is op de werkvloer. Teamleiders plegen daarentegen één keer per week (maximaal 1 uur) werkoverleg om onduidelijkheden te bespreken en eventuele spanningen uit de weg te gaan.

Adviesoptie 2: Aanbod optimaliseren

Om in te spelen op de wensen en behoeften van de gasten is het van belang dat het aanbod wordt geoptimaliseerd. Er zal dus ingezoomd worden op de managementstijl binnen het 7s-model van De Vallei. Volgens het surveyonderzoek mist de menukaart een aantal gezonde opties. Zo komt naar voren dat het assortiment van de broodjes erg summier is. Respondenten zien graag luxere, rijk belegde variaties op de menukaart. Er wordt aanbevolen om verschillende verse sneeën brood aan te bieden, waarbij de gast een keuze kan maken tussen bijvoorbeeld dubbeldonker, mais of wit. Ook is het belangrijk dat er meer variatie wordt aangeboden zoals bijvoorbeeld broodjes met gerookte kip en avocado, brie en rucola, carpaccio en Parmezaanse kaas of een uitsmijter met een kopje soep. Bovendien is het van belang dat er wordt ingespeeld op de behoefte van de sportieve bezoeker, door (maaltijd)salades aan te bieden en bijvoorbeeld twee keer per week verse soep te bereiden. Mocht er soep over zijn, dan kan deze worden ingevroren in portieverpakkingen en op een andere dag op het dagmenu gezet worden. Het voordeel is, dat je dan geen verse soep hoeft te bereiden en dat je de

diepvries portieverpakking, met eventueel verschillende soorten soepen, op kan maken. Om derving tegen te gaan kunnen dezelfde producten worden gebruikt voor de verschillende gerechten, maar kan De Vallei wel gezonde variaties aanbieden.

Verder wordt aanbevolen om een fruitmand op de bar te plaatsen, omdat hier binnen het surveyonderzoek veel vraag naar was. Mocht het fruit niet verkocht worden dan kan het gebruikt worden voor de bereiding van de verse smoothies. Het is dus belangrijk dat er slim wordt ingekocht. Tot slot wordt aanbevolen om het gebak zelf te bereiden of bij een plaatselijke onderneming vers in te kopen, zodat er wekelijks verschillende variaties aangeboden worden en niet alles uit de diepvries komt. Door de overheerlijke geur van het vers afgebakken gebak worden de gasten aangetrokken een bezoek te brengen aan De Vallei. Om te achterhalen waar gasten daadwerkelijk behoefte aan hebben, wordt wel aanbevolen een vervolgonderzoek te doen.

Adviesoptie 3: Inzetten van vernieuwde promotietechnieken

Voor het inzetten van vernieuwde promotietechnieken wordt ingezoomd op de systemen, vaardigheden en managementstijl binnen het 7s-model van De Vallei. Allereerst is duidelijke communicatie richting de gasten erg belangrijk. Is er een nieuw product, zorg er dan voor dat de gast dit weet en plaats het niet stiekem op de menukaart. Promoot de nieuwe producten door gebruik te maken van de nieuwe led schermen bij de kassa, de sporthal en het wedstrijdbad. Trigger de gasten middels het herhalings-effect van de led schermen en de werking van het onderbewustzijn.

Verder kan de vindbaarheid van De Vallei verbeterd worden. Momenteel is De Vallei alleen vindbaar op de website onder het kopje 'zwembad' in de menubalk van Sportservice Veenendaal. Voor een gast is dit erg zoeken. Plaats De Vallei apart in de menubalk, zodat het opvalt. Informeer de gast over wat de mogelijkheden zijn. Denk hierbij aan bijvoorbeeld catering in combinatie met een sportieve activiteit.

Tot slot wordt aanbevolen om gebruik te maken van stempelkaarten en combideals. Bij elke 10^e stempel krijgt de gast een gratis warme drank. Zo heeft de gast het gevoel dat zij korting krijgen en voelt het minder verplicht om een consumptie te nuttigen. Bij de combideals kan een bezoek aan het zwembad gecombineerd worden met een bezoek aan de horeca. Op deze manier komen gasten niet alleen zwemmen, maar wordt ook gebruik gemaakt van de horeca. De focus zal dan liggen op de bestaande bezoekersdoelgroepen. Via Facebook, Instagram en de led schermen kan de promotie worden verspreid.

8.3 Opgestelde criteria

Om de adviesmogelijkheden met elkaar te kunnen vergelijken en te beoordelen, worden diverse criteria opgesteld. Allereerst het criterium wat het meeste effect heeft op de tevredenheid van de gast. Het gaat hier vooral om welke verbetermaatregel het meeste perspectief biedt op een positieve verandering van de gastvrijheidsbeleving. Aangezien de doelstelling van het advies is om de gastvrijheidsbeleving te verbeteren weegt deze factor, met 50%, het zwaarste mee. Verder moet de maatregel op korte termijn te realiseren zijn. De opdrachtgever wil graag snel effect zien binnen de organisatie en stelt een termijn van ongeveer 3 maanden. Hieronder wordt de implementatietijd verstaan en een wegingsfactor van 30%. Tot slot is het van belang dat de verbetermaatregel makkelijk implementeerbaar is. Het is belangrijk dat de medewerkers begrijpen wat er gaat veranderen. Indien de medewerkers het minder goed zouden begrijpen, kan de opdrachtgever dit toelichten. Om deze reden heeft de moeilijkheidsgraad de minst hoge wegingsfactor (20%) gekregen. In Tabel 11 worden de adviesopties op de criteria beoordeeld. De totaalscore is berekend door de scores te vermenigvuldigen met de wegingsfactoren.

Tabel 11 Beoordelingsmatrix adviesmogelijkheden

Adviesopties ↓ Wegingsfactor →	Effect op gasttevredenheid (50%)	Implementatietijd (30%)	Moeilijkheidsgraad (20%)	Score
1. Optimaliseren van werkproces	$100 \times 0,50 = 50$	$60 \times 0,30 = 18$	$80 \times 0,20 = 16$	84
2. Aanbod optimaliseren	$80 \times 0,50 = 40$	$60 \times 0,30 = 18$	$80 \times 0,20 = 16$	74
3. Inzetten van vernieuwde promotietechnieken	$80 \times 0,50 = 40$	$40 \times 0,30 = 12$	$40 \times 0,20 = 8$	60

20 = zeer slecht	40 = slecht	60 = voldoende	80 = goed	100 = zeer goed
------------------	-------------	----------------	-----------	-----------------

Kijkend naar de totaalscores is te zien dat het optimaliseren van het werkproces het hoogste scoort en als beste adviesoptie uit de beoordeling komt. Aangezien uit het surveyonderzoek is gebleken dat gasten het werkproces als inefficiënt ervaren, zal deze adviesoptie het meeste effect hebben op de tevredenheid van de gast. Verder is de verbetermaatregel binnen 3 maanden te realiseren, mits er overleg wordt gepleegd en direct over wordt gegaan op actie. Ook is de adviesoptie makkelijk om te implementeren, maar vergt het aanpassingsvermogen en flexibiliteit van alle medewerkers.

De overige twee adviesopties scoren lager, omdat dit samenhangt met een efficiënte inrichting van het werkproces. Het aanbod optimaliseren is zeker van positieve invloed op de gasttevredenheid, indien het werkproces efficiënt is ingericht. Want het aanbod kan nog zo goed zijn, maar als de gast lang moet wachten of miscommunicatie opmerkt omtrent zijn of haar bestelling, dan zal de gastvrijheidsbeleving niet worden verhoogd. Bovendien kost het tijd om de juiste producten op de menukaart te plaatsen en deze aanpassingen bekend te maken bij de gasten. Zowel de interne als externe communicatie speelt hierbij een grote rol. Het inzetten van de vernieuwde promotietechnieken kan hierbij helpen, aangezien uit het onderzoek is gebleken dat de gasten momenteel niet op de hoogte zijn als er aanpassingen worden gedaan. Echter, het kost meer tijd en het is lastiger implementeerbaar, omdat uitgezocht moet worden welke techniek het beste werkt bij de bezoekersdoelgroepen van De Vallei. Er kan geconcludeerd worden dat alle adviesopties effect zouden hebben op de gasttevredenheid binnen De Vallei. Wel wordt aanbevolen om eerst het werkproces te optimaliseren, omdat hier de meeste verbeterpunten liggen die resulteren in een hogere gasttevredenheid.

8.4 Implementatieplan

Met behulp van de Deming-Cirkel zal het implementatieplan omschreven worden. Dit wordt ook wel de PDCA-cyclus genoemd. Plan, Do, Check en Act zijn de vier stappen binnen deze cyclus (Benneyan & Chute, 1993). Met behulp van de PDCA-cyclus wordt de aanbeveling uitgewerkt. Ook zal het financiële plaatje inzichtelijk worden gemaakt. Voor de implementatie van de aanbeveling wordt geadviseerd om Frank Hafkamp aan te stellen als eindverantwoordelijke. Hij is directeur van Sportservice Veenendaal, waar Sportcafé De Vallei onder valt. Daarnaast worden Sander Schoone (manager) en de twee leidinggevenden binnen De Vallei betrokken bij de implementatie. Aangezien er een verbouwing heeft plaatsgevonden, in de periode van maart t/m mei 2020, straalt De Vallei professionaliteit uit richting de gasten. Belangrijk is dus dat het werkproces wordt geoptimaliseerd, zodat De Vallei naast de professionele uitstraling ook professionele serviceverlening biedt en de gastvrijheidsbeleving binnen De Vallei wordt verhoogd.

8.4.1 Aanbeveling – optimaliseren van werkproces

Tijdens de optimalisatie van het werkproces is het van belang dat de verbeterpunten uit het 7s-model van De Vallei worden geoptimaliseerd. Het gaat hierbij om de factoren structuur, systemen, managementstijl, personeel en vaardigheden. Aangezien er tijdens de verbouwing een nieuw kassasysteem met juiste tafelindeling en handhelds is geplaatst, worden deze binnen de PDCA-cyclus niet meegenomen. Wel wordt naar de communicatie binnen de managementstijl gekeken en wordt er ingezoomd op het inwerkproces en de professionaliteitsregels van het personeel. Verder wordt gekeken

naar de structuur met de bijbehorende functieomschrijvingen en wordt het bedieningsproces bekeken binnen de factor vaardigheden. In Tabel 12 wordt de PDCA-cyclus uitgewerkt voor de optimalisatie van het werkproces. Verder worden de financiële kosten in kaart gebracht en zal op de inhoud van de horecapraktijktraining worden ingegaan.

Tabel 12 PDCA-cyclus van De Vallei

PDCA-cyclus	Actie	Verantwoordelijk	Wanneer
Plan	• Taken en verantwoordelijkheden in kaart brengen van de eindverantwoordelijke medewerkers	Directeur & eindverantwoordelijken	29 juni 2020
	• Visie van De Vallei inzichtelijk maken	Directeur & eindverantwoordelijken	29 juni 2020
	• Gebruik en werkwijze van handhelds inzichtelijk maken	Eindverantwoordelijken	1 juli 2020
	• Plan maken voor de nieuwe inrichting van verschillende posities met bijbehorende taken (oftewel: tafelbediening etc.)	Eindverantwoordelijken	6 juli 2020
	• Externe communicatie omtrent verplichte consumptie inzichtelijk maken	Communicatiemedewerker	6 juli 2020
	• Professionaliteitsregels voor medewerkers in kaart brengen	Directeur	6 juli 2020
	• Plan maken voor horecapraktijktraining met gekuist gastheerschap	Communicatiemedewerker	20 juli 2020
	• Plan maken voor gebruik van digitaal logboek	Eindverantwoordelijken	20 juli 2020
	• Agendapunten opstellen voor maandelijkse teamoverleg	Eindverantwoordelijken	20 juli 2020
	• Agendapunten opstellen voor wekelijks teamleidersoverleg	Eindverantwoordelijken	20 juli 2020
Do	• Functieomschrijving delen met de medewerkers (per mail)	Directeur	20 juli 2020
	• Bedrijfsvisie delen met medewerkers van De Vallei	Directeur & eindverantwoordelijken	20 juli 2020
	• Overbrengen van bedrijfsvisie op de medewerkers	Eindverantwoordelijken	Altijd
	• Handhelds koppelen aan kassasysteem & bonnen doorschakelen naar de verschillende posities	TD	1 juli 2020
	• Medewerkers inwerken/ op de hoogte brengen van de nieuwe werkwijze met verschillende posities en bijbehorende taken	Eindverantwoordelijken	26 juli 2020
	• Professionaliteitsregels delen met medewerkers + naleving	Eindverantwoordelijken	26 juli 2020
	• Professionaliteitsregels per mail delen met de gasten en medewerkers, plaats ook een reglementenbord in De Vallei	Communicatiemedewerker	20 juli 2020
	• Uitleg en gebruik van digitaal logboek aan medewerkers	Eindverantwoordelijken	26 juli 2020
	• Inplannen van horecapraktijktraining	Communicatiemedewerker	3 aug 2020
	• Inplannen van maandelijks overleg met team	Eindverantwoordelijken	26 juli 2020
Check	• Inplannen van wekelijks overleg met teamleiders	Eindverantwoordelijken	24 juli 2020
	• Aanscherpen van meetinstrument om de aanbevelingen te controleren en beoordelen	Communicatiemedewerker	26 april 2021
	• Analyseren van onderzoeksgegevens (a.d.h.v. meetinstrument)	Communicatiemedewerker	17 mei 2021
	• Vergelijken van de behaalde resultaten met de resultaten voorafgaand aan het veranderproces	Communicatiemedewerker	31 mei 2021
	• Bespreken van resultaten met werknemers van De Vallei	Communicatiemedewerker	14 juni 2021
	• Resultaten voorleggen aan het management	Communicatiemedewerker	21 juni 2021
	• Beschrijven en kenbaar maken van resultaten en factoren bij de huidige en nieuwe medewerkers	Eindverantwoordelijken	28 juni 2021
	• Resultaten opnemen in programma voor nieuwe medewerkers	Eindverantwoordelijken	
Act			

8.4.2 Financiële consequenties

De begroting is berekend op basis van één jaar. Afhankelijk van hoe goed het gaat, kan het zijn dat het maandelijkse teamoverleg op den duur wordt verminderd. Dit geldt ook voor het wekelijks overleg van de leidinggevenden. De personeelskosten van de medewerkers van De Vallei zijn tot stand gekomen aan de hand van interne documentatie. Alle personeelskosten zijn bruto weergegeven.

De personeelskosten van de directeur, TD-medewerker en communicatiemedewerkers zijn met behulp van Werkgevers in de Sport (z.d.) tot stand gekomen. De volgende uurlonen zijn in de begroting meegenomen:

- Uurloon directeur € 49,11
- Uurloon communicatiemedewerker € 22,09
- Uurloon TD-medewerker € 18,99

De directeur werkt gemiddeld 38 uur per week. Dit is 152 uur per maand. Binnen deze begroting wordt uitgegaan dat de directeur in de eindsalarisschaal zit van salarisschaal 14. De communicatiemedewerker zit in een eindsalaris van salarisschaal 7 en de TD-medewerker zit in een eindsalaris van salarisschaal 5. Beide medewerkers werken 38 uur per week. Dit is ook 152 uur per maand. Verder worden alle bedragen bruto weergegeven. Er is gekozen om het eindsalaris in de begroting mee te nemen, omdat de medewerkers na hun aanvangssalaris in salaris gestegen kunnen zijn.

Tabel 13 Financiële indicatie

Wat	Tijd	Wie	Kosten
Duidelijke functieomschrijvingen maken en controleren met de directeur (vervolgens per mail versturen naar medewerkers)	2 uur	Eindverantwoordelijken	$2 \times 2 \times € 13,97 = € 55,88$
Bedrijfsvisie opstellen en per mail versturen naar alle medewerkers	1 uur	Directeur	$1 \times € 49,11 = € 49,11$
Handhelds koppelen aan kassasysteem en bonnen doorschakelen	8 uur	TD-medewerker	$8 \times € 18,99 = € 151,92$
Externe communicatie omtrent doorgevoerde veranderingen mailen naar bezoekersdoelgroepen	1 uur	Communicatiemedewerker	$1 \times € 22,09 = € 22,09$
Digitaal logboek implementeren incl. nieuwe professionaliteitsregels	4 uur	Eindverantwoordelijken	$2 \times 4 \times € 13,97 = € 111,76$
Eerste teamoverleg: • Medewerkers inwerken o.b.v. de nieuwe werkwijze (handhelds, kassasysteem, posities en invoeren tafelbediening) • Bedrijfsvisie overbrengen • Medewerkers op de hoogte brengen van professionaliteitsregels • Nieuwe regels voor gasten mededelen en uitleggen (verplichte consumptie) • Uitleg digitaal logboek	3 uur	Doorberekende werktijd: • Eindverantwoordelijken • Leidinggevende • Nul uren contracten	$2 \times 3 \times € 13,97 = € 83,82$ $1 \times 3 \times € 12,50 = € 37,50$ $9 \times 3 \times € 9,94 = € 268,38$
Horecapraktijktraining • Mystery guest visit • Horecatraining a.d.h.v. knelpunten binnen De Vallei	2 uur	Training Doorberekende werktijd: • Eindverantwoordelijken • Leidinggevende • Nul uren contracten	€ 675,- $2 \times 2 \times € 13,97 = € 55,88$ $1 \times 2 \times € 12,50 = € 25,-$ $9 \times 2 \times € 9,94 = € 178,92$
Maandelijks teamoverleg	1 uur x 11 maanden	Doorberekende werktijd: • Eindverantwoordelijken • Leidinggevende • Nul uren contracten	$2 \times 11 \times € 13,97 = € 307,34$ $1 \times 11 \times € 12,50 = € 137,50$ $9 \times 11 \times € 9,94 = € 984,06$
Wekelijks overleg leidinggevend	1 uur x 52 weken	Doorberekende werktijd: • Eindverantwoordelijken • Leidinggevende	$2 \times 52 \times € 13,97 = € 1.452,88$ $1 \times 52 \times € 12,50 = € 650,-$
Nameting: • Aanscherpen van meetinstrument • Uitvoeren van nieuwe meeting • Analyseren van onderzoeksresultaten	104 uur: • 8 uur • 16 uur • 80 uur	Communicatiemedewerker	$104 \times € 22,09 = € 2.297,36$
Totaal			€ 7.544,40

In de begroting zijn kosten die jaarlijks terugkomen en kosten die eenmalig worden gemaakt. Voor het optimaliseren van het werkproces worden met name personeelskosten begroot. Veel van deze personeelskosten zijn door Sportservice Veenendaal al berekend en begroot. In overleg met de opdrachtgever zijn hier uren aan toegekend, waardoor de kosten doorberekend konden worden. Het gaat hierbij om de duidelijke functieomschrijvingen, bedrijfsvisie, TD-werkzaamheden en implementatie van het logboek.

Een aantal aanbevelingen zijn afhankelijk van hoe duidelijk doorgevoerde veranderingen worden ervaren bij de medewerkers en hoe de sfeer zich vormt binnen het team. Het maandelijks teamoverleg kan hierdoor op den duur minder ingepland worden. Ditzelfde geldt voor het wekelijks overleg van de leidinggevenden.

Eenmalige kosten zijn het eerste maandelijks teamoverleg en de horecapraktijktraining. Tijdens het eerste teamoverleg zal de nieuwe inrichting van het werkproces worden toegelicht en worden de medewerkers hierop ingewerkt. Aangezien dit extra tijd kost, zijn hier meer personeelskosten voor begroot. De horecapraktijktraining is begroot voor één training. Aan de hand van het effect dat de horecapraktijktraining heeft op de medewerkers, kan bekeken worden hoe vaak de training nodig is.

De nameting binnen deze begroting wordt ook meegenomen, omdat het belangrijk is of deze aanbeveling over één jaar effect heeft gehad. Voor de nameting worden nu kosten begroot op basis van de inzet van de communicatiemedewerker. Uiteraard kan deze taak ook door een stagiaire worden ingevuld, wat minder kosten met zich meebrengt.

Inhoud horecapraktijktraining

Om een indicatie te krijgen van de financiële kosten van een horecapraktijktraining is telefonisch contact gelegd met de heer Kuis. In dit gesprek heeft de heer Kuis aangegeven dat een horecapraktijktraining inclusief mystery visit € 675,- bedraagt. Zonder mystery visit zou het € 550,- bedragen. De training heeft een maximum van 20 personen. Indien de training twee keer in het jaar wordt verzorgd, zal de prijs lager zijn.

Zo vindt bijvoorbeeld bij de horecapraktijktraining van de heer Kuis voorafgaand aan de training een mystery visit plaats. Tijdens dit bezoek let de heer Kuis op de vooraf besproken knelpunten en/of resultaten binnen De Vallei. In de horecapraktijktraining worden deze knelpunten aan de hand van praktijkvoorbeelden besproken. De medewerkers worden tijdens de training gedwongen om oplossingsgericht en gastvrij te leren denken, zodat zij dit in de praktijk makkelijker kunnen toepassen.

8.5 Conclusie

De adviesvraag luidt als volgt: *‘Met welke maatregelen kan Sportservice Veenendaal een bijdrage leveren aan het verhogen van de gastvrijheidsbeleving van haar bezoekers, zodat dit een positief effect heeft op de gasttevredenheid?’* Concluderend uit het onderzoek wordt De Vallei aanbevolen om het werkproces te optimaliseren. Uit zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek is naar voren gekomen dat er niet efficiënt wordt gewerkt. Verschillende oorzaken liggen hieraan ten grondslag. Zo is gebleken dat het kassasysteem is verouderd en de tafelnummering niet klopt. Binnen het werkproces ontstaan miscommunicaties en vertraging omtrent het wegbrengen van de bestellingen. Naast de onjuiste tafelnummering zorgt ook de barbediening voor verwarring en vertraging binnen het werkproces. De medewerkers weten vaak niet waar de bestelling naartoe moet worden gebracht. De reden hiervoor is dat gasten na het bestellen niet bij de bar blijven wachten, maar aan een tafel gaan zitten en hier op hun bestelling blijven wachten. Zo is er geen overzicht meer van wie wat heeft besteld en waar de bestelling naartoe moet worden gebracht. Verder zorgt het bedieningsproces voor extra handelingen, wat uiteindelijk extra tijd kost. Wanneer de medewerker met pen en papier de bestelling heeft opgenomen, moet deze eerst nog in de kassa worden gezet en kan daarna pas de bestelling worden voorbereid. Bij drukte kan de medewerker niet gelijk de bestelling voorbereiden en moeten gasten soms

wel 30 minuten wachten op een kopje koffie. Binnen de communicatie omtrent doorgevoerde veranderingen liggen ook nog verbeterpunten. Meestal wordt er niet gecommuniceerd en moeten de werknemers zelf achterhalen wat er is veranderd. Dit resulteerde in onduidelijkheden en irritaties op de werkvloer. Verder zijn bepaalde regels voor zowel gasten als medewerkers onduidelijk. Mag je als gast eigen consumpties nuttigen en/of niks bestellen? En is het voor de medewerker toegestaan om te eten, te drinken en/of te kletsen achter de bar in het zicht van de gasten? De onduidelijkheden veroorzaken verwarring, waardoor medewerkers eigen regels creëren en een verschillende manier van dienstverlening wordt aangeboden. Bovendien is het voor de medewerkers verwarrend naar welke eindverantwoordelijke zij moeten luisteren, aangezien beide eindverantwoordelijken hun persoonlijke visie op de medewerkers uitoefenen. Bij wie moet de medewerker zijn voor vragen over bepaalde taken? En welke bedrijfsvisie moet worden nageleefd? Al deze factoren zijn van invloed op de gastvrijheidsbeleving binnen De Vallei.

Als gekeken wordt naar de financiële indicatie is het advies haalbaar voor De Vallei. Haalbaar, omdat een groot deel van de kosten al aanwezig zijn binnen de begroting van De Vallei van Sportservice Veenendaal. Daarnaast vindt de opdrachtgever het belangrijker om te zien wat de aanbeveling oplevert in plaats van wat het kost. Tot slot is het doel van De Vallei om inzichtelijk te krijgen welke maatregelen een bijdrage kunnen leveren aan het verhogen van de gastvrijheidsbeleving, zodat dit resulteert in een positief effect op de gasttevredenheid. De doelstelling van De Vallei (paragraaf 1.1) sluit aan bij het onderzoek, het advies en de conclusie. Om die reden kan het advies voor De Vallei als relevant worden beschouwd.

Nawoord

Uiteindelijk komt er met het schrijven van dit nawoord ook een einde aan deze leerzame en uitdagende periode. Afgelopen periode heb ik mij verdiept in het begrip gastvrijheid. In dit nawoord zal ik terugkijken op deze periode. Er wordt gereflecteerd op mijn eigen handelen, de samenwerking en communicatie met de examinatoren en de opdrachtgever en de waarde van deze thesis voor het bedrijf.

Reflectie op eigen handelen

Op 10 februari begon het afstuderen dan eindelijk. Een proces waar ik vier jaar lang naartoe had geleefd. Eindelijk mocht ik hetgeen wat ik had geleerd toepassen in het echte werkveld. Met veel energie en motivatie begon ik aan mijn afstudeeropdracht. De eerste weken was ik vooral zoekende naar hoe ik mijn uiteindelijke advies zou gaan vormgeven en was ik veel tijd kwijt aan het zoeken van de juiste informatie. Mijn Thesis Proposal Defence kwam daardoor eigenlijk net iets te vroeg. Gelukkig haalde ik deze wel in één keer na het verwerken van de gerichte feedback van mijn examinatoren.

Aangezien Nederland door de uitbraak van COVID-19 in lockdown ging, veranderde er een hoop voor mij. Ik moest enorm wennen aan mijn nieuwe leven in lockdown. Ik kon mijn draai niet goed vinden en raakte gedemotiveerd. De lockdown leek in eerste instantie ideaal, doordat ik nu al mijn tijd aan het afstuderen kon besteden. Immers was het voor mij enorm wennen om van een druk sociaal leven naar helemaal geen sociaal leven te gaan. Het heeft dan ook zeker 3 weken geduurd, voordat ik gewend was aan de nieuwe situatie en ik mij weer volledig op het afstuderen kon focussen. Gelukkig had ik ruim gepland, waardoor ik geen vertraging opliep. Wel waren er een aantal dingen rondom mijn onderzoek veranderd. Zo kon ik geen bezoekers meer interviewen en kon ik de enquête niet 'live' uitdelen in De Vallei, waardoor ik afhankelijk was van sociale media en e-mail. Er moest snel geschakeld worden en dat deed ik dan ook. Toch kwam ik mijzelf tegen tijdens de beschrijving van de resultaten. Het programma 'SPSS' waarmee ik had gewerkt was vrij nieuw voor mij. Ik vond het erg lastig om analyses te maken en het kostte mij veel tijd om uit te zoeken hoe ik dit het beste kon aanpakken. Door mijn uitstelgedrag kwam ik twee weken achter op schema te liggen. Gelukkig heb ik deze tijd ingehaald door twee weken lang dag en nacht door te werken aan dit thesisrapport. Mijn doorzettingsvermogen gaf mij die twee weken continu nieuwe energie en motivatie. Als ik terugkijk op deze periode had ik wel eerder om hulp moeten vragen en de hulp direct moeten omzetten in actie. Dit had mij minder stress opgeleverd en meer rust gegeven. Tijdens het afstuderen heb ik hier dan ook zeker van geleerd en in het vervolg zal ik hier meer bij stil staan.

Reflectie op samenwerking en communicatie

Samen met mijn projectgroep en examiner werd aan het begin van deze periode een whatsappgroep aangemaakt. Hier konden wij moeilijkheden bespreken en elkaar helpen als we ergens tegenaan liepen. Ook hadden we afgesproken eens per twee weken bij elkaar te komen om te sparren. Door de uitbraak van het COVID-19 virus kon dit niet worden uitgevoerd. We spraken elkaar dan ook erg weinig. Ongeveer een maand voor de deadline werden digitale afspraken ingepland via Microsoft Teams. Het was erg fijn om elkaar weer te zien en knelpunten gezamenlijk te bespreken. De communicatie met mijn medestudenten was erg prettig en dit bood mij veel steun tijdens het afstuderen. Iedere online meeting gaf mij weer nieuwe inspiratie en energie om verder te gaan, omdat onduidelijkheden verdwenen. Bovendien zorgde de feedback van mijn examiner ervoor dat ik gefocust bleef en de juiste verbanden kon leggen. Mijn examiner stond altijd klaar voor mij en gaf mij het gevoel dat ik haar altijd om hulp kon vragen. Dit was erg prettig en hielp mij enorm tijdens het afstuderen.

Aangezien ik al vijf jaar werkzaam ben binnen Sportservice Veenendaal kende ik mijn opdrachtgever goed. Via de mail en whatsapp hadden wij snelle en duidelijke communicatie. Daarnaast koos ik ervoor om mijn thesisrapport op het kantoor te schrijven, zodat ik snel in contact kon komen met mijn opdrachtgever. Hierdoor creëerden wij dezelfde verwachtingen en bleef de opdrachtgever betrokken bij het proces. Echter, de communicatie werd minder toen Nederland in lockdown ging vanwege het COVID-19 virus. Sportservice Veenendaal moest haar zwembad sluiten en medewerkers werden

verplicht gesteld om zoveel mogelijk thuis te werken. Ik wilde mijn opdrachtgever in dit stadium zo min mogelijk bij het onderzoek betrekken, omdat ik inschatte dat hij door de sluiting van het zwembad andere prioriteiten aan zijn hoofd had. Alleen voor noodzakelijke vragen heb ik mijn opdrachtgever benaderd. In die tussentijd heb ik mijn opdrachtgever zeker een maand niet gesproken. Achteraf gezien had ik mijn opdrachtgever per mail op de hoogte kunnen houden, zodat hij betrokken bleef bij het proces. Gelukkig werden de maatregelen na 2 maanden versoepeld en mocht het zwembad weer open. Ook was het mogelijk om weer op het kantoor te komen werken. Hierdoor kon ik wekelijks een afspraak inplannen met mijn opdrachtgever, zodat voor zowel de opdrachtgever als voor mij de verwachtingen helder bleven. Iedere week sprak ik met mijn opdrachtgever af wat ik de week erna zou aanleveren. Dit zorgde voor structuur en duidelijkheid. Wel leverde ik het rapport te laat aan, waardoor mijn opdrachtgever zich niet goed kon inlezen. Door het verwerken van feedback duurde dit langer dan ik had verwacht. Een leerpunt voor mij is om dit van tevoren met mijn opdrachtgever te communiceren, zodat de opdrachtgever hier ook van op de hoogte wordt gebracht en niet hoeft af te wachten. Verder was de communicatie ontspannen en kon er informeel met elkaar gesproken worden. Deze fijne communicatie zorgde ervoor dat ik met veel motivatie en inzet het onderzoek kon uitvoeren.

Reflectie op waarde van deze thesis

Deze thesis richtte zich op de beleving van de gasten binnen De Vallei. Literatuuronderzoek toonde aan dat de beleving een steeds belangrijkere rol speelt binnen onze economie (Pine & Gilmore, 1998). Ook voor mijn opdrachtgever was dit zo, omdat vóór dit onderzoek niet bekend was hoe de bezoekers binnen De Vallei de gastvrijheid beleefden. Dit rapport geeft De Vallei handvaten om de gastvrijheidsbeleving te verhogen. Daarnaast kom ik met dit rapport de wensen van mijn opdrachtgever tegemoet. Naar mijn mening is het gelukt om de verschillende factoren van gastvrijheid en maatregelen in kaart te brengen. Bovendien zal dit onderzoek van waarde zijn voor bedrijven die gelijkwaardig zijn aan De Vallei. Indien een bedrijf benieuwd is naar de gastvrijheidsbeleving van zijn of haar bezoekers, kan dit onderzoek daaraan bijdragen.

Verder biedt dit onderzoek meer inzicht in het begrip gastvrijheid, aangezien de verschillende factoren van gastvrijheidsbeleving beschreven en onderzocht zijn. De gegeven antwoorden zijn van toegevoegde waarde, omdat gekeken wordt of de menselijke, mechanische en functionele factoren van beleving een rol spelen bij de keuze voor een bezoek aan De Vallei. Daarnaast heeft dit onderzoek een bijdrage geleverd aan de eerste meting van de gastvrijheidsbeleving binnen De Vallei. Aangezien er jaarlijks onderzoek uitgevoerd zal worden, kan deze thesis helpen bij een volgende meting. Tot slot is dit thesissrapport van toegevoegde waarde voor de horecabranche, omdat het begrip gastvrijheidsbeleving binnen het literatuuronderzoek inzichtelijk wordt gemaakt en de verschillende factoren hiervan in kaart worden gebracht.

Literatuurlijst

- Alflen, C. (2008) Gastvrijheid in de zorg: facility management zorgt voor het verschil. *Facto Magazine*, 1(2), 20-23.
- Alshafer, A. A-F. (2013) The McKinsey 7s model for e-learning system readiness assessment. *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, 6(5), 1948-1966.
- Ariffin, A. A. M., & Maghzi, A. (2011). A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: Influences of personal and hotel factors. *International Journal of Hospitality Management* 31(1), 191-198. doi: 10.1016/j.ijhm.2011.04.012
- Baar, D. d. (2011). Waardering in het werk. *De Actuaris*, 18-19.
- Baarda, B., Bakker, E., Fisher, T., Julsing, M., de Goede, M., Peters, V., & van der Velden, T. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Benneyan, J., & Chute, A. (1993). SPC, process improvement, and the Deming PDCA circle in freight administration. *Production and Inventory Management Journal*, 34(1), 35.
- Berry, L., Wall, E., & Carbone, L. (2006). Service clues and customer assessment of the service experience: lessons from marketing. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 43-57.
- Boswijk, A., Thijsen, T., & Peelen, E. (2007). *The experience economy: A new perspective*. Amsterdam, Nederland: Pearson Education Benelux.
- Brotherton, B. (1999). Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(4), 165-173.
- Brotherton, B. (2005). The Nature of Hospitality: Customer Perceptions and Implications. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 2(3), 139-153. doi: 10.1080/14790530500399218
- de la Mar, L. (2015). Hospitality en gastvrijheid: waar draait het om? *Facility Management Magazine*. 27-29.
- de Vlieger, R. (2017). Managementinzicht: McKinsey 7S model. Gevonden op, <https://www.managementsupport.nl/management/artikel/2017/08/managementinzicht-mckinsey-7s-model-10112527>
- Dommerholt, J., & Hofman, N. (2010). *Hospitality op de werkvloer*. Amersfoort, Nederland: Hospitality Group.
- Groen, B. H., Pijls, R., & Thijssen, T. (2009). *Klantbeleving begrijpen, meten en bevorderen: Mens, beleving en betekenis*. Deventer: Saxion, Academie Hospitality, Experience in Hospitality and Leisure.
- Haekel, S., Carbone, L., & Berry, L. (2003). How to lead the customer experience. *Marketing Management*, 12(1), 18-23.
- Hepple, J., Kipps, M., & Thomson, J. (1990). The concept of hospitality and an evaluation of its applicability tot the experience of hospital patients. *International Journal of Hospitality Management*, 9(4). 305-318. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(90\)90038-Y](https://doi.org/10.1016/0278-4319(90)90038-Y)

- Hokkeling, J., & de la Mar, L. (2012). *Mood Maker: het ontwikkelen van gastvrije organisaties*. Amsterdam, Nederland: Boom Nelissen.
- Hommel, L. (2017). Iedereen gastvrij, dat is toch heel logisch? *Facto Magazine*(1/2), 17-19.
- Hurts, F. (2006). *De onmisbaarheidsfactor: In zeven stappen bereiken dat klanten niet meer zonder u willen*. Amsterdam, Nederland: Thema.
- Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (1999). *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology*. New York, Verenigde Staten: Russell Sage Foundation.
- Keaveney, S. M. (1995). Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study. *Journal of Marketing*, 59(2), 72-82. <https://doi.org/10.1177/002224299505900206>
- Korzilius, H. (2000). *De kern van survey-onderzoek*. Assen, Nederland: Van Gorcum & Comp B.V.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business review*, 85(2), 116.
- Pijls, R., Groen, B. H., Galetzka, M., & Pruyn, A. T. (2017). Measuring the experience of hospitality: Scale development and validation. *International Journal of Hospitality Management*, 67, 125-133. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.008>
- Pijls, R., Groen, B. H., Galetzka, M., & Pruyn, A. T. (2015). Experiencing hospitality: an exploratory study on the experiential dimensions of hospitality. EuroCHRIE 2015.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business review*, 76, 97-105.
- Plano Clark, L. V. (2019). Meaningful integration within mixed methods studies: Identifying why, what, when, and how. *Contemporary Educational Psychology*, 57, 106-111. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.01.007>
- Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of McKinsey. *Global Journal of Management and Business Research* (1), 7-12.
- Reuland, R., Choudry, J., & Fagel, A. (1985). Research in the field of hospitality. *International Journal of Management and Business Research* (1), 7-12. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(85\)90051-9](https://doi.org/10.1016/0278-4319(85)90051-9)
- Scarpato, R. (2002). Gastronomy Studies in Search of Hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 9(2), 1-12.
- Soest, W. v., Hokkeling, J., & Buiteman, U. (2017). De gast centraal: Hospitality in 7 actuele trends. *Facto Magazine*(1/2), 12-15.
- Werkgevers in de Sport. (z.d.). CAO Sport salarisschalen per 1 januari 2020. Gevonden op, <https://www.sportwerkgever.nl/cao-sport/salarisschalen/>

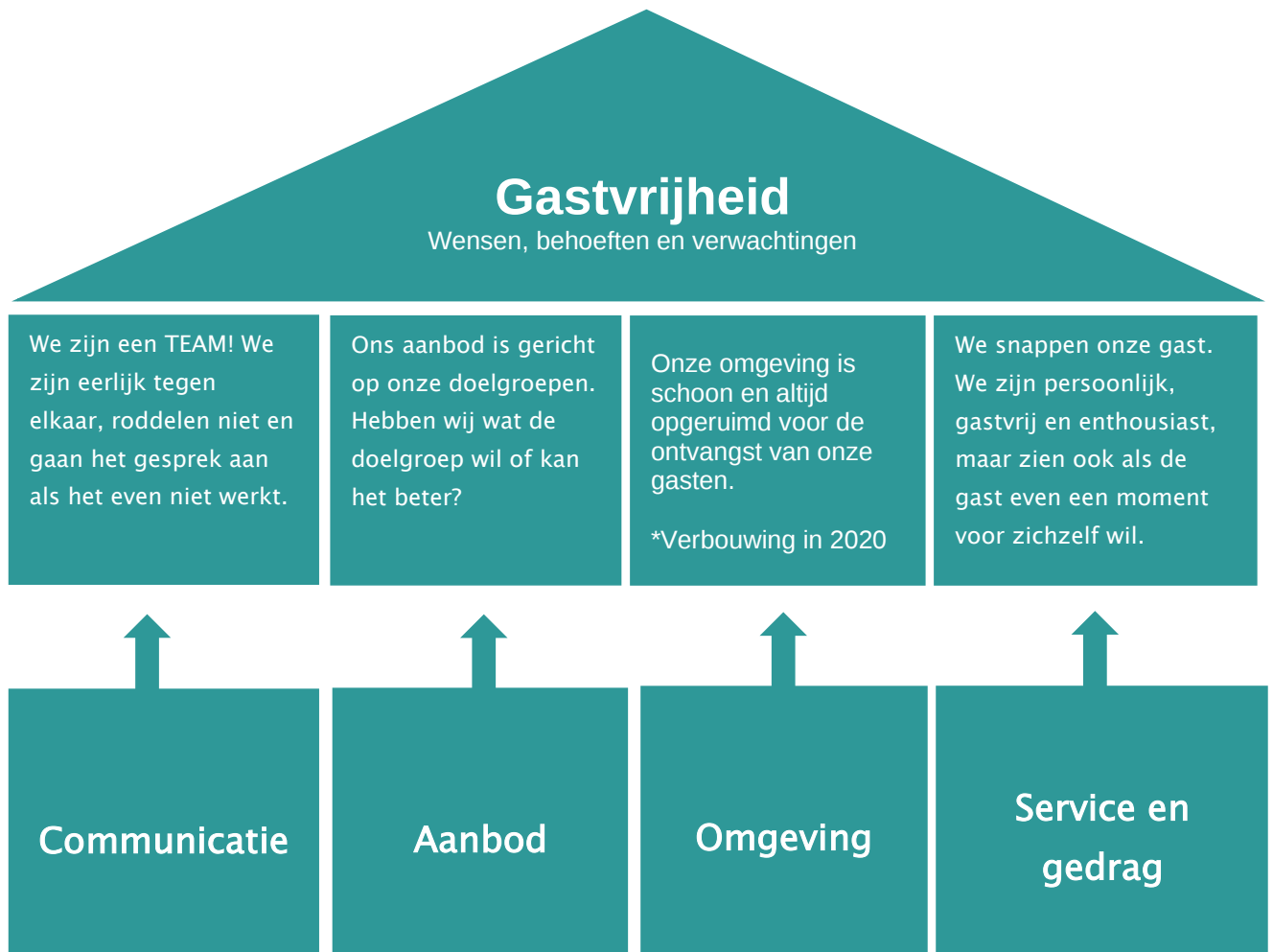
- Sundaram, D. S., & Webster, C. (2000). The role of nonverbal communication in service encounters. *Journal of services marketing*, 14(5), 378-391. <https://doi.org/10.1108/08876040010341008>
- Thijssen, T., Groen, B., & Pijls, R. (2009). *Klantbeleving begrijpen, meten en bevorderen: mens, beleving en betekenis*. Deventer: Saxion, Academie Hospitality, Experience in Hospitality and Leisure.
- Thomassen, J. P., & de Haan, E. (2019). Recept voor een excellente service. *Kwaliteit in bedrijf*. 29-31.
- van Hal, A. (2012). Guest journey in 10 vragen. *Factor Magazine*, 5, 32-33.
- van Stokkum, S. (2019). *Op weg naar De Vallei 2.0*. Veenendaal, Nederland: Sportservice Veenendaal.
- van Zwieten, M., & Willems, D. (2004). Methodologie van kwalitatief onderzoek. *Huisarts & Wetenschap* 47(13), 631-635.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken voor het hoger onderwijs* (5^e druk). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Vijver, H. (1998). *Ethiek van gastvrijheid* (2^e druk). Assen, Nederland: Van Gorcum & Comp. B.V.

Bijlage 1 Strategische pijlers De Vallei 2.0

Waarom doen we de dingen zoals we ze doen? Waarom hebben we het aanbod wat we hebben? Wat vindt onze gast belangrijk? Om succesvol te zijn als horeca beginnen we bij de 'WAAROM'.

Waarom maken we bepaalde keuzes?

Hieronder staan vier pijlers die leiden tot een gastvrije horeca. Deze vier belangrijke pijlers vormen de ruggengraat voor Sportcafé De Vallei 2.0 (van Stokkum, 2019).



Bijlage 2 Missie, visie, kernwaarden en doelstellingen

In deze bijlage wordt Sportservice Veenendaal als organisatie beschreven aan de hand van de missie, visie, kernwaarden en doelstellingen. In het bedrijfsplan van Sportservice Veenendaal (2020) wordt benoemd dat de missie, visie en kernwaarden van Sportservice Veenendaal ook gelden voor de horeca.

Missie Sportcafé De Vallei

- Een bezoek aan De Vallei maakt de dag compleet
- Zwemlesouders vinden bij De Vallei even een momentje voor zichzelf

Missie Sportservice Veenendaal

Sportservice Veenendaal is een jong en dynamisch sportbedrijf; laat jong en oud sporten, beheert zwembad De Vallei en onderhoudt alle gymzalen en sportvelden in Veenendaal. Sportservice Veenendaal ondersteunt sportverenigingen en zorgt voor een breed en aantrekkelijk sportaanbod. Sportservice Veenendaal werkt voortdurend aan een verhoging van sportdeelname en verbeteringen van accommodaties en voorzieningen. Sportservice Veenendaal werkt nauw samen met de gemeente Veenendaal en speelt een belangrijke rol in de opzet, de uitvoering en de advisering van beleidsprogramma's.

Visie Sportcafé De Vallei

De Vallei maakt een bezoek aan zwembad De Vallei compleet. Gasten worden door werknemers van De Vallei enthousiast en gastvrij ontvangen. Werknemers streven naar het hoogst mogelijke serviceniveau en zijn persoonlijk en informeel in hun contact met de gast. Gasten merken dit op en zijn positief over de gastvrijheid van De Vallei.

Visie Sportservice Veenendaal

Sportservice Veenendaal is het beste Sportbedrijf van Nederland en Veenendaal verdient de titel 'Sportgemeente van het jaar'. Niet alleen straalt Sportservice Veenendaal haar trots en kundigheid uit. Ook is sport en bewegen voor alle inwoners bereikbaar en inwoners zien Sportservice als een betrokken en vernieuwend sportbedrijf. Inwoners zijn positief over de organisatie, werknemers, activiteiten en accommodaties.

Kernwaarden Sportcafé De Vallei

We geloven in onze kernwaarden. Onze kernwaarden zijn wie we zijn en wat we doen. Onze kernwaarden zijn de basis van ons werk en zijn bekend bij iedere werknemer van De Vallei. Het is onder manier van werken:

Kernwaarden Sportcafé De Vallei	
Persoonlijk	We hebben oprechte interesse in onze gasten
Enthousiast	We hebben plezier in wat we doen en stralen dat uit
Gastvrij	We doen er alles aan om het onze gasten naar hun zin te maken

Kernwaarden Sportservice Veenendaal

De kernwaarden zijn leidend voor de dagelijkse koers van de organisatie. Sportservice Veenendaal is in de kern:

Kernwaarden Sportservice Veenendaal	
Vernieuwend	We pakken kansen en ontwikkelen door
Gastvrij	We willen het beste voor onze inwoners, gebruikers en gasten
Duurzaam	We houden ons oog op te toekomst

Doelstellingen

Sportservice Veenendaal doet jaarlijks een klanttevredenheidsmeting (KTV). De horeca zal voor het eerst in 2020 worden gemeten. Elk jaar zal het onderzoek herhaald worden, zoals dit ook bij het zwembad gebeurt.

Klanttevredenheidsdoelstellingen

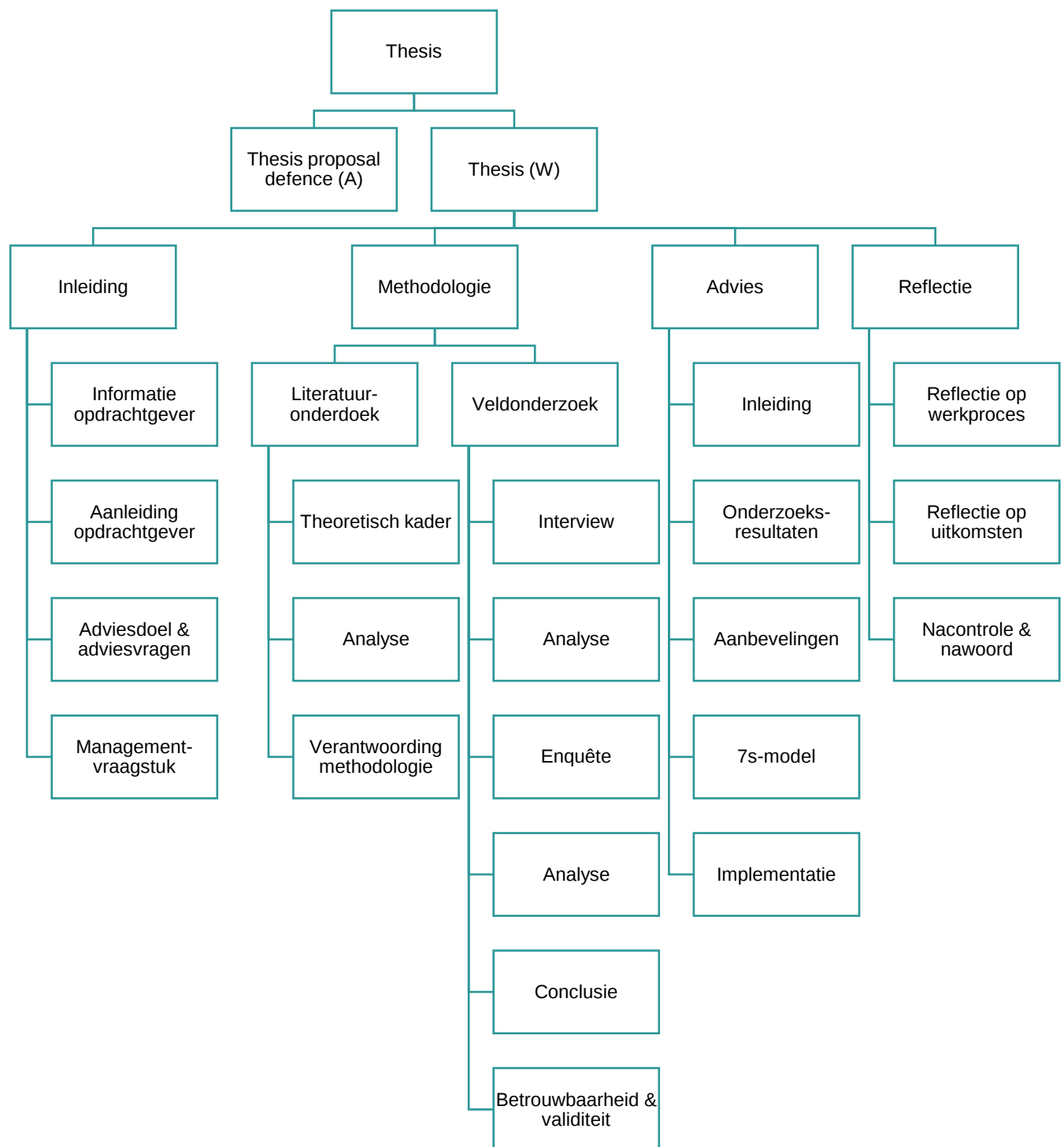
- "Jaarlijks een groei van 0,1 punt op het eindresultaat van het klanttevredenheidsonderzoek binnen de horeca."

- *“Wij bieden gastvrijheid op maat, waarbij wij streven naar een 7+ voor gasttevredenheid en organisatietrots”.*

Financiële doelstelling

- *“Ten opzichte van 2019 wil Sportcafé De Vallei met 4,65% in omzet zijn gestegen.”*

Bijlage 3 Work Breakdown Structure



Bijlage 4 Zoekmethoden

Zoekmachines en zoektermen

Om antwoord te kunnen geven op de zoekvragen wordt er gebruik gemaakt van een literatuuronderzoek. Met behulp van de volgende platformen en zoektermen kan uiteindelijk antwoord worden gegeven op de zoekvragen:

- Zoekmachines: Google Scholar, mochten bronnen niet openbaar zijn via Google Scholar dan wordt gebruik gemaakt van Saxion Bibliotheek.
- Zoektermen: gastvrijheid, beleving, gastvrijheidsbeleving, 7s-model McKinsey en *hospitality, experience, hospitality experience, 7s-model Mckinsey* in combinatie met de definitie, aspecten en *definition, aspects*.
- Criteria: aan de hand van APA-stijl zijn de bronnen beoordeeld.

Doelstelling literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek vindt plaats voorafgaand aan het veldonderzoek. Het doel van het literatuuronderzoek is als volgt:

Aan de hand van wetenschappelijke, bestaande, literatuur worden de definities van de kernbegrippen inzichtelijk gemaakt binnen dit thesisrapport. Om antwoord te geven op de onderzoeksvragen binnen het literatuuronderzoek, is het noodzakelijk om het onderlinge verband tussen de kernbegrippen te beschrijven en deze te operationaliseren.

Zoekproces

Binnen het literatuuronderzoek wordt het kernbegrip 'gastvrijheidsbeleving' uitgelicht. Dit wordt gedaan door het begrip op te splitsen in 'gastvrijheid' en 'beleving'. Voor het tot stand laten komen van een theoretisch kader zijn zoekvragen opgesteld. Het literatuuronderzoek dient antwoord te geven op onderstaande zoekvragen:

- Wat is de definitie van gastvrijheidsbeleving?
- Wat zijn wensen en behoeften ten aanzien van gastvrijheid of beleving?
- Hoe wordt het 7s-model in de praktijk toegepast?

Bijlage 5 AAOCC-criteria

Zowel praktijkgerichte literatuur (boeken, websites, vaktijdschriften) als wetenschappelijke literatuur (rapporten, dossiers, wetenschappelijke artikelen) zijn gebruikt om de begrippen te kunnen definiëren. Met behulp van de AAOCC-criteria is de kwaliteit en betrouwbaarheid van de bronnen gecontroleerd.

Bron	Naam	Auteur(s)
Boek	Mood Maker	(Hokkeling & de La Mar, 2012)
Artikel	Measuring the experience of hospitality: Scale development and validation	(Pijls, Groen, Galetzka, & Pruyn, 2017)
Artikel	Towards a definitive view of the nature of hospitality and hospitality management	(Brotherton, 1999)
Artikel	Service Clues and Customer Assessment of the Service Experience: lessons from marketing	(Berry, Wall, & Carbone, 2006)
Artikel	Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey	(Lemon & Verhoef, 2016)

AAOCC-criteria	Beoordelingscriteria
Authority	In welke mate zijn de auteur en/of de uitgever gekwalificeerd en geloofwaardig?
Accuracy	Wat zijn betrouwbaarheid en validiteit van de informatie in de bron?
Objectivity	Heeft de auteur(s) enig (persoonlijk) belang bij de kerninformatie uit de bron?
Currency	Is de bron up-to-date?
Coverage	Is de informatie relevant, compleet en uniek?

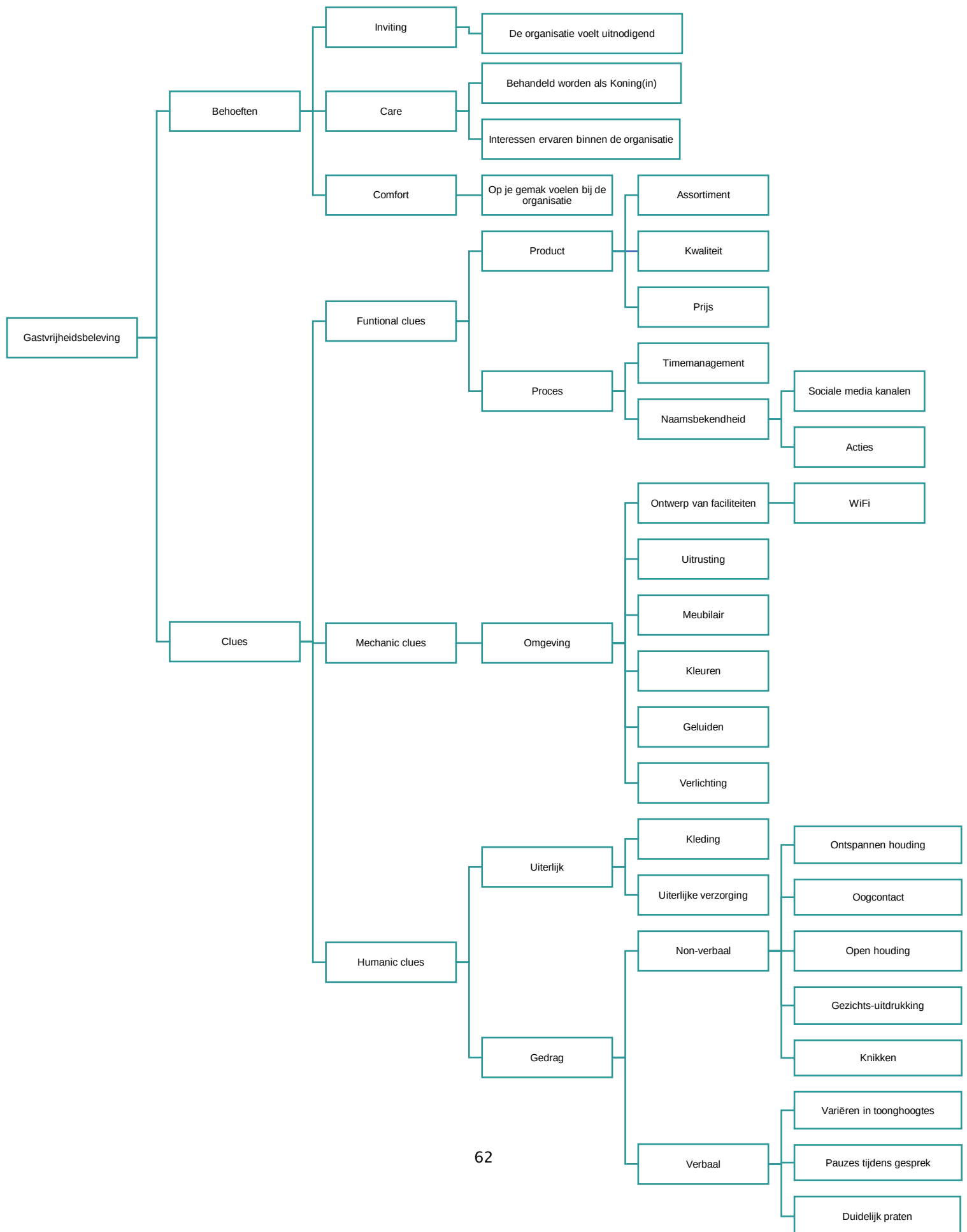
Bron	Authority	Accuracy	Objectiviteit	Currency	Coverage
(Hokkeling & de La Mar, 2012)	Hokkeling is gespecialiseerd in klantgerichtheid en gastvrijheid. Daarnaast werkzaam bij SYNDLE. De La Mar is eigenaar en oprichter van Gastvrijheid in Bedrijven.	Literatuur is zelf geschreven en op literatuuronderzoek gebaseerd	Informatie is op feitelijke theorie gebaseerd	2012, redelijk recente bron	Het boek is beschreven vanuit eigen theorie en speelt in op gastheerschap en gastgerichtheid.
(Pijls, Groen, Galetzka, & Pruyn, 2017)	De auteurs zijn allemaal als onderzoeker werkzaam bij Saxion University Enschede of Deventer	Artikel uit vaktijdschrift	Informatie is op feitelijke theorie gebaseerd	2017, recente bron	Dit artikel beschrijft de ontwikkeling en het valideren van een hulpmiddel die de gastvrijheidsbeleving meetbaar maakt.
(Brotherton, 1999)	De auteur is een hoogleraar op de Metropolitan University in Manchester	Artikel uit vaktijdschrift	Informatie is op feitelijke theorie gebaseerd	2005, redelijk oude bron	Dit artikel geeft de betekenis van hospitality en

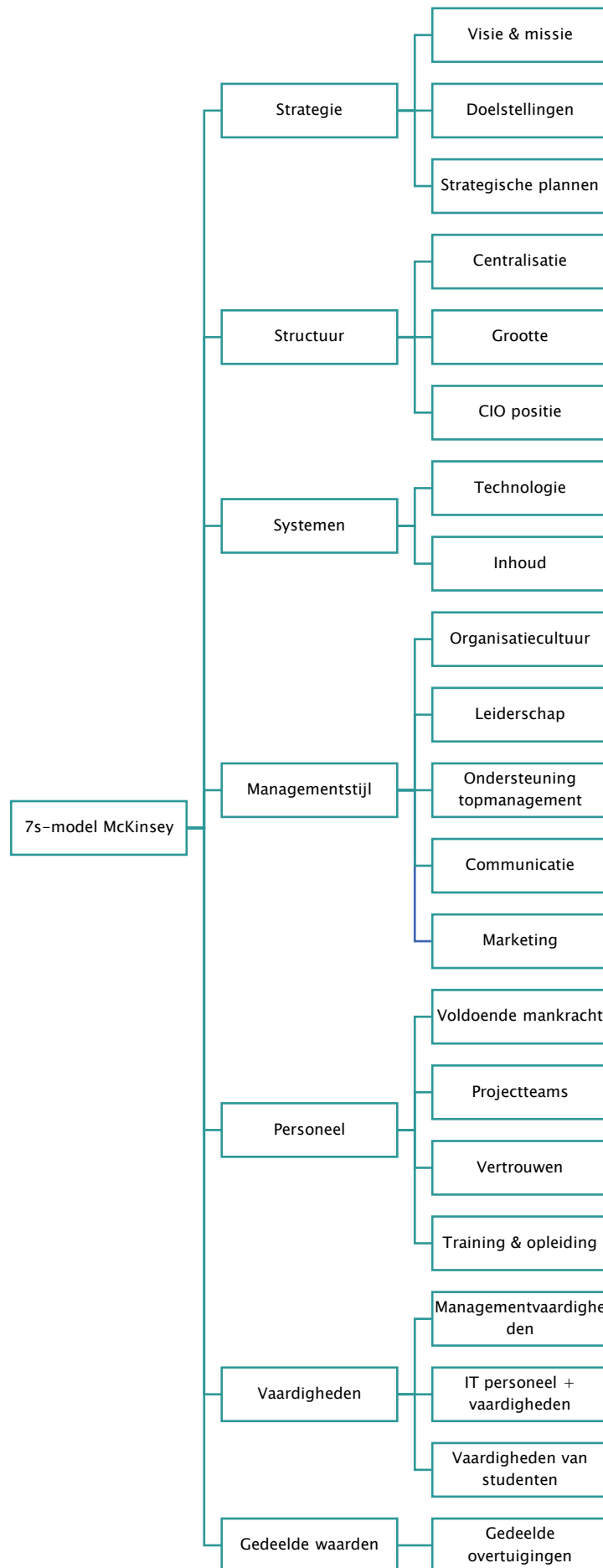
					hospitality management
(Berry, Wall, & Carbone, 2006)	Berry is werkzaam als hoogleraar marketing bij Texax A&M University. Wall is werkzaam als assistent hoogleraar bij School of business and Administration & St. Mary's University. Carbone is werkzaam als directeur en oprichter bij ExperienceEngineering	Artikel uit vaktijdschrift	Informatie is op feitelijke theorie gebaseerd	2006, redelijk oude bron	Relevant artikel waarin de factoren worden beschreven die van invloed zijn op de klantperceptie van gastvrijheid.
(Lemon & Verhoef, 2016)	Lemon is werkzaam als een marketing (accenture) hoogleraar bij Boston college. Verhoef is hoogleraar marketing aan de universiteit van Groningen	Artikel uit vaktijdschrift	Informatie is op feitelijke theorie gebaseerd	2016, recente bron	In dit artikel wordt met behulp van de customer journey de beleving van gasten omschreven.

Bijlage 6 Dimensies van gastvrijheid

Dimensie	Toelichting
1. Welkom	Wanneer de organisatie uitnodigend voelt. Het gevoel dat je welkom bent, waarbij een vriendelijke, prettige en warme sfeer aanwezig is. Te gast zijn, maar je wel thuis voelen.
2. Veiligheid	De gast op zich gemak laten voelen door de stress te reduceren tijdens het verlenen van gastvrijheid. Tijdens het verlenen van gastvrijheid voelt de gast zich veilig, comfortabel en vertrouwd. Het gevoel van vertrouwen en zekerheid in de organisatie, waarbij de gast zich thuis voelt.
3. Erkenning	Binnen de ervaring van gastvrijheid is het essentieel dat er echt contact wordt gelegd, waarbij er een klik of aansluiting wordt ervaren. Het gaat hierbij om het contact waarbij de gast (met bepaalde behoeften en verwachtingen) en de organisatie (die deze behoeften en verwachtingen willen volbrengen) samenkomen. Het is de ervaring dat de gast zich letterlijk en figuurlijk gezien voelt. De dienstverlening is speciaal op jou als gast afgestemd. Als gast voel je je dan belangrijk, gerespecteerd, gewaardeerd en erkend.
4. Autonomie	Gastvrijheid is ook iets wat in verband staat met een gevoel van vrijheid, waarbij de gast controle heeft over wat er gebeurt. Invloed hebben op de gang van zaken, maar ook sturing geven aan je eigen ervaring en zelf een bijdragen leveren. De omgeving waar de dienstverlening plaatsvindt wordt gezien als ondersteuning. Het helpt bij het mogelijk maken en vervullen van jouw behoeftes.
5. Plezier	De gast heeft plezier en wordt vermaakt. Tijdens het wachten wordt aan de gast gedacht en krijgt de gast iets te doen. Juist deze factoren dragen bij aan een gastvrije ervaring.
6. Efficiëntie	De dienstverlening wordt als makkelijk ervaren en is efficiënt. Als onderdeel van een gastvrije ervaring verlopen processen en procedures soepel.
7. Verrassing	Een ander aspect van gastvrijheid is een ervaring boven verwachting. De gast wordt geraakt en voelt zich bijzonder. Het gaat hierbij om dat 'wow' gevoel, een ervaring van 'rillingen', 'magical moments' of 'kippenvel'. Dat kleine beetje extra binnen die bijzondere service.
8. Dienstbaarheid	Gastvrijheid waar medewerkers het naar je zin willen maken en jou een positieve ervaring mee naar huis willen geven. Het gaat om de oprechte interesse en behulpzaamheid. Hier is authenticiteit een onderdeel van.
9. Empathie	Het gevoel dat medewerkers begrijpen wat jij nodig hebt en wil door empathie te tonen. Het gaat hierbij om het inleven en 'lezen' van de gast. Er kan pas ingespeeld worden op behoeftes van de gast wanneer er wordt in- en aangevoeld.

Bijlage 7 Operationaliseringsboomdiagram





Bijlage 8 Toelichting 7s-model McKinsey

Strategie

Wat betekent een goed afgestemde strategie in het 7s-model van McKinsey? Een goede strategie is over het algemeen duidelijk geformuleerd op langere termijn en helpt bij het behalen van een concurrentievoordeel. Door de missie, visie en kernwaarden van de organisatie wordt de strategie versterkt. Wel blijft het moeilijk om te zeggen of een dergelijke strategie goed is afgestemd op de andere elementen wanneer deze per element worden geanalyseerd. De sleutel naar succes in het 7s-model is dus niet om naar het bedrijf te kijken om de geweldige strategie, structuur, systemen en dergelijke te vinden, maar om te kijken of deze is afgestemd op de andere elementen. Zo is een korte termijnstrategie voor een organisatie vaak een slechte keuze, maar wanneer deze op de andere 6 elementen is afgestemd kan het een sterk resultaat opleveren (Ravanfar, 2015; De Vlieger, 2017; Alshaher, 2013).

Structuur

Binnen de structuur wordt duidelijk gemaakt waarop bedrijfsafdelingen en eenheden zijn georganiseerd. Het bevat de informatie over wie verantwoordelijk is aan wie. Met andere woorden: structuur is het organigram van het bedrijf. Het is de meest zichtbare en makkelijk te wijzigen element van het framework (Ravanfar, 2015; De Vlieger, 2017; Alshaher, 2013).

Systemen

De systemen zijn de procedures en processen van de organisatie die inzicht geven in de dagelijkse activiteiten van het bedrijf en hoe bepaalde beslissingen genomen worden. De systemen bepalen hoe zaken worden gedaan en is de belangrijkste focus voor managers tijdens organisatieverandering (Ravanfar, 2015; De Vlieger, 2017; Alshaher, 2013).

Sleutelvaardigheden

Hier gaat het om de vaardigheden van de medewerkers die zeer goed gepresenteerd worden binnen het bedrijf. Daarnaast omvatten de vaardigheden ook wel de capaciteiten en competenties binnen de organisatie. Vaak is een bedrijf op zoek naar welke vaardigheden het bedrijf echt nodig heeft om zijn nieuwe strategie of nieuwe structuur te kunnen versterken (Ravanfar, 2015; De Vlieger, 2017; Alshaher, 2013).

Personeel

Het medewerkers element houdt zich bezig met welk type en hoeveel medewerkers een organisatie nodig heeft. Ook houdt het zich bezig met hoe de medewerkers aangeworven, opgeleid, gemotiveerd en beloond worden (Ravanfar, 2015; De Vlieger, 2017; Alshaher, 2013).

Managementstijl

De managementstijl staat voor de manier waarop het bedrijf wordt beheerd door topmanagers, hoe er onderling wordt gecommuniceerd, welke acties ondernomen worden en de symbolische waarde van het bedrijf. Met andere woorden: het is de managementstijl van de bedrijfsleiders (Ravanfar, 2015).

Gedeelde waarden

De gedeelde waarden vormen de kern van het 7s-model van McKinsey. Het zijn de normen en standaarden die het gedrag van werknemers en bedrijfsacties sturen en vormen dus de basis voor elke organisatie (Ravanfar, 2015; De Vlieger, 2017; Alshaher, 2013).

Om bovenstaande uitleg visueel weer te geven is op de vorige pagina een operationaliserings-boomdiagram gemaakt van het 7S model.

Bijlage 9 Enquête

Gasttevredenheidsonderzoek Sportservice Veenendaal

Fijn dat u wilt deelnemen aan het anonieme gasttevredenheidsonderzoek van Sportcafé De Vallei. Allereerst volgen er een aantal algemene vragen.

Q1.

Wat is uw geslacht:

Man	☐
-----	-----------------------

Vrouw	☐
-------	-----------------------

Q2.

Wat is uw leeftijd?

--

Q3.

Heeft u het afgelopen jaar (januari 2019 – maart 2020)
Sportcafé De Vallei bezocht?

Ja	☐
----	-----------------------

Nee	☐
-----	-----------------------

Q4.

Hoe vaak heeft u Sportcafé De Vallei toen bezocht?

Tenminste 1 keer per week

☐

Tenminste 1 keer per maand

☐

Tenminste 1 keer per kwartaal

☐

Tenminste 1 keer per jaar

☐

Q5.

Ik bezoek Sportcafé De Vallei (meestal), omdat:

Ik de zwemles wil bekijken op scherm
in het sportcafé of moet wachten

☐

Ik een kinderfeestje vier

☐

Ik recreatief gebruik heb gemaakt van
Zwembad De Vallei (vrij zwemmen)

☐

Ik het Sportcafé gebruik als werkplek

☐

Ik een aquasport heb beoefend in
lesverband/banenzwemmen

☐

Ik van buitenaf kom (ik heb directe
geen relatie met zwembad/sporthal)

☐

Ik gesport heb in de sporthal

☐

Ik personeel ben van Sportservice
Veenendaal

☐

Ik train/speel bij een watersport in
clubverband/supporter

☐

Anders

☐

Q6.

Bestelt u een consumptie als u naar de zwembles kijkt op het scherm of als u moet wachten?

Ja ☐

Nee ☐

Q7. Waarom kiest u ervoor geen consumptie te bestellen?

De volgende vragen gaan over het contact dat u met een medewerker van Sportcafé De Vallei heeft gehad tijdens uw bezoek. Dit kan vanuit het Sportcafé (restaurantgedeelte) en/of vanuit Zwembad De Vallei (uitgifteloket binnenbad/houten huisje buitenbad) zijn.

Q7.

Hieronder staan 3 plaatsen waar contact plaatsvindt met een medewerker van Sportcafé De Vallei. Kies de plaats waar u het afgelopen jaar (januari 2019 – maart 2020) het meeste contact heeft gehad met een medewerker van Sportcafé De Vallei.

Restaurantgedeelte Sportcafé De Vallei ☐

Vanuit het binnenbad van Zwembad De Vallei (uitgifteloket) ☐

Vanuit het buitenbad van Zwembad De Vallei (houten huisje) ☐

Q8.

Kies bij de volgende vraag telkens voor stelling 1 of voor stelling 2.

Tijdens het contact met de medewerker van Sportcafé De Vallei:

1. Nam de medewerker een actieve werkhouding aan.

☐

2. Was de medewerker zichtbaar bezig met eigen prioriteiten (bv. eten/drinken; mobiele telefoon; privé gesprekken voeren)

☐

1. Nam de medewerker een vriendelijke houding aan

☐

2. Nam de medewerker een onvriendelijke houding aan

☐

1. Was de medewerker goed verstaanbaar

☐

2. Was de medewerker onverstaanbaar

☐

1. Was de medewerker geïnteresseerd

☐

2. Nam de medewerker een ongeïnteresseerde houding aan

☐

1. Zag de medewerker er verzorgd uit

☐

2. Zag de medewerker er onverzorgd uit

☐

Q9.

Welke drie *onderstaande* factoren over serviceverlening binnen Sportcafé De Vallei vindt u belangrijk?

Actieve werkhouding	☐
Ontspannen gedrag	☐
Oogcontact	☐
Vriendelijke gezichtsuitdrukkingen (non verbale communicatie)	☐
Vriendelijk stemgebruik	☐
Verstaanbaar praten	☐
Toont interesse/is empathisch	☐
Nette uiterlijke verzorging	☐
Het dragen van bedrijfskleding	☐
Anders, namelijk	☐

. Hieronder kunt u een toelichting geven:

--

Q10.

De volgende uitspraken zijn van toepassing op de gastvrijheid binnen Sportcafé De Vallei.

	Uitermate eens	Eens	Neutraal	Oneens	Uitermate oneens
Ik loop graag even naar binnen bij Sportcafé De Vallei	☐	☐	☐	☐	☐
Sportcafé De Vallei is servicegericht	☐	☐	☐	☐	☐
Er heerst een gezellige sfeer bij Sportcafé De Vallei	☐	☐	☐	☐	☐
Ik voel mij op mijn gemak binnen Sportcafé De Vallei	☐	☐	☐	☐	☐
"Klant is koning" bij Sportcafé De Vallei	☐	☐	☐	☐	☐
Ik vind het prettig als ik bediend word bij Sportcafé De Vallei	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ervaar een schone hygiënische omgeving	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben tevreden met de openingstijden	☐	☐	☐	☐	☐

Q11. De volgende uitspraken zijn van toepassingen op de uiterlijke vertoning van Sportcafé De Vallei.

	Uitermate eens	Eens	Neutraal	Oneens	Uitermate oneens
De inrichting heeft een uitnodigende werking op mij	☐	☐	☐	☐	☐
Het meubilair van Sportcafé De Vallei past bij deze tijd	☐	☐	☐	☐	☐
Ik zit comfortabel op het meubilair van Sportcafé De Vallei	☐	☐	☐	☐	☐
Het kleurgebruik van de ruimte spreekt mij aan	☐	☐	☐	☐	☐
Sportcafé De Vallei heeft voldoende zitplaatsen	☐	☐	☐	☐	☐
De verlichting binnen Sportcafé De Vallei ervaar ik als prettig	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb geen last van omgevingsgeluiden	☐	☐	☐	☐	☐
De WiFi binnen Sportcafé De Vallei werkt goed	☐	☐	☐	☐	☐
De hygiëne van de sanitaire voorzieningen is goed	☐	☐	☐	☐	☐
Ik heb behoefte aan een ruime kinderspeelhoek	☐	☐	☐	☐	☐

Q12. In hoeverre bent u het eens met de volgende beweringen?

	Uitermate eens	Eens	Neutraal	Oneens	Uitermate oneens
Ik weet dat "Sportcafé De Vallei" bekend is onder deze naam	☐	☐	☐	☐	☐
Sportcafé De Vallei is goed vindbaar op sociale media	☐	☐	☐	☐	☐
Ik zou gebruik maken van speciale (kortings)acties vanuit Sportcafé De Vallei	☐	☐	☐	☐	☐

Q13. De volgende uitspraken zijn van toepassing op de menukaart van Sportcafé De Vallei.

	Uitermate eens	Eens	Neutraal	Oneens	Uitermate oneens
Ik ben tevreden over het aanbod op de menukaart van Sportcafé De Vallei	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben tevreden over de prijzen die Sportcafé De Vallei hanteert	☐	☐	☐	☐	☐
Ik ben tevreden over de kwaliteit van de consumpties die Sportcafé De Vallei biedt	☐	☐	☐	☐	☐
Het personeel gaat hygiënisch met mijn bestelling om	☐	☐	☐	☐	☐
Er is een snelle afhandeling van mijn bestelling	☐	☐	☐	☐	☐
De menukaart van Sportcafé De Vallei past binnen een sportomgeving	☐	☐	☐	☐	☐

Als laatste volgen er twee open vragen en wil ik u vragen Sportcafé De Vallei een rapportcijfer toe te kennen.

Q14.

Wat wenst u graag te bestellen wat nu niet verkrijgbaar is op de menukaart?

Q15.

Wat zijn uw wensen en/of ideeën voor Sportcafé De Vallei?

Q16.

Hoe tevreden bent u over de serviceverlening van de medewerkers van Sportcafé De Vallei op een schaal van 0–10?

Helemaal niet tevreden

Bijzonder tevreden

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

Bedankt voor uw tijd om aan deze enquête deel te nemen.
Uw antwoord is geregistreerd.

Bijlage 10 Interviewguides

Interviewguide medewerkers De Vallei

Introductie

- Voorstellen: ik ben een vierdejaarsstudent aan Saxion in Apeldoorn. Ik studeer Hotel Management en voor mijn managementstage doe ik een onderzoek naar hoe Sportservice Veenendaal de gastvrijheidsbeleving van haar bezoekers kan verhogen, zodat dit een positief effect heeft op de gasttevredenheid.
- Keuze respondent: Medewerker Sportcafé De Vallei
- Doel onderzoek: het doel van het onderzoek is inzicht krijgen in het 7s-model van Sportcafé De Vallei.
- Aantekeningen en gebruik recorder: aangeven dat er tijdens het interview aantekeningen worden gemaakt en dat het gehele interview opgenomen wordt.
- Anonimiteit: aangeven dat het interview anoniem is en de naam van de geïnterviewde dus nergens benoemd zal worden.
- Duur interview: het interview duurt ongeveer 30 à 45 minuten.
- Opbouw interview: Aan de hand van het 7S model zijn over elke factor beginvragen opgesteld. Per beginvraag wordt met behulp van de antwoorden uit de enquête dieper op de factor ingegaan.

Beginvragen

Strategie

- Wat is de missie & visie van Sportcafé De Vallei?
- Wat zijn jullie doelstellingen?
- Hoe willen jullie deze doelstellingen bereiken?

Structuur

- Wie is er verantwoordelijk en verschuldigd aan wie (organigram)
- Wie is de leidinggevende en wie bepaald wat binnen Sportcafé De Vallei?
- Bij wie moet je zijn voor roosters, inkoop, veranderingen menukaart etc.

Systemen

- Vind je dat de technologie die nu gebruikt wordt praktisch is binnen het werkproces?
- Opnemen van bestellingen met pen en papier..?

Managementstijl (Hoe was dit bij Duck)

- Wat voor soort organisatiecultuur is Sportcafé De Vallei?
- Hoe is de leiderschap verdeeld binnen Sportcafé De Vallei?
- Communicatie:
 - Hoe wordt er gecommuniceerd binnen het team?
 - Wat vind je van deze communicatie?
 - Wat kan er beter binnen de communicatie?
 - Hoe is de sfeer onderling? Kan iedereen goed met elkaar overweg?
- Timemanagement:
 - Hoe gaan jullie om met drukte?
 - Wanneer alle drie de opneempunten open zijn, hoe wordt hier dan op ingespeeld?
 - Worden er verschillende rijen gecreëerd voor warm en koud?
 - Staan mensen lang te wachten op hun bestelling?
 - Hoe zorgen jullie ervoor dat de bestellingen die aan tijden verbonden zijn op tijd klaar zijn? En lukt dit ook altijd? Hoe komt het dat het dan niet lukt?
 - Hoe lang mogen jullie doen over één bestellingen (onderscheid maken tussen drank & ijs en warme gerechten)?
- Acties
 - Stempelkaarten
 - Acties

Personeel (Hoe was dit bij Duck)

- Hoe worden medewerkers aangeworven?

- Training & opleiding
 - Is er een duidelijk inwerkproces aanwezig voor nieuwe collega's?
 - Wat vind jij van het inwerkproces?
 - Waarom vind jij dit wel/geen efficiënt werkproces?
- Werkproces
 - Hoe zijn de taken verdeeld onderling?
 - Begrijpt iedereen wat hij/zij moet doen?
 - Hebben alle tafels een nummer, zodat jullie weten welke bestelling bij welke tafel hoort?
 - Zijn de bestellingen gekoppeld aan de tafels en personen d.m.v. nummering?
- Hoe worden jullie gemotiveerd binnen het team?
- Is er altijd voldoende mankracht aanwezig?
- Vertrouwd iedereen elkaar binnen het team?
- Mag er gekletst, gedronken, gegeten of gekauwd worden achter de bar in het zicht van de gasten?
 - Wordt dit wel eens gedaan door jou of één van je medewerkers?
 - Zeg jij hier wat van als je dit ziet?
- Draagt iedereen dezelfde bedrijfskleding?
 - Waarom wel/niet?
- Hygiëne
 - Hoe zorgen jullie ervoor dat de ruimte hygiënisch blijft?
 - Worden de tafels meteen schoongemaakt, zodra de gasten vertrekken?
 - Uit de enquête kreeg ik geregeld van gasten terug dat er voor sluitingstijd gedweild wordt, klopt dit?
 - Waarom wordt dit voor sluitingstijd gedaan? Is dit gebruikelijk?
- Projectteams/ kinderfeestjes:
 - Wat is de werkwijze binnen kinderfeestjes?
 - Is er een aparte kinderfeestjes zone?
 - Hoe lang van te voren worden de tafels gedekt voor de kinderfeestjes?
 - Gaan kinderfeestjes en wachtende zwemlesouders goed samen?

Vaardigheden (Hoe was dit bij Duck)

- Bediening/ efficiency
 - Gaan jullie naar de tafeltjes toe om bestellingen op te nemen of is het zo dat gasten de bestelling door moeten geven bij jullie aan de bar?
 - Bedienen jullie de gasten wanneer zij hun drankje op hebben?
 - Hoe gaan jullie om met de wachtende zwemlesouders? Is het verplicht dat zij een consumptie nuttigen? En wordt er een rondje gedaan wanneer de consumpties op zijn?

Assortiment/menukaart

- Wat vind jij van het aangeboden assortiment?
 - Vind jij dat er genoeg variatie wordt aangeboden?
- Wat vind jij van de prijs/kwaliteit verhouding van de gerechten?
- Worden alle producten vers gemaakt, zoals smoothies, gebak & broodjes etc?
- Past de menukaart binnen een sportomgeving?
- Wat zou jij graag anders zien/ veranderen?

Gedeelde waarden/ Gastvrijheid:

- Wat versta jij onder gastvrijheid en hoe pas jij dit toe binnen Sportcafé De Vallei?
- Wanneer een gast niet tevreden is, hoe ga jij hier dan mee om?
- Hoe worden klachten afgehandeld, is hier een logboek voor aanwezig en wordt dit bijgehouden?

Afsluiting

- Samenvatting: gehele interview kort samenvatten.
- Beloftes: vragen of de geïnterviewde geïnteresseerd is in de uitkomsten van het onderzoek en dan eventueel afspreken het onderzoeksrapport op te sturen als het af is.
- Verdere contacten: vragen om een emailadres of telefoonnummer voor als er later nog verdere vragen zijn die de interviewer aan de geïnterviewde wil stellen.

Interviewgide manager Van Der Valk Hotel

Introductie

- Voorstellen: ik ben een vierdejaarsstudent aan Saxion in Apeldoorn. Ik studeer Hotel Management en voor mijn managementstage doe ik een onderzoek naar hoe Sportservice Veenendaal de gastvrijheidsbeleving van haar bezoekers kan verhogen, zodat dit een positief effect heeft op de gasttevredenheid.
- Keuze respondent: Front Office Manager Van Der Valk Veenendaal
- Doel onderzoek: het doel van het onderzoek is inzicht krijgen in hoe Van Der Valk Veenendaal ervoor zorgt dat gasten tevreden zijn over de gastvrijheidsbeleving.
- Aantekeningen en gebruik recorder: aangeven dat er tijdens het interview aantekeningen worden gemaakt en dat het gehele interview opgenomen wordt.
- Anonimiteit: aangeven dat het interview anoniem is en de naam van de geïnterviewde dus nergens benoemd zal worden.
- Duur interview: het interview duurt ongeveer 30 à 45 minuten.
- Opbouw interview: Aan de hand van het 7S model zijn over elke factor beginvragen opgesteld. Per beginvraag wordt met behulp van de input van de geïnterviewde dieper op de factor ingegaan.

Factoren 7s-model

Welke (gastvrijheids-) strategie hanteert Van der Valk Veenendaal?

- Wat is de Visie & Missie?
- Wat zijn de doelstellingen m.b.t. de gastvrijheidsbeleving van gasten?
- Wat zijn de strategische plannen en hoe worden deze bereikt?

Welke structuur is van belang om gastvrijheid over te brengen op de gasten?

- Wat betreft de centralisatie van het bedrijf? (besturen vanuit één punt of meerdere punten)
- Hoe groot is de organisatie? Hoe zorgt de organisatie ervoor dat er vanuit de verschillende afdelingen dezelfde service in gastvrijheid wordt nagestreefd?

Hoe dragen de systemen bij aan het verhogen van de gastvrijheid binnen VDV?

- Welke technologie is noodzakelijk en waarom?
- Welke technologie wordt momenteel gebruikt?
- Wat is de inhoud van deze technologie?
- Hoe wordt via de technologie toch gastvrijheid overgebracht naar de gasten?

Welke managementstijl is van belang om gastgericht te werk te gaan?

- Wat voor soort organisatiecultuur heerst er binnen VDV?
- Hoe is het leiderschap verdeeld over de verschillende afdelingen binnen VDV?
- Is er een topmanagement aanwezig?
 - Ondersteund het topmanagement de verschillende afdelingen op het gebied van gastvrijheid?
 - Hoe biedt het topmanagement deze ondersteuning?
- Hoe wordt er onderling met elkaar gecommuniceerd?
 - Zowel tussen medewerkers als afdelingen?

Personeel

- Hoe wordt het personeel aangenomen? Is hier een speciale procedure voor aanwezig?
- Wordt iedereen op dezelfde manier ingewerkt? Hoe zorgen jullie ervoor dat iedereen op dezelfde manier wordt ingewerkt?
- Kan personeel opgeleid worden binnen VDV? Zijn er doorgroeimogelijkheden, opleidingen etc?
- Is er voldoende mankracht aanwezig op elke afdeling?
 - Zo niet, hoe zorgen jullie ervoor dat dit wel wordt nagestreefd?
- Hoe zorgen jullie ervoor dat iedereen elkaar vertrouwd?
- Is vertrouwen belangrijk om gastvrijheid te kunnen nastreven richting de gasten?

Welke vaardigheden zijn nodig om gastvrij te kunnen zijn richting de gasten?

- Wat wordt binnen VDV gezien als gastvrijheid?
- Welke managementvaardigheden worden gebruikt om de gastvrijheidsbeleving te verhogen voor de gasten?
- Hoe zorgt VDV ervoor dat de gasten een 9 scoren op de gastvrijheid?
- Welke managementvaardigheden zijn nodig om gastvrijheid over te brengen op de gasten?
- Welke IT-vaardigheden zijn van toepassing voor het nastreven van gastvrijheid?

Gedeelde waarden

- Welke gedeelde overtuigingen zijn van belang om als team voor het overbrengen van de beste gastvrijheidsbeleving op gasten?
- Welke normen en waarden worden hierbij gehanteerd?

Afsluiting

- Samenvatting: gehele interview kort samenvatten.
- Beloftes: vragen of de geïnterviewde geïnteresseerd is in de uitkomsten van het onderzoek en dan eventueel afspreken het onderzoeksrapport op te sturen als het af is.
- Verdere contacten: vragen om een emailadres of telefoonnummer voor als er later nog verdere vragen zijn die de interviewer aan de geïnterviewde wil stellen.

Interviewgide locatiemanager De Bijenmarkt

Introductie

- Voorstellen: ik ben een vierdejaarsstudent aan Saxion in Apeldoorn. Ik studeer Hotel Management en voor mijn managementstage doe ik een onderzoek naar hoe Sportservice Veenendaal de gastvrijheidsbeleving van haar bezoekers kan verhogen, zodat dit een positief effect heeft op de gasttevredenheid.
- Keuze respondent: Manager Van De Bijenmarkt
- Doel onderzoek: het doel van het onderzoek is inzicht krijgen in hoe De Bijenmarkt (BM) ervoor zorgt dat het restaurant gevuld wordt met tevreden gasten.
- Aantekeningen en gebruik recorder: aangeven dat er tijdens het interview aantekeningen worden gemaakt en dat het gehele interview opgenomen wordt.
- Anonimiteit: aangeven dat het interview anoniem is en de naam van de geïnterviewde dus nergens benoemd zal worden.
- Duur interview: het interview duurt ongeveer 30 à 45 minuten.
- Opbouw interview: Aan de hand van het 7S model zijn over elke factor beginvragen opgesteld. Per beginvraag wordt met behulp van de input van de geïnterviewde dieper op de factor ingegaan.

Factoren 7s-model

Welke marketingstrategie hanteert De BM?

- Wat is de visie & missie van De BM?
- Wat zijn jullie doelstellingen m.b.t. het enthousiasmeren van gasten om bij de BM te komen dineren?
- Hoe trekken jullie de gasten naar de BM toe?
- Welke strategische plannen zorgen ervoor dat dit wordt bereikt?

Welke structuur wordt gehanteerd gasten te enthousiasmeren om bij de BM te komen eten?

- Hoe zijn de bedrijfsafdelingen en eenheden van de BM georganiseerd?
- Wordt er vanuit één punt aangestuurd of zijn er meerdere?
- Hoe zorgt de BM ervoor dat er efficiënt wordt gewerkt? (taakverdeling)
- Hoe lang mag het duren voordat gasten hun bestelling ontvangen? (Timemanagement)

Hoe dragen de systemen bij aan het verhogen van winstgevendheid/gastvrijheid binnen De BM?

- Welke technologie wordt momenteel gebruikt om gasten naar het restaurant toe te trekken, ook wel de marketing?
- Wat is de inhoud van deze technologie op het gebied van de marketing?
- Hoe zorgt de BM ervoor dat de gasten tevreden naar huis gaan? (gastvrijheid)

Welke managementstijl is van belang om gastgericht te werk te gaan?

- Wat voor soort organisatiecultuur heerst er binnen de BM?
- Hoe is het leiderschap verdeeld binnen de BM?
- Is er een topmanagement aanwezig?
 - Wat doet het topmanagement, zodat er zoveel mogelijk wordt verkocht?
- Hoe is de onderlinge communicatie?
 - Zowel tussen medewerkers als afdelingen?
- Hoe wordt er gecommuniceerd met de gasten?
 - Zowel online als in het echt?

Personeel

- Hoe wordt het personeel aangenomen? Is hier een speciale procedure voor aanwezig?
- Wordt iedereen op dezelfde manier ingewerkt? Hoe zorgen jullie ervoor dat iedereen op dezelfde manier wordt ingewerkt?
- Kan personeel opgeleid worden binnen de BM?
- Zijn er doorgroeimogelijkheden, opleidingen etc.?
- Hoe zorgen jullie ervoor dat er voldoende mankracht aanwezig is?
- Hoe zorgen jullie ervoor dat iedereen elkaar vertrouwd?
- Is vertrouwen belangrijk om gastvrijheid te kunnen nastreven richting de gasten?

Welke vaardigheden zijn nodig om gastvrij te kunnen zijn richting de gasten?

- Wat wordt binnen de BM gezien als gastvrijheid?
- Welke managementvaardigheden worden gebruikt om de gastvrijheidsbeleving te verhogen voor de gasten?
- Welke managementvaardigheden zijn nodig om gastvrijheid over te brengen op de gasten?
- Welke IT-vaardigheden zijn van toepassing om gasten te enthousiasmeren naar de BM te komen?
- Welke online platformen worden hiervoor gebruikt en waarom?
- Welk platform werkt goed voor de BM en waarom?

Gedeelde waarden

- Welke gedeelde overtuigingen zijn van belang om als team voor het overbrengen van de beste gastvrijheidsbeleving op gasten?
- Welke normen en waarden worden hierbij gehanteerd?

Afsluiting

- Samenvatting: gehele interview kort samenvatten.
- Beloftes: vragen of de geïnterviewde geïnteresseerd is in de uitkomsten van het onderzoek en dan eventueel afspreken het onderzoeksrapport op te sturen als het af is.
- Verdere contacten: vragen om een emailadres of telefoonnummer voor als er later nog verdere vragen zijn die de interviewer aan de geïnterviewde wil stellen.

Bijlage 11 Vormen van distributie

**Zwembad De Vallei**
29 april · 🌐

Laat nu jouw mening horen en help Marit afstuderen!
Heb jij in 2019 of 2020 een bezoek gebracht aan de horeca van Zwembad De Vallei? Vul dan de vragenlijst vandaag nog in!
https://saxion.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_6Raln9C672rkqZD



  Jij, Demi Versteeg en 2 anderen 4 keer gedeeld

**Marit Van de Weerd**
11 april · 🌐

AFSTUDEERONDERZOEK
- Sportservice Veenendaal -
Heeft u wel eens gebruik gemaakt van Sportcafé De Vallei? Dan is uw mening erg belangrijk. Momenteel ben ik bezig met een afstudeeronderzoek voor Sportservice Veenendaal naar de gastvrijheidsbeleving van bezoekers binnen Sportcafé De Vallei.... **Meer weergeven**



 15 10 opmerkingen 18 keer gedeeld

Help Marit afstuderen

Vul de vragenlijst in over de horeca



Momenteel is Marit voor haar studie Hotelmanagement bezig met een afstudeeronderzoek bij Sportservice Veenendaal. Ze doet onderzoek naar de gastvrijheidsbeleving bij Sportcafé De Vallei.

Jij komt misschien ook bij de horeca en daarom is ook jouw mening belangrijk. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 5 minuten. Namens Marit bedankt voor het invullen!

[Vul in!](#)

Bijlage 12 Respons op open vragen

Q7 Waarom kiest u ervoor geen consumptie te bestellen?	
Q7 Omdat ik dat te duur vind om 2 keer in de week te doen.	
Q7 te duur	
Q7 (te prijzig. En niet nodig, thuis drinken we samen weer wat	
Q7 te duur	
Q7 Je kunt niet meer lekker zitten daar, veelst te druk op vrijdag. Ik bestelde bij de eerste altijd wat, maar probeer nu ook gedeeltelijk weg te gaan.	
Q7 Elke keer iets bestellen is een dure aangelegenheid.	
Q7 Meestal Geen behoefte	
Q7 ik bestel een enkele keer een kop koffie maar meestal heb ik geen behoefte aan een consumptie en zit ik daar alleen mn tijd uit.	
Q7 Niet nodig, korte tijd, daarnaast elke week iets nuttigen loopt aardig in de papieren.....	
Q7 Neem zelf koffie mee als ik dat wil maar meestal niet nodig om wat te drinken. Zo lang is de zwemles nou ook weer niet. Als het hele goedkope koffie of thee zou zijn zou ik misschien eerder wat bestellen maar de standaard horeca prijs heb ik er niet voor over als ik zwemles aan het kijken ben.	
Q9 Andere serviceverleningsfactor die respondent belangrijk vindt:	
Q9 Veel nog onbekend in de bediening	
Q9 Zelfs meegemaakt dat er een hondje in de keuken liep. Dit kan echt niet!	
Q9 Hun werk doen. De medewerker die helpt is vaak actief en behulpzaam. Maar er loopt vaak nogal wat volk achter de bar die niets doen. Komt allemaal heel inefficiënt over.	
Q9 snelle service	
Q9 Dat iedereen hetzelfde wordt behandeld. Ik stond op hetzelfde moment daar als 3 "buitenlandse" jongens. Die jongens waren respectvol, maar werden echt onbeschoft te woord gestaan. Ik had daarna geen zin meer om wat te kopen eigenlijk. En ik vind zowieso dat er niet echt aardig wordt gecommuniceerd met klanten, meer een houding, van : het is dat het moet . Dat is erg wennen na het restaurant wat hiervoor er in zat. Misschien heb ik het net verkeerd getroffen hoor . Dat zou kunnen .	
Q9 Attent als je aangeeft dat je iets nodig hebt	
Q10 Indien u niet tevreden bent over de openingstijden, wat zou u graag anders zien en waarom?	
Q10 Ik zwem op maandag altijd restaurant dicht gaan dan bij de bure	

Q14 Wat wenst u graag te bestellen wat nu niet verkrijgbaar is op de menukaart?	Q15 Wat zijn uw wensen en/of ideeën voor Sportcafé De Vallei?
Vlamtosti	Goedkopere menukaart
Sportgerichtegerechten zoals, pasta of gezondere snacks	
Waterfiets	
Meer gezonde variaties	
Pastasalade	Geen, ik ben benieuwd naar de nieuwe inrichting
	Gezonder aanbod, in combinatie met redelijke prijzen zodat het ook echt aantrekkelijk is om wat te kopen
	Modernere inrichting wat uitnodigt
Gezond eten	Meer richten op de doelgroepen

	Meer sfeer door interieur aanpassing
	Maak het gezelliger!
na het sporten gebruik willen maken van de gezonde kant ipv alleen maar frituur	Proberen om de grote ruimte te doorbreken door kleine gezellige stukken te maken zodat de sfeer toe gaat nemen. Dit is nu niet het geval.
Een stuk fruit	Leuk café voor als je na de wedstrijd/training wat wil eten
	Wat vrolijker inrichting. Komt nu zo donker over.
Verse soep, verse gevulde wrap, verse poke bowl/salade, verse fruitsalade, verse smoothies, verse pannenkoeken	- Samenstellen van teamgerechten die vooraf gereserveerd moeten worden. Bijvoorbeeld: na het sporten met je team onbeperkt pannenkoeken/pasta/curry eten voor een X bedrag. In de drank zit dan je verdienmodel. - Samenwerkingsverband met Sport Totaal in de vorm van het aanbieden van diverse clinics. Ook leuk voor de zakelijke doelgroep.
	Heineken of hertog van de tap
	Meer sfeer
	Creëer een minder grote open ruimte. Maak het gezellig ook als het niet zo druk is.
	De aankleding kan uitnodigender, gezelliger. Zou een idee zijn om met de tijd het VZC clubhuis te vervangen.....
Broodje bal/pulled pork	Nieuwe inrichting, (is al bezig volgens mij) Ander biermerk en meer open inloop. Ingang is nu wat klein.
	Een beetje meer een gezellige kroeg (hoek)
Gezondere producten. Bijvoorbeeld eiwitshake	Inrichting moderniseren
	Beetje meer klantvriendelijkheid! Ik heb soms het idee dat wij blij moeten zijn bedient te worden ipv andersom. Geldt niet voor alle medewerkers!
	Inspelen op drukte zodat bezoekers niet zo lang meer hoeven te wachten op hun bestelling
Sushi	Dierenhok voor konijn
	Een modernere inrichting
Gezonde snack, niet als volledige maaltijd maar tijdens zwemles	Meer zitplekken verder ga zo door
	Betaalbare consumpties
Bittergarnituur oid borrelplank met kaas /worst	Nieuwe inrichting
	Lagere prijzen of meer korting voor personeel
fruit zou wel een idee zijn	meer samenwerking zoeken met het clubhuis van vzc
Ik bestel alleen wat te drinken of een ijsje voor mijn dochter. Verder bestel ik er niks	Klantvriendelijker personeel!! Sta je te wachten' heb ik net het gevoel alsof ze me niet willen helpen en vaak een gezicht dat onweer uitstraalt.
De menukaart voldoet :)	Dat het personeel de vriendelijke uitstraling blijft behouden zoals het was
Een broodje gezond op een hard bruin broodje. Bv triangel	Smoothy
	Andere inrichting, het is ongezellig
Broodje bangkok	Gezonder
Drank	
Smoothies	Leukere knussere aankleding en hygiënischere keuken.
Schnitzel met appelmoes	

Smoothies	
Lekkere luxe broodjes met verschillend beleg	De inrichting zou veel gezelliger kunnen
	Andere kleur werkkleren
Meer gezondere opties	Betere zitbankjes. Degene die er staan zijn erg doorgezakken. Ook is er vaak geen plek om te zitten als je wilt wachten tijdens de zwemles.
Snack plankje gezond en ongezond	Personeelslunch faciliteren in sportcafé Maandelijks personeelsborrel faciliteren in sportcafé
Meerdere soorten hamburgers	De prijzen voor hamburgers en slushy's mogen iets lager
	Een frisse nieuwe uitstraling.
Ik ken de menu kaart niet uit het hoofd	Beetje meer gezelligheid en comfortabele stoelen bij de tafeltjes. De luie zithoekjes mogen wel moderner.
Goedkopere dingen kinderen krijgen meestal niet meer dan 5 euro mee van hun ouders en je kan daar niet eens een burger van halen	Goedkopere prijzen ik rijd liever 2 min verder naar de supermarkt dan heb ik hetzelfde voor 1-3 van de prijs bij het sportcafé
Pizza punt	Betere beelden over het bad op de schermen.
	Meer banken
	Iets vrolijker soms
	Efficiënter proces. Verbaas me vaak over hoe lang iets moet duren, terwijl er zo veel personeel rond loopt. Rondom de zwemlessen is het ok, maar op andere momenten zoals vrijzwemmen is het dramatisch.
	Interieur kan gezelliger
Salades	
	De prijzen van het eten iets goedkoper
Kipsalade	
	Op de dagen dat er veel kinderfeestjes zijn, dan kan je als gast bijna niet normaal zitten en mag je ook niet aan de tafels zitten welke al gedekt zijn. Hier graag een oplossing voor
Ik bestel weinig dus ik weet het niet	Betere Wi-Fi
Salades	
De kaart is prima	Het buitenloket Verbeteren in de zomer, met name het lange wachten, aparte rij voor ijsjes
Vegetarische gerechten	Dat het goed blijft draaien
een cola vieuxje	gezelligheid creëren
Div soorten koffie	Betere zitgelegenheid qua banken, sta tafels toevoegen
Cocktails	Beter meubels
Iets gezonds zoals een smoothie of een gezond sapje	
Ik zou het niet weten, drink alleen maar een kopje koffie of chocolademelk.	De lange tafels meer onderverdelen zodat de bereikbaarheid aan de raamkant verbetert.
Broodje gezond	
Ik kom altijd alleen maar voor een drankje. Ik gebruik de menukaart niet.	Ik vind het goed zoals het is.
Ik maak geen gebruik van de menukaart. Kom alleen iets drinken	Kan wat sfeer voller zijn.

	Dat ze er voor zorgen dat er een tafel klaar staat voor de Galm.
	Wij gaan na het sporten met een groep iets drinken en nog even napraten. Ik let niet echt op de omgeving. Alleen wat er aan onze tafel gezegd, besproken wordt heeft mijn belangstelling.
	Ik zit 2x in de week in de kantine met een kopje thee of wat drinken. Vind t jammer dat er geen stempelkaarten zijn of iets. Bijv bij 15x een gratis consumptie
	Ervoor zorgen dat de tafels schoon zijn
	Meer zitruimte voor tijdens de zwemlessen
Bestel meestal een drankje en daar is eigenlijk alles wel beschikbaar wat ik zou drinken	Nieuwe banken voor de tv om de zwemles te bekijken en daar iets meer ruimte/meer zitplaatsen voor
Salade	Tafels vaker schoonmaken en vaker glazen ophalen.
	Nieuwe stoelen en bankjes bij de tv
	Meer hygiëne bieden.. Paar x gehad dat de hokjes waar je alleen of met je kind staat om te kleden gewoon vies waren... Etenswaren op de grond x meegemaakt dat ik een hokje in liep dat er gewoon poep op 't bankje zat... Melding gemaakt.. Maar gewoon smerig.. Zorg dat het goed schoon word gehouden... Hierdoor krijg je sneller zieke mensen... Terwijl de meeste komen om te sporten.. En ontspanning
	Een kinderhoek met bijvoorbeeld een laag houten speeltoestel zoals je ziet op een kinderdagverblijf. Houten bezigheidsborden de muur zoals een kdv/wachtruimte. Als ouders ontspannen kunnen zitten heb je meer kans dat ze iets (extra's) zullen bestellen.
Pannenkoeken voor de kids	Snellere service en bediening aan tafel
Het zou fijn zijn als je voor een volkoren boterham kan kiezen en fruit snackgroente met het oog op mensen met overgewicht	
	Goedkopere consumpties. Zwemles is al duur genoeg. Bediening ipv afwachting houding
Kleine gerechtjes op de kaart. Als meer tussendoor	
Meer vega/vegan verse producten	
Kipcorn	Geen idee!! Is een gezellig sport café
Voor mij is de kaart uitgebreid genoeg	Aardiger personeel. En als eigenaresse mag je je gedrag wel veranderen
	Dat personeel meer klantgericht is. En de HCCP in acht neemt.
	Zoals uit het onderzoek blijkt kom ik zelden in het sportcafé. De invulling van de enquête lijkt mij voor u daarom niet zinvol. Ik wens u heel veel succes!
	Heel graag snellere levering van het eten. We moesten nu heel lang wachten.
	Hogere servicegraad en hogere kwaliteit van de consumpties; vb geen stijfbevoren gebak meer bij de koffie, geen puur ongeïnteresseerd en onbeschoft personeel bij het kaartjesloket. Een solo zwemmende 17 jarige wegsturen hartje zomer omdat het zgn. Familie zwemmen is, is zeer klantvriendelijk.
Ijsklontjes in het drinken	Ijsklontjes erbij

	Meer daglicht creëren of ruimtelijker effect qua inrichting. Huidige opzet qua inrichting oogt donker.
Meer (wisselende) variatie in gebak voor naast de koffie of thee. Halal snacks (bereid in aparte frituurgedeelte) Vegetarische opties zoals broodjes/paninis e.d.	Interieur mag wat frisser/ minder donker. Aparte verjaardagszone/ruimte zodat de andere bezoekers niet in de rumoer en harde muziek zitten. Misschien een gedeelte zelfbediening in het cafe.
Glutenvrije frikandel Wel op de kaart, maar 's avonds niet meer te krijgen	Het voelt nu vooral alsof ze het onderling erg gezellig hebben en dat de gasten een vervelende onderbreking zijn van hun samenzijn. Zij zouden het gezellig moeten hebben/maken met hun gasten. Ik mis De Duck en de mensen die er werkten, zij waren betrokken bij hun gasten en bereid er een stapje extra voor te zetten.
	Ik zou het niet weten. Wat ik nuttig is goed voor elkaar!!!!
Wrap	
	Horecapersoneel moet meer getraind worden. Ze doen hun best maar werken niet efficiënt. Bij drukte is er chaos.
	Meer gezelligheid, met name in de uren dat de sporthal door sportteams wordt gebruikt, bijvoorbeeld zaalvoetbal. Vergelijk met sportcafé west.
	Misschien kunnen ze op Zondag wanneer er sportwedstrijden iets langer open, zodat er tijdens en na de wedstrijd gegeten kan worden.
ik heb geen idee wat er op de kaart staat	de tv schermen zijn groot maar de beelden erg klein waardoor het een mooie voorziening is die eigenlijk niet goed functioneert mogelijk de beelden per twee verdelen over de schermen of een derde beeldscherm op hangen op een plek waar je de voor kunt staan om even goed te kijken dat doe je nu op de huidige plek niet omdat de rest dan niks meer ziet
	Geen idee, ik kom alleen maar na het sporten voor een bakje koffie
Kleine gezonde hapjes, groente plankje, salade, fruit salade	Blijf zoals jullie zijn!! Echt super fijn om.bij jullie te komen
	Zolang de tafel gereserveerd is na het sporten, ben ik dik tevreden.
Iets gezondere producten	Korting als je kind op zwembad zit
	Oude eigenaar terug
Gezondere producten	
Keuze uit meerdere gezond belegde broodjes met verse producten	Ik zou het heel fijn vinden als het sportcafe ook op maandagochtend wordt geopend, omdat ik dan vaak in het zwembad te vinden ben.
	Ik vind de verlichting erg vervelend
Fruit of gezondere tussendoortjes	Bijvoorbeeld een spaarkaart voor gratis consumptie
Smoothie	Gezonde hap
Gezonder eten	
	Veel meer ruimte om rustig te zitten, nu moet je zoeken naar een plek en kun je nergens rustig zitten omdat het grootste deel van de plekken is gereserveerd voor kinderfeestjes die niet eens aan de gang zijn terwijl het zwembad is. De oude versie was perfect, ik kon altijd rustig zitten bij de Duck, nu vlucht ik soms naar de auto
	De prijzen zouden omlaag kunnen. Omdat het zo duur is gaan er mensen na het zwemmen zelfs ergens anders iets drinken o.dat het zo prijzig is

Meer gezonde broodjes/ salades	
	Beetje leuker inrichten ;-)
Meer gezonder gerechten	Meer kwaliteit qua eten en vooral qua personeel. Weinig enthousiasme, worden niet begroet of spontaan geholpen, moet altijd zelf vragen of we geholpen kunnen worden. Wij gaan na het zwemmen met ons gezin nu niet meer lunchen bij de Vallei maar bij de Beren in Veenendaal. Daar heb je zeker meer waar voor je geld. En daar zijn wij niet de enige in die dat doen!
Gezonde maaltijd of snack	De koffie mag wel iets goedkoper
Smoothies, suikervrij ijs	Andere modernere inrichting
	Bediening mag een heel stuk vlotter. Duurt nogal lang voordat je je kopje thee en cappuccino krijgt. Dat ligt misschien ook aan de beschikbare faciliteiten, maar sinds de vorige eigenaar vertrokken is, is dat merkbaar achteruit gegaan.
	Misschien een aparte ruimte voor kinderfeestjes? Ik kom wekelijks op vrijdagmiddag in het café en er is geregeld gebrek aan zitplaatsen omdat veel gereserveerd is voor kinderfeestjes. Daarnaast, als er veel kinderfeestjes tegelijk zijn, is er veel herrie. Het gebrek aan zitruimte en de herrie maakt het niet altijd tot een prettige ruimte om te verblijven tijdens de zwemles. Ik heb het nu beantwoord vanuit het restaurant-deel omdat ik hier het meeste kom. Maar wat ik jammer vind in het zwembad, is het kleine aantal tafels. Veel plekken rondom het uitgiftepunt worden geclaimd door zwembadbezoekers, dat als je wilt eten, er nauwelijks plek is om bijvoorbeeld je dienblad met eten neer te zetten. Op de grond neerzetten vind ik niet zo hygiënisch. Het zou fijn zijn als het niet mogelijk is om je handdoek neer te leggen in die zitruimte zodat je, als je wilt eten, ook plek hebt om te eten.
niets alles is goed wat er te krijgen is	
	Een niet te kille omgeving
Gezonde shakes	In het zwembad bij het uitgiftekoers is het niet klantvriendelijk door de vaste banken waar je niet fijn en lang op kan zitten maar zeker de ruimte. Na bestellingen en wachtende mensen is het ongelooflijk klein en proppen tussen de mensen massa wat nieuwe bestellingen honderd maar de kinderen er niet willen durven staan. Zeker de lange wachttijd werkt dan niet mee
Gebakken ei in verschillende keuzes ham/kaas etc. , broodje kip, goed kwaliteitsbrood maakt verschil denk ik.	
yoghurt met iets gezond erin	
??????.maak ik. Geen gebruik van,behalve koffie	Ga zo door
	relaxter/moderner interieur
	Goedkope drankjes, gezelliger hoekjes om zwemles te kijken.
	Gewoon zodoorgaan en ik hoop er gauw weer te kunnen zitten in deze Corona tijd ik mis t
nvt. ik kom alleen voor een kop koffie na de zwemles	
Zelf gemaakte appeltaart	Zo veel gezonde producten
Gezonde maaltijden en fruitsmoothies	Betere verlichting

gezonde smoothies en lekkere vegetarische hapjes.	Maak het wat gezellig, een houten vloer bijvoorbeeld doet wonderen. Het is nu echt een kantine. Het oogt niet gezellig.
varkensvleesvrije en vegetarische producten	Betere muziek
	maak het wat aantrekkelijker geprijsd. En soms is het te druk (te lang wachten).
Brownies en een echte goeie cappuccino (barista style)	Meer naar deze tijd inrichten
	geen behoefte aan muziek
	Voorheen was het café Duck, vond het toen veel gezelliger dan hoe het nu is helaas, het is nu een beetje koeltjes binnen vind ik
Chai latte, cheesecake, worteltaart, yoghurtbowl met fruit.	Meer efficiency in de bediening.
eiwitshake	
	combi menu incl entre recreatief zwemen
	Dat de tafel voor de sporters klaar staat als wij komen.
Is oké	Kan wat moderner ingericht
gezond menu / Vega opties /	inrichting gezellig maken
	Ga zo door!
Verse gezonde broodjes	Meer en betere stoelen, kinderhoek, meer gezonde broodjes,
	Vorige eigenaar was goedkoper, nu bakje friet met 10 frietjes er in. Dus weinig voor veel geld. Halve bakjes in de zomertijd. Daardoor bestel ik niets meer
Diverse keuze lekkers bij de koffie	
	Niet te gaan dweilen en gedeelte restaurant afsluiten om zo eerder naar huis te kunnen. Dit gebeurt in de avonden vaak. Terwijl er veel ouderen aanwezig zijn en een natte vloer kan gevaarlijke situaties opleveren
het drankje dat ik wens is verkrijgbaar	
	Meer ruimte om (lekker en relaxed) te zitten, zoals eerder in de paarse stoelen bij de Duck. Niet alles voldekken voor de kinderfeestjes die na een uur ook nog niet begonnen zijn. En onaardige houding van vrouwelijke manager (?), die geen begrip heeft voor ouders die graag willen zitten tijdens de zwemles ((relax momentje voor ons) en iedereen wegstuurd die even een stoel gebruikt.
	meer rekening houden voor de sporters dan met de kijkers naar de zwemles
Gezonde gerechten, gezond avondeten voor de kinderen (ook om mee te nemen bijvoorbeeld)	Ruimere menukaart met meer maaltijden voor kinderen/sporters
	Als er verjaardagen gevierd worden is er te weinig ruimte om te kunnen zitten voor de zwemlessen.
gezondere en verse producten. Verse broodjes, verse smoothies, gezonde wraps	Mag wel wat leuker ingericht worden met beter zittend meubilair. Een beetje meer van deze tijd.
Wat meer lekkere broodjes voor de lunch. En een iets uitgebreidere diner kaart...met ook iets vegetarisch bv. Een heerlijke gebakken kaassnitsel/kaasplank met een krokante buitenkant.	Graag een stylist in dienst nemen die jullie helpt met een sfeervolle inrichting voor het restaurant met mooie sfeervolle verlichting, mooie meubels, lekkere stoelen en een leuke aankleding van de ruimte. Daardoor kunnen jullie de ruimte misschien ook weer verhuren voor leuke feestjes of verjaardagen omdat een gezellige inrichting veel mensen aanspreekt.

Minestrone soep met verse groente	De komende tijd zal anders zijn Dus als het hetzelfde niveau is Mogen we blij zijn met de kwaliteit en betaalbaarheid voor de sportieve mens.
Sommige sterke dranken	Na 12en open
Meer variatie in belegde broodjes	
	Mag iets gezelliger, de opstelling met de tafels is een beetje gedateerd.
Meer gezonde broodjes/producten.	Ander brood gebruiken bij de sandwiches of die bij uitsmijters ed worden gebruikt. Smaakt niet vers en is erg hard!
	Alles wat frisser inzake inrichting en minder donker
Meer variatie op gebak bij de koffie	Maak het gezelliger, sfeervoller
Gezond eten	
Broodje carpaccio of salade carpaccio	
Volkorenbrood, fruit	
Gezond eten	Na de verbouwing is het niet gezellig geworden . Kleuren sfeer tafels volledig rommel. Dat spreekt me moet aan en de mensen rond me ook. Iedereen mist hoe het was.
	Wellicht een manier om sneller te kunnen bestellen. Ik kom vaak zwemmen met een autistische jongen en wachten is voor hem enorm moeilijk. Nu bestellen wij eten en moeten vervolgens vaak erg lang wachten. Wat soms leidt tot uitbarstingen. Wat ik geweldig vond is dat toen het eten halen alleen buiten kon in de zomer is dat ik een medewerker vroeg of wij het vanuit binnen konden krijgen ivm zijn autisme. Dit werd meteen super snel geregeld, toppers!!
	Meer plekken om de schermen. Niet 2 naast elkaar maar zoals eerst bij de Duck ook ruimte om met de kindervagen ergens te zitten
	De friet gaar bakken en de bakjes voller een half bakje vind ik echt niet kunnen voor de prijs
	Luie stoelen in een zitje
'Gezondere broodjes'	Binnen ben ik tevreden. Vind het buiten bij het houten huisje niet altijd goed geregeld. Afgelopen seizoen daar meerdere keren telang moeten wachten (meer als 30 minuten)
Gezonde producten	Meer capaciteit, soms geen plek om te zitten

Bijlage 14 Interviews, open en axiale codes

Open/axiaal coderen Interview medewerker 1

Tekstfragment	Code	Open coderen	Axiaal coderen
"Nou daar hebben we laatst bij een vergadering met ze alle bij elkaar gezeten en hebben we dat even duidelijk gemaakt: enthousiast, gastvrijheid en persoonlijk zeg maar de uitgangspunten van ons nu"	1.1	Uitgangspunten	Strategie
"Nah ik denk dat het meer een beginnetje is."	1.2	Uitvoer van uitgangspunten	Strategie
"Ja dat we meer willen focussen op de doelgroepen die komen in het café. Dus dat wij ons daar een beetje aan aanpassen."	1.3	Doelstellingen	Strategie
"Als je met twee bent dan is er één die kan openen en sluiten en is dat de leidinggevende. En die geeft aan wat er gaat gebeuren en wat er gedaan moet worden."	1.4	Verantwoordelijkheid leidinggevende	Structuur
"Maar over het algemeen in het weekend of op vakantiedagen zijn altijd N., N. en R. degene die dan ook de leiding geven."	1.5	Hiërarchie	Structuur
"Maar vaak is het wel een beetje een team effort van wat er gebeurt zeg maar. Soms geeft iemand aan van oh jij staat daar en jij staat daar, maar soms is het ook een chaos. Het is echt heel verschillend."	1.6	Team effort	Structuur
"Maar je ziet wel dat R. bijvoorbeeld wel eens een deel overneemt, omdat N. dan iets is vergeten. Dan doet hij het ook zeg maar. Dus vaak wordt het wel door hun beide gedaan."	1.7	Eindverantwoordelijk	Structuur
"Nee R. doet echt puur de roosters. Dat is echt zijn taak."	1.8	Verantwoordelijk roosters	Structuur
"Ik denk voor vragen over personeel of tijden dan zou je altijd bij R. terecht kunnen."	1.9	Personeelsvragen	Structuur
"En voor de keuken ga ik naar N."	1.10	Verantwoordelijk keuken/inkoop	Structuur
"N. ook. Hij gaat over de keuken, maar dit is ook iets wat hij samen met R. bespreekt, want zij zijn natuurlijk met zijn tweeën."	1.11	Verantwoordelijk menukaart	Structuur
"Uhm ik denk dat ze het altijd wel overleggen, want zij zijn daar best wel open in en hebben vaak gesprekken met S. vooral daarover. Dus ik denk dat het meer een open communicatie is. Ik denk niet perse dat het moet. Dat weet ik eigenlijk ook niet, maar volgens mij wordt dat wel gedaan."	1.12	Overleg menukaart	Structuur
"Maar soms met grote groepen loop je daar wel met je pennetje en papiertje en moet je wel heel snel meeschrijven dat je denkt dit is niet de meest mooie manier waarop je dit kan doen."	1.13	Bestellingen opnemen	Vaardigheden
"Maar voor de rest werkt het kassa systeem prima, alleen qua tafelverdeling klopt die niet helemaal nog, maar volgens mij zouden ze dat nog gaan aanpassen."	1.14	Tafelnummering op kassa	Systeem
"Ja dat klopt, dus daar worden ook soms wel eens vergissingen in gemaakt. Want als jij zegt van oh ik zet het op die tafel dan moet je natuurlijk wel doorgeven. En daar gaat het soms wel een beetje mis met als je het niet doorgeeft. Want dan weet de ander het niet. Hier is de communicatie wel voor nodig."	1.15	Miscommunicatie Tafelnummering op kassa	Systeem

"Op een rustige dag weet je vaak wel waar die tafel is, of waar die in de buurt zit. En aan de bestelling zie je het soms ook wel. Maar soms is het echt onhandig dat je niet ziet en moet je duizend keer vragen van 'ja wie weet van wie dit is' en als het druk is dan wordt het daar niet beter op."	1.16	Miscommunicatie Tafelnummering op kassa	Systeem
"Ik heb het idee dat dat team wel heel hecht is, want we hebben echt een super leuk team en dat vindt iedereen denk ik ook wel."	1.17	Onderlinge sfeer	Managementstijl
"Alleen ik heb wel het gevoel soms als er nieuwe mensen bijkomen dat zij het lastig vinden om te mengen, omdat de rest zo goed met elkaar kan. Ik weet niet of dat de reden is dat mensen soms zijn weggegaan, maar het is wel een beetje een familie geworden."	1.18	Nieuwe collega's	Managementstijl
"Uhm nou wij hebben wel een groepsapp met ze alle zeg maar. Alleen wat daar in gebeurt is meer gefeliciteerd als iemand jarig is weetje wel, van dat soort dingen."	1.19	Communicatie platform	Managementstijl
"Voor de rest uhm ja ik vind de communicatie echt slecht. Ja niet persoonlijk iets, maar ik denk dat iedereen dat wel een beetje heeft. Als er veranderingen plaatsvinden dan kom je er vanzelf achter en dan moet je eigenlijk zelf een beetje zeggen van oh hoe werkt dit weetje wel."	1.20	Onduidelijke communicatie omtrent veranderingen	Managementstijl
"Ik denk gewoon, dat het een goed idee is als je vaker van dat soort groeps gesprekken hebt en niet perse met iedereen. Maar ik denk dat die gesprekken met N., N., R. en zo niet heel vaak plaatsvinden zeg maar."	1.21	Groepsgesprekken	Managementstijl
"Dat je niet om elke klein dingetje iets moet sturen, maar wel dat het duidelijk is voor iedereen."	1.22	Onduidelijke communicatie omtrent veranderingen	Managementstijl
"Ik merk wel gewoon vaak irritaties, want iedereen heeft wel een andere mening en iedereen staat er anders in. Dus als je daar niet goed over communiceert dan kan het soms best wel even vervelend zijn en als je dan niet weet hoe de ander er in staat kan het best irritant zijn en dan merk je gewoon dat die irritatie er blijft en niet wordt opgelost, want ze praten er niet over zeg maar."	1.23	Irritaties	Managementstijl
"Op een gegeven moment kun je er gewoon niet meer mensen in de keuken zetten want dan loop je tegen elkaar aan en dat maakt het ook niet beter. Dus echt tijdens zomer drukte is het dan wel een drama."	1.24	Kleine keuken	Managementstijl
"Het is dan wel belangrijk dat je niet gefrustreerd raakt door de drukte en dat je wel gewoon blijft werken. Dat iedereen weet wat zijn doel is en vooral in de zomer, afgelopen zomer, hadden we allemaal een eigen plekje. Anders is het echt chaos inderdaad."	1.25	Taakverdeling	Managementstijl
"Toen hadden we een aparte ijsjes en snacks rij gemaakt. Maar dat werd niet altijd gedaan."	1.26	Aparte rijen creëren	Managementstijl
"Toen zijn we steeds een beetje gaan kijken van wat werkt er en toen hebben we ook van het luik binnen een luik gemaakt waar alle koude dingen afgehaald konden worden zoals de ijsjes."	1.27	Aparte rijen creëren	Managementstijl
"Nou ik had wel dat gasten het soms niet wisten. Als het niet duidelijk aan wordt aangegeven kan het wel irritant zijn want dan sta je zo lang in de rij terwijl je ook 2 sec had kunnen wachten in het andere rijtje zeg maar."	1.28	Communicatie richting gast	Managementstijl

“Nou het was wel gewoon bij dat luikje zelf goed aangegeven, heel groot. Alleen bij het zwembad zelf dat het echt duidelijk hoog hangt zodat mensen het kunnen zien.”	1.29	Communicatie richting gast	Managementstijl
“Ja heel leuk, wij hebben zo'n briefjes systeem en dat hangen we op en de tijd schrijven we erbij. Maar het is natuurlijk wel een dingetje, want iemand moet je eraan herinneren en als je het vergeet heb je wel een beetje een probleem.”	1.30	Briefjessysteem	Systemen
“Het zou handig zijn als daar een ander systeem voor komt, maar ik denk ook gewoon dat als je een grotere keuken hebt je er ook meer mensen neer kunt zetten.”	1.31	Tijdsgebonden bestellingen	Systemen
“Ja eigenlijk alles zo snel mogelijk. Maar we weten wel dat als iets er al 10 min ligt dat we wel echt wat aan moet gebeuren.”	1.32	Maximale wachttijd	Systemen
“Ik denk het wel, vooral met koffies en dan met de zwemlesouders. Als ze een stempelkaart hebben dat ze dan denken van oh als ik nu nog een koffie haal dan zit mijn stempelkaart bijna vol weet je wel.”	1.33	Stempelkaart	Managementstijl
“Dat was ook wel een beetje jammer toen, want R. had daar heel veel werk in gestoken en dat werd toen niet heel erg gewaardeerd. Terwijl het wel heel goed werkte en gewoon echt goed was.”	1.34	Acties	Managementstijl
“Nu doet R. het zelf. Ik weet niet of hij nog om toestemming vraagt bij S.. Maar is zie ze wel eens een sollicitatiegesprek hebben. Alleen het is wel bij ons een beetje dat als je iemand kent en je te vertrouwen bent dat je dan makkelijk wordt aangenomen. Maar niet perse qua leeftijd.”	1.35	Sollicitatieprocedure	Personeel
“Nou ja iedereen is super behulpzaam met alles uitleggen dat sws. Dus altijd als je vragen hebt is iedereen er om ze te beantwoorden. Maar ik denk niet dat er echt een proces bij zit.”	1.36	Inwerkproces	Personeel
“Het werkt gewoon altijd tot nu toe als er nieuwe mensen komen, iedereen wil wel helpen en dingen laten zien. En als iemand even stil staat dan is er altijd wel iemand die zegt van oh je kan dit wel doen of dat. Dus ik denk dat er tot nu toe geen problemen mee ervaren zijn. En dat hebben we ook niet echt terug gehad ofzo.”	1.37	Efficiëntie inwerkproces	Personeel
“Maar ik denk wel dat het belangrijk is dat er één iemand is die de bassidingetjes even goed uitlegt. Zoals de koffies en zo, want je ziet als je het in het begin goed uitlegt dan snappen ze het gewoon, maar ik heb ook wel eens gehad dat ik na drie maanden nog krijgt van ja in welk kopje moet de espresso. Dus ik denk dat het wel belangrijk is om een goeie basis te hebben.”	1.38	Uitleg basis	Personeel
“Hoe alles werkt en zo dat staat wel op papier. Hoe de broodjes gemaakt moeten worden en de koffies. Het is heel leuk met plaatjes gedaan en niet iets wat je uitgebreid moet lezen ofzo.”	1.39	Uitleg op papier	Personeel
“We hebben nu wel mensen die automatisch op een bepaalde plek staan omdat ze het fijn vinden. Maar in principe hebben we niet echt een plaats en kijken we op het moment zelf even van ja houd jij het luik even in de gaten en kun jij de spoel even bijhouden. En degene die op dat moment leiding heeft die probeert het een	1.40	Posities	Personeel

beetje te organiseren dat alles wel gewoon gedaan wordt.”			
“ We hebben wel lijsten. N. heeft een lijst gemaakt met extra dingetjes die je kan doen, maar persoonlijk vind ik dat het dingen zijn die je normaal gesproken ook moet doen.	1.41	Lijsten met extra werkzaamheden	Personeel
“ Nou ja duidelijk wel. Het is ook logisch. Ik kan mij er ook echt wel in vinden dat is het ook niet. Maar het is makkelijker om dat achter te doen en dat je er dan voor zorgt dat er één iemand voor staat. En dat die andere dan ondertussen de spoel achter uitruimen. Tuurlijk mag je kletsen maar doe dat dan in de keuken uit het zicht van de gasten.”	1.42	Kletsen	Personeel
“Nou we hebben laatst bingo gedaan. En op de een of andere manier werkte het super motiverend voor mensen, want mensen die normaal stil zijn waren nu heel enthousiast om naar het luik te gaan.”	1.43	Bingo	Personeel
“Ja eigenlijk zou je ook gewoon zo iets moeten doen en er ook een klusje tussen moeten zetten.”	1.44	Bingo	Personeel
“ Dat deden we toen en iedereen was zo enthousiast om te werken en ook de mensen die normaal gewoon veel stilstaten die zag ik gewoon rennen. Was echt best wel leuk. “	1.45	Bingo	Personeel
“Je weet gewoon echt niet wat er gaat komen en vaak plannen ze soms wel te veel in of soms dan ook te weinig. Maar nu komt dat veel minder voor nu R. de rooster maakt. Eigenlijk staat er altijd wel genoeg.”	1.46	Voldoende mankracht	Personeel
“Er was altijd heel veel geroddel toen J.W. er nog was. En dat was natuurlijk wel een dingetje. Alleen we zijn wel echt een heel erg leuk team en iedereen vindt elkaar ook aardig en kan met elkaar. Het maakt echt niet uit met wie je staat het is wel gewoon gezellig en ik heb niet echt het idee dat er wantrouwen is. “	1.47	Vertrouwen	Personeel
“ Nou ik irriteer mij er heel erg aan. Sommige mensen zetten dan standaard ook zo'n plastic beker voor aan de bar met z'n plastic rietje erin, dan denk ik al ja lelijker kan ook gewoon niet. En ik ben dan zo'n persoon die zet ze naar achter. En ik zeg dan ook wanneer ik ze achter neer zet weet je wel. Maar die hint wordt gewoon niet opgepakt vaak hoor, maar het zijn ook bepaalde mensen die het doen hoor.”	1.48	Drinken	Personeel
“Nah ja soms gaan mensen ook wel eens voor eten of op een lolly sabbelen voor de bar. Dan denk ik ja doe dat even achter, dit is echt niet professioneel. Ik vind dat sws echt niet kunnen.”	1.49	Eten	Personeel
“Ja en het is ook een beetje een automatisme, want ze zijn ook gewend dat alles mag en alles kan.”	1.50	Automatisme	Personeel
“N. die heeft vaak ook wel wat anders aan.”	1.51	Geen bedrijfskleding	Personeel
“ N. die heeft zijn koksbus aan, maar dat vind ik voor de bar niet zo professioneel dus eigenlijk zou je dan gewoon achter moeten blijven staan vind ik dan.”	1.52	Koksbus	Personeel
“En bijvoorbeeld R. die heeft eigenlijk nooit zijn bedrijfskleding aan, maar ik snap ook wel dat hij als leidinggevende dan denkt van ik zie er echt zo stom uit in zo'n T-shirtje. Hij heeft altijd een zwarte bloesje aan en ziet er wel altijd heel netjes uit. En dat snap ik ook wel want het ziet er heel kinderlijk uit.”	1.53	Bedrijfskleding manager	Personeel

"Het is ook echt wel duidelijk en hij ziet er super netjes uit altijd hoor, maar het is wel doe even iets vast aan, een vaste outfit zeg maar. Wat duidelijk bedrijfskleding is."	1.54	Bedrijfskleding manager	Personeel
"Nee niet echt inderdaad. Ik denk dat hij daar oprecht geen reden voor heeft."	1.55	Geen bedrijfskleding	Personeel
"Ik probeer het wel gewoon altijd meteen weg te halen en dat is ook een beetje een soort routine geworden. Want als zij weg gaan dan ga je daar schoonmaken weet je wel. Dat doe je gewoon automatisch, maar het kan best dat andere dat niet doen of dat het wordt vergeten. Of dat je ergens anders je aandacht voor hebt."	1.56	Tafels leeghalen/schoonmaken	Personeel
"Uhm s' avonds altijd want s' avonds zijn bijvoorbeeld de oudjes en zo. Daar doen we het eigenlijk altijd tafelbediening bij."	1.57	Tafelbediening	Vaardigheden
"Maar s' ochtends bij de zwemlessen ja die komen altijd automatisch naar de bar. En ook gewoon mensen die grote bestellingen moeten doen. Het is lastig om te weten wie het wel willen en wie het niet willen."	1.58	Barbediening	Vaardigheden
"Sommige mensen hebben dan haast en lopen gelijk naar de bar, maar je ziet ook bepaalde doelgroepen die daar geen behoeften aan hebben."	1.59	Barbediening	Vaardigheden
"Voor de mensen die daar zwemlessen kijken, kijk wij horen gewoon bij sportservice en sportservice die laat gewoon die mensen kijken naar die zwemlessen en dat vind ik heel terecht. En ik vind dan ook niet dat ze iets hoeven te halen perse."	1.60	Zwemlesouders zonder bestelling	Vaardigheden
"Maar bijvoorbeeld als iemand echt 4 uur lang daar zit dan denk ik wel van ja wat doe je hier dan."	1.61	Gast zonder bestelling	Vaardigheden
"Ja ik ga altijd wel naar ze toe om te vragen of ze iets willen. Vaak ook wel vaker dat iemand anders het nog een keer doet, maar weet je eigen eten vind ik sws niet kunnen."	1.62	Zwemlesouder met eigen consumptie	Vaardigheden
"Maar we hebben er niet echt regels voor en ik weet eigenlijk ook niet zo goed van ja de een accepteert het wel en de ander niet."	1.63	Regels eigen consumptie	Vaardigheden
"Ik vind het behoorlijk onbeschoft."	1.64	Eigen consumptie	Vaardigheden
"Maar ik denk dat wij nu ook nog niet een restaurant uiterlijk hebben zeg maar. Maar misschien dat we naar de verbouwing meer professionaliteit uitstralen. En misschien als we dan gelijk zouden starten met bedienen, dat mensen dan eraan wennen. Dat zou ook iets kunnen zijn dat je gewoon gelijk zegt van ja we gaan meteen bedienen en dat mensen eraan wennen. En niet half half."	1.65	Duidelijkheid eigen consumptie	Vaardigheden
"Het wordt wel vaak aangemoedigd, maar niet door iedereen en niet altijd."	1.66	Bediening zwemlesouders	Vaardigheden
"En normaal gesproken bellen ouders of ze mailen, want we hebben via de sportservice site zo'n kaartje voor die je kan mailen zeg maar. En soms bellen ze ook, maar eigenlijk tegenwoordig bijna niet meer. Of komen ze aan de bar en kun je het gelijk opschrijven."	1.67	Aanmeldingsplatformen kinderfeestje	Personeel
"We hebben zo'n kaart achter liggen met wat je dan allemaal in moet vullen."	1.68	Invulformulier kinderfeestjes	Personeel
"Alleen het probleem daarmee is uhm, N. is degene die gaat over al die mails dus als jij een vraag krijgt over ik weet niet of mijn aanvraag is binnengekomen dan kan het zijn dat N. het dus nog niet gezien heeft of nog niet in het systeem"	1.69	Interne communicatie kinderfeestjes	Systemen

heeft gezet. Want wat ik doe is dat ik altijd in de agenda kijk of die erin staat of niet. Alleen die andere mensen kunnen niet in die laptop zeg maar. Dus die doen dat dan ook niet en dan blijft dat een beetje liggen. Dat papiertje blijft dan maar hangen. En ik weet nooit zo goed wat N. ermee doet, maar ik kom regelmatig tegen dat mensen niet zeker zijn over of het feestje nou wel of niet doorgaat. Of dat ze vragen hebben.“			
“N. gaat over die mails van die kinderfeestjes en is ook de enige die daar in kijkt. En toen zij weg waren deed R. dat dan.“	1.70	Toegang mail kinderfeestjes	Systemen
“Ja wij hebben een agenda op de laptop. En er staat dan voor elke dag in van ja we hebben een verjaardag van die of van die. Als het goed is staan alle feestjes die we hebben in die agenda.”	1.71	Agenda gebruik kinderfeestjes	Systemen
“Ik kan wel in de mail kijken, maar andere niet. Dus zij schrijven het op het papiertje dat N. heeft gemaakt. En dan zie ik daar echt zo'n papiertje liggen en denk ik echt zo van moet daar nog iets mee gedaan worden of... “	1.72	Toegang mail kinderfeestjes	Systemen
“Ik stuur altijd gewoon even een appje naar N. van ja heb je deze al of deze, want dat heb ik regelmatig gedaan. Maar het is helemaal niet handig dat ik haar dan de hele tijd moet appen terwijl ze niet aan het werk is weet je wel.”	1.73	Communicatie kinderfeestjes	Systemen
“Ja tenminste gewoon een beetje duidelijkheid.”	1.74	Meer duidelijkheid kinderfeestjes	Systemen
“Uhm ja het komt sws, volgens mij staat dat nu op de planning voor de verbouwing. Maar normaal gesproken gebruiken we wel altijd een beetje dezelfde tafels omdat die langer zijn en we kunnen die aan elkaar schuiven. En soms zeggen mensen van oh we willen graag bij het raam zitten of hebben ze een voorkeur. En dat doen we dan gewoon, maar meestal dekken we ze gewoon van te voren. Het ligt er een beetje aan hoeveel feestjes we hebben, maar dan passen en meten we van waar past het.”	1.75	Kinderfeestjeszonde	Personeel
“Uhm vaak wel want kinderfeestjes zijn overdag en zwemlesouders zitten in hun eigen hoekje eigenlijk dus die zitten daar gewoon te kijken. En soms is het wel echt heel erg druk.”	1.76	Kinderfeestjes VS zwemlesouders	Personeel
“Dus uhm ja dan kijk je gewoon van ja om 13 uur of 12 uur van ja hoe druk is het en is er nog ruimte voor een tafel voor een kinderfeestje. Maar het kan echt beste wel zijn dat je er niet aan hebt gedacht of niet vroeg genoeg van te voren en dan zitten alle tafels ineens vol en heb je een probleem. Dus je moet wel gewoon op tijd zijn.”	1.77	Tafelvoorbereiding kinderfeestjes	Personeel
“En N. kenende doet zij dat altijd wel erg vroeg van te voren.”	1.78	Tafelvoorbereiding kinderfeestjes	Personeel
“Als er ruimte tekort is zou dit wel een beter optie zijn inderdaad. Maar niet alvast dekken voor het geval er mensen aan gaan zitten, dan is dit wel netter inderdaad.”	1.79	Te weinig zitplaatsen	Personeel
“We hebben wat broodjes, maar ik vind het niet heel bijzonder of interessant ofzo wat we hebben.”	1.80	Beperkt assortiment	Managementstijl
Maar ergens denk ik ook je kunt het niet te ingewikkeld maken want we hebben maar een kleine keuken en kleine capaciteit om alles te kunnen doen en we hebben ook niet zo veel tijd voor elke bestellingen.”	1.81	Capaciteiten	Managementstijl

"Maar het is ook leuk als je een keer wat anders hebt, gewoon iets nieuws of weet ik veel een andere soort milkshake smaak."	1.82	Vernieuwing gebak/smaken	Managementstijl
"Smoothies hebben wij wel ja."	1.83	Bekendheid producten	Managementstijl
"Ik denk omdat het gewoon zo weinig besteld wordt nu. Maar dat is ook wel een beetje omdat het te duur is. Want je betaalt nu al bijna 5 euro voor een smoothie. Het was laatst namelijk weer aangepast."	1.84	Te duur	Managementstijl
"Het is bevroren fruit met een smoothie sapje. Dat is gewoon een soort van vitamine sapje idee en dan gewoon met vers bevroren fruit."	1.85	Smoothie	Managementstijl
"Ja dat is allemaal ingekocht. Dus dat maak je dan zeg maar zo."	1.86	Versheid producten	Managementstijl
"Maar heel weinig, ja soms, mensen die het weten die drinken het. En het staat wel op de kaart, logisch ook, maar het is niet bekend."	1.87	Bekendheid producten	Managementstijl
"En er zou ook een handigere manier moeten zijn om het te maken. Dat je bijvoorbeeld de stukjes als klaar hebt liggen."	1.88	Bereiding producten	Managementstijl
"En vooral waarschijnlijk ook wel wat gezonder, want we hebben nu alleen maar ongezond."	1.89	Gezonder assortiment	Managementstijl
"Maar logisch ook, want er komen allemaal sportieve mensen sporten. En heel logisch dat die kinderen friet willen, dat snap ik ook wel. En in de zomer dat mensen bier willen. Maar ik snap gewoon dat mensen die in het café komen van buitenaf dat zijn sporter of zwemmers of aquajoggers en natuurlijk is een bitterbal ook wel lekker op een vrijdagavond ofzo. Maar het past niet helemaal bij het beeld."	1.90	Vraag aanbod	Managementstijl
"Ik denk sws het aanbod qua broodjes. Gewoon een gezondere versie van wat we nu hebben en wat misschien ook heel makkelijk kan zijn. Je kan ook een panini doen met kaas en pesto in plaats van heel veel ham. Ik bedoel dan heb je al gelijk een iets beter uitstraling van oh we hebben diversiteit en we hebben dan wel iets wat lekker is maar ook wat gezonder dan een bak friet."	1.91	Diversiteit aan broodjes	Managementstijl
"Ja we hebben het wel maar bijna niemand vraagt erom. Ik denk dat ze het ook niet echt weten."	1.92	Bekendheid bruin brood	Managementstijl
"We hebben ook altijd dezelfde build borden hangen. Ja daar kijken de mensen ook naar."	1.93	Altijd zelfde reclame borden	Managementstijl
"Van bepaalde dingen denk ik wel van jeetje wat duur, maar over het algemeen hebben we wel redelijke prijzen. Alleen bepaalde dingen schieten er een beetje uit."	1.94	Prijs assortiment	Managementstijl
"Ik denk dat het sws belangrijk is dat je weet welke groep je voor je hebt."	1.95	Doelgroep bepaling	Gedeelde waarde
"En gewoon een beetje ja lachen. Als iemand al gewoon blij achter de bar staat dan ben je al veel blijer om iets te kopen dan wanneer iemand zo een beetje zo (beeld onweer gezicht uit) achter de bar staat."	1.96	Uitstraling	Gedeelde waarde
"En dan denk ik van ja je kunt het persoonlijk opvatten of ja je kunt je excuus aan bieden van klant is klant en weetje maakt niet uit. En je kan er een probleem van maken maar het beste is om gewoon sorry te zeggen want dan is het klaar."	1.97	Omgang ontevreden gasten	Gedeelde waarde
"Maar ja je kunt dat heel makkelijk oplossen. Je kan in discussie gaan of iemand niet geloven, maar je kan ook gewoon iets nieuws aanbieden."	1.98	Klachtenafhandeling	Gedeelde waarde
"Ja het zijn eigenlijk altijd dezelfde dingetjes. Het blijft ook wel een beetje, dus ik denk dat voor iedereen zo'n ding wel erg overdreven is, maar ik	1.99	Logboek gebruik	Gedeelde waarde

denk voor degene waar het voor van belang is zeg maar is het soms wel handig.”			
“Ik zou het namelijk zelf ook wel fijn vinden om bij zo’n gesprek aanwezig te zijn van N., N. en R. zeg maar. Al zou dat maar één keer in de maand zijn of iets vaker dat ik in ieder geval wel weet wat er aan de hand is. En dat ik niet binnen kom lopen van oké wat is er vandaag allemaal weer veranderd of moet ik allemaal weer anders doen of weet ik veel wat.”	1.100	Communicatie tussen leidinggevende	Managementstijl
“ Maar inderdaad ze hadden soms wel wat meer door kunnen geven aan medewerkers van oké dit dat er gebeuren en dit gaan we doen. Ook over die verbouwing. Ik denk dat iedereen past wist dat er een verbouwing kwam toen we dat teamwork dingetje hadden, terwijl het echt al 3 maanden eerder bekend was eigenlijk.”	1.101	Communicatie over veranderingen	Managementstijl
“S’ avonds vooral de zwemhoek, maar daar komen mensen ook niet want we doen ook daar de lichten uit zodat mensen er ook niet kunnen zitten. Zodat dat schoon is. Want mensen blijven vaak ook wel tot 23 uur zitten en dan heb je daar niks meer aan en dan kun je wel gaan wachten, maar dat is ook wel echt geld verspilling eigenlijk.”	1.102	Eerder dweilen i.v.m. geldverspilling	Personeel
“Dus dan gaan wij vaak dat deel al dweilen, maar daar zetten we altijd zo’n bordje bij. Tenminste volgens mij doen we er altijd zo’n geel bord bij van glad.”	1.103	Dweilen met bordje	Personeel
“En mensen kunnen er niet komen want het is donker en de stoelen staan er ook uit dat ze er niet meer kunnen gaan zitten.”	1.104	Verlichting uit	Personeel

Open/axiaal coderen Interview medewerker 2

Tekstfragment	Code	Open coderen	Axiaal coderen
"We hebben laatst nog een mooie workshop gehad. Dus vooral gastvrijheid, dat je enthousiast bent naar de gasten, en vooral ja er was nog een derde punt, maar dit weet ik al niet eens meer uit mijn hoofd. Maar in ieder geval dat je heel gastvrij bent en enthousiast bent en eigenlijk gewoon altijd als er een gast binnenkomt daar alle aandacht op focust."	2.1	Missie & visie	Strategie
"Door meteen als de gast aan de bar komt die meteen te helpen. Eigenlijk alle bezigheden waar je mee bezig bent laten vallen. Als je nou koffie aan het zetten bent voor een andere gast niet, maar schoonmaakwerkzaamheden wel. De gast staat gewoon voorop."	2.2	Doelstelling	Strategie
"Als het goed is is R. van de roosters."	2.3	Verantwoordelijk roosters	Structuur
"N. voor de inkoop, maar dat wordt ook af en toe weer door andere mensen gedaan."	2.4	Verantwoordelijk keuken/inkoop	Structuur
"Maar ik weet wel in ieder geval dat N. van de kinderfeestjes is. Zij krijgt dat via de mail binnen en neemt dat allemaal tot zich."	2.5	Verantwoordelijk kinderfeestjes	Structuur
"Maar N. doet ook af en toe wel inkoop en A. volgens mij ook af en toe."	2.6	Verantwoordelijk keuken/inkoop	Structuur
"Ja R., N. en N."	2.7	Leidinggevende	Structuur
"N. ook van die is de chef kok, maar hij vindt het fijn als iemand anders ook even snel aanpassingen geeft."	2.8	Verantwoordelijk menukaart	Structuur
"Ja de kassa ben ik natuurlijk al gewend werk daar al heel lang mee. Dus die vind ik wel heel praktisch."	2.9	Praktisch kassasysteem	Systemen
"Die kinderfeestjes is niet zo heel praktisch trouwens. Alles komt op papier en iedereen die vult maar in als er een kinderfeestje langs is gekomen van een moeder bijvoorbeeld. Soms moeten we ook bedenken of er al is betaald, want dat weten we dan niet helemaal. En of ze al een ijsje hebben gehad. Dus dat vind ik niet een heel praktisch systeem. We hebben al wel geprobeerd het praktisch te maken, maar het is nog niet helemaal ideaal."	2.10	Kinderfeestjessysteem	Systemen
"Ja gewoon met een kladblokje, maar dat vind ik ook wel gewoon prima hoor."	2.11	Bestelling opnemen	Vaardigheden
"Ik heb ooit wel eens een systeem gehad met zo'n technologisch apparaatje, waar je alles echt moest aanklikken. Ja zo'n telefoontje. Ja vooral toen in het begin dat we daarmee werkte was het echt niet ideaal nee. Als je de menukaart uit je hoofd weet kan je alles gewoon heel snel allemaal opschrijven."	2.12	Apparaatje tijdens bedienen	Systemen
"Nou eigenlijk altijd wel een familiecultuur. Het is altijd wel geweest zo. De leidinggevende geven wel gewoon goed leiding, maar kunnen ondertussen ook wel gewoon goed met je opschieten als een vriend. Je ziet ze natuurlijk niet echt als vrienden, maar ik durf gewoon wel altijd alles tegen ze te zeggen. Omdat het gewoon een heel gemakkelijk omgang is."	2.13	Onderlinge sfeer	Managementstijl
"Ja heel vertrouwd ja."	2.14	Vertrouwen	Managementstijl
"In de groepsapp."	2.15	Communicatie platform	Managementstijl
"Ja de grote mededelingen worden wel altijd in de groepsapp gegooid. En verder als je er een week niet bent geweest of een tijdje en er is iets nieuws dan wordt het persoonlijk ook nog wel even tegen je verteld."	2.16	Persoonlijke communicatie	Managementstijl
"Ja ik vind die prettig ja. Whatsapp checkte is altijd natuurlijk dus dan ben ik altijd wel op de hoogte van de veranderingen."	2.17	Communicatie platform whatsapp	Managementstijl
"Nou ja ik weet natuurlijk niet zo goed hoe het er in de hogere rang aan toe gaat, maar daar is volgens mij wel vaak wat miscommunicatie tussen sommige mensen. Ik	2.18	Miscommunicatie tussen leidinggevende	Managementstijl

hoor hier en daar altijd wel wat praatjes, maar ik weet niet zo goed wat precies wie doet, dat is nog niet helemaal duidelijk.”			
“Het mag wel even goed duidelijk geformuleerd worden.”	2.19	Duidelijkheid over structuur	Managementstijl
“Ja vind ik wel, ik voel mij altijd wel prettig op de werkvloer.”	2.20	Sfeer onderling	Managementstijl
“Ja er wordt nog wel eens geroddeld bij Sportcafé De Vallei, jij weet ook wel hoe het daar soms gaat. Dus ik weet dat er bij sommige wel nog wat irritaties zijn, maar ik voel mij wel gewoon prettig op de werkvloer.”	2.21	Roddelen	Managementstijl
“Ja ik vind wel, ze zijn er altijd heel erg open over. Ook gewoon niet naar de leidinggevende toe, daar verbaas ik mij af en toe dan wel weer een beetje over. Dat ik ook vaak van alles nog mee krijg, terwijl dat misschien niet helemaal de bedoeling is.”	2.22	Irritaties tussen leidinggevende	Managementstijl
“Dus dat was eigenlijk wel een beetje ongeveer hetzelfde, maar het werd niet allemaal echt met mij gecommuniceerd. Ze wisten wel het een beetje tussen die kringen te houden.”	2.23	Irritaties bij Duck	Managementstijl
“Ja dat vind ik zelf wel ja.”	2.24	Minder irritaties	Managementstijl
“Ja ik ben dan heel rustig, want ik denk dan van ja die mensen wachten maar even. We zijn allemaal heel druk in de weer dus we doen allemaal ons best. En je wordt uiteindelijk natuurlijk ook wel geholpen.”	2.25	Drukke	Managementstijl
“Maar je hebt natuurlijk wel een paar die stres wat lastiger vinden en worden ook gewoon wat sneller geïrriteerd op iemand.”	2.26	Stress tijdens drukke	Managementstijl
“Ja bij de blokhut wel. Bij het luik bedoel ik. We hebben dan in ieder geval vaak dat bij het luik ijs wordt gedaan en dan bij de blokhut het warm, drank en friet. De warme snacks bedoel ik gewoon. Ja ik vond het wel een slim idee, dat hadden we bij de Duck nooit gedaan”	2.27	Aparte rijen creëren	Managementstijl
“Bij de blokhut daarboven staan natuurlijk allemaal dingen. Aan de ene kant staat patat en aan de andere kant staat wel ijs. Dus toen in het begin was daar veel verwarring over. Wat waar nou besteld kon worden. En toen dat er alleen ijs bij het luik besteld kon worden was dat in het begin nog niet helemaal duidelijk.”	2.28	Communicatie richting gast	Managementstijl
“Ze hadden nu een papiertje erop gezet of op het luikdeur geplakt, maar misschien dat het dan echt een groot bord moet zijn.”	2.29	Duidelijkheid richting gast	Managementstijl
“Ja als gasten moeten wachten zijn ze vaak wel geïrriteerd.”	2.30	Ongeduldigheid van gast	Managementstijl
“Ja gewoon excuses aanbieden voor het lange wachten. En vooral ook aangeven dat we het overal druk hebben en het is nu buiten ook druk en bij de bar ook. Dus we kunnen op dit moment niet sneller uw bestelling afgeven.”	2.31	Excuses maken voor drukke	Managementstijl
“Het briefje is dan opgehangen, maar wordt soms ook vergeten.”	2.32	Briefjessysteem	Systemen
“Nee we hebben gewoon een briefje opgehangen. En de kok moet dan zelf daaraan blijven denken en af en toe wordt dat wel vergeten.”	2.33	Zelf aan tijd bestellingen denken	Systemen
“Ik zou niet zo goed kunnen bedenken wat een andere systeem hiervoor zou kunnen zijn om een reminder te krijgen. Dan zouden ze een nieuwe briefje moeten krijgen, maar misschien wordt dan de bestelling per ongeluk twee keer gemaakt.”	2.34	Ander systeem voor tijdbestellingen	Systemen
“Ik weet vaak wel dat iemand om een bepaalde tijd heeft besteld en dan ga ik een kwartier van te voren even kijken of ze er al mee bezig zijn. Maar dan moet ik het ook niet echt vergeten natuurlijk.”	2.35	Tijdbestellingen onthouden	Systemen
“Ik denk dan iets van 10 minuten ongeveer.”	2.36	Max. tijd per bestelling	Systemen

"Nou bij de tafel heb ik nog nooit gehad hoor. Tenminste ik zelf nooit. Misschien bij het luik of bij de blokhut dat dat nog wel zou kunnen.	2.37	30 min wachttijd	Systemen
"Ja als het druk is dan krijgen mensen bij de bar het bonnetje van de blokhut of het luik. En die moeten dan ook de bestelling gaan maken en af en toe zien zij dan het bonnetje niet. En degen die bij de blokhut staat is ook druk dus die vergeet dan ook die koffie. Dus daardoor is die dan helemaal vergeten uiteindelijk."	2.38	Vergeten bestellingen	Systemen
"Ja zeker. Die hebben wij bij de Duck ook gehad en werkte heel goed."	2.39	Stempelkaart	Managementstijl
"Gewoon zo'n papieren stempelkaart. Bij elke warme drank, dus bij koffie cappuccino of chocolade melk zonder slagroom dan kregen ze een stempel en als de kaart vol was kregen ze een gratis warme drank."	2.40	Uitleg stempelkaart	Managementstijl
"Zelf mensen die uit een heel andere plaats kwamen wilde de stempelkaart toen nog gebruiken. Van de waterpolo of zwemmen die hadden zelf nog een stempelkaart."	2.41	Bereik stempelkaart	Managementstijl
"Ja we hadden daar wel hele positieve reacties op."	2.42	Reacties stempelkaart	Managementstijl
"Ja, want vaak in de (mei)vakanties en zo hadden we vaak een gratis snack erbij en dat werkte ook heel goed."	2.43	Acties	Managementstijl
"Bij één of andere sociale deal of zo. Ik weet niet hoe dat heette, maar dat was ook heel goed. Dat was dan in ieder geval zwemmen en dat kregen ze een frietje met snack en een ijsje. We hadden er heel veel animo voor."	2.44	Promotie platform sociale deal	Managementstijl
"Maar het was ook niet echt goed uitgelegd dat we dat toen opeens deden. Dat is wel een beetje langs mij heen gegaan ook, terwijl ik toen wel gewoon gewerkt had."	2.45	Communicatie omtrent acties	Managementstijl
"Ik heb geen idee, soms in een keer is er weer iemand ik denk R. dan, maar ik weet niet hoe ze dat nu precies eigenlijk doen."	2.46	Sollicitatieprocedure	Personeel
"Volgens mij worden ze gewoon een beetje aan iemand toegewezen en moeten ze zelf wat dingetjes doen en goed meekijken. Het is niet echt een hele procedure wat daarvoor is. Anders dan bij de Duck in ieder geval."	2.47	Proces inwerken	Personeel
"Bij de Duck ging ik naar mijn werk toe en werd eerst even de hele kassa aan mij laten zien van hier staat dit. En kon ik zelf alles even rustig doornemen. Alle koffie werd voorgedaan hoe het precies moet en ik moest het dan ook allemaal zelf doen. En toen moest ik ook gewoon zelf aan de slag."	2.48	Inwerkproces Duck	Personeel
"Ja het gaat wel snel. Ze pakken het snel op. Ja het gaat wel goed, de meeste kunnen wel binnen 1 dag lekker goed aan de slag. Maar ze nemen ook wel wat beter mensen nu aan denk ik. Bij de Duck hadden we wel soms wat gasten er tussen zitten. Die snapte na een maand nog steeds niet wat ze moesten doen en hoe ze koffie moesten zetten."	2.49	Effect inwerkproces	Personeel
"Ja dat is dus als je aankomt dan wordt je plekje aangewezen."	2.50	Posities	Personeel
"Nee, dat is inderdaad wel jammer dat je niet zelf kan kiezen waar je mag staan. Ik vind het ook wel leuk om afwisselend werk te doen. Want ik begin bijvoorbeeld altijd pas 13 uur dan sta ik eigenlijk altijd wel vast bij de bar."	2.51	Toegewezen posities	Personeel
"Ja de leidinggevende die die dag gewoon aan het werk is. En meestal iemand die s' ochtends de hele dag luik heeft gestaan gaat dan in de middag bar staan. Of daarna bij de blokhut. Meestal gaat het zo."	2.52	Posities	Personeel
"Als het goed is wel."	2.53	Duidelijkheid van werkzaamheden	Personeel
"Ook soms is het niet helemaal duidelijk aangegeven waar wie nou moet staan. Dat zouden ze nog wel kunnen verbeteren dat als je aankomt dat je meteen te horen krijgen van he Roos jij staat vandaag daar. Dat	2.54	Posities onduidelijk	Managementstijl

doen ze ook wel vaak hoor, maar soms vergeten ze dat ook wel eens een beetje.”			
“Ja dat zou ik zelf wel chil vinden.”	2.55	Positievermelding op rooster	Personeel
“Op die kassa hebben we dan wel al die tafels gewoon staan. Maar we hebben ze niet meer echt precies genummerd hoor. Ik weet nog wel dat het bij de voorkant en recht wat daar een beetje de tafelnummers zijn, maar je hebt een beetje een chaotisch groepje bij de zwembadhoek. En daar weet je ook niet precies meer alle tafelnummers.”	2.56	Tafelnummering op kassa	Systemen
“Ja dat zou ik wel fijn vinden ja.”	2.57	Structuur creëren tafelnummering	Systemen
“Daar hadden we echt precies tafel 1 tafel 2 tafel uh. Daar weet ook gelijk gezegd van de bestelling moet naar tafel die of die moet naar tafel die.”	2.58	Tafelnummering Duck	Systemen
“Ja zeker, het is dan niet duidelijk waar de bestelling naartoe moet.”	2.59	Miscommunicatie tafelnummering	Systemen
“Oh die vinden het niet erg, maar ik vind het zelf vervelend. Dan moet ik weer een rondje lopen door de zaak heen met een bordje friet om te vragen waar die heen moet.”	2.60	Extra tijd door verkeerde tafelnummering	Systemen
“Ja sws ook gewoon met alle bestellingen op een tafel zetten zou wel prettig zijn. Want nu hebben de mensen van te voren ook afgerekend en zeggen ze ja de man met de hoed op. Dan moet ik opzoek naar een man met een hoed.”	2.61	Losse bestellingen aan bar	Systemen
“Ja af en toe natuurlijk niet vooral degene die vroeg zijn begonnen die kakken een beetje in eind van de dag dus dan is het natuurlijk ook wel moeilijk om die een beetje te motiveren. Maar daar zijn dan wel de nieuwe frisse mensen die dag voor nodig om die weer een beetje te motiveren. Ik probeer ze altijd te motiveren met kom op nog een paar uurtjes.”	2.62	Elkaar motiveren	Personeel
“Had het een keer bij mijn andere werk gedaan bij fysiotherapie had ik ook dat bingo spel en dat motiveert inderdaad heel goed mensen. Als je dan als bestelling een kopje koffie krijg dan kon je het afkruisen en iedereen wilde meteen lekker naar de bar toe gaan om aan het werk te gaan. Dus dat was echt heel motiverend inderdaad.”	2.63	Bingo	Personeel
“Vaak wel te veel meestal.”	2.64	Te veel ingeroosterd	Personeel
“Ik denk dan soms ook wel af en toe een keer van ik zou nu wel echt naar huis kunnen gaan. Het is gewoon heel erg rustig dus waarom zou ik dan niet als eerste begonnen met werken ook als eerste naar huis kunnen gaan. Dat wordt wel wat minder gedaan.”	2.65	Mensen naar huis sturen	Personeel
“Ja kletsen gebeurt in ieder geval dan ja.”	2.66	Kletsen door te veel ingeroosterd	Personeel
“En we proberen ook wel zoveel mogelijk het eten en drinken niet in het zicht van de gasten te doen.”	2.67	Eten & drinken achter bar	Personeel
“Ja, ikzelf betrap me er ook af en toe op hoor. Een slokje water dan vooral. Dat drinken we vaak wel even snel aan de bar. Voor de rest probeer ik alles wel gewoon niet in het zicht te doen.”	2.68	Drinken achter bar	Personeel
“Uhm ja volgens mij ben ik nog wel de enige die een schort draagt.”	2.69	Dragen van schrot	Personeel
“En R. dan wel af en toe gewoon een normaal bloesje om even te laten zien dat hij leidinggevende is hoor.”	2.70	Kleding manager	Personeel
“Ja dat vind ik wel netjes. Dan kan je ook gelijk zien wie er allemaal bij hoort en wie er aan het werk is.”	2.71	Bedrijfskleding	Personeel
“Ja een short vind ik ook wel netjes.”	2.72	Dragen van schort	Personeel
“Zwart, ja het is wel dat ik die vrolijke kleurtjes leuker vond bij de Duck. Aan de ene kant vind ik het wel nette kleding dat wel.”	2.73	Uiterlijk van bedrijfskleding	Personeel

"Ja gelukkig hebben we ook nog wel wat kleding achter liggen die ze aan kunnen doen."	2.74	Reserve bedrijfskleding	Personeel
"Eigenlijk altijd als gasten weggaan van de tafel dan proberen wij gelijk de tafels schoon te maken. Maar dat zie je soms ook wel weer over het hoofd. Probeer wel altijd achter iedereen te komen aan gelijk schoon te maken."	2.75	Tafels schoonmaken	Personeel
"Ja we kunnen dat ook niet zo goed zien vanaf de bar. En dan moet je heel snel al die tafels langs voordat de volgende groep alweer komt. Maar dat kan wel gewoon voorkomen worden hoor, want je weet wel wanneer al die mensen weggaan van de zwembadhoeken."	2.76	Zwembadhoeken rommel	Personeel
"Ja klopt dan worden vaak de plekken waar niemand meer zit worden dan alvast gedweild. En daar wordt vaak ook wel een bordje bijgezet. Maar wij hebben maar één zo'n mini bordje dus ik weet niet of dat dat heel duidelijk is."	2.77	Dweilen	Personeel
"En vaak worden ook wel de lampen daar we uitgezet, maar soms zijn ze dan eigenwijs en gaan ze er alsnog zitten."	2.78	Verlichting uit	Personeel
"Ja daarom wordt het inderdaad gedaan, omdat het heel veel werk is."	2.79	Dweilen voor sluitingstijd	Personeel
"Via de website, bellen of naar het restaurant toekomen. Wat dan wel een beetje onhandig is is dat als je naar het restaurant toekomt dan heb je het dus op papier staan. Oh nee trouwens het wordt nu wel gelijk in de agenda gezet. Dus dat kan dan iedereen ook doen."	2.80	Aanmeldingsplatformen kinderfeestjes	Systemen
"Ik weet ook niet of dat altijd gebeurt hoor, want kinderfeestjes worden soms ook wel over het hoofd gezien. Eigenlijk zou je even moeten aangeven van we hebben een nieuw kinderfeestje in de agenda staan. Maar ik weet niet zo goed hoe je dat zou moeten doen"	2.81	Interne communicatie kinderfeestjes	Systemen
"Dan krijgt N. hem binnen en zet zij hem als het goed is in de agenda."	2.82	Verantwoordelijk kinderfeestjes	Structuur
"Nee ik in ieder geval niet. Nee, ik weet niet of de leidinggevende dat misschien kunnen."	2.83	Toegang mail kinderfeestjes	Personeel
"Nee anders zeg ik ook wel dat ik het even doorgeef en dat er zo spoedig mogelijk contact met u wordt opgenomen."	2.84	Communicatie kinderfeestjes	Systemen
"Volgens mij worden ze vooral altijd wel in die hoek neergezet, behalve als het heel druk is dan kunnen ze echt overal wel neergezet worden. Behalve in de zwembadhoek dan."	2.85	Aparte kinderfeestjeszone	Personeel
"Even denken hoor, ik heb niet heel vaak meer kinderfeestjes op zaterdag. Maar in de vakanties dan wordt het meestal in de ochtend allemaal al wel klaargezet."	2.86	Tafelvoorbereiding kinderfeestjes	Personeel
"Ja een paar uur later is het kinderfeestje."	2.87	Uren van te voren tafel dekken kinderfeestje	Personeel
"Ja dat klopt ja dat is dan wel weer het probleem wat we ervan krijgen inderdaad."	2.88	Tekort aan zitplaatsen door dekken van tafels	Personeel
"Ja anders is het vervelend om tegen mensen te zeggen van ja we hebben een kinderfeestje zou u even ergens anders willen zitten. Volgens mij vinden ze dat gewoon vervelend om te zeggen."	2.89	Gasten wegsturen	Personeel
"Dat is inderdaad wel handig ja, maar wij hebben ook wel vaak dat er dan nog mensen aan zitten en net een kwartier voordat het kinderfeestje eraan komt eraan gaan zitten."	2.90	Gast van kinderfeestjestafel wegsturen	Personeel
"Dat wordt in de kassa gezet meteen. En het bonnetje met het drinken krijgen wij dan eruit bij de bar. Of je maakt het zelf of je vraagt aan iemand anders van he kun jij dat even maken. En het eten komt dan bij de keuken eruit en wordt dan door de keuken bereid."	2.91	Bedieningsproces	Vaardigheden
"Nou niet bij die zwembadouders eigenlijk."	2.92	Bediening zwembadouders	Vaardigheden

"Die komen vaak wel naar ons toe."	2.93	Zwemlesouders komen naar bar	Vaardigheden
"Maar wel als iemand aan tafel wat heeft besteld en dan wat eten en drinken hebben besteld, waar eigenlijk nog de rekening van open staat."	2.94	Tafelbediening	Vaardigheden
"Ja die mogen ook wel vaak hun eigen consumpties meenemen dus die hebben ook wel vaak hun eigen drinken. Ik weet niet dat is eigenlijk altijd al wel zo geweest dat die naar ons toe kwamen om zelf wat te vragen."	2.95	Zwemlesouders hebben eigen consumptie	Vaardigheden
"Want de meeste die bestellen eigenlijk gewoon niks."	2.96	Zwemlesouders niet bediend	Vaardigheden
"Ja eigenlijk niet heel netjes. Eigenlijk zouden ze gewoon moeten gaan zitten en zouden wij langs moeten gaan. Ik heb het altijd al gek gevonden dat ze eigenlijk naar de bar toe kwamen."	2.97	Eigen consumptie/regels	Vaardigheden
"Ja alleen zwemlesouders mogen dat."	2.98	Zwemlesouders mogen eigen consumptie	Vaardigheden
"Maar bij de Duck was het altijd wel dat zwemlesouders wel gewoon eigen consumpties mee mochten nemen. Ik weet niet of dat bij de Vallei ook nog precies zo is hoor."	2.99	Regels Duck	Vaardigheden
"Ja eigenlijk is het een restaurant dus vind ik een eigen consumptie een beetje gek om daar te gebruiken. Ik vond dat ook altijd heel vreemd."	2.100	Geen eigen consumptie	Vaardigheden
"Nee ik heb het altijd gek gevonden. Dan zak ik weer een zakje chips ofzo of wat van die kleine pakjes inderdaad voor kinderen. Aan de ene kant ze betalen ook al wel voor die zwemles natuurlijk en ze willen die zwemlessen zien. En dat moet vanuit het restaurant gebeuren. Dus misschien aan de ene kant snap ik het dan toch wel een klein beetje wel wat voor zichzelf meenemen. Maar eigenlijk is het gewoon gek dat het wel in een restaurant gebeurt."	2.101	Eigen eten & drinken zwemlesouders	Vaardigheden
"Ik vind het eigenlijk wel normale horeca prijzen. Ik vergelijk ze heel vaak bij andere restaurants en dan is het wel heel vaak hetzelfde of zelfs hoger."	2.102	Prijzen horeca gerelateerd	Managementstijl
"Dan als het een sportcafé is dan zouden ze lager moeten zitten toch echt flink lager."	2.103	Lagere prijzen Sportcafé	Managementstijl
"Laatst zijn de prijzen volgens mij weer veranderd en toen was iets opeens veel duurder geworden en toen schaamde ik mijzelf eigenlijk gewoon er een beetje voor. Van oh de prijs is wat verhoogd ja sorry eigenlijk."	2.104	Te hoge prijzen	Managementstijl
"Ja volgens mij gewoon appelsap of zo dat was ineens 3 euro geworden in plaats van 2,50 euro. Toen dacht ik wel van zo dat is wel een aardig verschil. Vaak ook voor kinderen wordt dat ook gebruikt. Voor mij was die echt flink verhoogd. Alle frisdrank was ineens verhoogd."	2.105	Verhogen van prijs te groot verschil	Managementstijl
"Uhm bolletjes vind ik ook wel prijzig. Een bolletje met kaas is ook al 2,50 euro. Dus als dat gewoon een bolletje met kaas is wat je al voor minder dan 1 euro kan krijgen."	2.106	Bolletjes duur	Managementstijl
"Ja behalve de brownies, maar die zijn er sinds kort. Maar voor de rest wordt alles eigenlijk wel vers gemaakt hoor."	2.107	Versheid producten	Managementstijl
"Nou ja nee. Het past wel bij het zwembad, gewoon een beetje een lekkere snack ofzo. Maar voor de rest het is niet gezond, als mensen vragen voor een lekker stukje fruit dan hebben we die niet."	2.108	Niet gezond	Managementstijl
"Soms wil ik ook wat gezonds eten, maar er is gewoon echt niks."	2.109	Assortiment gezonder	Managementstijl
"Ja er worden wel smoothies verkocht, maar of ze nou heel gezond zijn. Het is gewoon een pak sap met kant en klare bevroren fruit. Dus daar zitten heel veel suikers en zo allemaal in."	2.110	Smoothies niet gezond	Managementstijl
"Ja we hebben die appeltaart bevroren van de bakker en die moeten ze dan nog afbakken, maar dat doe ik	2.111	Bevroren appelgebak	Managementstijl

meestal niet hoor. Dat doet iemand anders. Maar het kan zijn dat het dan tekort is gedaan."			
"In ieder geval wel iets gezonds dat mis ik inderdaad ook gewoon heel erg. Of gewoon maaltijdsalades. Dat zou misschien ook wel handig zijn of een broodje brie. Dat werd ook veel gevraagd en goed verkocht altijd. En een stukje fruit eigenlijk ook, maar dat is wel moeilijk want dan moet er wel meer vraag naar zijn. Fruit gaat natuurlijk wel heel snel overstuur."	2.112	Maaltijdsalades, fruit, broodje brie	Managementstijl
"Ja vriendelijk zijn naar de klant, gewoon met een glimlach eigenlijk iemand helpen. Ja natuurlijk ook meteen helpen als er iemand bij de bar staat. Nooit nors of dat je geen zin hebt om te helpen. Ja eigenlijk gemotiveerd zijn en ervoor klaarstaan. En dat pas ik eigenlijk ook altijd wel toe. Ik zeg ook altijd vriendelijk hallo goedemiddag, wat kan ik voor u doen? Gewoon met u aanspreken en altijd even een praatje met iemand maken."	2.113	Vriendelijk en glimlachen + interesse tonen	Gedeelde waarde
"Ja niet heel anders, maar kinderen willen altijd wel extra aandacht ook wel vaak hebben. En bij iedereen is er toch wel iets hoe je ze anders helpt. Bij die ouderen ben ik toch nog wel iets beleefder nog wel natuurlijk."	2.114	Doelgroep bepaling	Gedeelde waarde
"Dan vraag ik altijd van is er iets aan de hand of kan ik u ergens mee helpen. Smaakt het allemaal bijvoorbeeld zoiets, altijd daarna nog even langsgaan om te vragen of het wel echt gesmaakt heeft of dat ik nog iets anders voor diegene kan doen."	2.115	Klachtenafhandeling	Gedeelde waarde
"Ja we hebben nog wel schoonmaaklijsten inderdaad waar wij ons aan moeten houden. Die hadden we eerst niet en nu wel en daar houdt iedereen zich ook goed aan wanneer er niks te doen is. Dan gaan we even schoonmaken."	2.116	Lijst met extra werkzaamheden	Personeel
"Ik geef altijd aan dat ik even de leidinggevende ga halen. Meestal wordt die klacht dan ook wel gelijk verholpen hoor. Dan bieden we even iets anders aan of geld terug zoiets. Anders per mail weet ik niet hoe dat gaat, want volgens mij kunnen ze ook wel gewoon mailen met een klacht en ik weet niet of dat nog ergens wordt opgeslagen of zo."	2.117	Klacht verhelpen	Gedeelde waarde
"Ja wel handig, dan weet je een beetje ja dan kun je er rekening mee houden inderdaad."	2.118	Logboek gebruik	Gedeelde waarde
"Soms heb ik inderdaad dat ik dan binnenkom en denk van he wat is hier gebeurd of anders, maar dat heb ik dan ook wel meteen en altijd wel door."	2.119	Veranderingen communiceren	Managementstijl

Open/axiaal coderen Interview medewerker 3

Tekstfragment	Code	Open coderen	Axiaal coderen
"Ja eigenlijk over het algemeen gezien is onze missie de dag compleet te maken van onze gasten."	3.1	Missie	Strategie
"Ja we hebben nog niet echt concrete doelstellingen die echt op papier staan, maar voor mij persoonlijk zelf is de productiviteit hoog en daarmee bedoel ik zo min mogelijk kosten maken. En zoveel mogelijk geld naar binnen halen eigenlijk."	3.2	Productiviteit	Strategie
"Uhm nou door goed te kijken naar op welk moment van de dag pak je je meeste omzet. En daar op in te roosteren. Doordeweeks zijn er bepaalde dagen waar dat best wel rustig is, waardoor het rooster qua personeel ook wat lager en minder kan zijn dan de dagen dat het wel wat drukker is, zoals de weekenden. En daar eigenlijk gewoon strak opzitten, om dat nog te verbeteren."	3.3	Strak roosteren	Strategie
"Ik ben zoals ik al zei eindverantwoordelijke van de horeca. Dat ben ik samen met N.. Wij zijn beide in principe gewoon eindverantwoordelijk."	3.4	Eindverantwoordelijke	Structuur
"Hij is voornamelijk eigenlijk gewoon voor de keuken. Dus hij zorgt voor de juiste bestellingen. Het bereiden van de goeie broodjes."	3.5	Verantwoordelijk keuken/inkoop	Structuur
"Uhm dan ben ik verantwoordelijk voor het maken van het rooster."	3.6	Verantwoordelijk roosters	Structuur
"De communicatie met personeel. Personeel aannemen. Dus eigenlijk grotendeels gezien ben ik meer van de personeelszaken en ook trouwens operationeel ook nog wel een beetje. Zeg maar onderhoud en apparatuur. Dat valt ook nog wel een beetje onder mijn takenpakket."	3.7	Personeelsvragen	Structuur
"Daaronder heb je natuurlijk je leidinggevende. Die zijn voornamelijk om het restaurant te openen en af te sluiten op de moment dat ik of N. niet kan."	3.8	Taken leidinggevende	Structuur
"Als je het eigenlijk in een piramide wil bekijken dan heb je N. en R. bovenaan, daaronder heb je J. en N., en dan een beetje op hetzelfde niveau vallen dan A., F. en M.."	3.9	Leidinggevende	Structuur
"Het is handiger dan een hele oude kassa, maar het helpt niet het werkproces te versnellen. Dus het scherm is onoverzichtelijk, vaak staan er gewoon dingen tussen die we niet meer gebruiken."	3.10	Overzichtelijker kassasysteem	Systemen
"Een mooi voorbeeld is dat we één kassaknop erop hebben zitten met snacks en dan zie je een frikandel met mayonaise en daarnaast staat een knopje met frikandel met ketchup, daarnaast staat een knopje met frikandel met Jopie saus en ga zo maar door. Makkelijker is gewoon een soort pop up maken dat als ik op de knop frikandel druk dat er op mijn kassascherm een pop up komt met alle verschillende soorten sauzen."	3.11	Kassa onduidelijk	Systemen
"Ja een beetje dat (McDonalds) idee. Het werkt allemaal een stuk efficiënter. Je kassa scherm is veel overzichtelijker en dat kan je met veel meer dingen toepassen. Dan heb je gewoon 1 soort frikandel en dat klik je dan aan en dan krijg je pas je sauzen te zien."	3.12	Kassa efficiënter indelen	Systemen
"Het is voornamelijk familiecultuur. En dat vind ik ook wel heel belangrijk, want als je te dominant in je organisatie gaat werken dan vind ik persoonlijk dat je de motivatie bij het personeel ook sneller weghaalt. En het personeel heeft dan ook minder eigen inbreng en is dan ook minder gemotiveerd om iets voor jouw of degene die dan dominant is te doen."	3.13	Betrokkenheid	Personeel
"Hoe ik zelf te werk ga is eigenlijk, ik laat iedereen eigenlijk wel mee denken. Ik laat ze ook hun ideeën uitproberen en als dat niet werkt ja dan werkt het niet, maar als het wel werkt dan is het mooi meegenomen vind ik zelf. En daar creëer je ook wel een andere werksfeer	3.14	Personeel mee laten denken	Personeel

door, dan door te zeggen van ik heb dit bedacht en dat gaan we zo doen.”			
“We zitten met zijn alle in een groepsapp. En daarnaast hebben we ook voor de leidinggevende een apart groepsapp aangemaakt, omdat je gewoon de dingen moet bespreken die gewoon alleen voor de eindverantwoordelijke en betrokkenen zijn. Verder hebben we een whiteboard achter hangen, daar staat ook nog wel eens regelmatig iets op. Dan hebben we ook nog de computer daar staat een agenda op. Daar staan belangrijke bijzonderheden op, zoals kinderfeestjes ook. Maar ook een evenement of als er een speciale groep is die komt eten.”	3.15	Communicatie platform	Managementstijl
“Via de app als er belangrijke verandering plaats zou vinden of iets belangrijk wat zeg maar sws elk personeelslid moet weten, dan stuur je dat sws altijd even in de app en staat het ook op het whiteboard.”	3.16	Veranderingen via app & whiteboard	Managementstijl
“Kleine veranderingen vaak persoonlijk op de werkvloer ook gewoon. En ook grote veranderingen ook persoonlijk op de werkvloer. Ik doe altijd persoonlijk een reminder naar iedereen van joh heb je het bericht in de app gelezen. Kijk nog even op het whiteboard.”	3.17	Persoonlijke communicatie en app	Managementstijl
“Kan altijd beter. Ik merk voornamelijk dat er iets vergeten wordt door iemand om dat door te geven of dat iets toch niet in de agenda is gezet.”	3.18	Communicatie	Managementstijl
“Ja, bijvoorbeeld als iemand een kinderfeestje aanneemt. Ik ben er niet altijd, N. niet en N. ook niet dat werd aangenomen met bepaalde gegevens, maar incompleet. En dan bijvoorbeeld het telefoonnummer vergeten op te schrijven. En als er dan iets is dan kunnen we de ouders van het kinderfeestje niet bereiken. En daarvoor hebben we nu dus eigenlijk heel simpel een invulformulier voor gemaakt, een a4tje. Deze geven we aan de gast die een kinderfeestje wilt boeken. Dat formulier gaat dan in het postvakje ‘nog niet verwerkte kinderfeestjes’ en dan wordt die uiteindelijk nog verwerkt.”	3.19	Proces kinderfeestjes	Personeel
“In een gezond bedrijf heb je altijd irritaties, want iedereen wil natuurlijk wel presteren. Alleen het moet wat ik zelf vind dat je het wel op een bepaalde hoogte moet doen. Dus niet dat er andere mensen onder komen leiden en je bent samen een bedrijf.”	3.20	Irritaties door presteren	Personeel
“Nee niet met regelmaat, alleen je hebt altijd wel bepaalde punten waar je denkt van nah dat had niet gehoeven.”	3.21	Irritaties	Personeel
“Wat ik net ook zei is dat met drukke moment altijd mensen wel goed voorbereid.”	3.22	Vorbereiding	Managementstijl
“Ja wat belangrijk is dat je als leidinggevende der voor zorgt dat iedereen een taak heeft en die taak ook uitvoert. En niet dat mensen rondlopen als een kip zonder kop en iedereen maar wat doet.”	3.23	Verantwoordelijkheden leidinggevende	Structuur
“Nou ja wat ik net zei een goeie voorbereiding ook al verwacht je de drukte niet je hebt iedereen een taak gegeven en iedereen weet dus wat ze moeten doen.”	3.24	Taakverdeling	Managementstijl
“Ja we hadden afgelopen zomer dat het even in het begin nog niet was en het uitgeprobeerd hadden door bij de blokhut niet twee kassa’s te hebben, maar gewoon één kassa. En dan 1tje bestellen en 1tje afhalen.”	3.25	Aparte rijen creëren	Managementstijl
“Met een bord bij de ingang van het zwembad zelf van buiten naar binnen staat een bord en dat zelfde bord staat ook richting de blokhut met daarop van binnen kunt u ook alleen ijsjes en drinken halen, zodat je de mensen die specifiek alleen voor drinken en ijs komen binnen bij het luik ook nog een bestelling kunnen plaatsen	3.26	Communicatie richting gast	Managementstijl
“Ja het werkte perfect. Je zorgde voor minder drukte buiten en je verspreide ook de werkdruk.”	3.27	Werkdruk verspreiden	Managementstijl

"Ja vrij wel. Natuurlijk heb je er wel 1 of 2 tussen zitten die dan dat bord niet gezien hebben, maar dat kan je niet voorkomen."	3.28	Communicatie richting gast	Managementstijl
"Nou ik zeg altijd tegen mijn personeel ook als het druk is geef van te voren ook aan dat de bestelling iets langer kan duren. En daar hebben de meeste mensen ook wel begrip voor."	3.29	Ongeduldigheid van gast	Managementstijl
"Ook tussendoor kan het wel eens zijn dat we een bonnetje kwijt raken. Ja wij zijn ook mensen en geen robots. Dan is het toch altijd even de gast aanspreken en aangeven dat er een fout is gemaakt en dat we zo snel mogelijk de bestelling gaan maken en eventueel iets te drinken aanbieden."	3.30	Communicatie richting gast	Managementstijl
"Dat is dan misschien omdat er dan een bonnetje kwijt is geraakt."	3.31	Bon kwijt	Systemen
"Tijdens het afrekenen op het bonnetje schrijven of in ieder geval via de kassa kan je de tijd intypen. Dus dan zet je bijvoorbeeld afhaken om 18 uur neer Dit hangen we dan gewoon op in de keuken en dan zorgen we ervoor dat die om 18 uur gewoon klaar is."	3.32	Tijdgebonden bestellingen	Systemen
"Ja ze worden gewoon in de keuken opgehangen naast de werkplek waar je als persoon in de keuken gewoon constant tegenaan kijkt."	3.33	Herinnering tijdsbestellingen	Systemen
"Ja, als je in principe aan het werk bent dan zie je hem eigenlijk altijd wel. Het is geen ideale reminder, maar je kijkt er wel altijd tegen aan dus je wordt eigenlijk elke keer wel herinnerd omdat die er hangt."	3.34	Systeem tijdsbestellingen	Systemen
"Nee we hebben niet zelf als doelstelling dat we een tijd hebben bepaald voor de snelheid van een bepaalde bestelling. Maar gemiddeld, als je bijvoorbeeld een frietje besteld dat duurt ongeveer 3 a 4 minuten in de frituurpan en dan op het bordje binnen 5 min zijn de meeste bestellingen dan wel weg."	3.35	Maximale tijd per bestelling/wachttijd	Systemen
"Voornamelijk voor de zwemlesouders dus dat ze bij elke bak koffie die ze bestellen een stempel krijgen en bij 10 stempels een gratis bakje koffie krijgen of een gratis gebakje erbij."	3.36	Stempelkaart zwemlesouders	Managementstijl
"Wat daar wel voor nodig is goeie communicatie van de actie. Want heel veel mensen valt het ook niet op."	3.37	Acties goed communiceren	Managementstijl
"Nah ging wel goed ja. Maar voornamelijk heel erg goed promoten."	3.38	Acties promoten	Managementstijl
"Dus voor in het zwembad zou dat heel mooi zijn om allemaal van die posters op te gaan hangen."	3.39	Reclame	Managementstijl
"Voor in het zwembadgedeelte en buiten allemaal op verschillende soorten posters zou dat top zijn. Voor in het restaurant zelf moet je dat toch wel subtieler aanpakken."	3.40	Reclame zwembadgedeelte	Managementstijl
"Sollicitaties die ik binnenkrijg die nodig ik dan gewoon uit. En ik kijk natuurlijk eerst wel even naar de CV. Om toch wel een beetje een indruk van hoe een persoon is aan de hand van een CV, maar 9 van de 10 nodig is altijd gewoon even uit voor een gesprek. Iedereen heeft ook een proefperiode dus ik heb geen bepaalde vragen of dingen die mensen moeten kunnen. Want het is natuurlijk ook gewoon een bijbaantje en we hebben niet de moeilijkste gerechten in de keuken."	3.41	Sollicitatieproces	Personeel
"Onlangs heb ik er eentje aangenomen in februari en die heb ik zelf gewoon ingewerkt. Waarom ik dat zelf heb gedaan, omdat ik het gewoon belangrijk vind dat die persoon vanaf moment één precies weet hoe alles moet. Toch de basis heeft."	3.42	Basis uitleggen	Personeel
"Mijn idee erbij is gewoon dat iemand rustig op gang moet komen. En als jij in één keer een heel beeldscherm met kassaknoppen uit je hoofd moet leren hartstikke snel en succes ga maar je ding doen, nou dat werkt niet. Dan raakt iemand in de stress en dan vind die het werk 9 van de 10 keer ook niet zo leuk meer. Dus ik doe altijd	3.43	Nieuwkomers rustig op gang komen	Personeel

gewoon rustig aan een rondleiding en dan de basisdingen uitleggen.”			
“Voor degene die de dag begint voornamelijk in de weekenden is het echt wel dat er een taakverdeling nodig is met je personeel. Ook in de vakantieperiode, maar doordeweeks sta je meestal met 2 max 3 dan is er niet perse een taakverdeling nodig.”	3.44	Taakverdeling	Personeel
“Het zou kunnen, maar ik ben zelf ook voorstander van om iedereen overal ergens neer te kunnen zetten.”	3.45	Planning roosters	Personeel
“Ja in principe wel.”	3.46	Duidelijkheid werkzaamheden	Personeel
“Vrijwel allemaal, alleen wat ik ook al zei omdat we net een jaar/ 1,5 jaar bezig zijn is het restaurant ook heel vaak verplaatst en verschoven en hebben tafels en stoelen een andere plek gekregen We hebben eigenlijk de hoek van de zwembadouders waar die mensen naar een beeldscherm zitten te kijken die klopt niet, maar de rest klopt wel gewoon allemaal.”	3.47	Tafelnummering	Systemen
“Dan was het gewoon een bestelling en die mensen gingen zitten en dan moest de persoon die het opgenomen heeft gewoon onthouden. Vrij moeilijk. Dus ik heb op gegeven moment als een bestelling geplaatst wordt bij ons aan de bar en gelijk afgerekend wordt dus die kunnen dan niet op een tafel gezet worden. Het bonnetje uitprinten en daar zelf het tafelnummer opzetten of herkenning van de persoon. En dan naast de kassa neerleggen. Zodat je altijd gewoon herinnerd wordt van he dat is de bon die bij de bon hoort die uit de keuken hoort. En als de bestelling nog niet afgerekend is en hij staat op rekening op een tafelnummer, dan komt op de bon in de keuken ook het tafelnummer te staan. Die mensen kunnen hem dan ook niet verplaatsen, ja kan wel maar dan zijn ze hun eten kwijt.”	3.48	Bestellingensysteem	Systemen
“Door ze ook mee te laten denken in de bedrijfsvoering. Kijk ze mogen natuurlijk niet van alles en nog wat gaan bepalen, maar ik vind het belangrijk. Een goeie organisatie bestaat uit meerdere mensen en ook mensen die meedenken. Daardoor blijven ze zelf toch ook wel gemotiveerd.”	3.49	Personeel mee laten denken	Personeel
“Ik vind het zelf belangrijk niet met telefoon in het zicht bij gasten of in ieder geval niet lopen appen. Je moet gewoon klaarstaan voor de gast zelf en als er gewoon even niks te doen is en je maakt heel even een praatje met je collega dat mag gewoon en kan gewoon.”	3.50	Kletsen en telefoon achter de bar	Personeel
“Achter hebben we gewoon schoonmaaklijsten hangen. Als die gedaan worden dan worden ze ook afgetekend.”	3.51	Schoonmaaklijsten	Personeel
“Ja we hebben taken per dag en taken per week of per maand. Als de standaard taken gedaan zijn en er is niks te doen dan hebben we een lijst die ze kunnen volgen.”	3.52	Lijst met extra werkzaamheden	Personeel
“Ik wel. Andere durf ik niet te zeggen.”	3.53	Vertrouwen	Personeel
“In het algemeen gezien staan we altijd met voldoende mensen.”	3.54	Voldoende mankracht	Personeel
“Eten is niet de bedoeling en uitgebreid drinken ook niet, daar spreek ik iedereen ook op aan. Maar als jij even bezig bent en je eigen beker staat net bij de bar ja je neemt even een slokje en je gaat door. Dat moet kunnen, we zijn allemaal mensen.”	3.55	Eten & drinken achter bar	Personeel
“Ja in principe wel.” (iedereen draagt bedrijfskleding)	3.56	Bedrijfskleding	Personeel
“Ja we hebben sws ook reserve shirtjes achter liggen dus die kunnen ze dan ook gewoon pakken.”	3.57	Reserve bedrijfskleding	Personeel
“N. die draagt een buis, dat is zo'n koksoutfit en die heeft zijn medewerker in de keuken ook.”	3.58	Andere bedrijfskleding	Personeel
“Wat belangrijk is wat ik eigenlijk mijn personeel probeer te vertellen, kijk vanuit het oogpunt van de gast. Die zien al heel snel hele andere dingen eigenlijk dan wat personeel ziet.”	3.59	Vanuit gast restaurant bekijken	Personeel

“Ja we hebben bordjes met pas op glad en als er drinken is gevallen dan moeten we ook gaan dweilen. Als wij dan dat ook niet op mogen dweilen dan blijft het een beetje smerig. Maar voor sluitingstijd een gedeelte van ons restaurant afsluiten ja dat doen we ook, omdat we geen tonnen met omzet draaien. En wij moeten ook onze werkzaamheden na sluitingstijd beperken en als we dat kunnen doen door een gedeelte waar eigenlijk alleen maar de zwemlesouders zitten, af te sluiten dat helpt ook weer met de tijd korter op het afsluiten.”	3.60	Dweilen	Personeel
“Mensen kunnen gewoon reserveren bij ons via de site, telefonisch of bij ons aan de bar. Via de site kunnen ze eigenlijk gewoon een formulier invullen met bepaalde punten die wij nodig hebben om het kinderfeestjes goed te kunnen organiseren.”	3.61	Aanmeldingsplatform kinderfeestjes	Personeel
“Zeg maar ik en N. en N. kunnen daarin. Bijzonderheden van een kinderfeestje zelf staan gewoon altijd in de agenda. Personeel hoeft niet in een mailadres als iemand op het laatste moment nog een enquête invult. Dat kan niet.”	3.62	Communicatie intern kinderfeestjes	Systemen
“N. zorgt voor de kinderfeestjes die pakt alles via de site en via de mail binnenkomen en de postvakjes formulieren en die vult ze dan in onze agenda in. Waar iedereen het overzicht kan zien.”	3.63	Verantwoordelijk kinderfeestjes	Structuur
“Nee helaas niet. In principe is dat wel een stuk makkelijk, want we hebben nu ook een apart zone voor de zwemlesouders. Het is nu altijd even kijken van hoeveel kinderen komen er bij dat kinderfeestjes en dan ook gewoon je restaurant gewoon verdelen. Het is altijd even kijken.”	3.64	Kinderfeestjeszone	Personeel
“Het verschilt. Als een persoon die daar verantwoordelijk voor is het belangrijk vindt omdat 3 uur van te voren te doen dan gebeurt dat.”	3.65	Dekken van tafels	Personeel
“Ja! Ja vaak wel. Vaak moet ik het oplossen.”	3.66	Gezeur dekken van tafels	Personeel
“Ik heb ook wel eens gehad dat de kinderfeestje al op dat moment was en dan zit ons hele restaurant vol met zwemlesouders die niks bestellen. Dus dan moet je toch ergens de grens trekken van ja sorry maar deze mensen hebben gewoon betaald. En zo'n kinderfeestje is ook niet heel goedkoop.”	3.67	Kinderfeestje vs zwemlesouders	Personeel
“De helft van die ouders die alleen maar komen kijken naar zwemles die bestelt niks en nemen eigenlijk alleen maar de ruimte in die een betalende gast kan hebben.”	3.68	Niks bestellen	Vaardigheden
“Zeg maar voor dat bepaald moment op vrijdag zijn we eigenlijk een te klein restaurant.”	3.69	Vrijdag te klein restaurant	Personeel
“Volgens mij op de woensdag ook nog een keertje, dan zit mijn hele restaurant gewoon helemaal vol. De 100 stoelen die ik heb of misschien nog wel meer die zitten dan allemaal vol met ouders die naar hun kind komen kijken met zwemles.”	3.70	Woensdag en Vrijdag te klein	Personeel
“Als ik dan een kinderfeestje heb ja die moet ook ergens zitten terwijl die mensen al betaald hebben voor een kinderfeestje of die gaan betalen voor een kinderfeestje. Nou als je 10 kinderen hebt dan zit je ook al boven de 100 euro. Dus ja daar moet je dan toch een keuze in maken.”	3.71	Kinderfeestje vs zwemlesouders	Personeel
“Nee, dat is bij ons niet verplicht.”	3.72	Consumptie niet verplicht	Vaardigheden
“Het blijft altijd wel lastig, want die mensen komen natuurlijk ook wel 1 a 2 keer in de week. En om ze dan elke keer te verplichten om koffie te kopen ja niet iedereen heeft het zo breed. En zwemles is al best wel duur en om ze dan op de gang te laten wachten ja ik vind dat niet echt menselijk eigenlijk. Het is niet gastvriendelijk.”	3.73	Zwemlesouders en bestellen	Vaardigheden

"Het blijft altijd wel bestelling aan de bar opnemen."	3.74	Barbediening	Vaardigheden
"Maar we willen voornamelijk er naartoe gaan dat we bij de tafels bestellingen gaan opnemen om meer rust te creëren voor de bar. Dat mensen gewoon gelijk kunnen gaan zitten en dat we dan langskomen."	3.75	Tafelbediening	Vaardigheden
"Moet wel. Gebeurt niet altijd. We hebben een beetje een ongeschreven regel. Als de zwemlesouders naar de zwemles zitten te kijken die in de zwemleshoek zitten dan 9 van de 10 keer niet, want die mensen willen of helemaal niks of die hebben na 1 drankje genoeg."	3.76	Barbediening zwemlesouders	Vaardigheden
"We hebben dan een gedeelte voor de bar zitten die tafels. En aan de rechterkant van de bar bij de oude indeling en die bedienen we wat sneller, maar daar zitten ook mensen die ook wel wat meer willen drinken of wat vaker willen drinken. En vaak kan je het ook aan de persoon zelf zien dus als je gewoon regelmatig een rondje loopt door het restaurant om tafels leeg te maken en schoon te maken."	3.77	Bedieningsproces	Systemen
"Ja ik zou er wel naartoe gaan."	3.78	Tafelbediening invoeren	Vaardigheden
"Ja ik vind in principe wel dat er genoeg variatie wordt aangeboden. Vooral omdat als je een te uitgebreid assortiment hebt met te veel verschillende producten krijg je al heel snel dat je de producten moet weggooien."	3.79	Aangeboden assortiment	Managementstijl
"Ja natuurlijk wil je ook iets anders aanbieden dan alleen maar frituur, maar moet je wel ervoor zorgen dat je assortiment niet te breed wordt doordat je of te veel werk hebt aan je producten naast je snacks en frituur. En dat je niet dingen hoeft weg te gooien."	3.80	Diversiteit aanbieden	Managementstijl
"Ja we kijken natuurlijk altijd naar de inkoop en daar baseren we de prijs op. Vaak zeggen mensen al heel snel dat het te duur is, maar qua inkoop zijn er heel veel producten ook echt heel erg duur."	3.81	Inkoop van producten	Managementstijl
"Uhm gevulde koeken worden vers afgebakken uit de oven. Of in ieder geval ze komen wel klaargemaakt binnen. Maar we bakken ze zelf af in de oven. Nou brownies maken we helemaal zelf. De meeste dingen komen zo ver wel vers binnen, zoals sla dat soort dingen wel. Maar smoothies niet, nog niet. Willen we wel naartoe. Dus dat is ook wel fruit natuurlijk, komt bevroren binnen."	3.82	Versheid producten	Managementstijl
"Ja ze staan erop dus."	3.83	Smoothies onbekend	Managementstijl
"Maar ja als je echt voor een maaltijd gaat dan hebben we dat sws al niet. Gewoon een broodje dat soort dingen hebben we wel. En ook gewoon gezond in principe, broodje kaas ham of ei."	3.84	Menukaart binnen sportomgeving	Managementstijl
"Nee in principe niet. Ik vind hem voor nu wel goed eigenlijk."	3.85	Kaart goed	Managementstijl
"Gasten begroeten als ze binnenkomen, fijne dag wensen als ze weggaan, aan tafel oogcontact, praatje maken en altijd beleefd blijven. Maakt niet uit wat."	3.86	Begroeten van gast	Gedeelde waarde
"Als eerste altijd een alternatief aanbieden of iets, ligt er natuurlijk aan waarvoor die niet tevreden is. Maar altijd sws luisteren naar de gast. Alle problemen erkennen. Luisteren naar het probleem en zoeken naar een oplossing standaard."	3.87	Alternatief aanbieden	Gedeelde waarde
"als er een incident is dan wordt het niet perse bijgehouden. Als er een klacht is en die persoon die heeft gebeld en komt de volgende dag om zijn oplossing op te halen dan wordt het wel gecommuniceerd. En bij extreme gevallen wordt het wel gecommuniceerd."	3.88	Interne communicatie van klachten	Managementstijl
"Voor mij persoonlijk niet. Mits iedereen het gewoon wel netjes doorgeeft als er iets gebeurt. Dus in principe zou een logboek dan wel nodig zijn. Ik vind het niet nodig, maar het is nodig."	3.89	Logboek gebruik	Gedeelde waarde

Open/axiaal coderen Interview medewerker 4

Tekstfragment	Code	Open coderen	Axiaal coderen
"Ik heb het onthouden als pech: persoonlijk, enthousiast en gastvriendelijk was het volgens mij. Maar dat zijn de drie belangrijkste woorden met wat onze missie is."	4.1	Missie	Strategie
"Natuurlijk sws om die drie dingen echt na te leven. Omdat we toch vonden dat we daar soms toch een beetje aan schortten. De een is natuurlijk iets meer geschikt voor bepaald werk dan een ander. Het is natuurlijk de bedoeling om met het hele team naar een hoger niveau te gaan."	4.2	Doelen	Strategie
"R. en N. zijn de managers."	4.3	Managers	Structuur
"Maar N. is vooral met keuken bezig en dingen als bestellingen en marges op de voorraden uitrekenen, dat soort taken."	4.4	Verantwoordelijke keuken/inkoop	Structuur
"En R. is dan iets meer met de personeelszaken bezig, dan heb je bijvoorbeeld roosters of als er bepaalde vragen over dingen zijn dan kun je ook sneller bij R. terecht."	4.5	Verantwoordelijk roosters	Structuur
"Het is niet dat N. daar geen aandacht aan besteed, maar hij komt uit de sector waar hij zelf kok is geweest dus het is vrij logisch dat hij die kant op is gegaan."	4.6	Verantwoordelijk keuken	Structuur
"R. is natuurlijk manager bij de McDonalds geweest dus is het logisch dat hij de HRM kant op is gegaan."	4.7	Personeelszaken	Structuur
"Verder heb je dan N., J. en F. die zijn leidinggevende. Daar zouden A. en M. bijkomen, dat is door corona even uitgesteld. Maar wij 5 mogen dan openen en sluiten."	4.8	Leidinggevende	Structuur
"Ja geen van die eerste 5: R. N. N., J. en F. er is en A. of M. wel dan zouden wij de leidinggevende zijn."	4.9	Leidinggevende	Structuur
"Uh ik denk dat voor zo ver ik het weet, gaan ze er met ze alle over. Ik heb het dan over de wat ouderen: N., N., R. en J.. Nou lijkt mij dat N. daarin de zwaarste stem heeft, want R. kan wel iets op de menukaart willen, maar als N. het niet kan bereiden dan houdt het toch op."	4.10	Verantwoordelijk menukaart	Structuur
"Maar als personeel kunnen we wel zelf met ideeën komen met wat het bijvoorbeeld goed zou kunnen doen."	4.11	Betrokkenheid	Managementstijl
"De bonnetjes vind ik zelf een fijn systeem dat je gewoon duidelijk kan zien wie een bestelling op de kassa ingetikt heeft, wat er precies van verwacht wordt en waar die bestelling heen moet."	4.12	Bonnetjessysteem	Systemen
"Maar er zijn ook dingen qua technologie die beter kunnen. De kassa kan best wel verwarrend zijn. Als je hem al een tijdje gebruikt is het niet meer zo'n probleem."	4.13	Verwarrend kassasysteem	Systemen
"Er zitten een hele hoop knopjes op en je moet dan eerst de goeie categorie uitzoeken en dan staat op de volgende pagina of de naam op de kassa is dan misschien wel eens anders dan hoe je het product zelf kent. Misschien dat een herstructurering van die kassa dat dat wel zou kunnen werken. Dat je daar efficiënter in wordt."	4.14	Herstructurering kassasysteem	Systemen
"Jij noemde net bestellingen opnemen. Dat is wel een dingetje wat wel anders kan. Nu doen we dat nog met pen en papier. Schrijven duurt altijd even nu kun je wel afkortingen gebruiken, maar het gaat toch allemaal niet zo heel snel. Wat je dan vervolgens als eerste doet is je loopt naar de tafel en neemt de bestelling op. Dan vervolgens moet je eerst je bestelling intikken op de kassa, zodat de keuken weet wat er gaat gebeuren. En daarna moet je de bestelling er zelf ook nog eens op gaan zetten. Dat kan wel efficiënter wat mij betreft."	4.15	Bestellingenproces	Systemen
"Een voorbeeld zou zijn dat er van die elektronische apparaatjes, van die telefoontjes die ze in de meeste	4.16	Bestelling opnemen met telefoon	Systemen

restaurants ook gebruiken. Ook kort op intikt wat mensen willen en dat het in één keer doorgegeven wordt aan de kassa, zonder dat je het zelf dan nog moet invullen.”			
“Het liefst zou je die bestelling opnemen en terug bij de bar komen en dat als het ware iemand als bezig is met bijvoorbeeld die flesjes open te maken. En dat je dan zelf de glazen erbij zet en die dingen kan brengen. Maar nu is het vaak dus gewoon dat je de bestelling opschrijft dan loop je naar de kassa toe, wat je dan kan doen om het te versnellen. Is dat je tegen degene naast je zegt van joh kun je alvast dit en dit voor mij pakken alsjeblieft. Maar je moet het eerst dan zelf nog op de kassa intikken, dan nog aanslaan en daarna pas beginnen aan de bestelling opzet. Zeker op momenten waarop het wat drukker is zou je toch wel willen dat het wat vloeiender gaat. Ik denk wel dat het met de technologie een hoop zou kunnen versnellen.”	4.17	Efficiënter bestellingenproces	Systemen
“Maar wat misschien nog interessanter daaraan zou zijn is dat je op die manier inzicht krijgt in wat mensen verkopen. Hoeveel mensen verkopen. Dat je uiteindelijk, we hebben het net over die doelen gehad, uiteindelijk streef je heel veel doelen na en één daarvan is natuurlijk ook gewoon meer geld verdienen. Als jij door zulke apparaatjes inzicht krijgt dat medewerker bijvoorbeeld heel goed doet met verkopen op bepaalde dagen en op een andere dag waar bijvoorbeeld heel veel jongeren komen het een stuk slechter doet. Dan kun je je afvragen van joh heeft die medewerker moeite om op jongeren af te stappen. Dus dat iemand zich veiliger voelt bij het afstappen op ouderen. Aan de hand daarvan kan je diegene weer gericht trainen met joh zo ga je met bepaalde groepen om.”	4.18	Gerichte trainingen aanbieden door telefoon bestellingen	Systemen
“Maar er wordt wel verwacht en ook nageleefd dat dan degene die leidinggeeft even zegt van joh ik heb even naar het rooster gekeken en jij staat vandaag in de keuken en ik wil jou bij het luik hebben en jullie twee wil ik dat het restaurant goed runnen.”	4.19	Verwachtingen leidinggevende	Managementstijl
“Er is wel veel sturing, maar ik zelf vind soms nog wel eens dat er nog wat eigenverantwoordelijkheid nog bij zou kunnen.”	4.20	Eigen verantwoordelijkheid	Managementstijl
“Maar ik kan best begrijpen dat je als leidinggevende al tijden in de horeca sector zit en je hebt mensen van 17, 18, 19 en die komen dan werken voor als bijbaantje dat je het gevoel hebt dat je die heel erg duidelijk sturing moet geven. Dat is ook wel goed, maar op een gegeven moment is het natuurlijk ook wel een kwestie van loslaten.”	4.21	Wanttrouwen	Managementstijl
“Maar een kwestie van vertrouwen, weten van joh die kan dit wel goed en laat hem maar zijn gang gaan. Het kan nog steeds wel meer, maar er zijn wel stappen gezet in weten welke personeelsleden kunnen meer en kunnen we meer vertrouwen en verantwoordelijkheid geven”	4.22	Vertrouwen	Personeel
“Ja de communicatie was het eerste jaar nihil. Daar kan ik heel simpel in zijn. Jan-Willem was niet bevorderlijk daarvoor. Het was een beste vent, maar goed. Er zijn wel stappen in gezet, maar ik denk dat dat nog wel één van onze agile ziel is. Daar kan nog wel wat verbeterd worden.”	4.23	Interne communicatie	Managementstijl
“Bijvoorbeeld wat ze wel goed doen is dat wanneer het menu aangepast is of de indeling van de koffiekopjes is veranderd dat er een foto van gemaakt wordt en in de groepsapp wordt medegedeeld.”	4.24	Goede communicatie	Managementstijl
“En op werk zelf zijn we ook meer met lijstjes gaan werken. Bijvoorbeeld achter in de keuken hangen lijsten	4.25	Foto's met instructie	Managementstijl

met hoe je bepaalde burgers aankleed. Dat is ook wel een teken van dat vertrouwen geven aan anderen van dit is hoe het moet en zoek het zelf maar uit.”			
“Maar nu is het nog wel eens dat dingen door elkaar lopen of dat dingen niet goed afgestemd worden. We zijn al wel heel goed op weg met die foto in de groepsapp of lijstjes dan.”	4.26	Onduidelijke communicatie	Managementstijl
“Bijvoorbeeld als er een kinderfeestje is dan is N. daar verantwoordelijk voor.”	4.27	Verantwoordelijk kinderfeestjes	Structuur
“Ik denk dat het er vooral op neerkomt dat mensen de verschillende werkstijlen op aanhouden. En dat is allebei prima, alleen daardoor krijg je misschien wel dat mensen soms met dubbel verwachtingen te maken hebben. En dat onderscheid maken is niet altijd heel moeilijk, soms dan denk je van ja N. wilt dit en R. wilt dit, ik kies wel een middenweg. Toevallig koffiekopjes en het schoteltje dan inrichting is er één van. Dat zijn van die kleine communicatie dingetjes dat mensen verschillende verwachtingen hebben. Alleen ik zou er wel scherp op zijn als leidinggevende.”	4.28	Verschillende werkstijlen	Managementstijl
“Alleen soms is er wel een beetje irritatie soms onderling. Ik denk wel dat dat zich onder Jan-Willem heeft opgebouwd. Toen Jan-Willem er was zaten we allemaal al van ja het wordt tijd dat hij weggaat want dan gaan we het zo en zo doen. Het probleem wat je dan krijgt is dat iedereen van alle leidinggevende een eigen visie krijgen op hoe het wel perfect zou zijn, maar die visie is bij niemand het zelfde natuurlijk. Stel je voor R. heeft een bestellinglijst gemaakt en hij vindt dan bijvoorbeeld een N. daar niet op een goeie manier invulling aan heet gegeven, terwijl N. dat dan wel weer vindt. Dat zijn dan wel dingen waar een beetje irritatie op lopen.”	4.29	Irritaties onderling	Managementstijl
“Zelf vind ik het altijd wel vervelend als ik dan die irritaties meekrijg. Ik ben zelf iemand die heel erg van ja als ik een probleem met iemand heb dan stap ik daarop af. Dan hebben we het er gewoon over.”	4.30	Meekrijgen van irritaties	Managementstijl
“Ik heb ook wel eens gehad met een leidinggevende dat we het echt niet eens waren en dan stap ik erop af en hebben we het erover. Maar ik denk wel eens van joh heb het daar gewoon lekker met elkaar open en eerlijk over. Iedereen ziet natuurlijk minpunten bij elkaar en dat is helemaal niet erg alleen ik mis soms wel een beetje de bereidheid om daar heel erg aan te willen werken en er ook open te staan voor andermans kritiek.”	4.31	Open gesprek aan durven gaan	Managementstijl
“Ja het is een beetje iedereen weet van elkaar dat er dingen zijn waar je aan kunt werken. En ik heb dan zoiets van ga even met elkaar zitten en heb het er met elkaar over. N. dit kan bij jou beter, N. dit kan weer beter bij jou. Maar die stappen ondernemen nemen ze niet echt. Maar daar zouden ze het beste wel open over kunnen praten, want dat zou de sfeer absoluut ten goede komen.”	4.32	Communicatie verbeteren	Managementstijl
“R. roostert gelukkig altijd heel veel man in. Die roostert liever te veel in dan te weinig. Dus dat scheelt vaak een hele hoop.”	4.33	Voldoende mankracht	Personeel
“Het komt eigenlijk allemaal neer op de planning van degene die de leiding heeft. Het is ook wel eens fout gegaan en dat zal altijd wel aan meerdere factoren liggen. Maar uiteindelijk gaat het erom dat degene die de leiding heeft die heeft een plan opgesteld en als dat plan niet werkt dan ligt dat aan diegene. Hoe gemeen dat misschien ook is. Zij zijn degene die het timemanagement moeten regelen. Dus als dat in de soep loopt dan zou je naar hen moeten kijken.”	4.34	Planning timemanagement	Managementstijl

“Wat we gedaan hebben en dan in de zomer specifiek. Is echt op piekmomenten. Is het luik voor ijsjes en zo Buiten hebben we dan aan de linkerkant de rij en de rechterkant het afhaken. Dus op die manier staan we ingericht.”	4.35	Aparte rijen creëren	Managementstijl
“Je zal je verbazen over hoeveel mensen blind zijn voor borden, maar in principe staat er een heel groot bord bij het luik van hier kun je de ijsjes bestellen en mocht u eten willen dan kan dit buiten. Ja het probleem is gewoon dat je zelf wel een goed plan kan opzetten, maar uiteindelijk zal je daar altijd veranderingen in zien omdat mensen dat niet goed lezen of zien. Het ligt eraan hoe effectief en flexibel je er mee omgaat.”	4.36	Communicatie richting gast	Managementstijl
“Het duurt gewoon een minuut om die koffie te bereiden. Dan zie je ze soms wel een beetje kijken van hmm onderhand had ik mijn bestelling wel gewild.”	4.37	Ongeduldigheid gast bij luik	Managementstijl
“Maar je merkt wel in de zomer vaak van hun kant dat er begrip is voor het feit dat het gewoon even duurt. Je zal altijd mensen houden in het zwembad die minder geduldig zijn. Eigenlijk de tactiek is gewoon van laat maar varen die friet is niet eerder klaar.”	4.38	Ongeduldigheid gast zomer	Managementstijl
“Het specifiek briefje moet naar de keuken toe en die tijden hebben wel echt voorrang.”	4.39	Tijdsgebonden bestellingen	Managementstijl
“Maar ik weet niet zo goed of het zou werken. Je hebt heel veel mensen die er komen zijn vaste gasten die komen. Dus je mag dan wel zo arrogant zijn om te zeggen van die bestellen toch wel. Een stempelkaart komt misschien wel klantvriendelijker over, maar ik betwijfel wel of dat extra geld oplevert.”	4.40	Stempelkaart	Managementstijl
“Ik twijfel daaraan ik denk niet dat het heel erg werkt. Het is wel een teken van klantvriendelijkheid. Maar ik betwijfel of het je heel veel meer geld oplevert.”	4.41	Stempelkaart omzet	Managementstijl
“We hadden bijvoorbeeld een tijdje een product van de maand gedaan. Toen hebben we het eigenlijk gebruikt als een soort van manier om te kijken welke producten vallen heel erg in de smaak. En vallen ze heel erg in de smaak dan kun je overwegen om ze vast op de menukaart te plaatsen.”	4.42	Product van de maand	Managementstijl
“Wat we ook wel eens doen is dat we bepaalde producten combineren. Dus de koffie met appeltaart werkt wel goed.”	4.43	Combideals	Managementstijl
“Nee daar ben ik heel simpel in nee. Ik weet wel dat daar mensen voor worden toegewezen wie dat zouden moeten doen, maar in de praktijk gaat dat helemaal niet op die manier of in ieder geval niet soepel.”	4.44	Inwerkproces	Personeel
“Als jij fatsoenlijk ingewerkt bent dan hoeft je niet vragen welke knop de cappuccino is of hoe je sauzen aanslaat bij de tosti. Dat zou je niet hoeven vragen want dat weet je dan al. Ik heb niet de indruk dat daar een heel vast proces achter zit.”	4.45	Onduidelijkheden inwerkproces	Personeel
“Als jij met een nieuw iemand staat en die weet gewoon niet zo goed hoe je bepaalde dingen moet doen dan kost het iemand die het wel weet extra tijd en moeite want diegene moet heel vaak die ander coachen. En op dingen letten.”	4.46	Tijdsbesparing goed inwerkproces	Personeel
“Nee staat niet op het rooster aangegeven. Het heeft denk ik te maken met dat je van elkaar een beetje weet met wie waar goed in is.”	4.47	Verdeling posities	Personeel
“Ja meestal ligt het een beetje aan de dagen. Als je bijvoorbeeld op een donderdagavond staat dan sta je met ze 2 ^e of 3 ^e dan sta je eigenlijk samen achter de bar en dan komt er een keer een bestelling en dan loop je naar achter om dat even te doen. Maar bijvoorbeeld op een zondag waar ik altijd overdag werk dan sta je toch al met 5 a 6 man. N. schrijft dan gewoon op van die komt op dat tijdstip binnen en die gaat daar staan. En	4.48	Taakverdeling	Personeel

die zegt dat ook altijd van joh dit is vandaag jouw verantwoordelijkheid."			
"Kijk op de kassa staat wel een nummering systeem, maar die is gebaseerd op de indeling die de Duck ons nagelaten heeft. De tafelnummering klopt niet meer. Tafel 1 t/m 4 klopt nog wel en is aan de linkerkant. Dan is het eigenlijk één grote weer war."	4.49	Tafelnummering	Systemen
"Nou ja het belangrijkste is vind ik dat je met je eigen naam werkt of eigen sleutel dan. Dan weet de keuken ook van M. heeft een bestelling opgenomen dus M. weet ook van wie die is."	4.50	Op naamsleutel werken	Systemen
"Natuurlijk heb je altijd bij elke bijbaan mensen die er gewoon puur komen omdat ze een salarisje krijgen en niet dat ze dat misschien uitstralen, maar je ziet dat mensen wel met die houding er naartoe komen."	4.51	Werknemers voor salaris	Personeel
"Je hebt dan ook mensen die er echt heen komen omdat ze er echt wat van willen maken. Dus ik denk dat het deel ook wel met intrinsieke motivatie te maken heeft."	4.52	Werknemers met intrinsieke motivatie	Personeel
"Maar ik zie gezelligheid altijd als een goeie motivator. Zolang het gezellig is op de werkvloer komen mensen niet met tegenzin naar werk toe. Dat maakt de motivator om goed werk te leveren."	4.53	Gezelligheid	Personeel
"Onderling tussen alle 0 uren contracten is het geen probleem en zit iedereen op één lijn en van dezelfde generatie."	4.54	Vertrouwen oproepkrachten	Personeel
"Maar die van daarboven hebben natuurlijk allemaal hun eigen ideeetjes."	4.55	Vertrouwen leidinggevende	Personeel
"Stel ik vind iets negatiefs van N. dan let je misschien toch op hoe je dat tegen een J. zou vertellen. Tegen N. bijvoorbeeld ook dat helemaal want die hebben een relatie."	4.56	Onderling vertrouwen	Personeel
"Nee drinken en eten hebben we nu gezet dat dat niet mag. Dat werd nog wel eens gedaan."	4.57	Eten & drinken achter bar	Personeel
"En wat betreft kletsen dat wordt nog wel gedaan en persoonlijk mits het niet mensen tot last is, je moet wel weten wat voor verhalen je vertelt."	4.58	Kletsen achter bar	Personeel
"Maar ik denk wel dat het iets goeds uitstraalt als je achter de bar gezelligheid en openheid uitstraalt en daar hoort kletsen nou ook een beetje bij."	4.59	Gezelligheid onderling	Personeel
"N. naar mijn weten ook. Hij draagt iets zwarts maar geen idee of het ons zwarts is of van hemzelf."	4.60	Kleding kok	Personeel
"Nee R. draagt iets anders. R. draagt ook altijd donkerblauw dus dat valt niet helemaal op"	4.61	Kleding manager	Personeel
"Sws probeer je natuurlijk tafelbediening, maar als je daarheen loopt en je vraagt of ze een nieuw drankje willen dan neem je gelijk de oude meenemen of je hebt net iemand geholpen en kunt gelijk de tafel ernaar leeghalen."	4.62	Tafels afnemen/ schoonmaken	Personeel
"Ik probeer altijd tijdens het werk zoveel mogelijk dat er opgeruimd en schoongemaakt wordt. Maar ik snap ook wel dat als het drukker is dat je die tijd niet altijd hebt. Dat kan dan ten koste gaan van de hygiëne dat komt niet op de eerste plek. Je wilt in eerste instantie de mensen aan hun bestelling helpen en daarna pas voor de hygiëne zorgen."	4.63	Tijd tekort tafels schoonmaken	Personeel
"Ik snap wel dat mensen dat minder vinden. Maar aan de andere kant scheelt dat het bedrijf een half uur aan loon. Kan begrijpen dat mensen daar iets minder mee hebben, omdat het misschien niet heel gezellig oogt of een beetje het gevoel geeft van schiet even op want wij willen ook gaan."	4.64	Dweilen i.p.v. geldverspilling	Personeel
"Die kunnen contact met ons opnemen via een formulier in het restaurant, ons bellen of mailen. Wij hebben dan invullijsten liggen achter	4.65	Aanmeldingsplatform kinderfeestjes	Personeel
"Dat wordt allemaal in de agenda weergegeven en N. is daar als het goed is verantwoordelijk voor dat als er een	4.66	Verantwoordelijk kinderfeestjes	Personeel

kinderfeestje is dat er een lijstje ligt met alle noodzakelijk info."			
"Nou is er wel logischerwijs vindt het meestal aan de lange tafels plaats. In de zwemleshoek kun je geen kinderfeestjes houden. Maar er is geen specifieke zone, maar we proberen ze wel allemaal zo dicht mogelijk bij elkaar te zetten."	4.67	Kinderfeestjeszone	Personeel
"Dat wil nog wel eens lang van te voren zijn. Misschien ook wel te lang."	4.68	Tafelvoorbereiding kinderfeestjes	Personeel
"Ja dat zou in principe een uur kunnen zijn. Kijk als jij op een vrijdag werkt en weet dat er 10 kinderfeestjes zijn en het is 15 uur s' middags en je hebt niet veel te doen. Ik snap wel dat mensen dan denken van joh zullen we de tafels vast klaar zetten. Of het wenselijk is weet ik niet, maar het zou wel eens kunnen dat die daardoor te vroeg neergezet worden."	4.69	Tafels kinderfeestjes	Personeel
"Niet zo zeer geïrriteerd, maar die hebben wel zoiets van er blijft weinig zitruimte over. Dus daar valt om 15 uur wel wat van te zeggen."	4.70	Tekort aan zitplaats	Personeel
"Nee niet zo vroeg van te voren. Daar stond gewoon een bordje met gereserveerd. Daar werd pas een kwartier van te voren de tafel ingedekt."	4.71	Tafelvoorbereiding Duck	Personeel
"Ikzelf zie het altijd als mensen met een kleine bestelling die komen naar de bar toe."	4.72	Barbediening	Vaardigheden
"Je merkt ook vaak als gasten met hun gezin aan tafel gaan zitten dan weet je ook dat dat mensen zijn die een grotere bestelling hebben. Dat is het ook heel logisch dat die niet aan de bar bestellen."	4.73	Tafelbediening	Vaardigheden
"Ik denk dat tafelbestellingen het meest klantvriendelijk is. Maar daar mis je nu de technologie en efficiëntie voor. Ja dat zou je tijd schelen en die tijd kun je meer dan twee keer mensen aandacht geven. En ik denk dat dat uiteindelijk resulteert in meer omzet."	4.74	Tafelbedieningssysteem optimaliseren	Systemen
"Niet verplicht."	4.75	Consumpties	Vaardigheden
"Ja dat is een beetje een grijs gebied. Persoonlijk vind ik het vrij asociaal als jij daar je eigen pakje taxi neerzet en dat mensen ook gewoon hun bananenschil op tafel laat liggen. Ja het is lastig om het ze te verbieden. Je hebt ervoor gekozen om die mensen naar hun zwemles te laten kijken van hun kinderen, dus die plek kun je ze niet ontfeggen, maar het is absoluut niet wenselijk dat ze hun eigen consumptie gaan nuttigen."	4.76	Eigen consumptie	Vaardigheden
"Die groep is gewend om niet tafelbediening te krijgen. Alleen we zijn gewoon gewend dat die mensen even snel bij ons komen dan moeten wij even 10min lang non stop koffie produceren dan is het weer gebeurd."	4.77	Bediening zwemlesouders	Vaardigheden
"We hebben het wel eens geprobeerd de afgelopen tijd. Soms werkt dat wel en soms niet. Uiteindelijk ligt het heel erg aan degene die je probeert, aan de verkooptactiek die je hebt."	4.78	Verkooptactiek bij zwemlesouders	Vaardigheden
"Veel minder verwarrend. Het is wat strakker en bondiger. Dat zijn hele goeie pluspunten. Naar mijn mening zijn ze daar echt goed mee bezig geweest."	4.79	Aangeboden assortiment	Managementstijl
"Ja we hebben bijna alle artikelen wel denk ik. Bier hebben we ook wel goeie stappen in gezet. Soms zijn er gewoon losse producten waarvan je zegt dat zou nog wel kunnen en misschien nog wel één of twee lunch dingen die je mist. Maar over het algemeen vind ik het een prima brede kaart."	4.80	Variatie menukaart	Managementstijl
"Ja we zijn horeca dus we zijn niet goedkoop. Ikzelf ben flink tegen de prijs van de smoothies Uiteindelijk hebben ze nieuwe prijzen gemaakt op basis van de marges die je erop wilt verdienen, maar ik vind niet dat je 5 euro kan vragen voor smoothie in een glazen kommetje."	4.81	Horecaprijzen	Managementstijl

"Je hebt in principe smoothie sap en je haalt gewoon bevroren fruit uit de vriezer en dat doe je in een mix ding en tada."	4.82	Versheid smoothie	Managementstijl
"Maar ik vind zelf dat als je iets voor 5 euro verkoopt dat je het anders moet aankleden."	4.83	Aankleding producten	Managementstijl
"Het komt nagenoeg allemaal uit de vriezer. Ja gebak staat ook gewoon in de koeling. Dat kun je wel even afbakken dan, maar de meeste dingen komen gewoon uit de koeling en zo."	4.84	Kant en klaar	Managementstijl
"Het komt nagenoeg allemaal uit de vriezer. Ja gebak staat ook gewoon in de koeling. Dat kun je wel even afbakken dan, maar de meeste dingen komen gewoon uit de koeling en zo."	4.85	Menukaart en sportomgeving	Managementstijl
"Ik kan me voorstellen dat je als topsporter zijnde misschien wel fruit zou willen en dat hebben we niet. Dat is wel iets. Ik zou ons eten niet altijd als even gezond definiëren nee. Dus misschien voor topsporters zou daar verandering in kunnen komen. Ik weet alleen niet of je er heel veel winst op zou maken."	4.86	Ongezond assortiment	Managementstijl
"Fruitmand op de bar te zetten of een maaltijdsalade daar hebben we het ook over gehad. Die deze ze bij de Duck overigens wel maar dat kost wel heel veel tijd om te bereiden."	4.87	Fruitmand en maaltijdsalades	Managementstijl
"Maar denk dat mensen niet helemaal perse van ons verwachten dat wij allemaal gezonde dingen verkopen. Maar als dat een doelstelling zou zijn dan kun je dat best proberen."	4.88	Verwachtingen gast	Managementstijl
"Ik ben wel een fan van maandelijkse acties of combideals. Ben wel van mening dat die dingen het goed doen mits het goeie producten zijn. Vind dat je daar wel aandacht voor zou kunnen vragen op een menukaart."	4.89	Maandelijkse acties of combideals	Managementstijl
"Bij gastvrijheid of gastbeleving is meer dat mensen als ze weggaan dat ze het gevoel hebben van nou die jongen die heeft daadwerkelijk tijd en moeite in ons gestoken en was oprecht geïnteresseerd in wat wij wilde bestellen of wat wij vonden."	4.90	Interesse richting gast	Gedeelde waarde
"Ik probeer mijn werkwijze altijd heel erg aan te passen op de personen. Dus ik heb dan vaste gasten en ik kan daar echt een babbeltje mee maken en bij mensen die er eenmalig komen dan probeer ik altijd te kijken van wat voor soort mensen zijn het."	4.91	Doelgroep bepaling	Gedeelde waarde
"En nou kun je ook gewoon jezelf amuseren als het waren met gewoon andere helpen en dagelijkse bezigheden."	4.92	Gast helpen en amuseren	Gedeelde waarde
"Sommige gevallen. Als er een specifieke klacht is van een gast dan geef je dat vaak gewoon aan bij je leidinggevende en die beslist dan wat je ermee doet. Je moet natuurlijk ook zelf de afweging maken of dat jij het ermee eens ben of niet."	4.93	Klachtenafhandeling	Gedeelde waarde
"Wat wel vaak gebeurt is dat als de dag erna iemand opent dat die dan even, als ze daar dingen geschort hebben aan hoe er afgesloten is. Dat wordt dan wel even besproken met diegene."	4.94	Klachten intern	Gedeelde waarde
"Het is misschien niet persoonlijk maar uiteindelijk weet je wel waar het over gaat met ze alle. Ik denk dat het veel beter is de tactiek die wij doen dat we eerst bepalen van is het iets nuttigs om over te hebben en het ook ziet als een soort verbeterpunt waar je het met ze 2 ^e over hebt. Wat de volgende keer beter kan en schouders eronder en weer doorgaan."	4.95	Logboek gebruik	Gedeelde waarde

Open/axiaal coderen Interview Hotel Van Der Valk

Tekstfragment	Code	Open coderen	Axiaal coderen
---------------	------	--------------	----------------

“En die dragen natuurlijk de van der valk mentaliteit uit naar de onderliggende afdelingen. We gaan best wel ver voor de gasten bij onze hotels.”	5.1	Ambassadeurschap	Strategie
“Daarnaast is het zo om het team zoveel mogelijk te trainen om er zelf ook inzicht in te hebben. Hoe te handelen in situaties waar je niet dagelijks in terecht komt. Dus dat ze altijd denken van wat het beste zou zijn voor de gast en daar ook natuurlijk meteen naar vragen. Dus om die gast weer optimaal tevreden de deur uit te laten gaan.”	5.2	Trainingen & afspraken	Strategie
“Daarin denk ik wel dat het goed is dat wij met direct leidinggevende op de vloer werken. Dat zijn in ons geval de shiftleaders. Die zijn meer ervaren en meer getraind en ontwikkeld om dat ook over te brengen naar de rest van het personeel. Dus eigenlijk om te zorgen dat er eigenlijk altijd iemand aanwezig is die gasten in bijzondere situaties te woord kan staan en effectief te hulp kan schieten.”	5.3	Direct leidinggevende op werkvloer	Structuur
“Het is natuurlijk ons doel om iedereen zo zelfstandig mogelijk te krijgen en te helpen groeien daarin.”	5.4	Zelfstandigheid creëren	Managementstijl
“Die zorg eigenlijk voor de verbindingen tussen de verschillende afdelingen. Ook op het gebied van gastvrijheid. Er wordt een bepaalde strategie bedacht en dat wordt uitgedragen door de directie en operationeel hotelmanager naar de afdelingen toe.”	5.5	Verbinding tussen afdelingen	Managementstijl
“Maar het was natuurlijk zo dat ik afdelingshoofd ben van een afdeling die heel veel en direct in contact komt met de gast en daar ook het eerste aanspreekpunt voor is.”	5.6	Communicatie tussen afdelingen	Managementstijl
“Dat is Okey. Dit is een pre-stay program. Dus die zorgen dat er al contact is met de gast, voordat ze überhaupt in het hotel aanwezig zijn. dus vanaf het moment dat zij een reservering plaatsen tot op het moment dat zij hier komen, afhankelijk van de tijdsplan daarin, worden zij één of meerder keren benaderd door dat systeem.”	5.7	Pre-stay program	Systemen
“En we hebben nog een after stay program. Dat is revalidatie. Dat draagt eigenlijk bij aan de evaluatie van het verblijf van de gast en om toch nog even een keer een signaaltje te geven van we vonden het leuk dat je er was en wij hopen jij ook, laten we even samen kijken hoe dat verblijf daadwerkelijk geweest is.”	5.8	After-stay program	Systemen
“Dat gebeurt direct door een medewerker van ons hotel die afdeling is content & marketing. Zij verzorgt voor ons hotel specifiek.”	5.9	Afdeling content & marketing	Structuur
“En van der Valk business heeft daar een landelijk platform voor die de hele communicatie en marketingstrategie voor van der Valk Nederland en wereldwijd doet. Waarmee wij ook overleg hebben en die ook acties namen ons uitdragen naar een breder publiek.”	5.10	Marketing gehele keten	Structuur
“De twee bekendste of meest effectieve voorbeelden zijn de vroege toekantingen, waarin mensen een verblijf boeken tegen een scherp kortingstarief. Waar het verblijf wat verder vooruit ligt, zodat ze ook veel korting krijgen omdat ze weten van dan komen die mensen over een lange tijd al. Dan heb je je hotel al gedeeltelijk gevuld.”	5.11	Vroegboekorting	Managementstijl
“En een hele succesvolle actie was afgelopen jaar de blackfriday actie geweest. Waarbij 35% korting op een verblijf en ontbijt werd gegeven.”	5.12	Blackfriday	Managementstijl
“Het is natuurlijk voor een medewerkers makkelijker en effectiever om een bestelling van een gast aan te slaan en Tim, zo heet dat apparaatje dan. Dan wanneer hij alles moet opschrijven met de hand. Denk daarin kan hij ook sneller de gast informeren als hij	5.13	Digitaal bestellingenproces	Systemen

aan de tafel staat en bepaalde kennis toch niet helemaal weet. Bijvoorbeeld een selectie van een aantal dranken waar een gast naar kan vragen wat hij of zij nog niet uit zijn hoofd weet kan hij direct opzoeken ook in de Tim."			
"Ik zelf probeer wel echt hands on te managen op die manier. Dus echt zoveel mogelijk ook betrokken te zijn bij de operatie en wat er op de vloer gebeurt. Dat is denk ik ook de enige manier hoe je echt contact kan maken met gasten en medewerkers. En ik denk dat het voor gasten heel erg bijdraagt om te zien dat een manager makkelijk met gasten in gesprek gaat of in contact komt en dat dat niet via allerlei moeilijk wegen moet."	5.14	Managementstijl	Managementstijl
"Ik denk vooral in een stukje samen ontwikkelen van dat soort strategieën en een stukje coaching. Ja toch samen kijken hoe we bepaalde situaties samen aanpakken en daarop schakelen voor de toekomst."	5.15	Aanmoediging zelfontplooiing	Managementstijl
"Afdelingen, wij hebben in principe een wekelijks overleg waar alle afdelingshoofden in ieder geval aanwezig zijn. Daarnaast is het natuurlijk dat persoonlijk één op één met andere afdelingshoofden wel sneller contact hebt gewoon ook direct via telefoon, mail of zelf via whatsapp."	5.16	Onderlinge communicatie	Managementstijl
"In principe de wekelijkse overeenkomsten daar is wel documentatie van."	5.17	Notuleren	Managementstijl
"Ja dat is denk ik ook vergelijkbaar met het dagverslag wat bij de receptie gemaakt wordt. Waarin dagelijks rondgestuurd wordt naar de afdelingen wat de bijzonderheden van die dag waren."	5.18	Dagverslagen	Managementstijl
"We willen natuurlijk van een sollicitant altijd eerst een CV en motivatiebrief ontvangen. Op basis daarvan een keuze maken of iemand eventueel op gesprek kan komen. En daar is ook een beetje de functie van afhankelijk in hoeverre dan de procedure verder gaat. Maar in de meeste gevallen is het zo dat na een eerste gesprek over te gaan tot aannamen of afwijzing."	5.19	Sollicitatieprocedure	Personeel
"Ja tenminste als ik het over mijn eigen afdeling heb weet ik daar het meeste van te vertellen. Bij ons is er in ieder geval een handboek, een checklist voor het inwerken en wordt een nieuwe persoon eigenlijk gekoppeld aan een buddy. Die eigenlijk zeg maar het eerste contact is en de eerst lijn inwerken doet."	5.20	Inwerkproces	Personeel
"Ja ik denk wel dat het fijn is ook zowel voor degene die een nieuwe personeelslid moet inwerken als voor het nieuwe personeelslid zelf dat het heel prettig is om in het begin één gezicht te hebben. Dat je samen weet waar je aan het werken bent, waar je op dat moment staat en waar je naartoe wilt."	5.21	Eén inwerkbuddy	Personeel
"Ja zeker dat is ook echt waar we op sturen. Ik zei net al dat we iedereen proberen te helpen om te groeien. En het liefst kijken we intern naar kandidaten die geschikt zijn voor een functie en daarna pas eigenlijk extern."	5.22	Doorgroeimogelijkheden	Personeel
"Vooral in een bedrijf waar veel mensen over de vloer komen is dat heel belangrijk. Alleen dan vanuit veiligheidsoogpunten is het wel van belang dat er altijd voldoende mensen aanwezig zijn die weten hoe er gehandeld moet worden. En op gastvrijheidsgebied is het natuurlijk ook zo dat je mensen aanwezig wilt hebben die ervaren genoeg zijn gasten op de juiste manier te woord te kunnen staan bij bijzondere situaties."	5.23	Voldoende gekwalificeerd personeel aanwezig	Personeel
"Ik denk dat dat een stukje bedrijfscultuur is dus dat is heel moeilijk meetbaar denk ik. Dat is denk ik echt	5.24	Vertrouwen	Personeel

een gevoel wat de medewerkers vooral moeten hebben richting hun collega's."			
"Dat is denk ik toch een stukje interesse in je team en medewerkers. En kijken waardoor iemand ook gemotiveerd wordt en daar samen proberen aan te werken op dat soort manieren."	5.25	Motivatie	Personeel
"Ja ik denk dat dat zeker samenhangt. Denk als een team zich allemaal prettig voelt en op zijn gemak is daarin, dat het een stuk makkelijker ook is om beslissingen te nemen en om samen één front te vormen."	5.26	Eén front vormen	Personeel
"Ik denk dat je dan komt op inlevingsvermogen, geduld en toch wel een stukje ook passie en enthousiasme."	5.27	Gastvrijheidsvaardigheden	Gedeelde waarde
"En daarin is het stukje communicatie met de gast ook heel belangrijk. Dat je best een gast kan vragen wat zijn wensen en behoeften zijn in bepaald situaties in plaats van alleen te speculeren."	5.28	Communiceren met gast	Gedeelde waarde
"Ja dat is toch echt een team effort denk ik. Dat hangt gewoon van alle afdelingen samen af. Dan kan je nog zo vriendelijk ontvangen worden, als je kamer niet schoon is zal er nooit een hoog cijfer komen. En als je kamer heel erg schoon is en je wordt niet vriendelijk ontvangen dan krijg je ook geen hoog cijfer. Dus dat is denk ik wel echt een heel team met een stukje ervaring daarbij ook."	5.29	Team effort zorgt voor hoge gastvrijheidsscore	Gedeelde waarde
"Ik denk dat je als team ook wel overtuigd moet zijn van je producten en diensten die je verkoopt. Dus als je niet achter de uitgangspunten van het bedrijf staat dat dat ook heel moeilijk is om heel gastvrij te zijn en goeie scores uit te dragen."	5.30	Achter uitgangspunten staan als team	Gedeelde waarde

Open/axiaal coderen Interview Pannenkoekenrestaurant De Bijenmarkt

Tekstfragment	Code	Open coderen	Axiaal coderen
"We doen zaterdag en toeristische marketing. Dus dan benaderen we alle campings en recreatieparken en dan adverteren we ook in de regionale kranten. De Utrechtse heuvelrug en dergelijke."	6.1	Zaterdag & toeristische marketing	Strategie
"En zaterdag dan focussen we ons op de lokale marketing. Dus echt de mensen die hier en rondom Veenendaal wonen. En dat doen we bij zaterdag ook nog wel een keer tussendoor, maar dan is echt het hoofddoel het toerisme."	6.2	Zaterdag marketing	Strategie
"Het doel is zeg maar om nieuwe mensen te kunnen werven in ons restaurant. We zitten er nu 5 jaar en ons vaste gasten bestand groeit eigenlijk gestaagd door en dat willen we eigenlijk op die manier bereiken. Dus door met bepaalde acties mensen hierheen te trekken eigenlijk. Dan is het doel om ze een goede avond te geven, zodat ze weer een keer terugkomen."	6.3	Doel van marketingacties	Strategie
"We zijn ooit begonnen met supermarkt acties, zegeltjes sparen, dat vinden mensen helemaal leuk. Bij de jumbo bijvoorbeeld. Vorig jaar heb ik de Intertoys bijvoorbeeld gedaan in nov/dec want dan is het natuurlijk sinterklaas en kerst en dan kregen ze een gratis kaartje. We hebben het bij de Praxis gedaan bij de opening van het terras seizoen, want mensen gaan dan natuurlijk voor de tuinen daar naartoe. Dus toen hebben we daar de actie opgegeven. Ik probeer wel altijd andere takken te bereiken. Tank station hebben we hier in Veenendaal gedaan. Heel lokaal ook. Dat is wel de kracht van die actie, om het zo dicht mogelijk bij huis te houden."	6.4	Slimme acties	Strategie
"Ja we hebben altijd een vaste taakverdeling, zowel in de keuken als aan de voorzijde. Ik moet heel eerlijk zeggen wij maken altijd de rooster 3 weken van tevoren online. Dan kan iedereen zijn rooster inzien. En dan kan het maar zo zijn dat ik iemand op wijkloper heb gezet, dus iemand met de portemonnee moet lopen, maar dat ik op de dag zelf beslis dat die achter de bar staat. Dus ik houd mij nooit aan het rooster ik wissel altijd per dag en dat doe ik eigenlijk omdat ik iedereen op elke plek wil kunnen neerzetten. Het moet niet zo zijn dat een oproepkracht ieder weekend achter de bar staat, want dan is die er op een gegeven moment wel klaar mee. Dus ik wil het altijd wisselen, zodat dat gewoon voor iedereen leuk is."	6.5	Taakverdeling	Personeel
"Op het moment dat de bestelling in de keuken komt dan is het met 5 a 6 minuten klaar. Heb je het nou over poffertjes dan zit je op een kwartier, want die duren altijd wat langer. En ook met voorgerechten is het 5 a 6 minuten dan moet het echt wel klaar zijn."	6.6	Wachttijd	Vaardigheden
"Dat is een stukje van de verantwoordelijke wijkloper. Die moet dat in de gaten houden. En wat ik zelf altijd doe is dat ik in iedere wijk altijd één tafel in de gaten houd als een soort steekproef. Ik doe dat altijd. Pak altijd één tafel en dan kijk ik of de drankjes gedaan worden en of ze niet te lang moeten wachten op het voorgerecht of hoofdgerecht of dat zeg maar."	6.7	Steekproef verloop wijken	Vaardigheden
"Ja dat is gewoon een kastje. Iets groter dan een telefoon dan, maar dat werkt gewoon met de oude sms code eigenlijk. De generatie nu die zegt van joh moet ik sms'en. Dus dan moeten we altijd nog wel ff. Maar eh die kunnen dus gewoon alles opnemen."	6.8	Wijkloper gebruikt handhelds	Systemen

"Dan hebben we de runners die brengen het eten en drinken weg. Die krijgen als ik een handheld over heb ook een handheld want het werkt gewoon veel sneller. Als ik dat niet heb dan hebben ze een druppel en kunnen ze de bestelling op de hoofdkassa invoeren."	6.9	Runner gebruikt druppel	Systemen
"En ons doel is eigenlijk dat die wijkloper geld moet verdienen dus die moet alleen maar in die wijk zijn. Ja drinken, ijsje, koffie, thee die moet daarvoor zorgen. Alleen als het heel druk is dan vind ik wel dat een runner zeg maar ook wel een keer kan vragen van wilt u wat drinken. Vandaar dat wij hun dus ook zo'n ding hebben gegeven."	6.10	Doel wijkloper	Systemen
"Uiteindelijk wel. Ja ze nemen het op tafel op en op het moment dat ze de tafel dus sluiten dan komt de bon er al uit in de keuken."	6.11	Handhelds versnelt bestellingenproces	Systemen
"Ja we hebben het allemaal geschakeld dus de drankbonnen komen bij de bar, de ijsbonnen bij de ijshoek en de pannenkoeken komen bij de keuken zeg maar uit."	6.12	Doorgeschakelde bonnen	Systemen
"Die wijkloper hoeft dus eigenlijk niet naar de keuken, want stel dat een gast een bijzondere pannenkoek wilt met iets erbij of af dan kunnen ze dat gewoon ook intypen. Dus dat betekent dat als de bon uit de keuken komt, dan ik zelf maar even iets een pizzapannenkoek dan staat er in het rood onder, zonder champignons. Dat betekent dat de keuken weet zonder champignon en die wijkloper kan dan dus door want die heeft dat al doorgegeven. Dus dat scheelt uiteindelijk heel veel looptijd. En uiteindelijk is je gast ook sneller geholpen."	6.13	Versnellen bestellingenproces	Systemen
"We hebben wel een drukker die dat allemaal voor ons regelt. Dus de flyers, kaartjes en dergelijke voor ons laat maken. Maar de ideeën bedenken we zelf met elkaar."	6.14	Eigen drukken/zelfbedachte acties	Managementstijl
"Dus alle locatiemanagers zitten bij elkaar. Dan bespreken wij lopende zaken maar ook dus weer nieuwe acties, of we iets met koningsdag of Moederdag kunnen doen. Beetje dat soort dingen."	6.15	Acties m.b.t. feestdagen	Managementstijl
"Facebook en Instagram daar zijn wij relatief actief mee. Wij hebben nu ook social deal ingeschakeld. Dat doen we ook al wel een tijdje weer. Want dat boort ook weer hele nieuwe mensen aan. Is ook weer een ander publiek. Beetje zelfde concept alleen we geven iets korting weg."	6.16	Sociale media platformen acties	Managementstijl
"Eigenlijk is dat best wel een goeie. We zijn hier begonnen in Veenendaal als pilot, maar dat ging eigenlijk als een tierelier. Dus dachten we van ja dan gaan we het voor alle vestigingen doen. Maar dan heb je ook weer een heel ander publiek. Tuurlijk heb je vaste gasten die hier zitten, dan denk je van ja die eten een keer met korting. Maar die komen wel vaker dus dat is niet zo'n probleem. Maar je boort echt een compleet nieuwe markt weer aan."	6.17	Nieuwe markt aanboren (social deal)	Systemen
"Dat is wel gewoon voor online dan facebook. Dat is wel een goeie hoor."	6.18	Facebook online acties	Managementstijl
"Dan kom je op het ouderwetse zegeltjes sparen uit."	6.19	Zegels offline acties	Managementstijl
"Ik ben wel echt een pipo manager ik ben echt wel met het personeel. En als het druk is dan werk ik net zo hard mee. Met elkaar gewoon een gezellig sfeer maken, want dat ervaart die gast uiteindelijk ook. Ik kan als een boeman hier door de tent lopen en iedereen vertellen jij moet dit en jij moet dat. Maar uiteindelijk heeft die gast daar niks aan dus we doen het met elkaar. Als iedereen om 17 uur binnen is dan drinken we ook even koffie met elkaar. Dan staan we	6.20	Managementstijl: Pipo manager	Managementstijl

hier wel en de gasten die er zitten die worden ook wel geholpen, maar dan is het nog even gezellig en dan hup aan het werk. Dus echt dingetjes met elkaar doen. S' avonds een sluitdrankje ook gewoon."			
"Ja we communiceren gewoon mondeling. We hebben een appgroepje met elkaar, een appgroep met de vaste en een appgroepje met de vaste en de losse. Dat kan soms heel serieus zijn, maar dat kan soms ook tot 1 uur s' nachts alleen maar aan het geinen zijn met elkaar. Dus meestal mondeling met elkaar en anders pakken we gewoon de app of de mail."	6.21	Onderlinge communicatie	Managementstijl
"Het liefste heb ik dat ik ff bel, maar goed die oproepkrachten zitten natuurlijk ook op school. Dus dan is inderdaad de app of de mail even het makkelijkste om ze te bereiken."	6.22	Communicatieplatformen onderling	Managementstijl
"Nee iedereen mag is eigenlijk gewoon komen solliciteren. Zeker als oproepkrachten zeg maar. Ze mogen hier werken als ze 16 zijn. In de basis voor de keuken als chef kok dan moet je wel iets hebben."	6.23	Sollicitatieprocedure	Personeel
"Ja bij de bediening begin je achter de bar, want dat is eigenlijk een beetje een veilige haven. Dan hoeft je niet zoveel dan alleen drankjes klaarzetten. Dat gaan we een paar keer doen en dan worden ze runner. Dat is het eten en drinken wegbrengen, de tafeltjes opruimen en schoonmaken. En als je dat weer een paar keer hebt gedaan dan ga je naar wijklopers met de computer en portemonnee. Als je dat hebt gedaan dan ben je allround en kan ik je overal neerzetten. En dat is voor de keuken idem dito. Daar begin je bij de afwas en het ijs maken. Dat doe je een paar keer en dan ga je naar de koude kant, dus de frietjes bakken, uitsmijters bakken, shoarma. Vervolgens kom je dan bij het vullen van de pannenkoeken of uiteindelijk de pannenkoeken bakken. Bedoel wij hebben hier ook oproepkrachten die werken of lopen stage doordeweeks in de zorg en die draaien hier op zondag gewoon de dag soms. Dat vinden ze ook leuk."	6.24	Inwerkproces	Personeel
"Ja hoor dat hebben we eigenlijk altijd wel voor iedereen. We hebben eigenlijk best wat oproepkrachten die uiteindelijk vaste kracht zijn geworden. Daar is Lieke er toevallig één van. Is als oproepkracht begonnen, toen tijdje in vaste dienst en uiteindelijk is ze nu mijn assistent hier. Dus er zijn echt wel voor iedereen mogelijkheden."	6.25	Doorgroeimogelijkheden	Personeel
"Dus wij maken die roosters en wat wij doen is wij schakelen met reserve diensten. Dus op het moment dat wij een rooster maken dan zetten wij er iemand in en bij zijn begintijd zetten we dan drie sterretjes. Dat betekent dat die persoon 12 uur a 12:30 uur moet bellen hierheen. En dat wij dan beslissen of die moet komen de ja of de nee. Nou moet ik zeggen dat we 9 van de 10 keer goed gokken, maar soms gok je ook wel eens mis. En dan loop je over en moet je de oogkleppen op doen en gaan. Dat gebeurt ook. Dat is een beetje gokken, maar we kunnen het wel redelijk inschatten."	6.26	Reserve diensten	Personeel
"Door wel open en eerlijk te blijven. We hebben ook iemand in dienst voor personeelszaken als vertrouwenspersoon. Daar hebben we iemand voor aangenomen. Daar kunnen ze ook altijd terecht. Af en toe ook gewoon met ze praten even 1 op 1. Dat gebeurt natuurlijk ook wel doordeweeks dan ben je met ze 2 ^e en dan praat je. En normaal en respectvol met elkaar omgaan."	6.27	Vertrouwen	Personeel

“Op het moment dat iemand in de wijk loopt zeg maar en ik vertrouw die persoon dan geeft dat die persoon weer een duwtje in de rug. Dan is het aan mij om te beoordelen of hij of zij niet overlopen wordt en daar dan bij te schakelen door er iemand bij te zetten. Dus ja vertrouwen heeft daar wel mee te maken.”	6.28	Vertrouwen vergroot gastvrijheid	Personeel
“Ik denk sws teambuilding met elkaar. Dat is natuurlijk heel belangrijk. Het contact onderling moet goed zijn. Mensen moeten goed in hun vel zitten. Wij zorgen ervoor dat alles werkt en alles het doet, zoals het hoort. Dat hun gewoon kunnen werken met de spullen die er voor handbereik zijn om dat te doen. En goed ja inderdaad dat teamverband vind ik voor mij heel belangrijk.”	6.29	Gastvrijheidsvaardigheden	Gedeelde waarde
“Mensen het gevoel van welkom geven. Kwalitatief iets goeds op tafel zetten, waar we ook achter staan. Waar wij hier heel erg op hameren is het verwelkomen. Of je nou achter de bar staat, tafels aan het opruimen bent of uit de keuken komt je zegt gewoon de mensen gedag. Als ze weggaan ook dan zeg je dat gewoon even. De eerste 5 min en de laatste 5 min zijn het belangrijkste. We hebben vorig jaar een training gehad van Wouter Verkerk. Hij zei letterlijk: ‘Het eten kan nog zo tegenvallen en de koffie kan nog zo vies zijn, maar de eerste en laatste 5 min maken het of mensen terug komen de ja of de nee.’”	6.30	Betekenis gastvrijheid	Gedeelde waarde
“In eerste instantie proberen we een ander gerecht te laten maken naar de wensen van de gast. Je moet natuurlijk altijd die mensen gelijk geven ook al ben je het er niet mee eens dan doe je het alsnog. Dan geef je een keer een pannenkoek weg, maar uiteindelijk zijn die mensen tevreden en komen ze weer terug. Je hebt ook gasten die kun je het gewoon niet naar de zin maken, wat je ook doet. Dan denk ik ook van het is prima, dan betaal je en kom je maar niet meer zeg maar. Dus we proberen altijd wel iets op te lossen. Als er een keer een kopje koffie of wijn over iemand heen gaat dan mogen ze ook altijd de stomerij bon bij ons inleveren dat ze het geld daarvan terugkrijgen. Dan zie je eigenlijk dat dat best wel goed werkt.”	6.31	Klachtenafhandeling	Gedeelde waarde
“Het gezellig hebben met elkaar en elkaar helpen.”	6.32	Team effort	Gedeelde waarde
“Wel respectvol. Dat is denk ik de belangrijkste voor ons. Als er iets niet loopt of als iets niet naar hun zin is dan moet je dat ook wel gewoon zeggen. Dan kunnen we daar iets mee.”	6.33	Respect	Gedeelde waarde

Bijlage 15 Codeboom medewerkers & best-practices

Codeboom medewerkers De Vallei

Axiale code	Open codes	Fragment	Totaal
Strategie	Missie & visie Doelstellingen	1.1, 1.2, 2.1, 3.1, 4.1 1.3, 2.2, 3.2, 3.3, 4.2	5 5
Structuur	Leidinggevende + verantwoordelijkheid/taken Hiërarchie Eindverantwoordelijke Verantwoordelijk roosters Verantwoordelijk keuken/ inkoop Verantwoordelijkheid kinderfeestjes Personeelsvragen/zaken Verantwoordelijkheid menukaart	1.4, 3.8, 3.9, 3.23, 4.9, 4.19 1.5, 1.6 1.7, 2.7, 3.4, 4.3 1.8, 2.3, 3.6, 4.5 1.10, 2.4, 2.6, 3.5, 4.4, 4.6 2.5, 2.82, 3.62, 4.66 1.9, 3.7, 4.7 1.11, 1.12, 2.8, 4.10	6 2 4 4 6 4 3 4
Systemen	Kassasysteem Bonnetjessysteem Tafelnummering Tijdsgebonden bestellingensysteem Kinderfeestjessysteem (mail & agenda) Bedieningssysteem/ bestellingen opnemen	2.9, 3.10, 3.11, 3.12, 4.13, 4.14 2.38, 3.31, 4.12 1.14, 2.56, 2.57, 2.58, 3.47, 4.49, 4.74 1.30, 1.31, 2.32, 2.33, 2.34, 2.35, 3.32, 3.33, 3.34, 4.39 1.70, 1.71, 1.72, 1.73, 2.10, 2.83, 2.84 2.11, 2.12, 3.48, 4.18, 4.50	6 3 7 10 7 5
Managementstijl	Communicatie platform intern Communiceren over veranderingen Onduidelijke communicatie/ miscommunicatie Communicatie tussen leidinggevende Onderlinge sfeer Vertrouwen Irritaties Timemanagement Aparte rijen creëren Communicatie richting gasten Ongeduldigheid van gast Maximale tijd per bestelling/ wachttijd Stempelkaart Acties Promotie platform Aangeboden assortiment (beperkt) Prijs/kwaliteit verhouding Verheid producten Menukaart en sportomgeving Veranderingen menukaart Assortiment gezonder Marketing	1.19, 2.15, 2.16, 2.17, 3.15 1.20, 1.101, 2.119, 3.16, 3.17, 4.24, 4.25 1.15, 1.16, 1.22, 2.19, 2.45, 2.54, 2.59, 2.60, 3.18, 4.23, 4.26, 4.27, 4.31, 4.32 1.100, 2.18, 2.20, 2.22 1.17, 1.18, 2.13, 2.21, 2.24, 3.20, 3.21, 4.28 2.14, 4.20, 4.21, 4.22 1.23, 2.23, 4.30 1.24, 2.25, 2.26, 3.22, 3.24, 4.34 1.26, 1.27, 2.27, 3.25, 3.27, 4.35 1.28, 1.29, 2.28, 2.29, 3.26, 3.28, 3.30, 4.36 2.30, 2.31, 3.29, 4.37, 4.38 1.32, 2.36, 2.37, 3.35 1.33, 2.39, 2.40, 2.41, 2.42, 4.40, 4.41 1.34, 2.43, 3.36, 4.42, 4.43 2.44 1.80, 1.81, 3.79, 4.79, 4.80 1.84, 1.94, 2.102, 2.103, 2.104, 2.105, 2.106, 3.81, 4.81, 4.83, 4.84 1.85, 1.86, 1.88, 2.107, 2.110, 2.111, 3.82, 4.82 1.90, 2.108, 3.84, 4.85 1.82, 1.91, 2.112, 3.80, 3.85, 4.87, 4.89 1.89, 2.109, 4.86, 4.88 1.83, 1.87, 1.92, 1.93, 3.37, 3.38, 3.39, 3.40, 3.83	5 7 14 4 8 4 3 6 6 8 5 4 7 5 1 5 11 8 4 7 4 9
Personeel	Sollicitatieprocedure Inwerkproces Taakverdeling Lijst met extra schoon-/werkzaamheden Duidelijkheid van werkzaamheden Motiveren van personeel/elkaar Vertrouwen Voldoende mankracht Eigen prioriteiten	1.35, 2.46, 3.41 1.36, 1.37, 1.38, 1.39, 2.47, 2.48, 2.49, 3.42, 3.43, 4.44, 4.45, 4.46 1.25, 1.40, 2.50, 2.51, 2.52, 2.55, 3.44, 3.45, 4.47, 4.48 1.41, 2.116, 3.51, 3.52 2.53, 3.46 1.43, 1.44, 1.45, 2.62, 2.63, 3.13, 3.14, 3.49, 4.11, 4.52, 4.53 1.47, 3.53, 4.54, 4.56 1.46, 2.65, 3.54, 4.33	3 12 10 4 2 11 4 4 12

	Geen bedrijfskleding/ schort Bedrijfskleding manager/kok Bedrijfskleding in algemeen Aanmeldingsplatform kinderfeestjes Proces kinderfeestjes Interne communicatie kinderfeestjes Tafelvoorbereidingen kinderfeestjes Kinderfeestjeszone Tekort aan zitplaatsen	1.42, 1.48, 1.49, 1.50, 2.66, 2.67, 2.68, 3.50, 3.55, 4.57, 4.58, 4.59 1.51, 1.55, 2.69 1.52, 1.53, 1.54, 2.70, 3.58, 4.60, 4.61 2.71, 2.72, 2.73, 2.74, 3.56, 3.57 1.67, 2.80, 3.61, 4.65 1.68, 3.19 1.69, 1.74, 2.81, 3.62 1.77, 1.78, 2.86, 2.87, 3.65, 3.66, 4.68, 4.69, 4.71 1.75, 2.85, 3.64, 4.67 1.76, 1.79, 2.88, 2.89, 2.90, 3.67, 3.69, 3.70, 3.71, 4.70	3 7 6 4 2 4 9 4 10
Vaardigheden	Tafels schoonmaken/leeghalen Dweilen voor sluitingstijd Verlichting uit voor sluitingstijd Bedieningsproces Barbediening Tafelbediening Eigen consumpties Niks bestellen Regels niks bestellen/eigen consumpties Bediening zwemlesouders	1.56, 2.75, 2.76, 3.59, 4.62, 4.63 1.102, 1.103, 2.77, 2.79, 3.60, 4.64 1.104, 2.78 1.13, 2.91, 3.77, 4.15, 4.16, 4.17 1.58, 1.59, 2.61, 2.93, 3.74, 4.72 1.57, 2.94, 3.75, 3.78, 4.73 1.60, 1.62, 1.64, 2.95, 2.97, 2.100, 2.101 1.61, 3.68, 3.73 1.63, 1.65, 2.98, 2.99, 3.72, 4.75, 4.76 1.66, 2.92, 2.96, 3.76, 4.77, 4.78	6 6 2 6 6 5 7 3 7 6
Gedeelde waarden	Gastvrijheid Klachtenafhandeling Logboek gebruik	1.95, 1.96, 2.113, 2.114, 3.86, 4.90, 4.91, 4.92 1.97, 1.98, 2.115, 2.117, 3.87, 3.88, 4.93 1.99, 2.118, 3.89, 4.94, 4.95	8 7 5

Best-practicus codeboom

Axiale code	Open codes	Fragment	Totaal
Strategie	Ambassadeur van bedrijf Trainingen & afspraken	5.1 5.2	1 1
Structuur	Direct leidinggevende op werkvloer Zelfstandigheid creëren Verbinding/communicatie tussen afdelingen	5.3 5.4 5.5, 5.6	1 1 2
Systemen	Gastvrijheidssystemen Digitaal bedieningssysteem	5.7, 5.8 5.13, 6.9, 6.10, 6.11, 6.12, 6.13	2 6
Managementstijl	Marketing Acties Platformen acties Managementstijl Interne communicatie Wachttijd	5.9, 5.10, 6.14 5.11, 5.12, 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.15 6.16, 6.17, 6.18, 6.19 5.14, 6.7, 6.20 5.16, 5.17, 5.18, 6.22 6.6	3 7 4 3 4 1
Personeel	Motiveren van personeel Sollicitatieproces Inwerkproces Doorgroeimogelijkheden Voldoende mankracht Vertrouwen & gastvrijheid Taakverdeling	5.15, 5.25, 5.26 5.19, 6.23 5.20, 5.21, 6.24 5.22, 6.25 5.23, 6.26 5.24, 6.27, 6.28 6.5	3 2 3 2 2 3 1
Vaardigheden	Gastvrijheidsvaardigheden Communicatie met gast	5.27, 6.29, 6.30 5.28	3 1
Gedeelde waarden	Team effort/ uitgangspunten Klachtenafhandeling	5.29, 5.30, 6.32, 6.33 6.31	4 1