



Beleving bij Bedrijfsuitjes



Marc Postma – 306179

Holland Casino Enschede

Beleving bij bedrijfsuitjes –
Adviesrapport

Enschede, Mei 2016



Beleving bij bedrijfsuitjes – Adviesrapport

Een onderzoek naar het belang van het toepassen van de belevingsdimensies bij de bedrijfsuitjes die aangeboden worden bij het Holland Casino in Enschede

Enschede, 27 mei 2016.

Marc Postma

306179

Adviesrapport

Hospitality Business School – Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs

Holland Casino Enschede

Mei 2016

1e Examinator: Judith Hoogwijk

2e Examinator: Martha Beeker

Opdrachtgever & Begeleidster: Kirsten Meijer

Voorwoord

Voor u ligt het thesis rapport 'Beleving bij bedrijfsuitjes'. Dit onderzoek is geschreven ter afronding van de opleiding Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs aan de Hospitality Business School van Saxion Hogescholen in Deventer. Het rapport dient bij te dragen aan de ontwikkelen van beter passende en completere arrangementen bij het Holland Casino in Enschede.

De opdrachtgever is Holland Casino Enschede. Het advies binnen dit rapport dient bij te dragen aan het ontwikkelen van arrangementen die beter passen bij de wensen en behoeften van de zakelijke leisure doelgroep in de regio Twente. Op deze manier hoopt Holland Casino Enschede meer traffic te genereren, door meer interesse voor de arrangementen te wekken en daardoor een hogere arrangementenverkoop te realiseren.

Tijdens het schrijven van deze thesis zijn er verschillende sleutelpersonen geweest die mij door dit proces heen hebben gesleept. Allereerst wil ik graag mijn eerste examiner, Judith Hoogwijk, bedanken voor het geduld dat ze met mij heeft gehad en de hulp die ze heeft aangeboden in de vorm van consulten, e-mails en de vele feedback. Tevens wil ik mijn opdrachtgever Kirsten Meijer bedanken voor het geduld en het vertrouwen, ook toen het iets langer duurde dan verwacht en ik vertraging opliep. Ik hoop oprecht dat dit advies van significante waarde zal zijn en dat het daadwerkelijk een verandering teweeg kan brengen, want dat is het minste wat ik terug kan doen voor de kans die mij geboden is. Ook wil ik mijn SLB'er Justin Meerenburgh bedanken die oprecht met het proces mee heeft geleefd en waar ik in december een verhelderend en confronterend gesprek mee heb gehad, waardoor ik weer kracht kreeg om verder te gaan. Tevens wil ik mijn ouders en vrienden bedanken voor de steun waar mogelijk, het fungeren als klankbord wanneer nodig en het omgaan met iemand die in deze periode niet altijd de makkelijkste is geweest. In het speciaal wil ik hierbij Gino Balistreri bedanken, die ondanks zijn eigen drukke schema altijd klaar stond om mij te helpen en om duidelijkheid te creëren in het onderzoek, wanneer ik door de bomen het bos niet meer zag.

Ik draag dit adviesrapport op aan mijn oma, die helaas vorig jaar is overleden. Ze zou ontzettend trots zijn geweest.

Enschede, 27 mei 2016

Marc Postma

Managementsamenvatting

Dit adviesrapport is geschreven in opdracht van de Marketing & Sales (M&S)-afdeling van het Holland Casino Enschede (HCE). De naderende wijziging van het kansspelbeleid en de privatisering van het casinolandschap in Nederland die daaruit resulteert is de aanleiding van deze thesisopdracht. Het doel van deze thesis is om bij te dragen aan het oplossen van het volgende managementprobleem: *de huidige omzet behouden danwel verhogen in het nieuwe, geprivatiseerde casinolandschap*. In dit rapport is gefocust op het beter aanspreken van de zakelijke leisure doelgroep in de regio Twente bij het aanbieden van arrangementen op het gebied van beleving om zo meer 'traffic' te genereren naar HCE. De volgende **adviesvraag** is beantwoord:

Hoe kan HCE het huidige arrangementenaanbod beter aansluiten aan de wensen en behoeften van de zakelijke leisure gast, afkomstig van bedrijven met 20–100 medewerkers uit de regio Twente, betreffende bedrijfsuitjes door gebruik te maken van de vier dimensies van beleving?

Aan de hand van het Belevingsmodel van Pine & Gilmore (2011, bestaande uit de vier belevingsdimensies 'Leren', 'Esthetiek', 'Amusement' en 'Ontsnappen', zijn allereerst de wensen en behoeften van de zakelijke leisure gast in kaart gebracht. Dit model is wereldwijd succesvol toegepast in de casinobranche en vergelijkbare branches. Aan de hand van deze belevingsdimensies, is een enquête opgesteld en afgenomen onder 148 medewerkers van bedrijven met 20–100 medewerkers in de regio Twente. Aan de hand van de resultaten is te concluderen dat de respondenten van de enquêtes de dimensies 'Leren' en 'Esthetiek' als de belangrijkste belevingsdimensies zien betreffende bedrijfsuitjes, gevolgd door 'Ontsnappen' en 'Amusement'. De belangrijkste aspecten van de dimensie 'Leren' zijn: **het betrekken van de gast, een bepaalde mate van interactiviteit en het wekken van nieuwsgierigheid**. Van de dimensie 'Esthetiek' zijn dit: **een aangename/gezellige sfeer, vriendelijk personeel en het besteden van aandacht aan de details**.

Het belang van deze dimensies wordt bevestigd door de M&S-managers van de vestigingen in Rotterdam en Breda, die de belevingsdimensies 'Leren', 'Esthetiek' en 'Ontsnappen' zien als de belangrijkste dimensies. De centrale ligging van een vestiging, de vriendelijkheid van het personeel en een authentieke locatie dragen volgens hen bij aan een succesvolle invulling van de dimensie 'Esthetiek'. Bij het overwegen van het opnemen van de dimensie 'Leren' in het aanbod van arrangementen, dient goed te worden gekeken of dit wel rendabel is. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat de speluitleg als een arbeidsintensief proces kan worden gezien. Tegelijkertijd kan het aanbieden van speluitleg zorgen voor een grotere kans dat een gast terug zal komen.

HCE biedt op dit moment uitsluitend standaardarrangementen. Deze sluiten slechts deels aan bij de twee belangrijkste belevingsdimensies, doordat hiervan enkel de belevingsdimensie 'Leren' wordt aangeboden. Bovendien betreft dit alleen de aspecten 'het leren van nieuwe fysieke en psychische vaardigheden' en 'een bepaalde mate van interactiviteit'. Daarnaast bieden de relatief dure standaardarrangementen dezelfde en dus géén extra belevingsdimensies en -aspecten ten opzichte van de goedkopere varianten.

Twee van de vier specifieke arrangementen aangeboden door andere HC-vestigingen bevatten aspecten van 'Esthetiek'. Slechts één aangeboden specifiek arrangement bevat zowel de dimensie 'Leren' als 'Esthetiek' door de aangeboden rondvaart ('Cruise & Dine' van HC Amsterdam).

De samenstellingen van de arrangementen bij HCE verschillen over het algemeen met deze van de concurrentie; het arrangementenaanbod van de concurrentie lijkt een betere 'fit' te hebben met de gevonden wensen en behoeften. Tussen de 25 geanalyseerde concurrentieaanbieders is enkel 'Casino Atlantis' een concurrent op het gebied van (online) kansspelen. Het aanbod van dit casino biedt verscheidene combinaties van *alle* belevingsdimensies, met voornamelijk de aspecten 'het leren van vaardigheden', 'het stimuleren van interactiviteit' en 'een gezellige sfeer'. Van de vier aangeboden arrangementen bevat er één de dimensies 'Leren' en 'Esthetiek'. Van de overige concurrentieaanbieders biedt slechts 25% de dimensie 'Leren' aan, met bijbehorende aspecten 'het leren van nieuwe vaardigheden' en 'het stimuleren van de interactiviteit'. Maar liefst 83% biedt de dimensie 'Esthetiek' aan, voornamelijk door middel van de aspecten 'gezellige sfeer' en het 'genieten van de omgeving'. Daarnaast valt op dat al deze concurrentieaanbieders zich lijken te focussen op de dimensie 'Ontsnappen' en ruim 50% op de dimensie 'Amusement'.

Aan de hand van de conclusies uit het onderzoek, zijn twee **adviesopties** afgewogen aan de hand van relevante criteria en een confrontatiematrix. Hieruit blijkt dat de adviesoptie: **De ontwikkeling van nieuwe arrangementen** duidelijk de voorkeur krijgt. Zowel de omschrijvingen als het aanbod van de arrangementen worden volledig aangepast aan de hand van de juiste belevingsaspecten. Hierdoor wordt volledig ingespeeld op de wensen en behoeften van de gasten, en niet enkel op de korte termijn. Deze optie zal naar verwachting zorgen voor een grotere tevredenheid onder de gasten van de bedrijfsuitjes. Doordat ook de omschrijvingen worden aangepast, is HCE volledig transparant in de communicatie naar de gast. Ook staat de gast daadwerkelijk centraal. Het rondspreken hiervan door de regio Twente zal naar verwachting zorgen voor een toename van de bedrijfsuitjes. Ook wordt een sterker imago verwacht, wat tevens kan zorgen voor een verbeterde maatschappelijke betrokkenheid.

Er dient begonnen te worden met het creëren van draagvlak onder het management van het concern HC en het M&S-personeel van HCE. Naast het ontwikkelen van nieuwe arrangementen dienen nieuwe arrangementsfolders te worden ontwikkeld en interne training van het M&S-personeel plaats te vinden door middel van lezingen van experts op het gebied van de beleveniseconomie. Bovendien wordt geadviseerd om de nieuwe arrangementen na de ontwikkeling proactief in de markt te zetten. Hierover kan contact worden opgenomen met de M&S-afdeling van de vestiging in Breda. Deze afdeling zal op korte termijn de arrangementen proactief gaan aanbieden.

Op de lange termijn kunnen veranderingen in de wensen en behoeften doorgevoerd worden in het arrangementenaanbod van HCE. In het geval dat géén veranderingen in de wensen en behoeften optreden, kan op mogelijke verzadiging van de markt worden ingespeeld door middel van herinvestering. Ideeën voor een nieuwe, creatieve invulling van de zaal kunnen worden verzameld door middel van interne of externe crowdsourcing.

De nieuw te ontwikkelen arrangementen kunnen succesvol worden geïmplementeerd aan de hand van het geschreven implementatieplan. Het totale proces wordt geschat op 8 weken. De verwachte kosten van deze adviesoptie worden geschat op € 15.040,- plus de eventuele kosten voor het proactief in de markt zetten van de arrangementen. Ook zijn de kosten van de mogelijke crowdsourcing en mogelijke aanpassingen aan de zaal na minimaal 2 jaar niet inbegrepen. De verwachte baten bedragen een stijging van het aantal gasten omtrent bedrijfsuitjes van ongeveer 75% tot circa 12.750 en een verwachte omzetstijging van €89.400 tot circa € 144.000,-.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
Lijst met afkortingen	8
1. Inleiding	9
1.1 Algemene informatie	9
1.2 Aanleiding.....	9
1.3 Managementprobleem.....	9
1.4 Adviesdoel en -vraag	10
1.5 Onderzoeksdoelen	10
1.6 Onderzoeksvragen	10
2. Theoretisch Kader	12
2.1 Centrale vraag binnen het Theoretisch Kader	12
2.2 Het zoekproces	12
2.3 Kernbegrip: beleving	12
2.4 Het meten van beleving.....	14
2.5 Toepassingen binnen de casinobranche.....	16
2.6 Toepassingen binnen vergelijkbare branches	16
3. Methodologie.....	18
3.1 Onderzoeksstrategie	18
3.2 Onderzoekseenheden.....	18
3.3 Waarnemingsmethoden	19
3.4 Data-analyse.....	20
4. Deskresearch	21
4.1 Merkanalyse.....	21
4.2 Concurrentieanalyse.....	23
5. Veldonderzoek.....	25
5.1 Kwantitatief onderzoek	25
5.2 Kwalitatief onderzoek.....	28
5.3. Conclusie kwalitatief onderzoek	31
5.4. Validiteit en betrouwbaarheid	32
6. Conclusie.....	35

7.	Advies.....	36
7.1	Criteria	36
7.2	Adviesopties	37
7.3	Afweging adviesopties.....	39
7.4	Implementatie van de gekozen adviesoptie.....	42
7.5	Financiële consequenties.....	45
7.6	Conclusie advies	48
	Nawoord	49
	Literatuurlijst.....	51
	Bijlagen	54
	Bijlage A: Het zoekproces	54
	Bijlage B: De beleveniseconomie	60
	Bijlage C: Operationalisatie kernbegrip ‘beleving’	62
	Bijlage D: Huidig arrangementenaanbod Holland Casino.....	63
	Bijlage E: Resultaten deskresearch.....	74
	Bijlage F: Enquête	92
	Bijlage G: Resultaten kwantitatief onderzoek	95
	Bijlage H: Interview guide.....	106
	Bijlage I: Transcripten interviews.....	108
	Bijlage J: Codeboom interviews	124
	Bijlage K: Fragmenten interviews.....	126
	Bijlage L: Uitleg afweging adviesopties	141
	Bijlage M: Gantt diagram.....	142
	Bijlage N: Offerte ontwikkeling folders – grafisch vormgevingsbureau.....	143

Lijst met afkortingen

HC	-	Holland Casino
HCB	-	Holland Casino Breda
HCE	-	Holland Casino Enschede
HCR	-	Holland Casino Rotterdam
M&S	-	Marketing & Sales

1. Inleiding

1.1 Algemene informatie

Holland Casino (HC) is op dit moment het enige casino in Nederland met een licentie voor kansspelen. Er werken momenteel 2.308 werknemers verspreid over 14 vestigingen door heel Nederland.

De vestiging in Enschede (HCE) heeft op dit moment 183 werknemers. De laatste jaren zijn bewogen jaren geweest voor HC. Voornamelijk de crisis en de verandering van het rookbeleid hebben voor moeilijkheden gezorgd binnen de organisatie. Op dit moment is de Nederlandse staat de grootaandeelhouder van HC. Daarnaast is de bedrijfsvorm een stichting, waardoor HC geen financiële reserves opbouwt. HCE is een relatief kleine vestiging van het concern en zal de opdrachtgever van deze thesisopdracht zijn.

1.2 Aanleiding

De directe aanleiding voor deze thesis is de mogelijke verandering in het kansspelbeleid vanaf 2017. Ex-staatssecretaris van justitie, Fred Teeven, heeft in 2014 bepaald dat HC geprivatiseerd zal moeten worden aan de hand van een nieuw wetsvoorstel (Kansspeelautoriteit, 2014). De huidige Wet op de kansspelen (Wok) is inmiddels meer dan 50 jaar oud. Het nieuwe wetsvoorstel bestaat uit drie delen. Ten eerste dienen de steeds meer populaire online kansspelen worden gereguleerd. Ten tweede dienen nieuwe regels te worden ingevoerd betreffende loterijen. Tenslotte dient de casinomarkt geprivatiseerd te worden, waardoor naar verwachting nieuwe aanbieders tot deze markt toe zullen treden. Om te voorkomen dat HC hierdoor de rol als marktleider zal verliezen, dienen de verschillende vestigingen de marktpositie op het gebied van bedrijfsuitjes te versterken door beter aan te sluiten aan de wensen en behoeften van de doelgroep.

Bedrijfsuitjes worden doorgaans aangeboden door middel van arrangementen. Door het aanbod van arrangementen beter aan te sluiten aan de wensen en behoeften, hoopt het HCE meer 'traffic' van zakelijke leisure gasten te genereren.

In samenwerking met de Marketing & Sales afdeling van HCE is besloten om de focus van deze afstudeeropdracht te leggen op de leisure kant van de zakelijke markt, de bedrijfsuitjes. Vanwege de bijbehorende aanwezige kennis en expertise op deze afdeling. Het is belangrijk om te stellen dat er dus **niet** op de MICE-markt zal worden gefocust, vanwege het ontbreken van de kennis en expertise van deze markt binnen HCE. In opdracht met de betreffende afdeling is dan ook de volgende afstudeeropdracht geformuleerd: *Het onderzoeken van de wensen en behoeften van de zakelijke leisure gast op het gebied van beleving bij bedrijfsuitjes*. In overleg met deze afdeling is besloten om de focus te leggen op midden- en kleinbedrijven in de regio Twente, om precies te zijn de bedrijven met 20 tot 100 medewerkers.

1.3 Managementprobleem

Het managementprobleem is: het behouden danwel verhogen van de omzet binnen het nieuwe, geprivatiseerde casinolandschap. Vanwege de verwachte toetreding van andere kansspelaanbieders op de casinomarkt, dient er op een bredere doelgroep te worden gericht om de huidige omzet te kunnen blijven genereren. Volgens de opdrachtgever wordt op dit moment nog teveel gedacht als een overheidsinstelling in plaats van als een commercieel bedrijf. Tevens heeft de opdrachtgever de indruk dat op dit moment het huidige aanbod op het gebied van arrangementen beter kan worden benut. Er is

echter een gebrek aan kennis van de wensen en behoeften op het gebied van beleving bij bedrijfsuitjes om dit goed in te kunnen schatten.

1.4 Adviesdoel en -vraag

Het **adviesdoel** van deze thesis is om de zakelijke leisure doelgroep in de regio Twente beter kunnen aanspreken bij het aanbieden van arrangementen op het gebied van beleving om zo meer 'traffic' te genereren naar HCE. Het advies zal worden opgesteld aan de hand van het Theoretisch Kader en de onderzoeksresultaten. Het Belevingsmodel van Pine & Gilmore (2011) kan in het Theoretisch Kader worden toegepast om beleving toe te voegen aan een product of dienst.

De in kaart gebrachte doelgroep, het huidige aanbod van arrangementen en aanwezige concurrentieaanbieders op het gebied van bedrijfsuitjes zullen een belangrijke rol vervullen bij het schrijven van het advies. Betreffende het huidige aanbod van arrangementen zal er worden onderzocht op welke dimensies van beleving er wordt gefocust. Ook de focus op het gebied van beleving van het aanbod van de concurrentieaanbieders zal worden onderzocht. Op basis van het adviesdoel is de volgende **adviesvraag** geformuleerd:

Hoe kan HCE het huidige arrangementenaanbod beter aansluiten aan de wensen en behoeften van de zakelijke leisure gast, afkomstig van bedrijven met 20-100 medewerkers uit de regio Twente, betreffende bedrijfsuitjes door gebruik te maken van de vier dimensies van beleving (Pine & Gilmore, 2011)?

1.5 Onderzoeksdoelen

Verschillende onderzoeksdoelen zijn opgesteld. Allereerst dienen de wensen en behoeften van de zakelijke leisure gast, afkomstig van bedrijven met 20-100 medewerkers uit de regio Twente, betreffende bedrijfsuitjes aan de hand van het Belevingsmodel (Pine & Gilmore, 2011) in kaart te worden gebracht. Ten tweede dient het huidige aanbod van zowel de standaardarrangementen binnen de vestigingen van HC als van de specifieke arrangementen van HCE te worden geanalyseerd, tevens aan de hand van het Belevingsmodel van Pine & Gilmore (2011). Tenslotte dienen de succes- en faalfactoren betreffende het arrangementenbeleid van andere vestigingen van HC te worden onderzocht.

1.6 Onderzoeksvragen

Op basis van bovenstaande onderzoeksdoelen zijn verschillende hoofdvragen en bijbehorende deelvragen geformuleerd. De hoofdvragen kunnen worden beantwoord aan de hand van de bijbehorende deelvragen. De volgende hoofd- en deelvragen zijn geformuleerd:

Hoofdvraag 1: Op welke dimensies van beleving is het huidige aanbod van arrangementen van HCE gericht?

- 1.1 Wat is het huidige aanbod van standaardarrangementen binnen het concern HC?
- 1.2 Wat is het huidige aanbod van specifieke arrangementen van HCE?
- 1.3 Wat zijn de verschillen tussen de specifieke arrangementen van HCE en de overige vestigingen van het concern HC op het gebied van beleving?

Hoofdvraag 2: Op welke dimensies van beleving is het huidige aanbod van arrangementen van de concurrentieaanbieders in de regio Twente gericht?

- 2.1 Wie zijn de concurrentieaanbieders van bedrijfsuitjes voor HCE?
- 2.2 Wat is het huidige aanbod van arrangementen van deze concurrentieaanbieders?

Hoofdvraag 3: Wat zijn de wensen en behoeften op het gebied van beleving van de zakelijke leisure doelgroep (bedrijven met 20–100 medewerkers) in de regio Twente?

- 3.1 In hoeverre is het voor de zakelijke leisure doelgroep van belang dat de dimensie 'Leren' bij een bedrijfsuitje aanwezig is?
- 3.2 In hoeverre is het voor de zakelijke leisure doelgroep van belang dat de dimensie 'Amusement' bij een bedrijfsuitje aanwezig is?
- 3.3 In hoeverre is het voor de zakelijke leisure doelgroep van belang dat de dimensie 'Ontsnappen' bij een bedrijfsuitje aanwezig is?
- 3.4 In hoeverre is het voor de zakelijke leisure doelgroep van belang dat de dimensie 'Esthetiek' bij een bedrijfsuitje aanwezig is?

Hoofdvraag 4: Wat zijn de succes- en faalfactoren op het gebied van arrangementenbeleid van andere HC-vestigingen?

2. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk zal het Theoretisch Kader worden beschreven. Ten eerste zal de centrale vraag en bijbehorende subvragen binnen dit theoretisch kader worden beschreven. Vervolgens zullen de toegepaste zoekmethoden, wetenschappelijke databases, zoektermen en zoekcriteria worden gegeven. De belangrijkste definities van het kernbegrip ‘beleving’ zullen worden uitgewerkt en de samenhang zal worden beschreven. Ook zal de beleveniseconomie en de daarbij behorende waardecreatie worden uitgelegd. Vervolgens zullen toepassingen in de casinobranche en vergelijkbare branches worden besproken. Tenslotte zal de operationalisatie van het kernbegrip worden beschreven.

2.1 Centrale vraag binnen het Theoretisch Kader

Binnen het Theoretisch Kader staat de volgende vraag centraal:

Welke wetenschappelijke literatuur is beschikbaar betreffende de beleving van gasten?

Om deze vraag te beantwoorden, dient binnen het Theoretisch Kader antwoord te worden gegeven op de volgende subvragen:

1. *Wat is beleving?*
2. *Hoe kan beleving worden gemeten?*
3. *Welke toepassingen worden genoemd betreffende de beleving in de casinobranche?*
4. *Welke toepassingen worden genoemd betreffende de beleving in vergelijkbare branches?*

2.2 Het zoekproces

Tijdens het zoekproces zijn bepaalde zoekmethoden toegepast en wetenschappelijke databases geraadpleegd. Ook zijn bepaalde zoektermen gebruikt om relevante wetenschappelijke literatuur te vinden. In Bijlage A worden deze verschillende instrumenten die samen het zoekproces vormen, uitvoerig beschreven. Daarnaast zijn de belangrijkste gevonden bronnen onderzocht op validiteit en betrouwbaarheid aan de hand van de AAOCC-criteria. De belangrijkste artikelen die zijn gevonden aan de hand van het zoekproces komen terug in de volgende paragrafen. De uitwerking van de AAOCC-criteria en een opsomming van deze artikelen is gegeven in Bijlage A.

2.3 Kernbegrip: beleving

In de ‘beleveniseconomie’, ook wel ‘experience economy’ genoemd, staat het kernbegrip ‘beleving’ of ‘belevenis’ centraal. Aangezien een juiste en weloverwogen definitie van dit kernbegrip cruciaal is voor dit onderzoek, is een uitgebreid literatuuronderzoek omtrent de begrippen ‘beleving’ en het bijbehorende begrip ‘beleveniseconomie’ uitgevoerd.

Beleving

Snel (2011) geeft aan dat een probleem van de huidige wetenschappelijke literatuur is dat een eenduidige en algemeen geaccepteerde definitie van ‘beleving’ ontbreekt. Meerdere evaluaties van dit kernbegrip zijn dan ook terug te vinden in de literatuur. Same & Larimo (2012) geven een overzicht van de elementen die terugkomen in de verscheidene definities van ‘beleving’ in de laatste 50 jaar. Daarnaast geven de auteurs aan dat een deel van deze onduidelijkheid veroorzaakt wordt door het feit dat in meerdere talen, onder andere in het Nederlands, Duits en verschillende Scandinavische talen, het woord ‘experience’ vertaald kan worden als ‘ervaring’ danwel ‘belevenis’, terwijl in het Engels enkel het

woord ‘experience’ bestaat. Veijola (2002) definieert ervaring als ‘waargenomen’ of ‘ondervonden’ en belevenis als ‘nog niet eerder waargenomen of ondervonden’. Snel (2011) geeft aan dat belevenis als geïsoleerd en onmiddellijk kan worden gezien, terwijl ervaring moet worden gezien als een continu proces van doen en ondergaan, geven en nemen, oorzaken en gevolgen, en acties en reflecties. Boswijk et al. (2007) haken hierop in door te stellen dat we constant en overal zintuiglijke impressies verzamelen, die kunnen leiden tot een ‘betekenisvolle’ belevenis. Deze ‘betekenisvolle’ belevenissen gaan verder dan enkel memorabel en zijn gerelateerd aan de som van interacties die mensen met de omgeving hebben en de lessen die we leveren van het proces van ‘ervaren’ (Mehmetoglu, 2011). De auteur stelt tevens dat het woord ‘memorabel’ als een sleutelfactor kan worden gezien betreffende de waardecreatie in de beleveniseconomie van Pine & Gilmore (2011).

De enige definitie van belevenis in het overzicht van Same & Larimo (2012) dat het element ‘beleveniseconomie’ bevat, is gegeven door Pine & Gilmore (2011). Laatstgenoemde auteurs beschrijven het begrip ‘beleving’ vanuit de invalshoek van de beleveniseconomie als volgt:

“Belevenissen zijn een reeks memorabele gebeurtenissen die door de onderneming worden georganiseerd om de gasten op een persoonlijke manier te betrekken bij een product of dienst”.

Daarnaast stellen Pine & Gilmore (2011) dat op dit moment de belevenissen zó belangrijk zijn geworden dat de gasten bereid zijn om voor een beleving op maat extra te betalen:

“Een belevenis kopen is betalen om tijd te besteden aan het genieten van een reeks memorabele gebeurtenissen die door de onderneming worden georganiseerd om je er op een persoonlijke manier bij te betrekken”.

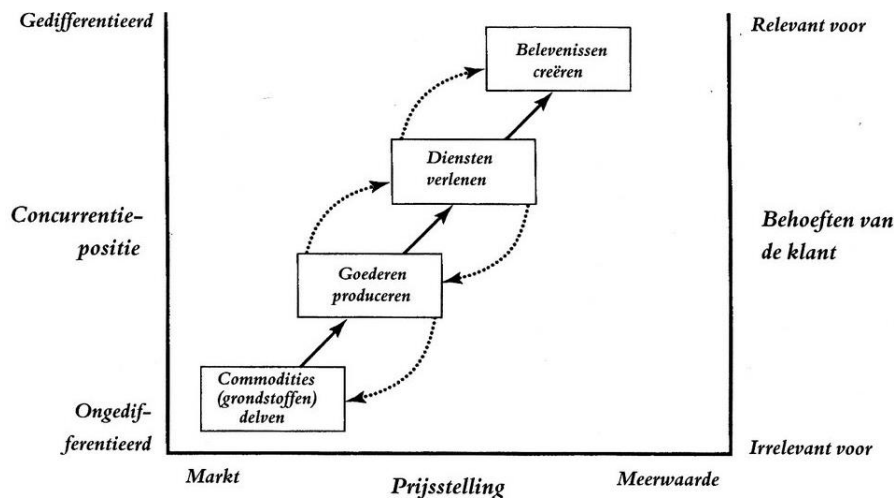
Morgan et al (2008) beschrijven een waargenomen verandering in de manier van het begrijpen van de wensen en behoeften van de klant, die in lijn is met deze theorie van Pine & Gilmore (2011):

1. Een verschuiving in het leggen van nadruk op rationele aspecten naar emotionele aspecten in het besluitvormingsproces van de gast;
2. Een overgang van het vervullen van behoeften naar het vervullen van wensen, verlangens en dromen;
3. De rol van de gast als een actieve deelnemer in plaats van een passieve consument.

In dit onderzoek zal dan ook de definitie van Pine & Gilmore (2011) gebruikt worden om het kernbegrip ‘beleving’ te definiëren. Meer informatie over het kernbegrip ‘beleving’ is onder andere gegeven door Pine & Gilmore (2011), Snel (2011) en Same & Larimo (2012). Tenslotte is in Bijlage B het begrip ‘de beleveniseconomie’ beschreven.

Waardecreatie beleveniseconomie

In “de beleveniseconomie” van Pine & Gilmore (2011) wordt gesproken over belevenissen als een nieuwe bron van waarde. Mensen worden zelfs gelukkiger worden van het kopen van belevenissen, dan van het kopen van goederen (Carter & Gilovich, 2010). Het koffieproces kan als voorbeeld worden genomen om het creëren van waarde door belevenissen duidelijk te maken. De omzetting van koffiebonen naar een kopje koffie vindt plaats in meerdere stappen en gaat gepaard met een (forse) waardestijging per stap. Er vindt tegelijkertijd ook een verschuiving plaats van een commodity (koffiebonen) naar een memorabele belevenis. In Figuur 2.1 is deze verschuiving weergegeven. In Bijlage B is het koffieproces en de daarbij behorende waardestijging uitgebreid beschreven.



Figuur 2.1: Verschuiving van commodity naar memorabele belevissen (Pine & Gilmore, 2011)

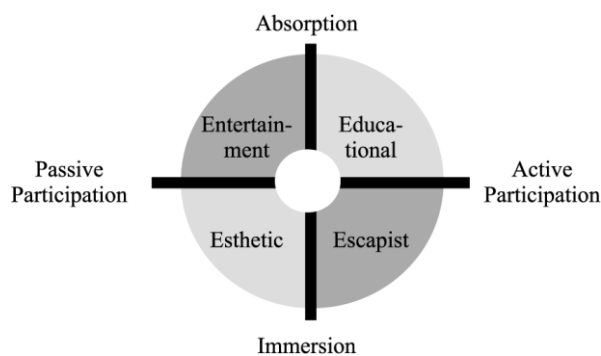
2.4 Het meten van beleving

Om beleving meetbaar te maken, wordt voornamelijk het Belevenismodel van Pine & Gilmore (2011) toegepast. Één van de zeldzame uitzonderingen hierop is een studie van Oh, Fiore & Jeoung (2007).

Belevenismodel Pine & Gilmore

Het 'regisseren van belevissen' heeft volgens Pine & Gilmore (2011) geen betrekking op het entertainen/amuseren, maar op het betrekken van een gast. De auteurs geven verschillende dimensies van een beleving waarin de gasten kunnen worden betrokken. Ten eerste zijn er twee vormen van deelname in een beleving: **passieve deelname** en **actieve deelname**. Bij een passieve deelname wordt de beleving op afstand waargenomen en niet direct beïnvloed door de gasten. Bij een actieve deelname wordt er zelf invloed uitgeoefend op de beleving. Ten tweede zijn er twee soorten ervaringsdimensies die de verhouding tot de omgeving beschrijven. De eerste ervaringsdimensie is **absorptie**: het vasthouden van de aandacht, waardoor de beleving op wordt genomen. Wanneer de beleving de gast als het ware 'binnentreedt', bijvoorbeeld door het kijken van een voetbalwedstrijd op televisie, wordt de beleving geabsorbeerd. **Onderdompeling** is de andere ervaringsdimensie en beschrijft de fysieke (of virtuele) deelname in een beleving. Wanneer de beleving wordt 'binnengetreden' door de gast zelf, bijvoorbeeld door het bijwonen van een voetbalwedstrijd, zorgen de audiovisuele aspecten voor een onderdompeling in de beleving (Pine & Gilmore, 2011).

De koppeling tussen de ervaringsdimensies en de manier van deelname bij een beleving wordt bepaald door de vier dimensies van beleving. Dit zijn: 'Amusement', 'Leren', 'Ontsnappen' en 'Esthetiek'. Deze dimensies zijn weergegeven in Figuur 2.2.



Figuur 2.2: Vier dimensies van beleving (Pine & Gilmore, 2011)

De eerste dimensie '**Amusement**' wordt passief geabsorbeerd. Volgens Mehmetoglu (2011) heeft deze dimensie betrekking op het kijken en luisteren naar anderen. Er kan worden gedacht aan het kijken naar een andere gast die een pokerspel speelt in het casino.

De tweede dimensie '**Leren**' wordt actief geabsorbeerd. Om nieuwe vaardigheden te kunnen leren, zowel psychische vaardigheden (*speltactieken*) als fysieke vaardigheden (*kaart/chiptrucs*), zal er actief moeten worden deelgenomen. Bovendien wordt interactiviteit steeds belangrijker in het leerproces (Mehmetoglu, 2011). Tenslotte zal er volgens Oh (2007) betrokkenheid en nieuwsgierigheid moeten worden getoond om het optimale leerresultaat te behalen.

De derde dimensie is '**Ontsnappen**'. Het is bij deze dimensie van belang dat de gast op actieve wijze wordt meegesleept in de belevenis. Een voorbeeld hiervan is een casino, waar een andere werkelijkheid wordt gecreëerd die 'buiten' wordt beleefd. Tevens wordt er actief deelgenomen aan het spel. Een belangrijke pijler binnen deze dimensie is dat er zelf invloed kan worden uitgeoefend op het verloop van de beleving. Volgens Mehmetoglu (2011) is het belangrijk in deze dimensie dat de tijd wordt vergeten. Volgens Oh (2007) is het belangrijk om te om aan het dagelijkse leven te ontsnappen.

De laatste dimensie is '**Esthetiek**', waarbij er sprake is van een passieve onderdompeling. De omgeving blijft na afloop onveranderd, maar de gast heeft een waardevolle memorabele herinnering aan de beleving overgehouden. Volgens Oh (2007) is het belangrijk dat de omgeving gericht is op details en de gevoelens aanspreekt. Tevens is bij deze dimensie de sfeer belangrijk. Volgens Mehmetoglu (2011) kan sfeer worden onderverdeeld in vriendelijkheid van het personeel en of er in het algemeen een gezellige sfeer is. Een bezoek aan het San Marco plein in Venetië is een voorbeeld van een esthetische beleving.

Kortom, bij 'Amusement' gaat het om iets '*voelen*', bij 'Leren' gaat het om iets '*leren*', bij 'Ontsnappen' gaat het om iets '*doen*' en bij 'Esthetiek' gaat het om er te '*zijn*' (Pine & Gilmore, 2011). Het bieden van een boeiende en uitdagende beleving is niet gebonden aan één dimensie van beleving. Het Belevenismodel kan dan ook worden gebruikt bij het implementeren van meerdere gebieden van belevenis om zo een bepaalde beleving te creëren.

Het is belangrijk om te vermelden dat de meest waardevolle belevenissen persoonlijk van aard zijn, aangezien persoonlijke waarden zoals liefde, vriendschap, vertrouwen en zelfstandigheid hieraan ten grondslag liggen (Berkhout, 2006). Dit betekent dat het goed mogelijk is dat de perceptie van een belevenis tussen individuen kan verschillen, waardoor de toepassing van het model mogelijk niet altijd uitsluitsel kan bieden welke van de belevingsdimensies door een organisatie worden aangeboden.

Oh, Fiore & Jeoung

Oh, Fiore & Jeoung (2007) verdelen elk van de vier dimensies zoals geformuleerd door Pine & Gilmore (2011) in vier onderdelen. De operationalisatie betreft het meten van elk van deze onderdelen met een zevenpuntsschaal (van 'volledig eens' tot 'volledig oneens') op basis van de volgende vier vragen:

1. De beleving heeft me iets nieuws geleerd (Leren);
2. De setting beviel me erg goed (Esthetiek);
3. Activiteiten waren leuk om te zien (Amusement);
4. Ik voelde me alsof ik op een ander moment of plek was (Ontsnappen).

Oh et al. (2007) pasten deze schaal toe binnen de hospitality sector en testten deze op het "Bed-and-Breakfast" concept (Mehmetoglu, 2011). De auteurs concluderen echter dat beleving in dit geval feitelijk kan worden geoperationaliseerd aan de hand van de dimensies van Pine & Gilmore (2011). Het

model van Oh et al. (2007) zou dan ook enkel als startpunt kunnen worden gebruikt voor empirische belevingsstudies (Mehmetoglu, 2011).

In dit onderzoek zal dan ook het Belevenismodel van Pine & Gilmore (2011) gebruikt worden om het kernbegrip 'beleving' meetbaar te maken.

2.5 Toepassingen binnen de casinobranche

In een casino zijn uiteenlopende belevenissen terug te vinden. Een voorbeeld hiervan is het plaatsen van een inzet. Telkens wanneer een speler een inzet plaatst aan een speeltafel of een muntstuk in een speeltafel werpt, betaalt de speler voor deze 'specifieke' belevenis (Boswijk et al, 2007).

Weinig wetenschappelijke literatuur is echter beschikbaar van toepassingen van de theorie van Pine & Gilmore (2011) binnen casino's. Wong (2013) benadrukt een belangrijk statement van Pine & Gilmore (2011), namelijk dat gegeven het feit dat bedrijven steeds meer afstand nemen van de dienstverleningseconomie en zich meer richten op een beleveniseconomie, aangezien gasten steeds meer proberen om hun behoeften betreffende belevenissen te vervullen. Vervolgens geeft Wong (2013) op basis van onderzoek van Rosenbaum & Wong (2012) over casinotoerisme aan dat casino's proberen om de benodigde belevenissen toe te voegen door middel van geïntegreerde 'Las Vegas-achtige' casino's, via een assortiment bestaande uit opties als entertainment, shoppen en dineren. Door dit uitgebreide aanbod is er geen reden voor de gasten om het casino te verlaten (d'Hauterres, 1999). Bovendien kunnen deze casino's op deze manier de Return on Investment (ROI) rechtvaardigen aan de hand van de extra investeringen (Wong, 2013) om beter te voldoen aan de wensen en behoeften van de gasten. Voorbeelden van verschillende casino's in de Verenigde Staten die geprobeerd hebben om aan te sluiten aan de wensen en behoeften van de gasten, zijn gegeven in Bijlage B. In het bijzonder is dit het **Foxwoods Resort Casino** (FRC), dat inzag dat de groei van casino's moest komen van activiteiten die niet gerelateerd zijn aan het gokken. Activiteiten die het aanbieden van extra entertainment, winkels en restaurants overstijgen. Het management van FRC heeft het advies van Pine & Gilmore vervolgens opgevolgd en aangegeven dat ze willen dat gasten voortaan niet enkel komen voor het gokken, maar voor een memorabele belevenis: de 'Foxwoods experience' (d'Hauterres, 1999):

1. Het aanbieden van een 'entertainment ervaring' waarbij "voor iedereen iets wordt aangeboden" door het aanbieden van theatervoorstellingen en restaurants met eigen unieke thema's;
2. Het behalen van concurrentievoordeel door zich tevens te richten op niet-fysieke attributen: het personeelsbeleid. De managers van FRC beschouwen de behandeling van het personeel essentieel om de gasten een belevenis aan te bieden die de verwachtingen van de gast overstijgt. Naast goede systemen, lonen en bonussen voor het personeel, worden er continu trainingen aangeboden die aangeraden zijn om promotie te krijgen, om zo uiteindelijk te zorgen voor gemotiveerd personeel. Met de juiste vaardigheden en het geven van vertrouwen, wordt van het personeel verwacht dat men zelfstandig kan handelen. Het is tevens aangetoond dat deze aanpak heeft geleid tot het meerdere malen terugkeren van gasten bij FRC (d'Hauterres, 1999).

2.6 Toepassingen binnen vergelijkbare branches

Oh et al. (2007) geven aan dat het Belevenismodel van Pine & Gilmore een conceptuele 'fit' heeft met het meten van belevenissen van toeristen. Swier (2007) geeft een voorbeeld van de toepassing van de theorie van Pine & Gilmore (2011) in de Leidse Schouwburg. Dit onderzoek heeft de focus op het meten

van (bepaalde typen) kwaliteit van de gastbeleving. Sfeer en personeelsvriendelijkheid zijn elementen uit het Belevenismodel die hierin terugkomen. Service en personeelsvriendelijkheid blijken niet relatief erg belangrijk voor de gasten van de Schouwburg. Het belang van een gezellige sfeer is niet gemeten; in plaats daarvan is de ervaren sfeer beoordeeld.

Voss (2004) onderzocht vele organisaties, waaronder bekende hotelketens, attractieparken, winkels, cafés en andere toeristische attracties aan de hand van de theorie van Pine & Gilmore (2011). De auteur stelde verschillende trends in de beleveniseconomie vast. De organisaties die stelselmatig memorabele belevenissen aanbieden, creëren relatief meer waarde en behalen een concurrentievoordeel. Ook creëren deze belevenissen sterke emotionele banden met de gasten. Dit resulteert in differentiatie van de organisatie en tevens een sterke merkwaarde. Om succesvolle 'bestemmingen' aan te bieden, dienen organisaties een diverse en steeds veranderende set van belevenissen, activiteiten en promoties aan te bieden, zodat gasten willen terugkeren. Ook moeten meerdere activiteiten worden aangeboden, om meer gasten aan te spreken.

De succesvolle organisaties passen een cyclus toe, bestaande uit investering en management, het aanbieden van belevenissen, klantentoeename, winstgevendheid en herinvestering (Voss, 2004). De auteur gebruikte een termijn van slechts twee jaar in het onderzoek. Na een periode van initiële groei in deze twee jaar, zal deze groei zich doorzetten maar ook stagneren. Dit is deels te verklaren door verzadiging van de lokale markt en deels door de behoefte aan vernieuwing en verdere ontwikkeling van het aanbod (Voss, 2004). Bezoekers zullen weliswaar vaker terugkeren naar een memorabele belevenis, maar ze zullen ook zoeken naar iets nieuws. Hierdoor is herinvestering noodzakelijk (Voss, 2004).

Verder stelt Voss (2004) dat een succesvolle bestemming/belevenis niet alleen zorgt voor een toename van het aantal gasten, maar ook voor langere verblijftijden en hogere uitgaven per gast.

Aan de hand van de genoemde cyclus blijkt dat gemiddeld gedurende het eerste jaar een groei in bezoekersaantallen van 24 procent kan worden bereikt door het proactief aanbieden van de betreffende belevenis, het investeren in de belevenis en het stijgen van de kwaliteit van deze belevenis. Het tweede jaar bedraagt dit zelfs 30 procent, ten eerste door middel van een cumulatief effect van de marketing & promotie, gestegen kwaliteit van de belevenis en investeringen uit het eerste jaar. Deze worden vervolgens versterkt door opnieuw het proactief aanbieden van de belevenis, verdere investeringen in de belevenis, een verdere stijging van de kwaliteit van de belevenis en het ontstaan van een bruisende omgeving.

3. Methodologie

Dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeksopzet van het veldonderzoek.

3.1 Onderzoeksstrategie

Om de dimensies van beleving die op dit moment worden aangeboden door HCE en de andere vestigingen van het concern HC vast te stellen, dienen de arrangementen van deze vestigingen geanalyseerd te worden door middel van een zogeheten merkanalyse. Daarnaast zullen de aangeboden belevingsdimensies door concurrentieaanbieders worden geanalyseerd door middel van een concurrentieanalyse. De merkanalyse en concurrentieanalyse vormen samen de **deskresearch**. Aan de hand van de deskresearch is het mogelijk om zowel Hoofdvraag 1 als Hoofdvraag 2 te beantwoorden.

Vervolgens dienen de wensen en behoeften van de zakelijke leisure gast in kaart te worden gebracht, om te onderzoeken of er een goede 'fit' is tussen de vraag en het aanbod van HCE. Dit kan worden onderzocht door middel van twee typen onderzoek, namelijk kwalitatief of kwantitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek is onderzoek waarbij problemen in en van situaties, gebeurtenissen en personen beschreven en geïnterpreteerd worden met behulp van gegevens van kwalitatieve aard, zoals belevingen en ervaringen (Baarda, 2009). Meestal is de onderzoeksvraag breed en is er relatief weinig voorkennis. Kwantitatief onderzoek daarentegen is onderzoek waarbij het onderzoeksmateriaal bestaat uit cijfermatige gegevens, die statistisch geanalyseerd worden om antwoord te geven op de onderzoeksvraag (Baarda, 2009). Bij dit type onderzoek is de onderzoeksvraag smal en is het min of meer duidelijk wat er inhoudelijk kan worden verwacht. Aangezien in dit geval de wensen en behoeften beperkt worden tot de genoemde dimensies, is de onderzoeksvraag smal. Ook zijn de verwachte uitkomsten min of meer bekend, aangezien dit onderzoek uitsluitend gegevens dient op te leveren per dimensie. Ook is er in het verleden vergelijkbaar onderzoek uitgevoerd bij andere organisaties, zoals is beschreven in Hoofdstuk 2. Er zal op dit vlak dan ook worden gekozen voor **kwantitatief onderzoek**.

Tenslotte dienen de succes- en faalfactoren van andere HC-vestigingen op het gebied van arrangementen worden onderzocht. Dit is van groot belang voor dit onderzoek, aangezien het arrangementenbeleid en de mate van belang van de arrangementen zouden kunnen verschillen tussen de verschillende HC-vestigingen. Ook hier dient de keuze worden gemaakt uit de genoemde typen onderzoek. In dit geval zijn de verwachte uitkomsten relatief onbekend, aangezien er van dit onderwerp geen voorkennis is en dit tevens niet eerder wetenschappelijk is onderzocht. Doordat de uitkomsten onbekend zijn, kan worden aangenomen dat de onderzoeksvraag relatief breed is. Er zal voor dit onderwerp worden gekozen voor **kwalitatief onderzoek**.

3.2 Onderzoekseenheden

Deskresearch: De onderzoekseenheden zijn natuurlijk de aangeboden arrangementen van zowel de verschillende HC-vestigingen als de concurrentieaanbieders. De te onderzoeken bedrijven dienen dan ook vast te worden gesteld. Bij de merkanalyse zijn dit dertien van de veertien HC-vestigingen, aangezien HC Rotterdam momenteel géén arrangementen aanbiedt. Dit is vastgesteld op basis van interne gesprekken met medewerkers van de M&S-afdeling van HCE.

De concurrentieanalyse in het geval van HCE betreft verschillende typen concurrentieaanbieders:

1. Aanbieders van (online) kansspelen betreffende dezelfde producten als HCE. De producten betreffen hier voornamelijk speelautomaten, aangezien HC een monopolie heeft op

tafelspelen. Dit zijn dus concurrenten op productniveau en zijn onderverdeeld in:
Duitse grenscasino's/ Speelhallen/ Illegale casino's/ (Illegale) online casino's.

2. Bedrijven in de vrijetijdssector. Dit zijn concurrenten op uitgaansniveau.

Kwantitatief onderzoek: In het kwantitatief onderzoek vormen de medewerkers van de bedrijven met 20 tot 100 medewerkers in de regio Twente de onderzoekseenheden. De reden van de keuze hiervoor komt voort uit een aanname van de opdrachtgever. Deze heeft namelijk de indruk dat een beslissing voor een bedrijfsuitje makkelijker wordt genomen wanneer het bedrijf kleiner is, aangezien de beslissing over minder 'schijven' gaat. Het is niet van belang wat de functies van de respondenten zijn.

Kwalitatief onderzoek: Voor de face-to-face interviews zijn twee specifieke respondenten als onderzoekseenheden geselecteerd. Allereerst is de M&S-manager van HC Rotterdam is geselecteerd, vanwege het feit dat HC Rotterdam momenteel géén arrangementen aanbiedt. Voor dit onderzoek is het van belang om erachter te komen welke afwegingen zijn gemaakt en of dit eventueel ook van toepassing is voor HCE. Daarnaast is de M&S-manager van HC Breda geselecteerd, omdat het arrangementenbeleid van deze vestiging momenteel hetzelfde is als die van HCE. Echter verkoopt HC Breda momenteel verreweg de meeste arrangementen van alle HC-vestigingen.

3.3 Waarnemingsmethoden

Deskresearch: Om de concurrentieaanbieders van bedrijfsuitjes duidelijk in kaart te brengen, wordt in dit onderzoek gekeken naar de aanwezigheid van bovenstaande typen bedrijven in het marktgebied van HCE. Dit marktgebied betreft de veertien gemeentes van de regio Twente. Aangezien de aanwezigheid van aanbieders van kansspelen in deze regio beperkt is, zullen zowel de aanbieders van kansspelen in de provincie Overijssel als de grenscasino's in de buurt van Enschede worden meegenomen. De aanbieders van kansspelen kunnen worden gevonden via het zogeheten Gokoverzicht (2015). De grenscasino's die gelden als concurrenten kunnen door middel van interne gesprekken met medewerkers van de M&S-afdeling worden achterhaald. De theaters en bioscopen in de marktregio zullen worden achterhaald via een overzicht van theaters in Overijssel (2015) en een overzicht van bioscopen in Overijssel (2015). Tot slot kunnen concurrentieaanbieders van bedrijfsuitjes worden achterhaald via een overzicht van de aangeboden bedrijfsuitjes in Twente (2015). Om de arrangementen van de HC-vestigingen en de concurrentie in een kort tijdsbestek in kaart te brengen, zullen de arrangementen op de websites van deze organisaties worden geanalyseerd. Voor de HC-vestigingen worden tevens arrangementsfolders en relevante bedrijfsdocumenten meegenomen.

Kwantitatief onderzoek: De wensen en behoeften zullen in kaart worden gebracht door middel van een enquête. Bij een enquête of kwantitatieve survey worden op systematische wijze vragen gesteld aan een groot aantal respondenten. Deze vragen meten meningen, motieven, gedrag of andere kenmerken van de respondenten (Baarda, 2012). Op basis van de resultaten is het vervolgens mogelijk om de wensen en behoeften van de doelgroep op het gebied van beleving binnen een kort tijdsbestek in kaart te brengen (Baarda, 2012). Aangezien het voor de opdrachtgever van groot belang is om dit van een grote groep respondenten in kaart te brengen, is gekozen voor een enquête. Deze zal via de mail worden uitgezet, om zo in een betrekkelijk kort tijdsbestek de benodigde informatie te verkrijgen. Hierbij dient rekening te worden gehouden met zogeheten non-respons: het deel van de respondenten dat niet de enquête in zal vullen. Normaal gesproken ligt de respons bij een online enquête rond de 10% (Baarda, 2006). Aangezien in dit onderzoek achter de enquêtes zal worden aangebeld en

reminders zullen worden verstuurd, wordt uitgegaan van een respons van 30%.

Vervolgens dient het steekproefkader te worden bepaald. In de veertien gemeentes in de regio Twente, zijn precies 959 bedrijven gevestigd met 20 tot 100 fulltime medewerkers in dienst (Kamer van Koophandel, 2015). Deze bedrijven vormen dan ook het steekproefkader. De steekproefgrootte is vervolgens bepaald aan de hand van een steekproefcalculator (Marktonderzoek, 2015). Op basis hiervan is de steekproefgrootte vastgesteld op 200 bedrijven. Om zoveel mogelijk van deze 200 enquêtes te verzamelen zullen daarom aselect 600 enquêtes worden verspreid.

Wanneer na het verspreiden van deze enquêtes uiteindelijk minder ingevulde enquêtes worden verkregen, hoeft dit niet per definitie te betekenen dat er onjuiste conclusies zullen worden getrokken.

Er dient in dit geval rekening moeten worden gehouden met grotere onzekerheidsmarges.

Tot slot dient rekening te worden gehouden met de verschillen tussen de groepen respondenten (ingedeeld op basis van bijvoorbeeld geslacht of leeftijd), om te voorkomen dat er vertekeningen in de uitkomsten zullen ontstaan. Dit kan gebeuren doordat bepaalde groepen respondenten in de steekproef onder- of oververtegenwoordigd zijn (Bethlehem, s.d.).

Kwalitatief onderzoek: De succes- en faalfactoren zullen door middel van een meervoudige case study in kaart worden gebracht. Er wordt namelijk voor een case study gekozen wanneer de onderzoeker een respondent onder alledaagse omstandigheden in zijn geheel wil onderzoeken. Een meervoudige case study dient te worden gebruikt wanneer de gekozen cases kunnen worden gezien als representanten van gelijksoortige cases (Baarda et al, 2009). Dat wil zeggen dat de resultaten van dit kwalitatieve onderzoek mogen worden gebruikt om aannames te doen over gelijksoortige, niet onderzochte cases. De case study zal worden uitgevoerd door middel van diepte-interviews, waarmee specifieke beweegredenen achter bepaalde keuzes kunnen worden bevraagd (Baarda, 2012). De diepte-interviews zullen face-to-face worden afgenomen en zullen half-gestructureerd zijn. Dit laatste houdt in dat de belangrijkste onderwerpen van tevoren zijn opgesteld in een interview guide, zodat deze niet worden overgeslagen. Deze is gegeven in Bijlage H. Ook is er de mogelijkheid om door te vragen op interessante onderwerpen. Het succes hangt deels af van het vermogen van de interviewer om flexibel in te spelen op de antwoorden van de respondent (Baarda, De Goede & Teunissen, 2009).

3.4 Data-analyse

Deskresearch: De data-analyse in de deskresearch zal handmatig worden uitgevoerd. De arrangementen vermeld op de websites van de concurrentieaanbieders zullen grondig worden geanalyseerd, net als het huidige arrangementenaanbod van de verschillende vestigingen van HC.

Kwantitatief onderzoek: De resultaten van de enquêtes zullen door middel van een Pivot Tabel in Excel worden uitgewerkt tot een statistische analyse. Door middel van deze analyse kunnen de resultaten binnen een kort tijdsbestek zorgvuldig en systematisch worden verwerkt.

Kwalitatief onderzoek: De interviews zullen worden opgenomen en na afloop worden uitgeschreven in transcripten. Deze dienen te worden geanalyseerd. Volgens Baarda, De Goede & Teunissen (2009) is hierbij de eerste stap het open coderen van de tekstfragmenten. Een tekstfragment wordt hierbij voorzien van een code die relevant is voor het beantwoorden van de vraagstelling. De losse tekstfragmenten worden via codes omgezet in theorie. Dit is de gefundeerde-theoriebenadering. In dit onderzoek worden de gegevens tevens axiaal gecodeerd. De axiale en open codering zijn weergegeven in een codeboom. Deze is gegeven in Bijlage J.

4. Deskresearch

In dit hoofdstuk wordt de deskresearch behandeld. Allereerst wordt de merkanalyse beschreven, gevolgd door de concurrentieanalyse. De opzet van de deskresearch is beschreven in Hoofdstuk 3.

4.1 Merkanalyse

Zoals is aangegeven in paragraaf 3.2, is de vestiging in Rotterdam de enige HC-vestiging die momenteel géén arrangementen aanbiedt. Het arrangementenaanbod van de overige dertien vestigingen is dan ook geanalyseerd. Op dit moment bestaat het aanbod van een groot deel van deze dertien HC-vestigingen uit vier dezelfde standaardarrangementen. Daarnaast bieden enkele vestigingen ook specifieke arrangementen aan. Voor elk van deze arrangementen zijn de bijbehorende elementen geïdentificeerd. Van elk element zijn vervolgens de bijbehorende aspecten uit de operationalisatie geïdentificeerd. Op basis van deze aspecten zijn één of meerdere belevingsdimensies van Pine & Gilmore (2011) aan elk element toegewezen. De resultaten zijn hieronder gegeven. Tevens is een voorbeeld gegeven van de toewijzing van de aspecten uit de operationalisatie, namelijk voor het specifieke arrangement 'Cruise & Dine'. De uitgebreide merkanalyse is gegeven in Bijlage E en bevat de aspecten uit de operationalisatie per arrangement. De operationalisatie is gegeven in Bijlage C.

Standaardarrangementen

Uit interne gesprekken is gebleken dat naast de vestiging in Rotterdam, ook de vestigingen in Utrecht en Scheveningen géén standaardarrangementen aanbieden. Een overzicht van deze arrangementen en de bijbehorende elementen en belevingsdimensies is weergegeven in Tabel 4.1.

Zoals te zien is, bieden alle standaardarrangementen dezelfde dimensies aan, ondanks de oplopende prijsstelling. Dit komt enerzijds doordat de elementen die overeenkomen met de dimensie 'Leren' nagenoeg hetzelfde zijn. Daarnaast blijven de aspecten uit de aspecten uit de operationalisatie betreffende de dimensie 'Amusement' gelijk, ondanks verschillen in de samenstelling van dit element. Ook dient opgemerkt te worden dat de relatief dure standaardarrangementen dezelfde belevingsdimensies en -aspecten bieden als de goedkopere varianten.

Tenslotte is in Tabel 4.2 een overzicht van de aangeboden belevingsdimensies en bijbehorende aspecten uit de operationalisatie van deze arrangementen gegeven.

Arrangement	Elementen	Dimensie	Prijs p.p.
Welcome arrangement	Speluitleg/oefentoernooi	Leren	€29,95
	Welkomstdrankje & borrelgarnituur	Amusement	
Experience arrangement	Speluitleg/minitoernooi	Leren	€44,95
	Welkomstdrankje & proeverij	Amusement	
DeLuxe arrangement	Speluitleg/minitoernooi	Leren	€59,95
	Welkomstdrankje & driegangendiner	Amusement	
Exclusive arrangement	Speluitleg/minitoernooi	Leren	€89,95
	Welkomstdrankje, luxe borrelgarnituur, drie- of viergangendiner en koffie/thee met friandises	Amusement	

Tabel 4.1: Overzicht van de elementen van de vier standaardarrangementen, de bijbehorende belevingsdimensies (Pine & Gilmore, 2011) en de bijbehorende prijsstelling per persoon.

Standaardarrangementen	
Leren	100%
Leren van nieuwe vaardigheden	100%
Stimuleren van interactiviteit	100%
Amusement	100%
Kijken naar een show die wordt opgevoerd	100%

Tabel 4.2: Overzicht van de aangeboden belevingsdimensies en bijbehorende aspecten uit de operationalisatie van de standaardarrangementen. Het percentage is de proportie van het voorkomen van het aspect in een arrangement ten opzichte van het totale aantal arrangementen.

Specifieke arrangementen

Acht van de dertien HC-vestigingen bieden daarnaast ook een specifiek arrangement. Onder andere het HCE biedt op dit moment géén specifieke arrangementen aan.

Het **Cruise & Dine** arrangement wordt uitsluitend aangeboden in Amsterdam. Dit arrangement combineert een rondvaart door de Amsterdamse grachten met een diner en casinobezoek. De toewijzing van de belevingsdimensies is gebaseerd op de volgende aspecten uit de operationalisatie:

1. Bij het element 'speluitleg/minitoernooi' hoort het aspect 'het leren van fysieke vaardigheden', omdat de gasten de mogelijkheid krijgen om kaarttrucs te leren. Tevens hoort het aspect 'het leren van psychische vaardigheden' hierbij, want de gasten hebben de mogelijkheid om speltactieken te leren. Tot slot hoort het aspect 'het stimuleren van de interactiviteit' hierbij, doordat wanneer de gasten interactief zullen deelnemen aan de speluitleg, de nieuwe vaardigheden het best worden geleerd. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensie 'Leren'.
2. Bij het element 'Rondvaart door de Amsterdamse grachten' hoort het aspect 'Tijd vergeten' en het aspect 'Meegesleept worden in de belevenis', omdat de gast de tijd vergeet, doordat hij wordt meegesleept in de belevenis van een rondvaart door de Amsterdamse grachten. Tevens hoort het aspect 'genieten van omgeving, dankzij de bijzondere details' hierbij, want de gasten genieten van de omgeving, dankzij de bijzondere details van de Amsterdamse grachten en binnenstad. Tot slot hoort het aspect 'Gezellige sfeer' hierbij, aangezien er genoten wordt van een gezellige sfeer met vrienden/collega's in een bijzondere setting. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Esthetiek', en 'Ontsnappen'.

De **Utrecht Experience** en de **Scheveningen Special** zijn beide van dezelfde samenstelling en zijn de enige arrangementen die door deze vestigingen worden aangeboden. De arrangementen bieden nagenoeg dezelfde elementen, aspecten uit de operationalisatie en belevingsdimensies aan als de standaardarrangementen.

De **hotelarrangementen** bestaan uit een verblijf in een luxe hotel in combinatie met een bezoek aan HC. Deze worden aangeboden door de vestigingen in Breda, Groningen, Leeuwarden, Valkenburg en Venlo. Alle hotelarrangementen bieden dezelfde elementen, aspecten uit de operationalisatie en de dimensies van beleving. Ook zijn er duidelijke verschillen tussen de prijsstellingen: deze variëren tussen de € 70,- en € 260,- per persoon. De verschillen zijn voornamelijk gebaseerd op verschillen in comfort als het aantal aangeboden fiches. De exacte invulling van de aangeboden hotelarrangementen is te vinden in Bijlage D.

Tenslotte is in Tabel 4.3 een overzicht van de aangeboden belevingsdimensies en bijbehorende aspecten uit de operationalisatie van deze arrangementen gegeven.

Specifieke arrangementen	
Leren	75%
Leren van nieuwe vaardigheden	75%
Stimuleren van interactiviteit	75%
Esthetiek	50%
Genieten van de omgeving	50%
Gezellige sfeer	50%
Amusement	50%
Kijken naar een show die wordt opgevoerd	50%
Kijken naar anderen die in het casino spelen	50%
Ontsnappen	50%
Ontsnappen uit de dagelijkse sleur	25%
Tijd vergeten	25%
Gevoel hebben in een andere wereld te zijn	25%
Meeslepende belevens	25%

Tabel 4.3: Overzicht van de aangeboden belevingsdimensies en bijbehorende aspecten uit de operationalisatie van de specifieke. Het percentage is de proportie van het voorkomen van het aspect in een arrangement ten opzichte van het totale aantal arrangementen.

4.2 Concurrentieanalyse

De concurrentie van HCE op het gebied van bedrijfsuitjes is vastgesteld op 25 organisaties. Hiervan is enkel Casino Atlantis een aanbieder van (online) kansspelen. De arrangementen van concurrentieaanbieders en de bijbehorende elementen, dimensies en aspecten uit de operationalisatie zijn uitgebreid behandeld in Bijlage E.

Casino Atlantis

Dit casino biedt vier verschillende arrangementen aan. Er kan worden geconcludeerd dat deze duidelijk zijn gespecificeerd op beleving. Elke belevingsdimensie van Pine & Gilmore (2011) wordt in minimaal één van de vier arrangementen aangeboden. Bij één arrangement wordt slechts de dimensie 'Leren' aangeboden. De overige drie arrangementen bevatten elk aspecten van maar liefst drie dimensies. Hierbij komen verschillende combinaties van de vier belevingsdimensies terug. Zoals te zien is, worden voornamelijk aspecten van de dimensies 'Leren' en 'Amusement' aangeboden. Daarnaast bevat de helft de dimensie 'Esthetiek' en een kwart (één arrangement) de dimensie 'Ontsnappen'. In Tabel 4.4 is een overzicht van de aangeboden belevingsdimensies en bijbehorende aspecten uit de operationalisatie van deze arrangementen gegeven.

Casino Atlantis	
Leren	75%
Leren van nieuwe vaardigheden	75%
Stimuleren van interactiviteit	75%
Esthetiek	50%
Genieten van de omgeving	50%
Gezellige sfeer	25%
Amusement	75%
Kijken naar een show die wordt opgevoerd	25%
Kijken naar anderen die in het casino spelen	50%
Ontsnappen	25%
Tijd vergeten	25%
Meeslepende belevens	25%

Tabel 4.4: Overzicht van de aangeboden belevingsdimensies en bijbehorende aspecten uit de operationalisatie van de arrangementen van Casino Atlantis. Het percentage is de proportie van het voorkomen van het aspect in een arrangement ten opzichte van het totale aantal arrangementen.

Overige concurrentieaanbieders

Een overzicht van de aangeboden belevingsdimensies en bijbehorende aspecten uit de operationalisatie van de concurrentieaanbieders (exclusief Casino Atlantis) is gegeven in Tabel 4.5. Zoals is te zien, wordt door de aanbieders voornamelijk gericht op de dimensies 'Ontsnappen' en 'Esthetiek'. Meer dan de helft van de aanbieders biedt tevens de dimensie 'Amusement' aan. Tenslotte bevatten de arrangementen van circa een kwart van de aanbieders de dimensie 'Leren'. Opvallend is dat bij elke dimensie er voornamelijk op één aspect wordt gericht. Verder is opvallend dat maar liefst 15 aanbieders aspecten van drie dimensies aanbieden. Negen aanbieders bieden aspecten van twee dimensies aan. Tenslotte biedt geen enkele aanbieder aspecten van slechts één of alle dimensies aan.

Overige concurrentieaanbieders	
Leren	25%
Stimuleren van interactiviteit	21%
Stimuleren van betrokkenheid	4%
Esthetiek	83%
Genieten van de omgeving	79%
Gezellige sfeer	4%
Amusement	54%
Kijken naar een show die wordt opgevoerd	54%
Ontsnappen	100%
Ontsnappen uit de dagelijkse sleur	96%
Tijd vergeten	21%
Gevoel hebben in een andere wereld te zijn	17%
Meeslepende belevens	4%

Tabel 4.5: Overzicht van de aangeboden belevingsdimensies en bijbehorende aspecten uit de operationalisatie van de overige 24 concurrentieaanbieders. Het percentage is de proportie van het aantal aanbieders dat een aspect aanbiedt ten opzichte van het totale aantal aanbieders.

5. Veldonderzoek

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten uit het veldonderzoek. Ten eerste zal het kwantitatieve onderzoek aan bod komen, gevolgd door het kwalitatieve onderzoek. De opzet van zowel het kwantitatieve als het kwalitatieve onderzoek is beschreven in Hoofdstuk 3.

5.1 Kwantitatief onderzoek

Allereerst komt de totstandkoming van de enquête aan bod, waarna de resultaten worden besproken.

Enquête

De enquête die is opgesteld voor dit onderzoek is deels overgenomen van vragenlijsten uit eerdere onderzoeken. Dit is gedaan om de validiteit van de vragenlijsten te waarborgen. De rapporten van Oh (2007) en Mehmetoglu (2011) zijn van waarde gebleken voor het samenstellen van de enquête. De operationalisatie die is gemaakt op basis van beleving is gegeven in Bijlage C en de enquête is gegeven in Bijlage F. De onderwerpen die in de enquête zullen worden behandeld zijn hieronder opgesomd:

- Persoonlijke gegevens van de respondent;
- Vragen over de vier gebieden van belevenis;
- Vragen mits er al eens een bedrijfsuitje bij het HC is georganiseerd.

Analyse van de algemene gegevens respondenten

Er zijn 148 respondenten die de enquête hebben ingevuld. Dit zijn minder dan de beoogde 200 respondenten. Zoals aangegeven in Hoofdstuk 3, dient er in dit geval rekening moeten worden gehouden met grotere onzekerheidsmarges. Van de 148 respondenten is:

- 52% beslisser en 48% niet-beslisser;
- 59,5% vrouw en 40,5% man;
- 22,3% 25 jaar of jonger, 45,9% tussen de 26 en 45 jaar en 31,8% tussen de 46 en 65 jaar.

Op basis van deze gegevens kan worden aangenomen dat het aantal beslissers gelijk is verdeeld, terwijl het aantal vrouwen licht is oververtegenwoordigd. Verder zijn er meer respondenten tussen de 26 en 45 jaar of tussen de 46 en 65 jaar dan respondenten van 25 jaar en jonger.

In Bijlage G zijn de verschillende categorieën 'beslisser', 'geslacht' en 'leeftijd' tegen elkaar uitgezet. Hieruit is op te maken dat het merendeel van de beslissers vrouw is. Dit ligt in lijn met het feit dat er meer vrouwen de enquête hebben ingevuld. Verder valt op dat het aantal beslissers aanmerkelijk lager ligt in de jongste en aanmerkelijk hoger ligt in de oudste leeftijdscategorie. Ook valt op dat er aanmerkelijk meer vrouwelijke respondenten terug te vinden zijn in de oudste leeftijdscategorie. Daarnaast is het aantal beslissers onder mannelijke respondenten in de jongste leeftijdscategorie relatief zeer laag, terwijl het aantal beslissers onder mannelijke respondenten in de oudste leeftijdscategorie relatief hoog is. Dit laatste is in lijn met de verwachting dat beslissers relatief ouder zijn.

Analyse van de vier dimensies van beleving

Elke dimensie is onderverdeeld in vier stellingen die zullen worden beantwoord op een 5 puntsschaal, gemeten in mate van belang (1: Zeer onbelangrijk – 5: Zeer belangrijk). In Tabel 5.1 zijn voor elke dimensie de resultaten per stelling gegeven. Ook is het gemiddelde per dimensie voor de categorieën 'Belangrijk/ Zeer belangrijk', 'Neutraal' en 'Onbelangrijk/ Zeer onbelangrijk' berekend. Op deze manier

kan worden bepaald hoe belangrijk de dimensie wordt geacht onder de respondenten.

In Bijlage G zijn alle resultaten uit het kwantitatieve onderzoek besproken. Ook zijn de resultaten van elke dimensie voor de verschillende categorieën ('Beslissers', 'Geslacht' en 'Leeftijd') gegeven. De resultaten per categorie wijken niet in grote mate af van de 'overall' resultaten. Ook deze resultaten kunt u vinden in Bijlage G.

Leren

Ruim 7 op de 10 respondenten vindt deze dimensie (zeer) belangrijk bij een bedrijfsuitje. Een meerderheid van de respondenten vindt betrokkenheid, interactiviteit en het wekken van nieuwsgierigheid bij een bedrijfsuitje belangrijk tot zeer belangrijk. Ook vinden relatief meer respondenten het leren van nieuwe vaardigheden (zeer) belangrijk, al is dit in mindere mate dan de andere drie stellingen.

Esthetiek

Dit is de dimensie die over het algemeen als het belangrijkste wordt geacht, namelijk door gemiddeld 4 op de 5 respondenten. Een aangename/gezellige sfeer en de vriendelijkheid van het personeel steken er bovenuit; een overgrote meerderheid vindt dit (zeer) belangrijk. Het besteden van aandacht aan de details komt op de derde plaats, gevolgd door het aanspreken van gevoelens door de omgeving.

Amusement

Deze dimensie wordt over het algemeen als het minst belangrijk geacht. Slechts 29% vindt deze dimensie (zeer) belangrijk. 25% acht deze dimensie (zeer) onbelangrijk. Gemiddeld heeft ongeveer de helft van de respondenten voor elke stelling 'Neutraal' ingevuld, tevens de hoogste score per stelling. Het kijken naar anderen wordt relatief het belangrijkste gevonden, terwijl het belang van het meemaken van spanning van andere spelers door 'slechts' 1 op de 5 respondenten (zeer) belangrijk wordt geacht. Het belang van het opvoeren van een show en het luisteren naar verhalen of muziek is ongeveer gelijk en ligt tussen deze twee stellingen in.

Ontsnappen

Deze dimensie wordt door ongeveer 6 op de 10 respondenten als (zeer) belangrijk gezien. Met name het belang van het ontsnappen aan het dagelijkse leven als het belang om meegesleept te worden steken hierbij uit. Deze stellingen worden nauw gevolgd door het belang om de tijd te vergeten en het belang om het gevoel te krijgen in een andere wereld te zijn.

Bijna 3 op de 10 respondenten vindt deze dimensie 'Neutraal'. Dit is bij benadering ook het geval voor alle stellingen van deze dimensie. Daarnaast vindt 14% deze dimensie (zeer) onbelangrijk. Ook dit is bij benadering hetzelfde voor de vier stellingen.

Tevredenheid van bedrijfsuitjes bij HCE

Tot slot zijn de resultaten van de tevredenheid over een bedrijfsuitje bij het HC gegeven. Van de respondenten hebben bij benadering 15% (namelijk 21 respondenten) in het verleden een bezoek gebracht aan HCE vanwege een bedrijfsuitje. Over het algemeen is het merendeel van deze 21 respondenten (66%) tevreden over het gehouden bedrijfsuitje. Dit zou een indicatie kunnen zijn dat de wensen en behoeften van de doelgroep beter aangesloten kunnen worden op het arrangementenaanbod van bedrijfsuitjes van HCE. Vermeld dient te worden dat de resultaten betreffende de tevredenheid niet geheel representatief zijn, gegeven het lage aantal respondenten dat daadwerkelijk HCE bezocht heeft vanwege een bedrijfsuitje.

Dimensies en stellingen	(Zeer) belangrijk	Neutraal	(Zeer) onbelangrijk
Leren	71%	20%	9%
1. Het is van belang dat er <i>betrokkenheid</i> is bij een bedrijfsuitje.	82%	11%	7%
2. Het is van belang dat een bedrijfsuitje een bepaalde mate van <i>interactiviteit</i> heeft.	81%	14%	5%
3. Het is van belang dat er <i>nieuwe vaardigheden</i> worden aangeleerd bij een bedrijfsuitje.	46%	34%	20%
4. Het is van belang dat er <i>nieuwsgierigheid wordt gewekt</i> bij een bedrijfsuitje.	73%	22%	5%
Esthetiek	80%	16%	6%
1. Het is van belang dat de <i>omgeving</i> van een bedrijfsuitje <i>gevoelens</i> aanspreekt.	49%	43%	8%
2. Het is van belang dat er een <i>aangename/gezellige sfeer</i> is bij een bedrijfsuitje.	95%	1%	5%
3. Het is van belang dat het <i>personeel vriendelijk</i> is.	95%	1%	5%
4. Het is van belang dat er aandacht is besteed aan de <i>details</i> .	79%	17%	5%
Amusement	29%	47%	25%
1. Het is van belang om naar andere personen te kijken die activiteiten uitvoeren.	40%	48%	13%
2. Het is van belang dat er een show op wordt gevoerd.	30%	45%	25%
3. Het is van belang om te luisteren naar verhalen/muziek tijdens een bedrijfsuitje.	27%	49%	24%
4. Het is van belang de spanning mee te maken van anderen die spelen in het casino.	19%	45%	37%
Ontsnappen	59%	28%	14%
1. Het is van belang om te ontsnappen aan het dagelijkse leven.	62%	25%	13%
2. Het is van belang om het gevoel te krijgen in een andere wereld te zijn.	47%	34%	19%
3. Het is van belang om de tijd te vergeten in een bedrijfsuitje.	58%	30%	12%
4. Het is van belang om meegesleept te worden in een bedrijfsuitje.	68%	23%	10%

Tabel 5.1: Overzicht van de resultaten uit de enquête.
De percentages van elke dimensie bedragen gemiddeldes.

5.2 Kwalitatief onderzoek

De belangrijkste onderwerpen die naar voren komen in de interviews zullen hieronder worden besproken. De volledige getranscribeerde interviews kunnen worden gevonden in Bijlage I.

De interviews zijn afgenomen met Richard Kruijthof, Marketing & Sales-manager (M&S) van HC Rotterdam (HCR) en Hanneke Theuws, M&S-manager van HC Breda (HCB).

Kenmerken Organisatie

Speerpunten

De drie algemene speerpunten van HC; focus op de vaste gast, maatschappelijk verantwoord ondernemen en het stimuleren van lokaal ondernemerschap worden in beide vestigingen in grote lijnen nagestreefd, maar op eigen wijze ingevuld. Hanneke Theuws geeft aan dat HCB is gefocust op maatschappelijke betrokkenheid, verbindingen leggen in de regio en zowel Belgische als Chinese gasten binnen proberen te halen. *“Ik probeer me vooral bezig te houden met de speerpunten van dit bedrijf, voornamelijk op Breda gericht. Deze speerpunten zijn voornamelijk gericht op de groei in de Belgische markt en groei in de Chinese markt. Ik probeer verbindingen te maken met de stad, de gemeentes en wethouders, maar ook met lokale stakeholders in Breda. Daarnaast proberen we de vestiging te positioneren als een maatschappelijk betrokken onderneming in de stad. Dit doen we dan voornamelijk door stageplaatsen aan te bieden, maar ook opleidingen binnen het HCB op mbo-niveau.”*

Bij HCR ligt de focus op het binnenhalen van goede gasten zoals Richard Kruijthof aangeeft: *“Vanuit mijn rol als M&S-manager hou ik mij bezig met het binnenhalen van ‘goede gasten’. ‘Goede gasten’ zijn mensen die echt voor het spel komen en daarom ook relatief veel besteden. Afgeleide zaken daarvan zijn zaken als programmering, sponsoring, evenementen, jackpots, prijzen..”*

USP

Beide managers geven aan dat de vestigingen andere USP's bezitten. Richard Kruijthof geeft aan dat het USP van HCR een zogeheten 'Urban-Place Casino' is. Bewoners van alle lagen van de bevolking in Rotterdam en omstreken bezoeken dit casino en vinden in het HCR een plek om samen te komen:

“Wat wij wel goed doen als HCR denk ik is dat we zoals we dat zelf noemen echt een ‘Urban-place casino’ zijn. Echt een stadscasino dus, mensen komen voor het spel en iedereen uit de stad komt samen in het casino. Er dus een enorm multicultureel bereik en het publiek in het HCR is echt een afspiegeling van de stad. 13% van onze bezoekers zijn daarom ook Chinezen. Tevens hebben we veel Antillianen, Kaapverdianen, Turken, Marokkanen, Surinamers, de stad zoals op straat te zien is komt hier ook binnen”.

HCB is gevestigd in een oud klooster. Deze authentieke locatie is gerenoveerd en geïnnoveerd en wordt de mooiste HC-vestiging genoemd, zoals Hanneke Theuws zelf al aangeeft: *“Het gebouw is zeker een USP, omdat wij het mooiste casino van Nederland hebben. Enkele authentieke details van het voormalig klooster zijn gebleven en deze zijn gecombineerd met innovatie en het spel. Die combinatie maakt dit tot een unieke locatie.”* De vriendelijkheid van het personeel van HCB wordt door Hanneke Theuws ook genoemd als een van de USP's: *“Tevens wordt de gastvrijheid van het personeel vaak genoemd als USP van HCB. Het personeel in deze vestiging blijkt vaak toch het hoogst gewaardeerd te zijn door de gasten en uit te blinken ten opzichte van de rest van Nederland.”* Dat HCB een grenscasino is kan ook worden gezien als een USP, aangezien op deze manier ook Belgische gasten voor een bezoek aan de vestiging in aanmerking komen.

Doelgroep segmentatie

Beide vestigingen hebben te maken met verschillende doelgroepen. Bij het HCR speelt de multiculturele doelgroep een grote rol en zoals Richard Kruijthof aangeeft is de vestiging bezig deze doelgroepen separaat te bewerken door samen te werken met partijen uit deze multiculturele doelgroepen: *“We houden een Caribisch feest voor Antillianen, een Surinaams feest voor Surinamers, Kaapverdiaanse acts voor Kaapverdianen, etc. We werken samen met mediakanalen om die verschillende doelgroepen te bereiken. Vaak worden die feesten ook georganiseerd in samenwerking met die partijen, want deze hebben natuurlijk veel meer verstand en kennis van de wensen en behoeften van de doelgroepen.”*

Bij het HCB is dit in mindere mate van toepassing, maar is het wel interessant dat dit een grenscasino is. Volgens Hanneke Theuws profiteert de vestiging hier nog te weinig van: *“Het aantal Belgische gasten vallen momenteel nog een beetje tegen. We zitten momenteel op maar 7% en dit aantal zou veel hoger kunnen zijn.”* Toerisme is niet aan de orde, omdat de stad geen populaire toeristische bestemming is: *“Kijk, Breda is een hele mooie stad, een jaren ‘30 stad met een dorps karakter, maar we hebben niet genoeg aantrekkingskracht op bijvoorbeeld Aziatische toeristen die door Europa reizen.”*

Bij het HCR zijn er meer toeristen, vooral zakentoeeristen, maar krijgt de vestiging hier minder gasten van mee dan bijvoorbeeld HC Amsterdam. De voornaamste reden hiervan is dat het type toerist dat Amsterdam over het algemeen compleet anders is dan in Rotterdam: *“De toeristen in Amsterdam komen toch over het algemeen voor drugs, hoeren etc. Dan past gokken wel lekker binnen dat plaatje. Naar Rotterdam komen de meeste toeristen voornamelijk voor architectuur/kunst.”*

De Chinese gasten zijn voor alle HC-vestigingen momenteel van belang. Richard Kruijthof geeft aan dat HCR een Chinese dame heeft aangenomen om deze doelgroep beter te kunnen bewerken: *“Susan komt uit het Chinese hotelwezen en heeft dus veel connecties en ingangen. Dit is erg belangrijk voor Chinese gasten, want het is toch wel bekend dat het op die manier het beste werkt.”*

Aankomende privatisering

De geïnterviewde managers zijn zich beiden bewust van de aankomende privatisering, al meent Hanneke Theuws dat er bij het HCB maar weinig medewerkers zich de ernst van de privatisering beseffen: *“Vele werknemers denken dat het slechts een griepje is en dat het geen grote verdere gevolgen heeft voor het HC, maar ik denk dat het de hele wereld gaat veranderen.”* Ze is ervan overtuigd dat voor een ouderwets ingesteld bedrijf als het HC de privatisering voor vele bedreigingen zal zorgen: *“Ik denk dat zodra de onlinemarkt open gaat, we als HC echt heel hard ons best moeten gaan doen. Dan zullen er spelers van over de hele wereld bijkomen en ook vele branchevreemde spelers.. Daar zijn we momenteel als HC, een ouderwets bedrijf, totaal niet op voorbereid.”* Toch denkt ze dat de aankomende privatisering goed is: *“Mensen die al duizend jaar werken bij HC gaan zich wel rot schrikken, want het landschap gaat veranderen. Het gaat nivelleren en marktconform worden. Een overnamekandidaat zal het landschap bij HC marktconform maken en niet meer HC-conform (gevolg: lagere salarissen, andere cao-voorwaarden).”*

Richard Kruijthof voegt hieraan toe dat het belangrijk wordt bij de aankomende privatisering dat er een strategische personeelsplanning komt die flexibiliteit van de werknemers stimuleert: Hij geeft aan dat loyaliteit tevens een belangrijk punt wordt bij de naderende privatisering en dat de verbouwing van HCR hierbij ook van groot belang is: *“We streven als HCR een 24-uurs opening na, hier zal bij de aankomende verbouwing ook rekening mee worden gehouden. Dit is voornamelijk om onszelf te onderscheiden, want we zijn daarmee het eerste casino in Rotterdam die 24 uur per dag open zal zijn. Op verschillende manieren wordt geprobeerd om die loyaliteit te optimaliseren; persoonlijk contact,*

vip-marketing en de verbouwing is natuurlijk ook een belangrijk punt om onze positie te versterken. “Het spel blijft leidend en daarom is de kwaliteit van de gasten (grote spelers) voor Richard Kruijthof van groter belang dan de hoeveelheid gasten: *“Spelresultaat en rendement staan op 1. Het is fijn als dit door 2000 mensen wordt gerealiseerd, maar als het resultaat beter is en er zijn maar 1800 gasten, maakt dat niet uit.”* De meningen over arrangementen zijn verdeeld. Arrangementen zijn volgens hem niet rendabel voor het HCR en worden daarom niet meer aangeboden. Hij geeft aan dat de arrangementen over het algemeen worden gebruikt om traffic te creëren en dit heeft HCR niet nodig, omdat er genoeg gasten komen: *“Het klinkt misschien arrogant, maar er komen gewoon genoeg gasten. Tevens hebben wij gezien dat de gasten die los van een arrangement in het casino komen voor het spel, van veel grotere waarde zijn voor ons dan de arrangementsgasten.”* Hanneke Theuws geeft ook aan dat het belangrijk is dat de arrangementen rendabel worden. Om deze reden wil zij bij HCB de arrangementen proactief in de markt gaan zetten in plaats van reactief, zoals momenteel het geval is: *“We hoeven hier geen megamarges op te gaan maken, maar we willen het wel rendabel krijgen. Daarom willen we als HCB deze arrangementen proactief in de markt gaan zetten.”*

De vier dimensies van beleving

Door beide interviews te analyseren vanuit de vier belevingsdimensies van Pine & Gilmore (2011), kan het volgende geconcludeerd worden:

Leren

De dimensie ‘Leren’ is volgens Hanneke Theuws bij de arrangementsgasten een gewilde dimensie: *“Wat je nu ziet is dat die mensen het altijd wel heel fijn vinden om die speluitleg te krijgen, daar hechten ze heel veel waarde aan. Tevens is dit ook de bottleneck, want dit is het meest arbeidsintensieve proces van de arrangementen (dus duur!!). Het belangrijkste onderdeel, ‘Leren’, zorgt ook meteen voor de grootste bottleneck bij ons.”* Ze denkt tevens dat wanneer een gast het casino betreedt na afloop van 2 uur speluitleg, eerder een gokje zal durven wagen aan de Blackjack tafel. Doordat de gast het spel beter begrijpt zal er meer spelvreugde worden beleefd en is de kans groter dat de gast terug zal keren naar het casino. Richard Kruijthof geeft aan dat de arbeidsintensiviteit van de speluitleg voor HCR een reden is om geen arrangementen meer aan te bieden: *“Wanneer de personeelskosten door worden gerekend naar de arrangementen levert het vaak minder op dan dat het kost.”*

Esthetiek

De dimensie ‘Esthetiek’ is bij beide vestigingen van groot belang in de strategie. Dit uit zich met name in speciale aandacht die er is voor de lokale doelgroepen. Bij het HCB is persoonlijk contact een belangrijke factor, aangezien deze vestiging volgens Hanneke Theuws over het meest vriendelijke personeel van alle vestigingen beschikt. Volgens Richard Kruijthof is de loyaliteit bij HCR erg hoog: *“We hebben veel loyale gasten. We hebben bijvoorbeeld de meeste diamond-kaarthouders van het land, by far (20.000 diamond kaarthouders).”* Door de gasten te lezen, kan HCR deze gasten beter van de diensten voorzien die ze nodig hebben. Er zal op de emoties en gevoelens van de gasten worden ingespeeld, waardoor ze beter gestuurd kunnen worden: *“Wanneer je het goed doet kun je gasten heel erg sturen, en weet je bij wijze van spreken al wat ze gaan doen bij dag 3 en wat ze willen op dag 4. Op een gegeven moment kun je die gasten dan steeds beter lezen en doorzien.”* In het geval van HCB speelt het authentieke klooster als locatie zoals gezegd ook een belangrijke rol.

Ontsnappen

Bij het HCR zal de dimensie ‘Ontsnappen’ een belangrijke rol gaan spelen na de verbouwing, aangezien de vestiging dan 24 uur per dag geopend is. Hierdoor kunnen gasten op elk moment ontsnappen naar een andere wereld om de tijd even te vergeten. Daarnaast verschilt de reden van ontsnappen volgens Hanneke Theuws tussen mannen en vrouwen: *De vrouw komt vaak voor de gezelligheid, de sociale component van het casino en de man komt over het algemeen meer om te winnen en echt voor het spel.*” Bij HCB vergeten de gasten de dagelijkse sleur en hebben ze het gevoel in een andere wereld te zijn door de authentieke locatie. Er is in bepaalde maanden meer behoefte aan deze dimensie:

Tegen de zomer aan en aan het eind van het jaar hebben we heel veel arrangementen en in zowel januari als februari is dit stukken minder.”

Amusement

Dat de dimensie ‘Amusement’ niet van groot belang is bij de arrangementen wordt bevestigd door Hanneke Theuws: *“Vanuit het hoofdkantoor van HC is het ook duidelijk dat amusement een sfeerverhoger kan zijn, maar niet meer dan dat”.* Amusement kan volgens Richard Kruijthof echter wel worden gebruikt om de gasten beter te lezen. Hij beweert dat wanneer het amusement wordt uitbesteed aan een externe partij, die meer verstand heeft van de wensen en behoeften van de lokale doelgroepen, de gasten beter kunnen worden gestuurd en de tevredenheid kan worden geoptimaliseerd.

Verbindingen tussen vestigingen

Het verschil in aanpak op het gebied van arrangementen kan gerust groot worden genoemd. HCR biedt op dit moment géén arrangementen aan en is ook niet van plan om dit in de nabije toekomst alsnog te gaan doen. Hanneke Theuws wil bij HCB de verschillende arrangementen blijven aanbieden en voornamelijk de focus leggen op het proactief aanbieden van deze arrangementen, doordat veel gasten niet van deze mogelijkheid op de hoogte zijn. *“Nu pakken we arrangementen reactief op en dan wordt het tot in de puntjes geregeld, maar ze moeten wel eerst naar ons toe komen. Vandaar dat we het belang beseffen van de proactieve houding die we aan zullen moeten nemen. Het verleden wijst ook uit dat dit werkt, aan de hand van een arrangementencampagne van enkele jaren geleden namen de arrangementen ineens sterk toe, dus het bewust maken werkt uiteindelijk wel degelijk.”*

5.3. Conclusie kwalitatief onderzoek

Beide respondenten geven aan dat er getwijfeld wordt over de rendabiliteit van de arrangementen, gezien het feit dat het een arbeidsintensief proces is door de speluitleg. Dit is tevens één van de belangrijkste redenen waarom HCR géén arrangementen meer aanbiedt. De speluitleg kan echter bijdragen aan een volgend bezoek van de first-time-visitor. Om deze reden wil HCB de arrangementen proactief in de markt gaan zetten. Dit zal voornamelijk van belang zijn na de privatisering, aangezien het onderscheiden ten opzichte van de nieuwe toetreders dan van groot belang zal zijn.

Twee van de factoren voor het succes van de arrangementen bij HCB zijn de vriendelijkheid van het personeel dat wordt geprezen door de gasten en de authentieke locatie van de vestiging. Wel is bij HCB tegen de zomer aan en aan het eind van het jaar meer behoefte van gasten om te ontsnappen.

Tot slot resulteert uit de interviews dat de beleavingsdimensie ‘Amusement’ slechts een sfeerverhoger is, wat strookt met de resultaten uit het kwantitatieve onderzoek.

5.4. Validiteit en betrouwbaarheid

In deze paragraaf worden de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek behandeld.

De validiteit is onder te verdelen in begripsvaliditeit, interne validiteit en externe validiteit.

Begripsvaliditeit

De begripsvaliditeit bepaalt de mate waarin theoretische begrippen juist zijn gemeten. Dit kan worden bekeken door onderzoeken met dezelfde begrippen te vergelijken (Tilburg University, 2015). Het belangrijkste begrip uit dit onderzoek is 'beleving' en is reeds behandeld in het Theoretisch Kader. Hierin is literatuuronderzoek uitgevoerd en aan de hand van relevante wetenschappelijke artikelen zijn meerdere definities van het begrip gegeven. Op basis van de uitwerkingen van de AAOCC-criteria van deze artikelen is te concluderen dat deze artikelen als betrouwbaar kunnen worden gezien. Aan de hand van dit proces wordt aangenomen dat aan de eis van begripsvaliditeit is voldaan.

Interne validiteit

De interne validiteit heeft betrekking op de mate waarin de onderzoeker de onderzoeksvragen goed heeft kunnen beantwoorden (Verhoeven, 2007). In dit onderzoek betreft dit de vier hoofdvragen:

1. *Op welke dimensies van beleving is het huidige aanbod van arrangementen van HCE gericht?*
2. *Op welke dimensies van beleving is het huidige aanbod van arrangementen van de concurrentieaanbieders in de regio Twente gericht?*
3. *Wat zijn de wensen en behoeften op het gebied van beleving van de zakelijke leisure doelgroep (bedrijven met 20-100 medewerkers) in de regio Twente?*
4. *Wat zijn de succes- en faalfactoren op het gebied van arrangementenbeleid van andere HC-vestigingen?*

Hoofdvraag 1 is beantwoord aan de hand van een merkanalyse. **Hoofdvraag 2** is beantwoord aan de hand van een concurrentieanalyse. Zowel de merkanalyse als de concurrentieanalyse zijn onderdeel van de deskresearch. Voor beide onderdelen zijn eerst alle relevante arrangementen uitgezet, waarna deze zijn opgesplitst in elementen. Ieder element is vervolgens geplaatst in één van de dimensies van beleving van Pine & Gilmore (2011). Doordat de arrangementen van zowel de HC-vestigingen als van de concurrenten grotendeels niet zijn opgesteld aan de hand van deze belevingsdimensies, is dit proces deels subjectief verlopen. Echter wordt aangenomen dat dit proces succesvol is verlopen, door de kennis die is opgedaan van deze dimensies aan de hand van het Theoretisch Kader (zie Hoofdstuk 2) en door voor de zekerheid deze stappen meerdere keren te doorlopen. Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat Hoofdvragen 1 en 2 succesvol zijn beantwoord.

Hoofdvraag 3 is beantwoord door middel van kwantitatief onderzoek. De enquête is tevens opgesteld aan de hand van de operationalisatie van de vier belevingsdimensies van Pine & Gilmore (2011). Bovendien is voor aanvang van het verspreiden de enquête, deze goedgekeurd door de onderzoeksbegeleiders van het Saxion. Daarnaast is de enquête afgenomen bij maar liefst 150 respondenten. Dit is iets lager dan verwacht, maar dit heeft nauwelijks effect op de betrouwbaarheid van het onderzoek (zie: Betrouwbaarheid). De resultaten uit de enquêtes zijn vervolgens succesvol geanalyseerd door middel van een Pivot Tabel in Excel.

Zowel op basis hiervan als op basis van de kennis die is opgedaan van deze dimensies aan de hand van het Theoretisch Kader, kan worden geconcludeerd dat ook deze Hoofdvraag succesvol is beantwoord.

Hoofdvraag 4 is beantwoord aan de hand van kwalitatief onderzoek. De succes- en faalfactoren van andere vestigingen zijn achterhaald door middel van interviews die zijn afgenomen bij andere vestigingen. Deze interviews zijn afgenomen aan de hand van een vooraf opgestelde interview guide en vervolgens uitgeschreven in transcripten. Het arrangementsbeleid van deze vestigingen verschilt sterk, zodat zoveel mogelijk uiteenlopende succes- en faalfactoren zijn verzameld. Om te zorgen voor een hoge interne validiteit, is gekozen om de interviews bij de gekozen vestigingen af te nemen met de betreffende M&S-manager. Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat Hoofdvraag 4 succesvol is beantwoord. Wel dient aangemerkt te worden dat meer vestigingen in de toekomst kunnen worden geïnterviewd om mogelijke nog niet geïdentificeerde succes- en faalfactoren te achterhalen.

Hoofdvragen 1 tot en met 4 zijn dus succesvol beantwoord.

Externe validiteit

De externe validiteit bepaalt de mate waarin het onderzoek te generaliseren valt over de gehele populatie (Verhoeven, 2007).

Deskresearch: Na het aanleveren van dit onderzoek worden mogelijk wijzigingen doorgevoerd betreffende het arrangementsbeleid van HCE. Daarnaast kan ook het arrangementsbeleid van andere HC-vestigingen in de toekomst worden aangepast, waardoor de resultaten uit de merkanalyse in dit onderzoek niet per definitie gebruikt kunnen worden door andere vestigingen. Eerst dient onderzocht te worden of mogelijke veranderingen bij één of meer vestigingen zijn doorgevoerd.

Hetzelfde geldt voor de concurrentieanalyse, aangezien de concurrenten in de toekomst mogelijke veranderingen betreffende het arrangementsbeleid doorgevoerd kunnen hebben. Op korte termijn na het aanleveren van de thesis worden de uitkomsten van de deskresearch wél representatief geacht voor alle bedrijven in de vrijetijdsector in de regio Twente.

Kwantitatief onderzoek: In dit onderzoek staan de wensen en behoeften van de zakelijke leisure gast in de regio Twente van bedrijven met 20–100 medewerkers centraal. De resultaten zijn dan ook in theorie te gebruiken door andere bedrijven in de regio Twente met 20–100 medewerkers. De resultaten van het kwantitatieve onderzoek zijn dan ook per definitie niet te gebruiken door bedrijven buiten deze regio. Onderzocht dient te worden of de wensen en behoeften uit de betreffende regio daadwerkelijk overeenkomen met de resultaten uit dit onderzoek. Hetzelfde geldt voor bedrijven in de regio Twente en daarbuiten met minder dan 20 of meer dan 100 medewerkers.

Voor het in kaart brengen van de wensen en behoeften door deze HC-vestigingen en bedrijven, kan de enquête uit dit onderzoek worden gebruikt. Ook kan dit onderzoek worden gebruikt om informatie over het belang van de beleveniseconomie en voorbeelden van toepassingen hiervan te verkrijgen door middel van het Theoretisch Kader. Daarnaast zijn deze wensen en behoeften begin 2016 vastgesteld. In dit onderzoek is aangenomen dat vanaf 2017 deze actuele resultaten niet per definitie representatief zijn voor de op dat moment actuele wensen en behoeften. Logischerwijs zijn de resultaten het meest representatief gedurende het eerste half jaar van 2016.

Kwalitatief onderzoek: De succes- en faalfactoren betreffende het arrangementsbeleid van HC-vestigingen die zijn achterhaald aan de hand van het kwalitatieve onderzoek zijn op korte termijn na het aanleveren van de thesis representatief voor al deze vestigingen. Vermeld dient te worden dat in de toekomst de resultaten van het kwalitatieve onderzoek kunnen verschillen. Dit kan bijvoorbeeld

worden veroorzaakt door veranderingen in het arrangementenbeleid bij één of meer vestigingen, al dan niet aan de hand van dit onderzoek.

Betrouwbaarheid

Volgens Baarda, De Goede en Teunissen (2009) geeft betrouwbaarheid de mate weer waarin een onderzoek bij herhaling dezelfde resultaten zou opleveren.

Theoretisch Kader: Op basis van de uitwerkingen van de AAOCC-criteria van de belangrijkste gevonden literatuur is te concluderen dat de literatuur als betrouwbaar kan worden gezien.

Kwantitatief onderzoek: Ten eerste is de steekproef aselekt getrokken. Dit houdt in dat 200 bedrijven met 20–100 medewerkers in de regio Twente willekeurig zijn geselecteerd uit de totale hoeveelheid bedrijven (met 20–100 medewerkers in de regio Twente). Ten tweede heeft iedere respondent dezelfde enquête ingevuld en naar verwachting in vrijwel hetzelfde tijdsbestek van enkele minuten ingevuld. Daarnaast is aan de hand van een steekproefcalculator (Marktonderzoek, sd). De steekproefgrootte is voor aanvang van het kwantitatieve onderzoek vastgesteld op 200 (gebaseerd op een statistische betrouwbaarheid van 95%). Door het feit dat er tijdens het onderzoek 148 enquêtes zijn verzameld, zal de statistische betrouwbaarheid iets lager zijn dan verwacht. De statistische betrouwbaarheid bij 148 ingevulde enquêtes is in dit onderzoek vastgesteld op 94 % (Marktonderzoek, sd).

Tenslotte kunnen de vragen als onderling onafhankelijk worden gezien. Dit houdt in dat bij een mogelijke fout van één vraag dit geen direct effect heeft voor de andere vragen. Door deze ‘risicospreiding’ is de omvang van eventuele fouten in het kwantitatieve onderzoek relatief laag. Op basis hierop kan geconcludeerd worden dat de resultaten uit het kwantitatieve onderzoek betrouwbaar zijn.

Kwalitatief onderzoek: Toeval is bij kwalitatief onderzoek een belangrijk deel van het onderzoeksproces. Echter, bij kwalitatief onderzoek zijn de resultaten wel controleerbaar en inzichtelijk. Het is daarom van belang dat de omstandigheden waarin een interview wordt gehouden zoveel mogelijk hetzelfde zijn. Zo kunnen de toevalligheden die gebaseerd worden op de omgeving of de interviewer zoveel mogelijk worden uitgesloten. In dat kader zijn beide interviews afgenomen onder dezelfde omstandigheden. Voor beide interviews is dezelfde interview guide aangehouden en is het interview afgenomen door dezelfde interviewer. Beide interviews zijn met toestemming van de betreffende M&S-manager opgenomen, zodat geen enkele relevante informatie uit het interview verloren ging. Ook zijn de respondenten geïnterviewd op eigen locatie. Om de betrouwbaarheid en interne validiteit van de resultaten zo hoog mogelijk te houden, is gekozen om de M&S-managers van deze vestigingen te interviewen

De resultaten van het kwalitatieve onderzoek, de succes- en faalfactoren van andere vestigingen, lopen erg uiteen tussen de meegenomen vestigingen. Hier is echter bewust voor gekozen, aangezien bekend was dat HCR als enige vestiging géén arrangementen aanbiedt. Ook was bekend dat dit wél het geval is bij HCB. De geïnterviewden zijn dus niet aselekt gekozen.

Er kan worden geconcludeerd dat de resultaten betrouwbaar zijn, al zijn de succes- en faalfactoren van HCR betreffende het arrangementenbeleid niet representatief voor de overige vestigingen. Gezien het arrangementenbeleid van HCB dat grotendeels overeenkomt, maar de zeer beperkte steekproefgrootte (één geïnterviewde), zijn de genoemde succes- en faalfactoren van HCB slechts deels representatief.

6. Conclusie

Aan de hand van het Belevingsmodel van Pine & Gilmore (2011, bestaande uit de vier belevingsdimensies ‘Leren’, ‘Esthetiek’, ‘Amusement’ en ‘Ontsnappen’, zijn allereerst de wensen en behoeften van de zakelijke leisure gast in kaart gebracht. Dit model is wereldwijd succesvol toegepast in de casinobranche en vergelijkbare branches. Aan de hand van deze belevingsdimensies, is een enquête opgesteld en afgenomen onder 148 medewerkers van bedrijven met 20–100 medewerkers in de regio Twente. Aan de hand van de resultaten is te concluderen dat de respondenten van de enquêtes de dimensies ‘Leren’ en ‘Esthetiek’ als de belangrijkste belevingsdimensies zien betreffende bedrijfsuitjes, gevolgd door ‘Ontsnappen’ en ‘Amusement’. De belangrijkste aspecten van de dimensie ‘Leren’ zijn: **het betrekken van de gast, een bepaalde mate van interactiviteit en het wekken van nieuwsgierigheid**. Van de dimensie ‘Esthetiek’ zijn dit: **een aangename/gezellige sfeer, vriendelijk personeel en het besteden van aandacht aan de details**.

Het belang van deze dimensies wordt bevestigd door de M&S-managers van de vestigingen in Rotterdam en Breda, die de belevingsdimensies ‘Leren’, ‘Esthetiek’ en ‘Ontsnappen’ zien als de belangrijkste dimensies. De centrale ligging van een vestiging, de vriendelijkheid van het personeel en een authentieke locatie dragen volgens hen bij aan een succesvolle invulling van de dimensie ‘Esthetiek’. Bij het overwegen van het opnemen van de dimensie ‘Leren’ in het aanbod van arrangementen, dient goed te worden gekeken of dit wel rendabel is. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat de speluitleg als een arbeidsintensief proces kan worden gezien. Tegelijkertijd kan het aanbieden van speluitleg zorgen voor een grotere kans dat een gast terug zal komen.

HCE biedt op dit moment uitsluitend standaardarrangementen. Deze sluiten slechts deels aan bij de twee belangrijkste belevingsdimensies, doordat hiervan enkel de belevingsdimensie ‘Leren’ wordt aangeboden. Bovendien betreft dit alleen de aspecten ‘het leren van nieuwe fysieke en psychische vaardigheden’ en ‘een bepaalde mate van interactiviteit’. Daarnaast bieden de relatief dure standaardarrangementen dezelfde en dus géén extra belevingsdimensies en –aspecten ten opzichte van de goedkopere varianten.

Twee van de vier specifieke arrangementen aangeboden door andere HC-vestigingen bevatten aspecten van ‘Esthetiek’. Slechts één aangeboden specifiek arrangement bevat zowel de dimensie ‘Leren’ als ‘Esthetiek’ door de aangeboden rondvaart (‘Cruise & Dine’ van HC Amsterdam).

De samenstellingen van de arrangementen bij HCE verschillen over het algemeen met deze van de concurrentie; het arrangementenaanbod van de concurrentie lijkt een betere ‘fit’ te hebben met de gevonden wensen en behoeften. Tussen de 25 geanalyseerde concurrentieaanbieders is enkel ‘Casino Atlantis’ een concurrent op het gebied van (online) kansspelen. Het aanbod van dit casino biedt verscheidene combinaties van *alle* belevingsdimensies, met voornamelijk de aspecten ‘het leren van vaardigheden’, ‘het stimuleren van interactiviteit’ en ‘een gezellige sfeer’. Van de vier aangeboden arrangementen bevat er één de dimensies ‘Leren’ en ‘Esthetiek’. Van de overige concurrentieaanbieders biedt slechts 25% de dimensie ‘Leren’ aan, met bijbehorende aspecten ‘het leren van nieuwe vaardigheden’ en ‘het stimuleren van de interactiviteit’. Maar liefst 83% biedt de dimensie ‘Esthetiek’ aan, voornamelijk door middel van de aspecten ‘gezellige sfeer’ en het ‘genieten van de omgeving’. Daarnaast valt op dat al deze concurrentieaanbieders zich lijken te focussen op de dimensie ‘Ontsnappen’ en ruim 50% op de dimensie ‘Amusement’.

7. Advies

Dit hoofdstuk betreft het adviesgedeelte. Dit hoofdstuk dient het volgende **adviesdoel** te behalen: De zakelijke leisure doelgroep in de regio Twente beter kunnen aanspreken bij het aanbieden van arrangementen op het gebied van beleving om zo meer 'traffic' te genereren naar HCE. Om dit doel te behalen dient de volgende **adviesvraag** te worden beantwoord:

Hoe kan HCE het huidige arrangementenaanbod beter aansluiten aan de wensen en behoeften van de zakelijke leisure gast, afkomstig van bedrijven met 20–100 medewerkers uit de regio Twente, betreffende bedrijfsuitjes door gebruik te maken van de vier dimensies van beleving (Pine & Gilmore, 2011)?

Om de adviesvraag te beantwoorden, dienen allereerst criteria te worden opgesteld waarop de adviesopties dienen te worden vergeleken. De adviesopties dienen vervolgens te opgesteld aan de hand van de resultaten van het uit de deskresearch en het veldonderzoek. Vervolgens zullen de alternatieve adviezen worden afgewogen op basis van de opgestelde criteria in een confrontatiematrix. Op basis hiervan wordt een wetenschappelijk onderbouwde keuze voor het uiteindelijke advies gemaakt. Tot slot zullen de financiële consequenties van de gekozen adviesoptie worden gegeven.

7.1 Criteria

Om de juiste keuze te maken voor een adviesoptie is het belangrijk dat dit gebeurt door middel van relevante criteria. De volgende criteria zullen worden gebruikt tijdens de afweging van de adviesopties:

1. **Link met adviesdoel.** Dit is de mate waarin de adviesoptie aansluit bij het adviesdoel.
2. **Link met missie en visie opdrachtgever:** De mate waarin de adviesoptie aansluit bij de missie en visie van HCE op het gebied van arrangementen. Bij HCE is namelijk zowel maatschappelijke betrokkenheid als transparantie erg belangrijk. Tevens staat de gast centraal. Aan de verwachtingen van de gast voldoen is daarom een belangrijk punt voor HCE en de overkoepelende organisatie HC. Zeker in een regio als Twente, waar het ons-kent-ons gehalte hoog is, is het zeer belangrijk om transparant te blijven naar de regio.
3. **Technische haalbaarheid.** Hieronder wordt de exacte invulling van een adviesoptie verstaan: zowel de specificaties als het projectontwerp (aan de hand van de wensen en behoeften die voortkomen uit het kwantitatieve onderzoek van deze thesis) vallen hieronder (RVO, n.b.). Er moet dus expliciet niet gedacht worden aan de kosten (commerciële haalbaarheid) of de benodigde tijdsduur voor het in gebruik nemen van een adviesoptie.
4. **Kosten:** De mogelijke kosten die de adviesoptie met zich meebrengt. Hierbij moet bijvoorbeeld gedacht worden aan mogelijke kosten voor het vormgeven van nieuwe arrangementen als alle relevante kosten die een implementatie met zich mee zullen brengen.
5. **Tijdsbestek:** De geschatte tijd die het succesvol in gebruik nemen van de adviesoptie in gaat nemen. Ook hier geldt dat gedacht kan worden aan de benodigde duur van het vormgeven van nieuwe arrangementen als de benodigde duur van het implementeren van de adviesoptie binnen HCE.

Aangezien het behalen van het adviesdoel de kern raakt van dit onderzoek, is de link met het adviesdoel het belangrijkste criterium. De link met de missie en visie van de opdrachtgever op het gebied van arrangementen dient tevens als belangrijk criterium te worden opgenomen in de afweging.

Bij de missie en visie staat z gezegd de gast centraal en is het voldoen aan de verwachting van de gast dan ook een belangrijk punt. Deze missie en visie is in zoverre in lijn met het adviesdoel, aangezien beide streven aan het voldoen aan de wensen en behoeften van de doelgroep op het gebied van arrangementen. Echter, het behalen van het adviesdoel dient niet in strijd te zijn met de transparantie en/of de maatschappelijke betrokkenheid van HCE. Om dit te voorkomen, wordt de link met de missie en visie van de opdrachtgever als apart criterium opgenomen.

Aan de hand van gesprekken met de M&S-manager van HCE is daarnaast geconcludeerd dat de link met het adviesdoel en de link met de missie en visie van de opdrachtgever belangrijker zijn dan de kosten van de adviesoptie, aangezien het voorname doel van de thesis is om de arrangementen aan te passen aan de wensen en behoeften van de leisure gast. Ook is het belangrijker dat het project technisch haalbaar is voordat er naar de kosten van de betreffende adviesoptie wordt gekeken. Ten slotte wordt uit commercieel oogpunt het geschatte tijdsbestek minder belangrijk geacht dan de benodigde kosten.

7.2 Adviesopties

Zoals aangegeven in Hoofdstuk 6, sluiten de standaardarrangementen van HC slechts deels aan bij de twee belangrijkste belevingsdimensies die zijn gevonden aan de hand van het kwantitatieve onderzoek, namelijk de belevingsdimensies 'Leren' en 'Esthetiek'. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat er veranderingen in het arrangementenaanbod nodig zijn om beter aan te sluiten op de gewenste wensen en behoeften. Twee adviesopties zullen op basis hiervan worden afgewogen:

1. Aanpassing van omschrijvingen

Dit is de adviesoptie met minimale aanpassingen aan het arrangementenaanbod. De omschrijving van de bestaande arrangementen dient beter aan te sluiten aan de wensen en behoeften van de doelgroep. Dit kan worden bereikt door de omschrijving van de arrangementen te formuleren aan de hand van de gewenste dimensies van beleving uit het kwantitatieve onderzoek. Door duidelijk te omschrijven welke dimensies worden aangeboden door middel van ieder arrangement, kunnen gasten kiezen voor het arrangement met de gewenste dimensies. Een goed voorbeeld hiervan is de formulering van de externe arrangementen van Casino Atlantis.

Voordelen van deze adviesoptie zijn de relatief lage kosten, de hoge technische haalbaarheid en het korte tijdsbestek voor het succesvol opvolgen van het advies. Het gevaar is dat dezelfde arrangementen zullen worden aangeboden, maar dat slechts enkele inhoudelijke veranderingen van het arrangement plaats zullen vinden.

In eerste instantie wordt dan ook een toename van het aantal verwacht. Dit is volledig in lijn met het geformuleerde adviesdoel van dit onderzoek. Echter, doordat de arrangementen nog steeds niet goed aansluiten aan de wensen en behoeften, wordt niet aan de nieuwe, hoge verwachtingen voldaan. Hierdoor zal de stijging naar verwachting van korte duur zijn. Bovendien zal de concurrentiepositie betreffende bedrijfsuitjes niet significant worden verbeterd, doordat de daadwerkelijke aangeboden dimensies van beleving dus in werkelijkheid niet zullen veranderen.

De nieuwe omschrijving van de arrangementen zou zowel intern (in samenwerking met het hoofdkantoor) als door een extern marketingbureau kunnen worden opgesteld. Deze adviesoptie heeft dan ook enkel gevolgen voor het personeel van de M&S-afdeling. Zij dienen dit proces in goede banen te leiden en op de hoogte te zijn van de aanpassingen van de omschrijvingen.

2. Ontwikkeling van nieuwe arrangementen

Ook bij deze adviesoptie dient de omschrijving van de arrangementen die momenteel worden aangeboden, te worden gewijzigd. De belangrijkste stap van deze adviesoptie is echter de ontwikkeling van nieuwe arrangementen, om daadwerkelijk beter aan te sluiten aan de wensen en behoeften. Er wordt in dit geval verwacht dat het aantal mensen dat een bedrijfsuitje bij HCE aanraadt, zal toenemen. Beslissers zullen eerder geneigd zijn om een bedrijfsuitje bij de vestiging te organiseren. In dit onderzoek wordt daarom uitgegaan dat wanneer voor deze adviesoptie wordt gekozen, het aantal groepen de komende jaren zullen toenemen. Zoals beschreven in paragraaf 2.6, bedraagt de stijging in bezoekersaantallen door het succesvol aanbieden van een belevenis, 24 procent in het eerste jaar en 30 procent in het tweede jaar (Voss, 2004). De omzet per gast, de verblijftijden en het aantal gasten per groep zijn hierin niet meegenomen. Verwacht wordt dat het bieden van een succesvolle belevenis tevens zorgt voor een toename van de omzet per gast en langere verblijftijden van deze gasten (Voss, 2004). Ook wordt een stijging van de gemiddelde groepsgrootte verwacht, doordat naar verwachting meer mensen bereid zijn om deel te nemen aan een bedrijfsuitje bij HCE. Verder stelt Voss (2004) dat een succesvolle bestemming/belevenis niet alleen zorgt voor een toename van het aantal gasten, maar ook voor langere verblijftijden en hogere uitgaven per gast.

Door het beter aansluiten van de arrangementen aan de wensen en behoeften van de doelgroep, wordt bovendien verwacht dat de concurrentiepositie wordt verbeterd. Het arrangementenaanbod van de concurrentie lijkt op dit moment namelijk een betere 'fit' te hebben met de gevonden wensen en behoeften. HCE wordt bij het kiezen van deze adviesoptie de voorloper in de regio Twente betreffende het daadwerkelijk aansluiten van de huidige wensen en behoeften volgens de vier belevingsdimensies van Pine & Gilmore (2011) aan zowel de arrangementsfolders als de inhoud van de arrangementen. Hiervoor kan niet worden gekeken naar elementen van arrangementen van andere HC-vestigingen, aangezien enkel Cruise & Dine goed aansluit door middel van de aangeboden rondvaart door de Amsterdamse grachten. De nieuwe elementen van de dimensie 'Leren' dienen zo goed mogelijk in lijn te zijn met de belangrijkste gevonden aspecten: **het betrekken van de gast, een bepaalde mate van interactiviteit en het wekken van nieuwsgierigheid**. Bij het overwegen van het opnemen van deze dimensie dient tevens goed te worden gekeken of dit wel rendabel is, voornamelijk door de arbeidsintensiviteit van de speluitleg. De dimensie 'Esthetiek' zou kunnen bijdragen aan het creëren van een gezellige, ongedwongen sfeer met oog voor de details waarbij vriendelijk personeel een sleutelrol speelt. Naast deze dimensies kan worden overwogen om ook de dimensie 'Ontsnappen' als een aanvullende dimensie aan te bieden. Het gevoel te ontsnappen aan het dagelijkse leven en het meegesleept worden in een bedrijfsuitje zijn aspecten die hiervan relatief gewild zijn.

Na de ontwikkeling van de arrangementen, zal een interne implementatie van deze arrangementen plaats moeten vinden. Hierbij moet gedacht worden aan extra training van het M&S-personeel van HCE. Verder heeft het in gebruiknemen van deze adviesoptie ook directe gevolgen voor de croupiers, aangezien naar verwachting meer bedrijfsuitjes zullen worden georganiseerd. Hierdoor komt extra werk vrij, waardoor de croupiers meer werk zullen hebben en/of meer croupiers benodigd zijn om aan de vraag te voldoen. Ook zal meer werk vrijkomen voor de interne medewerkers (van het Planbureau) die deze croupiers inplannen.

In Hoofdstuk 2 is uitgebreid besproken dat de fysieke attributen deel uitmaken van de belevenis. Deze attributen dienen dus overeen te komen met de gewenste belevingsaspecten. In het geval van HCE zijn dit de attributen van de zaal waar de bedrijfsuitjes worden gehouden. Deze zaal is recent volledig

vernieuwd. In de toekomst dient verzadiging van de wensen en behoeften te worden voorkomen. Indien de wensen en behoeften in relatief grote mate veranderd blijken te zijn, is aanbevolen om de productontwikkeling van nieuwe arrangementen opnieuw te laten plaatsvinden. Zelfs als de wensen en behoeften nagenoeg onveranderd blijken te zijn, is aangeraden om na twee jaar nieuwe ideeën te verzamelen van de inrichting van de zaal voor bedrijfsuitjes. Deze herinvestering in de zaal is waarschijnlijk nodig om verzadiging van de markt na ongeveer twee jaar te voorkomen, zelfs als de fysieke attributen nog steeds in lijn zijn met de wensen en behoeften van de doelgroep (Voss, 2004). Ideeën voor een nieuwe, creatieve invulling van de zaal kunnen worden verzameld door middel van het crowdsourcing. Crowdsourcing is een zeer recente trend in het verzamelen van nieuwe, creatieve ideeën, door het bedenken van deze ideeën als het ware uit te besteden aan een groter publiek. Vaak gebeurt dit via een platform. Een voorbeeld hiervan is het 'Battle of Concepts', waarin grote en kleine organisaties ideeën insturen met in totaal circa € 2.500–€ 5.000 aan prijzengeld. Studenten van zowel HBO- als WO-niveau kunnen creatieve ideeën gedurende een aantal weken opsturen, waarna de winnaars bekend worden gemaakt. Op deze manier kunnen in een relatief kort tijdsbestek en voor een relatief laag bedrag zeer veel nieuwe ideeën worden vergaard. Dit proces kan zowel intern (onder de medewerkers van HCE of zelfs het hele concern van HC) of extern (het 'grote publiek'). Meer informatie over internal crowdsourcing is gegeven door Erickson et al (2012). Voor external crowdsourcing wordt u doorverwezen naar Schenk et al (2009).

Proactief in de markt zetten van arrangementen

Bij HCE worden op dit moment de arrangementen reactief aangeboden. De aangepaste danwel ontwikkelde arrangementen kunnen echter ook op een proactieve manier in de markt worden gezet. Dit zal naar verwachting meer klanten opleveren, al neemt deze stap een hoeveelheid tijd en (extra) personeelskosten in beslag. Indien hiervoor wordt gekozen, wordt geadviseerd om contact op te nemen met de M&S-afdeling van HCB.

7.3 Afweging adviesopties

De afweging van de adviesopties zal worden uitgevoerd aan de hand van een confrontatiematrix.

Confrontatiematrix

De confrontatiematrix in dit onderzoek is gebaseerd op de criteria die zijn opgesteld in paragraaf 7.1. Sommige van deze criteria zijn belangrijker voor het afwegen van deze adviesopties dan andere. Om te zorgen dat deze verhoudingen ook terug zullen komen in de confrontatiematrix, is gekozen om het belang van ieder criteria weer te geven door middel van zogeheten wegingsfactoren. Deze zijn berekend aan de hand van de methode 'Rank Reciprocal Weights'. Een uitleg van de methode en de bepaling van de wegingsfactoren in dit onderzoek kan worden gevonden in Bijlage L.

Scores

Er zullen voor elke adviesoptie voor ieder criteria punten worden toegekend door middel van een vijfpuntsschaal. Deze is gegeven in Tabel 7.1. De toekenning van de punten is gebaseerd op eigen inzicht, hetgeen ervoor kan zorgen dat de toekenning van de punten enige mate van suggestiviteit waarborgt.

<i>Punten</i>	<i>Betekenis</i>
5	Zeer goed
4	Goed
3	Neutraal
2	Slecht
1	Zeer slecht

Tabel 7.1: Uitleg van de vijfpuntsschaal

Voor beide adviesopties zijn de toegekende scores voor de gehanteerde criteria weergegeven in Tabel 7.2. De argumentatie van deze scores is hieronder gegeven.

Argumentatie scores adviesoptie 1 – Aanpassing van omschrijvingen

1. Link met het adviesdoel: Deze adviesoptie heeft een slechte link met het adviesdoel. De omschrijvingen van de arrangementen worden weliswaar aangepast aan de hand van de juiste belevingsaspecten, maar het arrangementenaanbod blijft feitelijk hetzelfde. Hierdoor wordt niet aan de wensen en behoeften van de gasten voldaan.
2. Link met de missie en visie: De link met de missie en visie is bij deze adviesoptie zeer slecht. Ook hier geldt dat dit mede wordt veroorzaakt doordat de gewenste wensen en behoeften niet daadwerkelijk worden aangeboden. Dit is volledig in strijd met de visie van HCE om transparant te zijn in de communicatie naar de gast. Bovendien is de kans aanwezig dat HCE niet kan voldoen aan de verwachtingen, waardoor de kans op ontevredenheid onder de deelnemers van bedrijfsuitjes oploopt. Dit is funest voor de toename van de bedrijfsuitjes en voor het imago van het HCE; zeker in de regio Twente, wanneer dit zich rond spreekt. Deze nadelige gevolgen kunnen daardoor ook de maatschappelijke betrokkenheid van HCE aantasten.
3. Technische haalbaarheid: Gegeven de relatief kleine benodigde veranderingen is de technische haalbaarheid groot. Op de gehanteerde vijfpuntsschaal komt dit overeen met 'zeer goed'.
4. Kosten: Er zullen relatief weinig kosten verbonden zijn aan deze adviesoptie. De veranderingen die kosten met zich mee brengen, zijn het ontwikkelen van een nieuwe omschrijving voor ieder arrangement en het ontwikkelen van nieuwe arrangementenfolders. Dit komt overeen met 'zeer goed'.
5. Tijdsbestek: De benodigde tijdsduur voor de benodigde veranderingen zal naar verwachting relatief kort zijn. De nodige veranderingen kunnen in een kwestie van enkele weken worden toegepast en geïmplementeerd. Ook de score van dit criterium komt overeen met 'zeer goed'.

Argumentatie scores adviesoptie 2 – Ontwikkeling van nieuwe arrangementen

1. Link met het adviesdoel: Deze adviesoptie heeft een zeer goede link met het adviesdoel. Zowel de omschrijvingen als het aanbod van de arrangementen worden volledig aangepast aan de hand van de juiste belevingsaspecten. Hierdoor wordt volledig ingespeeld op de wensen en behoeften van de gasten, en niet enkel op de korte termijn. Op de lange termijn kunnen veranderingen in de wensen en behoeften doorgevoerd worden in het arrangementenaanbod. In het geval geen veranderingen in de wensen en behoeften optreden, kan op mogelijke verzadiging van de markt worden ingespeeld door middel van herinvestering.

2. Link met de missie en visie: De link met de missie en visie is bij deze adviesoptie zeer goed. Dit wordt onder andere veroorzaakt doordat de gewenste wensen en behoeften worden aangeboden. Dit zal naar verwachting zorgen voor een grotere tevredenheid onder de gasten van de bedrijfsuitjes. Doordat ook de omschrijvingen worden aangepast, is HCE volledig transparant in de communicatie naar de gast. Ook staat de gast daadwerkelijk centraal. Het rondspreken hiervan door de regio Twente zal naar verwachting zorgen voor een toename van de bedrijfsuitjes. Ook wordt een sterker imago verwacht, wat tevens kan zorgen voor een verbeterde maatschappelijke betrokkenheid.
3. Technische haalbaarheid: In vergelijking met adviesoptie 1 dienen een aantal aanvullende veranderingen doorgevoerd te worden. Dit bedraagt voornamelijk de productontwikkeling en de interne implementatie hiervan. Deze aanvullingen worden niet als onoverkomelijk gezien, waardoor ook de technische haalbaarheid van deze adviesoptie groot wordt geacht.
4. Kosten: De kosten voor deze adviesoptie liggen hoger dan de verwachte kosten van adviesoptie 1. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de benodigde productontwikkeling. Daarnaast dient er rekening te worden gehouden met extra kosten voor de interne implementatie. Dit criterium krijgt voor deze adviesoptie dan ook 'Neutraal' toegewezen.
5. Tijdsbestek: De genoemde veranderingen kunnen naar schatting in een kwestie van enkele maanden worden toegepast en geïmplementeerd. Dit is relatief langer dan het benodigde tijdsbestek van optie 1. Op basis hiervan krijgt dit criterium eveneens de score 'Neutraal' toegewezen.

Resultaten

Ondanks dat beide adviesopties voor drie van de vijf criteria het maximale aantal punten hebben toegewezen, is er een duidelijk verschil in score te zien. Adviesoptie 1 scoort een 2.8, wat overeenkomt met 'Neutraal'. Adviesoptie 2 scoort echter een 4.6. Dit ligt op de gekozen vijfpuntsschaal tussen 'Goed' en 'Zeer goed'. Dit verschil wordt voornamelijk veroorzaakt doordat de gewichten van de eerste twee criteria relatief groot zijn, en adviesoptie 2 als enige hierop het maximale aantal punten krijgt toegewezen. Aan de hand hiervan is dus duidelijk op te maken dat **adviesoptie 2: het ontwikkelen van nieuwe arrangementen** de voorkeur krijgt boven adviesoptie 1: het aanpassen van bestaande arrangementen.

Confrontatiematrix				
Criterium	Rank	Wegingsfactor (RR)	Adviesoptie 1: Aanpassing van omschrijvingen	Adviesoptie 2: Ontwikkeling van nieuwe arrangementen
Link met adviesdoel	1	0,44	2	5
Link met missie en visie opdrachtgever	2	0,22	1	5
Technische haalbaarheid	3	0,15	5	5
Kosten	4	0,11	5	3
Tijdsbestek	5	0,09	5	3
Scores:			2,8 ¹	4,6 ²

$$^1(0,44*2) + (0,22*1) + (0,15*5) + (0,11*5) + (0,09*5)$$

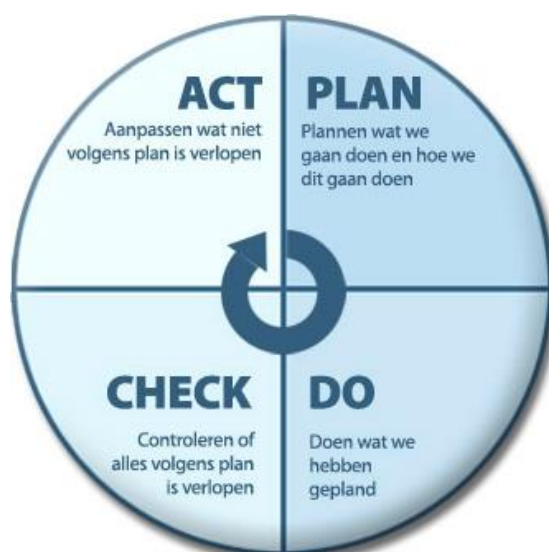
$$^2(0,44*5) + (0,22*5) + (0,15*5) + (0,11*3) + (0,09*3)$$

Tabel 7.2: Confrontatiematrix

7.4 Implementatie van de gekozen adviesoptie

Aan de hand van de PDCA-Cyclus van Deming (Management Start, 2006) wordt hier beschreven hoe adviesoptie 2 zo goed mogelijk kan worden geïmplementeerd. Dit model wordt vaak gebruikt om een proces te beheren en te sturen en bestaat uit de volgende stappen:

1. **Plan:** Het plannen welke acties worden ondernomen en hoe dit moet gebeuren;
2. **Do:** Het uitvoeren van de geplande acties;
3. **Check:** Het controleren of de uitgevoerde acties volgens plan zijn verlopen;
4. **Act:** Het aanpassen van de acties die niet volgens plan zijn verlopen.



Figuur 7.1: PDCA-cyclus (Managementstart, 2006)

Plan

Bij deze fase worden de plannen en doelen opgesteld (PDCA, 2016). Allereerst is het creëren van draagvlak onder verschillende betrokkenen binnen HC beschreven:

Het plan om nieuwe arrangementen te implementeren dient allereerst genoeg draagvlak te krijgen onder het **management van het HC-concern**, gevestigd in het hoofdkantoor in Hoofddorp. Het management heeft namelijk een controlerende en ondersteunende functie met betrekking tot de verschillende vestigingen. De controlerende functie zorgt ervoor dat het aanbod van arrangementen van de verschillende vestigingen in lijn dient te zijn met zowel de richtlijnen als de strategische koers van het concern. Daarnaast geeft het te creëren draagvlak met betrekking tot de ondersteunde functie mogelijkheden tot financiële steun. Ook kan eventuele aanwezige ervaring binnen het concern in het aanpassen van arrangementen aan de wensen en behoeften op deze manier relatief makkelijk opgespoord worden. Deze ervaring kan vervolgens gebruikt worden in de vorm van advies tijdens het ontwikkelen van nieuwe arrangementen.

Eén manier om het management hiervan te overtuigen is door het houden van een pitch. Tijdens deze pitch dient benadrukt te worden dat uit onderzoek is gebleken dat de (standaard)arrangementen beter kunnen worden aangesloten aan de wensen en behoeften, en dat dit het beste kan worden bereikt door het ontwikkelen van nieuwe arrangementen, in combinatie met het proactief in de markt zetten van de arrangementen (dit laatste mogelijk in samenwerking met HC Breda). Enkel na het hebben van de steun van het management, dient het nieuwe concept verder uitgewerkt te worden. Zo voorkomt HCE een (significante) investering in het ontwikkelen van arrangementen, indien men tegen de verwachting in geen toestemming krijgt van het management.

Vervolgens is draagvlak onder de **medewerkers van HCE** die op dit moment zijn betrokken bij bedrijfsuitjes cruciaal. Een goede uitvoering van het implementeren van de nog te ontwikkelen arrangementen is immers afhankelijk van deze medewerkers. Toegewijd personeel dat overtuigd is van de nieuwe aanpak en hier dan ook positief tegenover staat, in plaats van het voelen als een verplichting om zijn of haar rol aan te passen, kan het verschil maken tussen succes en falen van de nieuwe opzet van deze uitjes. Om te zorgen voor een zo groot mogelijke kans op slagen, is steun van het personeel dat betrokken is bij de bedrijfsuitjes dan ook essentieel. Dit geldt uiteraard met name voor de medewerkers van de M&S-afdeling van HCE. Om precies te zijn betreft dit de medewerkers die momenteel het verzoek tot een bedrijfsuitje ontvangen en de planning van het bedrijfsuitje vervolgens uitwerken op een sheet, waarna deze tijdig wordt overhandigd aan de Frontoffice. Daarnaast is ook het creëren van draagvlak onder de overige medewerkers die zijn betrokken bij de georganiseerde bedrijfsuitjes essentieel voor een goede uitvoering van het nieuwe arrangementenconcept. Dit laatste betreft de croupiers, die de speluitleg tijdens deze uitjes verzorgen, evenals het Planbureau, dat intern het benodigde aantal croupiers hiervoor inroostert. Ook de Frontoffice-medewerkers, die op dit moment de gasten van bedrijfsuitjes ontvangen, vallen hieronder. Ten slotte vallen ook de medewerkers van de Facility-afdeling hieronder, die op dit moment de zaal waar het bedrijfsuitje plaatsvindt gereed maken. Strikt genomen vallen ook de horecamedewerkers die betrokken zijn bij de bedrijfsuitjes hieronder.

De medewerkers van HCE kunnen net als het management van HC worden overtuigd door middel van een pitch. De inhoud van de pitch is eveneens vergelijkbaar, al dient nu benadrukt te worden dat dit nieuwe concept de beste optie is om meer arrangementen binnen te halen en te zorgen voor een

hogere klanttevredenheid. Naar voren dient te komen dat de toewijding van alle betrokkenen benodigd is om dit te bereiken. Ook dient vermeld te worden welke gevolgen dit zal hebben voor het M&S-personeel, aangezien interne training voor hen plaats dient te vinden. Aangeraden wordt om dit te doen in de vorm van minimaal twee lezingen door (kandidaat-)promovendi, docenten van hogescholen/universiteiten of externe marketeers met ervaring op het gebied van de beleveniseconomie. Ook kan worden gedacht aan medewerkers van organisaties met succesvolle toepassingen in de beleveniseconomie. Disneyland Parijs is één van de meest voorname voorbeelden hiervan (Voss, 2004). In Nederland is een bekend voorbeeld de 'Heineken Experience' in Amsterdam (Voss, 2004).

Ten slotte dient tijdens beide pitches benadrukt te worden dat de betrokkenen meegenomen zullen worden in het proces, bijvoorbeeld door het regelmatig houden van meetings of persoonlijke gesprekken. Dit is immers belangrijk, om zo te voorkomen dat zij enkel 'op afstand' deze veranderingen doorgevoerd zien worden.

De doelen zullen worden opgesteld door de M&S-afdeling van de vestiging HCE. De taken omtrent de adviesoptie dienen tevens door dezelfde afdeling te worden gecoördineerd. Hierbij moet worden gedacht aan het volgende:

1. De ontwikkeling van de arrangementen intern of door een extern marketingbureau;
2. De door te voeren interne aanpassingen en hoe dit proces dient te verlopen;
3. De te benaderen bedrijven voor de ontwikkeling van de arrangementsfolders;
4. Het al dan niet proactief in de markt zetten van het nieuwe arrangementenaanbod.

Do

Dit is de tweede fase en betreft de uitvoering. In deze fase worden de in de planfase gemaakte afspraken gerealiseerd (PDCA, 2016). Dit betreft dus het houden van pitches, de ontwikkeling van nieuwe arrangementen en de bijbehorende arrangementsfolders, en het mogelijk beginnen met het proactief aanbieden van de nieuw ontwikkelde arrangementen. Bovendien zal dus tijdens deze fase een afweging moeten worden gemaakt op welke wijze de nieuwe arrangementen moeten worden ingericht. Daaropvolgend kunnen de nieuwe arrangementen worden ontwikkeld en geïmplementeerd.

Tijdens dit proces kunnen de belangrijkste betrokkenen worden meegenomen door middel van persoonlijk/telefonisch contact, email en/of het organiseren van meetings waarbij de voortgang centraal staat. Om ook de meer indirecte betrokkenen (onder andere de gasten en een groot deel van de medewerkers) in dit proces te betrekken, kan de voortgang worden vermeld op de website van HCE.

Na het doorlopen van deze fase kunnen bedrijven gebruik maken van de nieuw ontwikkelde en geïmplementeerde arrangementen. Deze dienen ook op de website te worden vermeld.

Een Gantt diagram is opgesteld van het totale implementatieproces. Deze is te vinden in Bijlage M.

In totaal is het gehele proces geschat op 8 weken. Meer informatie over het totale tijdsbestek van dit proces is beschreven in paragraaf 7.5.

Check

In de derde fase wordt de uitvoering gecontroleerd. De vooraf opgestelde doelen worden geëvalueerd en er wordt nagegaan in hoeverre de doelen zijn gerealiseerd (PDCA, 2016). Er kan in deze fase worden gecontroleerd hoeveel de toename van de gasten door de nieuwe arrangementen is geweest en of deze

toename de waarde van het advies daadwerkelijk bewijst. Tevens is het een mogelijkheid om een enquête af te nemen bij de gasten van de nieuwe arrangementen, om met deze feedback de toegevoegde waarde van de nieuwe arrangementen te kunnen controleren. Van hieruit kan worden geconcludeerd of de nieuwe arrangementen voldoen aan de wensen en behoeften van de doelgroep of dat er nog enkele veranderingen plaats zullen moeten vinden. Aangeraden is om één keer per jaar te onderzoeken of de arrangementen nog steeds aansluiten bij de wensen en behoeften. Tot slot kan worden gecontroleerd of de kosten van het ontwikkelen van de nieuwe arrangementen zich verhouden naar de baten die uit de nieuwe arrangementen zullen resulteren. Wanneer de vooraf opgestelde doelen niet worden behaald, kan dit in de volgende fase worden bijgesteld.

Act

In deze laatste fase kunnen de vooraf opgestelde doelen en de geïmplementeerde nieuwe arrangementen waar nodig worden bijgesteld, zodat alsnog het gewenste resultaat kan worden behaald (PDCA, 2016). Wanneer alle doelen die van tevoren zijn opgesteld worden behaald, geeft deze fase de mogelijkheid om nieuwe doelen op te stellen.

Indien de gevonden wensen en behoeften in de vorige stap van de PCDA-cyclus licht afwijken van de huidige aangeboden wensen en behoeften, kunnen kleine aanpassingen op basis hiervan direct doorgevoerd worden. Hierbij kan gedacht worden aan (relatief kleine) aanpassingen in het arrangementenaanbod en zelfs de gebruikte zaal voor bedrijfsuitjes.

Indien de wensen en behoeften in relatief grote mate veranderd blijken te zijn, is aanbevolen om de productontwikkeling van nieuwe arrangementen opnieuw te laten plaatsvinden. Zelfs als de wensen en behoeften nagenoeg onveranderd blijken te zijn, is aangeraden om na twee jaar nieuwe ideeën te verzamelen van de inrichting van de zaal voor bedrijfsuitjes. Deze herinvestering in de zaal is waarschijnlijk nodig om verzadiging van de markt na ongeveer twee jaar te voorkomen, zelfs als de fysieke attributen nog steeds in lijn zijn met de wensen en behoeften van de doelgroep (Voss, 2004). Dit proces kan plaatsvinden door middel van crowdsourcing, zoals is beschreven in paragraaf 7.2.

7.5 Financiële consequenties

Binnen de financiële consequenties van de implementatie van de gekozen adviesoptie zullen de volgende vragen moeten worden beantwoord:

- *Hoeveel zal HCE moeten investeren voor de ontwikkeling van de nieuwe arrangementen?*
- *Welke inkomsten worden verwacht na de implementatie van de nieuwe arrangementen?*
- *Welke toename van arrangementsgroepen wordt verwacht na deze implementatie?*
- *Wegen de verwachte kosten op tegen de verwachte opbrengsten?*

Kosten

Er dient rekening te worden gehouden met verschillende kosten bij de implementatie van de gekozen adviesoptie. In Tabel 7.3 zijn alle kostaspecten inclusief het benodigde tijdsbestek weergegeven.

Productontwikkeling

Allereerst dienen de nieuwe arrangementen te worden ontwikkeld aan de hand van de gewenste dimensies van beleving. Zoals reeds aangegeven, zou de productontwikkeling van de nieuwe arrangementen zowel intern als door een extern marketingbureau kunnen worden uitgevoerd. Aangezien op het moment van schrijven niet duidelijk is of dit intern mogelijk zal plaatsvinden, wordt

in dit onderzoek bij het opstellen van de kosten aangenomen dat een extern marketingbureau hiervoor zal worden ingeschakeld. Gebaseerd op gesprekken met M&S-medewerkers van HCE, zijn de kosten per uur van een extern marketingbureau geschat op € 100. Daarnaast is er de benodigde tijd om deze arrangementen te ontwikkelen, geschat op 80 uur. Dit is inclusief veelvoudig contact met de klant om de kwaliteit van de productontwikkeling te garanderen. Dit betekent dat wanneer er 20 uur per week door een marketingbureau aan dit project wordt besteed, de arrangementen in ongeveer een maand kunnen worden ontwikkeld.

Interne implementatie

Zoals omschreven in de PCDA-cyclus, dienen minimaal twee lezingen voor het M&S-personeel plaats te vinden. Voor de financiële consequenties worden twee lezingen aangehouden. In totaal zal dit bij benadering € 500 kosten. Bovendien wordt aangenomen dat deze lezingen in dezelfde week plaats zullen vinden.

Ontwikkeling van arrangementsfolders

De volgende kostenpost is het ontwikkelen van de arrangementsfolders. Een offerte is aangevraagd bij het bedrijf 'Webstudio Carlo', dat ervaring heeft in onder andere grafische vormgeving. De offerte is weergegeven in Bijlage M. Op basis van gesprekken met het bedrijf, wordt de totale duur geschat op drie weken. Het contact met de klant en de ontwikkeling van de folders is geschat op twee weken, en de druk van de folders is geschat op één week. In totaal bedraagt deze kostenpost € 2.040.

Kostenposten		
Aspect	Bedrag	Tijdsbestek
Productontwikkeling	€ 8.000	4 weken
Interne implementatie van de nieuwe arrangementen	€ 500	1 week
Ontwikkeling van arrangementsfolders	€ 2.040	3 weken
Totaal	€ 15.040	8 weken

Tabel 7.3: Kostenposten van adviesoptie 2

Proactief in de markt zetten van arrangementen

De kosten van het proactief in de markt zetten van de arrangementen zijn op dit moment niet duidelijk in geld uit te drukken, aangezien niet duidelijk is hoeveel tijd het management van HCE hieraan toe zou willen wijden.

Crowdsourcing

Zoals is beschreven in paragraaf 2.6, wordt verwacht dat na een periode van initiële groei in de eerste twee jaar, deze groei zich zal doorzetten maar ook zal stagneren. Deze kosten worden geschat op € 2.500 – € 5.000 aan prijzengeld voor de beste deelnemers. De precieze kosten zijn echter op het moment van schrijven niet vast te stellen, doordat niet duidelijk is wat de veranderingen in de wensen en behoeften zullen zijn, en de benodigde aanpassingen aan de fysieke attributen hiervan.

Baten

In het jaar 2015 hebben 7904 gasten het HCE bezocht, verdeeld over 303 groepen door middel van standaardarrangementen (Holland Casino, 2016). De gemiddelde groepsgrootte bedroeg dus circa 26

gasten. De totale omzet betreffende arrangementen bedroeg in dit jaar € 89.400,-. Dit komt overeen met een gemiddelde omzet van €11,31 per gast.

Op basis van de bevindingen in paragraaf 2.6, wordt in dit onderzoek uitgegaan dat het aantal groepen in het eerste jaar met 24% en in het tweede jaar met nog eens 30% zullen toenemen. Bovendien wordt een termijn van 2 jaar gehanteerd. Een prognose is opgesteld voor de eerste twee jaar na de succesvolle implementatie van de nieuw te ontwikkelen arrangementen en is weergegeven in Tabel 7.4. De gegevens van 2015 zijn hierbij weergegeven als 'Jaar 0'. De volgende conclusies kunnen worden getrokken:

- **Het totale aantal groepen** zal naar verwachting in totaal stijgen met naar bijna 500 groepen, een stijging van 61%. Aangenomen dat de groepsgrootte gelijk blijft, bedraagt dit een totale stijging van ruim 4800 gasten.
- **De totale omzet** zal over twee jaar naar verwachting stijgen met € 14.198. Dit komt neer op een totale verwachte omzetstijging van 61 procent.

<u>Baten</u>		Jaar 0	Jaar 1	Jaar 2
Verwachte jaarlijkse omzetsstijging		–	24%	30%
Totale omzet:	€	89.400	€ 110.856	€ 144.113
Totaal aantal gasten:		7904	9801	12741
Totaal aantal groepen:		303	376	488
Verwachte stijging van het aantal groepen (%)		–	24%	61%
Totale verwachte omzetsstijging (%)		–	24%	61%

Tabel 7.4: (Financiële) baten na het implementeren van adviesoptie 2

Conclusie kosten–baten analyse

De verwachte kosten van het ontwikkelen van nieuwe arrangementen, inclusief de interne implementatie, worden geschat op € 15.040,- plus de eventuele kosten voor het proactief in de markt zetten van de arrangementen. Ook zijn de kosten van de mogelijke crowdsourcing en mogelijke aanpassingen aan de zaal na minimaal 2 jaar niet inbegrepen. De verwachte baten bedragen een stijging van het aantal gasten omtrent bedrijfsuitjes van ongeveer 75% tot circa 12.750 en een verwachte jaarlijkse omzetstijging van €89.400 tot circa € 144.000,-. De verwachte kosten wegen dan ook ruim op tegen de baten. Op basis van de kosten–baten analyse is er geen reden om het ontwikkelen van nieuwe arrangementen niet uit te voeren.

7.6 Conclusie advies

Zoals aangegeven in Hoofdstuk 6, sluiten de standaardarrangementen van HC slechts deels aan bij de twee belangrijkste belevingsdimensies die zijn gevonden aan de hand van het kwantitatieve onderzoek, namelijk de belevingsdimensies 'Leren' en 'Esthetiek'. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat er veranderingen in het arrangementenaanbod nodig zijn om beter aan te sluiten op de wensen en behoeftes van de zakelijke leisure gast. De volgende twee alternatieven zijn ontwikkeld als adviesopties:

1. Het aanpassen van bestaande arrangementen;
2. Het ontwikkelen van nieuwe arrangementen.

Deze adviesopties dragen bij aan het adviesdoel en daardoor aan het oplossen van het managementprobleem. Voor een succesvolle afweging van de adviesopties zijn relevante criteria opgesteld:

1. Link met adviesdoel;
2. Link met missie en visie opdrachtgever;
3. Technische haalbaarheid;
4. Kosten;
5. Tijdsbestek.

Om te zorgen dat deze verhoudingen ook terug zullen komen in de confrontatiematrix, is gekozen om het belang van ieder criteria weer te geven door middel van zogeheten wegingsfactoren.

Adviesoptie 1 scoort op de toegepaste vijf puntsschaal een 2,8, wat bij benadering overeenkomt met 'Neutraal'. Adviesoptie 2 scoort echter een 4,6. Dit ligt op de gekozen vijf puntsschaal tussen 'Goed' en 'Zeer goed'. Aan de hand hiervan is duidelijk op te maken dat **adviesoptie 2: ontwikkeling van nieuwe arrangementen** de voorkeur krijgt boven adviesoptie 1: aanpassing van omschrijvingen.

Zowel de omschrijvingen als het aanbod van de arrangementen worden volledig aangepast aan de hand van de juiste belevingsaspecten. Hierdoor wordt volledig ingespeeld op de wensen en behoeftes van de gasten, en niet enkel op de korte termijn. Op de lange termijn kunnen veranderingen in de wensen en behoeftes doorgevoerd worden in het arrangementenaanbod. In het geval geen veranderingen in de wensen en behoeftes optreden, kan op mogelijke verzadiging van de markt worden ingespeeld door middel van herinvestering.

Deze adviesoptie kan succesvol worden geïmplementeerd door gebruik te maken van de PDCA-cyclus van Deming (Management Start, 2006). In totaal is het gehele proces geschat op 8 weken.

De verwachte kosten worden geschat op € 15.040,- plus de eventuele kosten voor het proactief in de markt zetten van de arrangementen. De verwachte baten bedragen een stijging van het aantal gasten omtrent bedrijfsuitjes van ongeveer 75% tot circa 12.750 en een verwachte jaarlijkse omzetstijging van €89.400 tot circa € 144.000,-. Op basis van de kosten-baten analyse is er geen reden om het ontwikkelen van nieuwe arrangementen niet uit te voeren.

Aan de hand van dit onderzoeksrapport wordt dan ook het ontwikkelen en implementeren van nieuwe arrangementen aan de hand van de wensen en behoeftes van de zakelijke leisure gast in de regio Twente geadviseerd aan de M&S-afdeling van HCE. Bovendien wordt geadviseerd om de nieuwe arrangementen na de ontwikkeling proactief in de markt te zetten.

Nawoord

Zeven maanden na aanvang van mijn thesis kan ik met een voldaan gevoel mijn thesis inleveren. Terugkijkend op de periode van mijn thesis kan ik concluderen dat dit voor mij persoonlijk een zwaar proces is geweest, waarbij ik veel heb geleerd. Met veel doorzettingsvermogen en weinig slaap is deze thesis het eindproduct geworden wat mij tot tevredenheid stemt.

Reflectie op eigen handelen

In de fase van de TPD, die vaak de fase van het zwemmen wordt genoemd, heb ik soms het gevoel ervaren dat ik kopje onderging. Ik wist niet wat er van mij verwacht werd vanuit school en vanuit de opdrachtgever, Holland Casino Enschede. Dit heeft soms voor onzekerheid gezorgd en droeg eraan bij dat ik de kaders van mijn onderzoek in het begin niet duidelijk voor ogen kreeg. De focus in mijn TPD ontbrak meerdere keren en dit resulteerde in het drie keer niet behalen van mijn tpd. Hierdoor kon ik niet verder mijn onderzoek en liep ik enige vertraging op. In december heb ik om deze reden een verhelderend gesprek gevoerd met mijn SLB'er, waardoor ik deze omstandigheden een plaats kon geven en eindelijk meer focus in mijn TPD kreeg. Gelukkig had de opdrachtgever begrip voor mijn situatie en was de enige opgelopen vertraging geen groot probleem, mede ook doordat de opdrachtgever zag dat ik veel arbeid verrichte. Nadat ik mijn TPD begin januari behaalde kwam ik op het juiste spoor terecht. Het werd voor duidelijk wat de focus binnen mijn onderzoek was en hierdoor kon ik verder. In grote vaart nam ik mijn onderzoek af en verwerkte ik de data die uit de enquêtes en interviews kwam. Het proces werd bevredigender voor alle partijen op dit moment. Voor mijzelf, omdat ik eindelijk richting in mijn onderzoek wist te krijgen en resultaat zag van alle arbeid die ik verricht had, voor mijn examinatoren, omdat zij eindelijk de echte Marc leerden kennen en niet de onzekere student die zij de eerste maanden van dit proces hadden gezien en ook voor de opdrachtgever, die eindelijk kon zien waarin ze geïnvesteerd had en dat de kans die ze geschonken hadden voor het onderzoek niet helemaal voor niks bleek te zijn. Een ander punt dat sterker werd nadat ik mijn TPD had behaald, was mijn persoonlijke planning. Dit is tevens de reden dat ik dit onderzoek tot een goed einde heb kunnen brengen. Hierdoor heb ik mijn veldonderzoek in een maand kunnen uitvoeren en kunnen verwerken. Met de dataverzameling ondervond ik geen grote problemen, maar het verwerken van al deze data vond ik lastiger. Vaak was het geval dat ik het allemaal heel duidelijk in mijn hoofd had zitten, maar dat ik het lastig vond om het op de juiste manier op papier te zetten. Met hulp van verschillende personen heb ik uiteindelijk de juiste structuur in mijn onderzoek kunnen aanbrengen. Naar mijn idee heb ik veel geleerd, zowel op mentaal als professioneel vlak, en heb ik een volledig en professioneel onderzoek weten af te leveren op niveau. Ik denk dat ik ondanks de tegenslagen die ik soms ondervond hier met trots op terug kan kijken.

Leerpunten

Voor mijn volgende onderzoek zal ik vanaf het begin meer duidelijkheid proberen te krijgen met betrekking tot de precieze opdracht die ik uit zal moeten voeren. Tevens zal ik eerder de focus in het onderzoek vaststellen, zodat ik hierdoor geen verdere vertraging op zal lopen. De planning zal ik in de toekomst verbinden aan de focus. Zoals ik gemerkt heb uit dit onderzoek komt dan het resultaat vanzelf. Tot slot heb ik zelfstandig leren werken. Ik was veelal aan het werk bij het Holland Casino, maar volgens mijn eigen tijden. Dit heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van mijn persoonlijke discipline, iets waar het voor dit thesisproces nog weleens aan schortte. De communicatie met de

opdrachtgever ging ook goed op deze manier. Vanuit het Holland Casino kreeg ik veel vrijheid en de communicatie was informeel.

Waarde onderzoek voor Holland Casino Enschede

Uit het onderzoek is gebleken dat de arrangementen die Holland Casino Enschede momenteel aanbiedt niet op de juiste belevingsdimensies zijn gefocust. Uit het onderzoek is gebleken dat de gewenste doelgroep, de zakelijke leisure gast in de regio Twente, behoefte heeft aan andere dimensies van beleving. De dimensies 'Leren' en 'Esthetiek' komen hierin duidelijk naar voren. Deze informatie is van waarde voor Holland Casino Enschede, omdat de arrangementen beter kunnen worden ingericht op de wensen en behoeften van de doelgroep, waardoor deze doelgroep beter kan worden aangesproken. Naar verwachting zal door het toepassen van dit advies de interesse en tevredenheid over een bedrijfsuitje bij het Holland Casino Enschede toenemen. Een gevolg hiervan zal de arrangementenverkoop zijn. Wanneer de aankomende privatisering in acht wordt genomen is dit onderzoek zeker van waarde.

Toegevoegde waarde adviesrapport voor andere vestigingen van Holland Casino

De resultaten die het onderzoek heeft opgeleverd zijn van waarde voor andere vestigingen van Holland Casino. De wensen en behoeften van de doelgroep zijn specifiek op bedrijven in de regio Twente gefocust, waardoor niet precies vastgesteld kan worden of dit ook voor andere vestigingen het geval is. Wat wel van waarde is, is het gegeven dat de bedrijfsuitjes/arrangementen momenteel alleen reactief aan worden geboden bij alle vestigingen die arrangementen aanbieden. Wanneer er informatie ingewonnen zal worden over de wensen en behoeften op het gebied van de beleving bij de arrangementen, waarbij dit onderzoek als voorbeeld kan worden genomen, kunnen er hoogstwaarschijnlijk meer arrangementsgasten worden aangetrokken. Vooral wanneer er meer aandacht wordt geschonken aan het proactief in de markt zetten van de arrangementen.

Toegevoegde waarde adviesrapport voor andere bedrijven in de vrijetijdssector in de regio Twente.

De resultaten die het onderzoek heeft opgeleverd zijn van grote waarde voor de aanbieders van bedrijfsuitjes in de regio Twente, aangezien dit rapport in kaart heeft gebracht wat de wensen en behoeften van de doelgroep is op het gebied van beleving bij bedrijfsuitjes. Tevens heeft dit rapport de huidige beleving, volgens de vier dimensies van Pine & Gilmore (2011), die aangeboden wordt door enkele aanbieders in de regio Twente geanalyseerd. Op basis van deze informatie kunnen de concurrentieaanbieders uit de vrijetijdssector in de regio Twente het aanbod aanpassen aan de wensen en behoeften om zo meer bezoekers te trekken. Ook kan dit adviesrapport als voorbeeld gebruikt worden om in de toekomst zélf deze wensen en behoeften in kaart te brengen. Er kan dus worden geconcludeerd dat de toegevoegde waarde van dit rapport voor de concurrentie groot is.

Literatuurlijst

Baarda, D.B., de Goede, M.P.M. (2012). *Basisboek methoden en technieken; Kwantitatief praktijkgericht onderzoek op wetenschappelijke basis*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Baarda D.B. (2009). *Dit is onderzoek!*, 13–41. Noordhoff Uitgevers.

Baarda, D.B., de Goede, M.P.M., Teunissen, J. (2009). *Kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Baarda, D.B., de Goede, M.P.M. (2006). *Basisboek Methoden en technieken: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek*. Wolters-Noordhoff.

Barron, F.H., Barrett, B.E. (1996). *The efficacy of SMARTER – Simple multi-attribute rating technique extended to ranking*. Acta Psychologica 93, 23–36.

Bedrijfsuitjes regio Twente. (2015). *Concurrentieaanbieders bedrijfsuitjes in regio Twente*. Opgehaald van: www.bedrijfsuitje.nl

Berkhout, J. (2006). *De beleveniseconomie – Een hype of een nieuwe vorm van de economie?*

Bethlehem, J. (sd). *Non-respons bij kwantitatief onderzoek*. Opgehaald van Survey-onderzoek: <http://www.survey-onderzoek.nl/nonresp.html>

Boswijk, A., Thijssen T., Peelen, E. (2007). *The experience economy: A new perspective*. Pearson.

Carter, Travis J.; Gilovich, Thomas. (2010). *The relative relativity of material and experiential purchases*. Journal of Personality and Social Psychology, Vol 98, 146–159.

Casino Atlantis. (2015). *Arrangementenfolder Casino Atlantis*. Opgehaald van: <http://www.casinoatlantis.nl/arrangementen>

Casinooverhuur. (2015). *Het casino op locatie*. Opgehaald van: <http://casinooverhuur.nl/>

Erickson, L.B., Trauth, E.M., Petrick, I. (2012). Getting Inside Your Employees' Heads: Navigating Barriers to Internal Crowdsourcing for Product and Service Innovation.

FairPlay Casino's. (2015). *Overzicht locaties FairPlay Casino's*. Opgehaald van: <http://www.fairplay.nl/>

Flash Casino's. (2015). *Overzicht locaties Flash Casino's*. Opgehaald van: <http://www.flashcasinos.nl/>

Gokoverzicht (2015). *Overzicht aanbieders kansspelen in Nederland*. Opgehaald van: <http://www.gokoverzicht.com/>

d'Hauteserre, A-M. (1999). *Lessons in managed destination competitiveness: the case of Foxwoods Casino Resort*. Tourism Management 21 (2000) 23–32.

Hogeschool van Amsterdam. (sd). Opgehaald van STIP, Bibliotheek: <https://stip.hva.nl/zoeken/zoekmethoden.html>

Holland Casino. (2014). *Concurrentieanalyse*. Opgehaald uit de bedrijfsdocumenten van Holland Casino.

Holland Casino. (2016). *Kerncijfers arrangementen*. Opgehaald uit de bedrijfsdocumenten van Holland Casino.

Holland Casino. (2016). *Intern Gesprek m.b.t. uurtarieven externe marketingbureaus op de marketing & sales afdeling van Holland Casino Enschede*.

In de bioscoop. (2015). *Overzicht bioscopen in Overijssel*. Opgehaald van:
<http://www.indebioscoop.com/bioscopen/overijssel/>

Jack's Casino's (2015). *Overzicht locaties Jack's Casino's*. Opgehaald van: <http://www.jackscasino.nl/>

Kamer van Koophandel. (2015). *Adresregister regio Twente*. Opgehaald van Kamer van Koophandel:
<https://www.kvk.nl/handelsregister/adresbestand/>

Korzilius, H. (2000). *De kern van survey-onderzoek*. Uitgeverij Van Gorcum.

Lonsway, B. (2009). *Making Leisure Work: Architecture and the Experience Economy*. Opgehaald van:
<https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=GUbDAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=%22experience+economy%22+casino&ots=VE8NCIL2-2&sig=tIXKgU1sTtk1Dx84sudc47LQaE#v=onepage&q&f=false>

Management Start. (2006). *De Deming cirkel: Plan, Do, Check, Act (PDCA)*. Opgehaald van:
<http://www.managementstart.nl/artikelen/s55.html>

Marktonderzoek. (sd). *steekproef algemeen*. Opgehaald van *alles over marktonderzoek*:
<http://www.allesovermarktonderzoek.nl/steekproef-algemeen/steekproefcalculator>

Mehmetoglu, M., Engen, M. (2011). *Pine and Gilmore's Concept of Experience Economy and its Dimensions: An Empirical Examination in Tourism*. Lillehammer, Norway: Taylor & Francis Group, LLC.

Meneer Casino. (2015). *Casino Reviews*. Opgehaald van: <http://meneercasino.com/>

Ministerie van Justitie. (2014, Juli 11). *Kansspeelautoriteit*. Opgehaald van kansspeelautoriteit:
<http://www.kansspelautoriteit.nl/onderwerpen-0/kansspelen-internet/modernisering/>

Morgan, M., Elbe, J., Esteban Curiel, de, J. (2009). *Has the Experience Economy Arrived? The Views of Destination Managers in Three Visitor-dependent Areas*. International Journal of Tourism Research 11 (2009), 201–216.

Oh, H., Fiore, A.M., Jeoung, M. (2015). *Measuring Experience Economy Concepts, Tourism Applications*. Sage Journals. Journal of Travel Research 46 (2007), 119–132.

Passionned Group. (sd). *Continu verbeteren én vernieuwen met PDCA cyclus*. Opgehaald van
<https://www.pdcacyclus.nl/>

PDCA. (2016). *Plan, Do, Check, Act*. Opgehaald van:
<https://www.pdcacyclus.nl/verbetermethoden/plan-do-check-act/>

Pine J.B., Gilmore, J.H. (2011). *De beleveniseconomie*. Den Haag: Sdu uitgevers.

Riezebos, R., Grinten, van der, J. (2011). *Positioneren; stappenplan voor een scherpe positionering*. Den Haag: Boom onderwijs.

RVO (n.b.). *Haalbaarheidsstudies*.

Same, S., Larimo, J. (2012). *Marketing Theory: Experience Marketing and Experiential Marketing*.

Schenk, E., Guittard, C. (2009). Crowdsourcing: What can be outsourced to the crowd, and Why?

Snel, J.M.C. (2011). *For the love of experience: changing the experience economy discourse*.

Spielbank Bad Bentheim. (2015). *Aanbod grenscasino Spielbank Bad Bentheim*. Opgehaald van: <http://www.spielbank.com.de/spielbank-bad-bentheim>

Stillwell, W.G., Seaver, D.A., Edwards, W. (1981). *A comparison of weight approximation techniques in multiattribute utility decision making*. Organizational behavior and human performance 28, 62–77

Swier, M. (2007). *Het leven – één grote belevenis! Op weg naar een betekenisvolle belevenis bij de Leidse Schouwburg*.

Veijola, S. 2002. Aitoja elämyksiä näyttämöllä: matkailun elämysteollisuuden sosiaalisesta ja taloudellisesta logiikasta, in Saarinen, J. (Ed.) *Elämys*. [Experience] Teollisuutta, taloutta vai jotakin muuta? Lapland University Press, 91–114.

Theaters in Overijssel. (2015). *Overzicht van theaters in Overijssel*. Opgehaald van: <http://www.theatersinnederland.nl/theater-zoeken/overijssel/>

Tilburg University. (2015). *Betrouwbaarheid en validiteit*. Opgehaald van: <https://www.tilburguniversity.edu/nl/studenten/vaardigheden/spsshelpdesk/edesk/betrouwba/>

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Voss, C. (2004). *Trends in the Experience and Service Economy – The Experience Profit Cycle*.

Wong, I.A., Dioko, L.A.N. (2012). *Understanding the mediated moderating role of customer expectations in the customer satisfaction model: The case of casinos*. Tourism Management 36 (2013), 188–199.

Wong, I.A., Rosenbaum, M.S. (2012). *Beyond hardcore gambling: understanding why mainland Chinese visit casinos in Macau*. Journal of Hospitality & Tourism Research 36(1).

Bijlagen

Bijlage A: Het zoekproces

In deze bijlage worden de verschillende instrumenten die samen het zoekproces vormen, beschreven. Dit betreft de toegepaste zoekmethoden, wetenschappelijke databases, zoektermen en zoekcriteria.

Zoekmethoden

Er zijn verschillende zoekmethodes toegepast tijdens het zoekproces. Voor elke zoekmethode geldt dat zoektermen indien nodig worden gecombineerd door verbindingen te leggen met woorden als: 'AND' (indien met Engelse zoektermen wordt gezocht), 'EN', 'IN' (indien met Nederlandse zoektermen wordt gezocht).

- De eerste zoekmethode die gebruikt is, heet: **'uitbreiden en inperken'**. Uitbreiden houdt in dat er vanaf één zoekterm steeds specifieker wordt gezocht door een nieuwe zoekterm toe te voegen. Inperken houdt het tegenovergestelde in: Aan de hand van meerdere zoektermen wordt steeds een zoekterm verwijderd.
- Een andere zoekmethode die gebruikt is, heet: **'de sneeuwbalmethode'**. Deze methode is gebaseerd op de literatuur dat is verzameld door middel van de eerste zoekmethode. Bij deze zoekmethode wordt via de reeds gevonden literatuur in de literatuurlijst gezocht naar andere relevante artikelen die bij zullen dragen aan het onderzoek (Hogeschool van Amsterdam, n.d.).

Wetenschappelijke databases

Verschillende wetenschappelijke databases zijn geraadpleegd om betrouwbare wetenschappelijke artikelen te vinden:

- Saxion Bibliotheek;
- Google Scholar;
- HBO Kennisbank.

Zoektermen

De volgende (combinaties van) zoektermen zijn gebruikt voor het vinden van relevante literatuur:

Nederlands: Beleveniseconomie, beleving, beleving EN casino, bedrijfsuitjes EN casino, beleving EN toerisme.

Engels: "experience economy", "experience economy" AND gambling, "experience economy AND casino", "Pine & Gilmore", definition AND experience, experience AND tourism, "Pine & Gilmore" AND tourism.

Zoekcriteria

De belangrijkste bronnen zijn onderzocht op validiteit en betrouwbaarheid aan de hand van de AAOCC-criteria. De volgende AAOCC-criteria zijn opgesteld:

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

De uitgewerkte AAOCC-criteria van de belangrijkste bronnen zijn gegeven in de Tabellen A.1–A.5.

<i>Bron</i>	De beleveniseconomie (Pine & Gilmore, 2011)
<i>Authority</i>	James H. Gilmore is hoogleraar aan de universiteit van Virginia in Business Administration. Tevens heeft hij samen met de andere schrijver Joe Pine een bedrijf opgericht genaamd strategic economy LLP en heeft hij meerdere boeken gepubliceerd. Joseph Pine is een ervaren spreker en schrijver, geeft workshops en is tevens business-consultant. Er kan dus worden geconcludeerd dat beide schrijvers professional zijn.
<i>Accuracy</i>	De informatie is betrouwbaar, aangezien het door professionals is geschreven. Er worden weinig bronvermeldingen gebruikt, omdat de schrijvers pioniers zijn op het gebied van de beleveniseconomie. Wel worden er vele praktijkvoorbeelden gegeven waarom de theorie zo belangrijk is. Het boek is foutloos geschreven.
<i>Objectivity</i>	De schrijvers willen graag de Marketing-professionals informeren over de verschuiving van de economie en het opkomende belang van het richten op belevenissen. Er kan worden geconcludeerd dat het doel van de schrijvers de manier van schrijven beïnvloedt dankzij een bepaalde mate van impliciete vooringenomenheid. Dit is voornamelijk omdat de schrijvers de pioniers zijn van de belevingstheorie. Ondanks deze impliciete vooringenomenheid is de informatie op feiten gebaseerd.
<i>Currency</i>	Het boek is van het jaar 2011, dus het is een recente bron. Het is een aanpassing op het oorspronkelijke boek uit 1999. Het kernbegrip beleving is in de loop van de jaren aangepast aan de hand van de huidige trends en ontwikkelingen. Dit betekent dat in de huidige tijd de literatuur nog wel degelijk relevant en betrouwbaar is.
<i>Coverage</i>	De literatuur is toegespitst op het kernbegrip beleving. Op het gebied van beleving is dit boek de bijbel en daarom erg relevant voor dit onderzoek. De doelgroep die de schrijvers willen aangespreken met dit boek zijn met name de Marketing-professionals. De informatie is compleet, relevant en geschreven op het juiste niveau.

Tabel A.1 – AAOCC-criteria van Pine & Gilmore (2011)

<i>Bron</i>	Pine and Gilmore's Concept of Experience Economy and Its Dimensions: An Empirical Examination in Tourism. (Mehmetoglu, M., Engen, M., 2011)
<i>Authority</i>	De auteurs zijn onderzoekers van de afdeling toerisme aan de Lillehammer universiteit in Noorwegen. Zij hebben zich gedurende enkele jaren gefocust op de toepassing van belevenissen binnen de toerisme industrie. Er kan dus worden aangenomen dat deze auteurs voldoende kennis van het begrip bezitten.
<i>Accuracy</i>	De informatie is betrouwbaar, aangezien het door professionals is geschreven. Er worden diverse bronvermeldingen gebruikt, aangezien het belevenismodel van Pine & Gilmore (2011) is toegepast op toerisme-applicaties, in dit geval een festival en een museum. Er is onderzoek gedaan naar de toepassing aan de hand van enkele criteria die zijn opgesteld. Het artikel is verder foutloos geschreven.
<i>Objectivity</i>	De schrijvers passen de theorie van Pine & Gilmore (2011) toe op het gebied van toerisme-applicaties. Ze doen onderzoek naar de wensen en behoeften op het gebied van beleving bij een bezoek aan het Ice Music Festival en het Maibaugen Museum. Het doel van het rapport is om de wensen en behoeften te achterhalen door middel van de vier belevenisdimensies van Pine & Gilmore (2011). Er kan worden geconcludeerd dat het doel van de schrijvers de manier van schrijven niet beïnvloedt, aangezien er gedegen onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van enkele criteria. De informatie die resulteert uit de onderzoeken is op feiten gebaseerd.
<i>Currency</i>	Het rapport is van het jaar 2011, dus het is een recente bron. Het is een toepassing binnen de toerisme-context van de meest recente versie van het boek van beleveniseconomie van Pine & Gilmore (2011). De toepassing is recent en sluit daarom aan bij de huidige trends en ontwikkelingen. Dit betekent dat de literatuur relevant en betrouwbaar is.
<i>Coverage</i>	Het artikel is toegespitst op het kernbegrip beleving. Binnen dit artikel is de theorie van Pine & Gilmore (2011) toegepast in de toerisme-context. Er kan dus tevens worden geconcludeerd dat dit van grote waarde is voor dit onderzoek, aangezien binnen dit onderzoek de toepassing wordt onderzocht binnen de casinobranche en de vrijetijdssector. De doelgroep die de auteurs van dit artikel willen aanspreken zijn voornamelijk bedrijven binnen de toerismesector, in dit geval de musea en festival organisatoren. Deze bedrijven kunnen aan de hand van dit artikel de gewenste aanpassingen doorvoeren, doordat de wensen en behoeften van de gewenste doelgroepen op het gebied van belevenissen in kaart zijn gebracht. De informatie is compleet, relevant en geschreven op het juiste niveau.

Tabel A.2 – AAOCC-criteria van Mehmetoglu et al. (2011)

<i>Bron</i>	Measuring Experience Economy Concepts, Tourism Applications. Sage Journals. (Oh, H., Fiore, A.M., Jeoung, M., 2007).
<i>Authority</i>	Haemoon Oh is een professor in hotel- en restaurantmanagement aan de Iowa State University. Hij doceert hier o.a. recht en hospitality-marketing. Tevens heeft hij voor zijn functie een aantal onderzoeken gedaan, onder andere op het gebied van de beleveniseconomie. Ann Marie Fiore is een professor op het gebied van menselijke wetenschappen aan de Iowa State University. Tevens is zij de directeur van de academie van textiel en kleding. Ze heeft onderzoek gedaan op onder andere het gebied van de beleveniseconomie. Miyoung Jeong is een assistent-professor in hotel- en restaurantmanagement aan de Iowa State University. Ze doet verschillende onderzoeken op het gebied van onder andere het onlinezoekgedrag van consumenten en onderzoek naar e-commerce binnen de hospitality industrie. Er kan geconcludeerd worden dat de drie auteurs geschikt en professioneel zijn.
<i>Accuracy</i>	De informatie is betrouwbaar, aangezien het door professionals is geschreven. Er worden diverse bronvermeldingen gebruikt, aangezien het belevenismodel van Pine & Gilmore (2011) is toegepast op toerisme-applicaties, in dit geval op een Bed & Breakfast (B&B). Er is onderzoek gedaan naar de toepassing aan de hand van enkele criteria die zijn opgesteld. Het artikel is verder foutloos geschreven.
<i>Objectivity</i>	De schrijvers passen de theorie van Pine & Gilmore (2011) toe op het gebied van toerisme applicaties. Ze doen een onderzoek naar de wensen en behoeften op het gebied van beleving bij een overnachting bij een B&B. Het doel van het rapport is om de wensen en behoeften te achterhalen van de verschillende doelgroepen die weleens verblijven bij een B&B. Er kan worden geconcludeerd dat het doel van de schrijvers de manier van schrijven niet beïnvloedt, aangezien er gedegen onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van enkele criteria. De informatie die uit de onderzoeken komt is op feiten gebaseerd.
<i>Currency</i>	Het rapport is van het jaar 2007, dus het is een iets oudere bron. Het is een toepassing van het boek 'De beleveniseconomie' van Pine & Gilmore van het jaar 2011. De toepassing is gebaseerd op de toerisme-sector, dat dus te vergelijken is met de casinobranche. Dit betekent dat de literatuur relevant en bruikbaar is.
<i>Coverage</i>	Het artikel is toegespitst op het kernbegrip beleving. Binnen dit artikel zijn verschillende theorieën van de theorie van Pine & Gilmore (2011) toegepast in de toerisme-context. Er kan dus worden geconcludeerd dat dit van grote waarde is voor dit onderzoek, aangezien binnen dit onderzoek de toepassing wordt onderzocht binnen de casinobranche en de vrijetijdssector. De doelgroep die de auteurs van dit artikel willen aanspreken zijn voornamelijk bedrijven binnen de toerismesector, in dit geval de accommodatie-aanbieders (B&B). Deze bedrijven kunnen aan de hand van dit rapport eventueel aanpassingen doorvoeren, doordat de wensen en behoeften van de gewenste doelgroep op het gebied van belevenissen in kaart zijn gebracht. De informatie is compleet, relevant en geschreven op het juiste niveau.

Tabel A.3 – AAOCC-criteria van Oh et al. (2007)

<i>Bron</i>	For the love of experience: changing the experience economy discourse. (Snel., J.M.C., 2011)
<i>Authority</i>	J.M.C. Snel is gepromoveerd op de 'Experience Economy'. Zij heeft zich gedurende vier jaar gefocust op dit onderwerp en meerdere artikelen hierover geschreven die uiteindelijk samen een proefschrift hebben gevormd. Er kan dus worden aangenomen dat de auteur over voldoende kennis en expertise bezit betreffende belevenissen en beleving.
<i>Accuracy</i>	De informatie is betrouwbaar, aangezien het door een professional is geschreven. Er zijn verschillende belangrijke begrippen beschreven uit diverse perspectieven. Hierdoor zijn verschillende bronnen gebruikt, waaronder Pine & Gilmore (2011). Belangrijke waarden binnen de beleveniseconomie zijn beschreven vanuit verschillende oogpunten. Een voorbeeld hiervan is de waardecreatie van een ervaring of belevenis. De verschillende wijze van waardecreatie, ervaringen en belevenissen en de veranderingen hierin worden beschreven in dit rapport. Doordat er diverse bronnen zijn gebruikt en dit uitgebreid is onderbouwd door de schrijfster van dit rapport blijft de objectiviteit gewaarborgd. Verder is het artikel foutloos geschreven.
<i>Objectivity</i>	De schrijfster past de theorie van Pine & Gilmore (2011) toe samen met andere bronnen. Er wordt onderzoek gedaan naar de veranderingen binnen de verschillende economische sectoren door belevenissen. Het doel van het rapport is om een gedetailleerd en divers beeld te geven van de invloed van belevenissen op de huidige economische sector. Er kan worden geconcludeerd dat het doel van de schrijfster de manier van schrijven niet beïnvloedt, aangezien er gedegen onderzoek wordt uitgevoerd en er rekening wordt gehouden met verschillende perspectieven. De informatie die resulteert uit de onderzoeken is op feiten gebaseerd.
<i>Currency</i>	Het rapport is van het jaar 2011, dus het is een recente bron. Het is een gedetailleerde beschrijving van de invloed die belevenissen hebben op de verschillende sectoren binnen de economie. De toepassing is recent en sluit daarom aan bij de huidige trends en ontwikkelingen in de (inter)nationale economie. Dit betekent dat de literatuur relevant en betrouwbaar is.
<i>Coverage</i>	Het rapport is toegespitst op het kernbegrip beleving. Binnen dit rapport zijn verschillende kanten van de invloed van belevenissen op de economie belicht. Het rapport is erg gedetailleerd, wat de betrouwbaarheid vergroot. De doelgroep die de auteur van dit artikel voornamelijk bestaat voornamelijk uit geïnteresseerden die te maken hebben met belevenissen. De informatie is compleet, relevant en geschreven op het juiste niveau.

Tabel A.4 – AAOCC-criteria van Snel (2011)

<i>Bron</i>	<i>The experience economy: A new perspective. Boswijk, Thijssen & Peelen (2007).</i>
Authority	Alfred Boswijk heeft een aantal publicaties op zijn naam staan op het gebied van de beleveniseconomie. Tevens is hij enkele jaren de eigenaar van een eigen consultancybureau. Hij heeft meer dan 30 jaar ervaring in de branche en is dus met recht een professional. Prof. Dr. Ed Peelen is hoogleraar direct-Marketing/CRM op de Business-universiteit Nyenrode. Tevens is hij partner van een adviesbureau gericht op deze onderwerpen. Van zijn hand verschenen 15 boeken op Marketinggebied en daarom kan ook hij bestempeld worden als een ware professional.
Accuracy	De schrijvers hebben veelal hun voorgangers Pine & Gilmore als referenties gebruikt. Tevens hebben ze een eigen gedachtegang en kennis van de Nederlandse markt aan het boek toegevoegd. Deze informatie is betrouwbaar, want de schrijvers zijn professionals en het boek is foutloos geschreven.
Objectivity	Het boek is geschreven voor de bedrijven en particulieren die geïnteresseerd zijn in het verschuiven van de economische markt, van diensten richting belevenissen. Er kan worden geconcludeerd dat het boek algemener en toegankelijker is dan zijn voorgangers. Hierdoor is er geen sprake van vooringenomenheid. Er zijn veelal goed onderbouwde steekhoudende argumenten, referenties en feiten gebruikt wat dit boek tot betrouwbare literatuur maakt.
Currency	Het boek is geschreven in 2007. De literatuur is inmiddels al ongeveer tien jaar oud, maar op het gebied van beleving voor de Nederlandse markt is het nog steeds een van de relevantere boeken. Op dit moment is de literatuur dus nog steeds relevant en betrouwbaar op het gebied van tijd.
Coverage	De literatuur is toegespitst op beleving en hoe het belang van belevenissen steeds groter wordt in de Nederlandse en wereldwijde economie. De doelgroep die aan wordt gesproken door deze literatuur bestaat in feite uit alle personen die geïnteresseerd zijn in het verschuiven van de economie zowel in Nederland als wereldwijd. De informatie in deze literatuur is compleet, relevant en geschreven op het juiste niveau.

Tabel A.5 – AAOCC-criteria van Boswijk, Thijssen & Peelen (2007)

Bijlage B: De beleveniseconomie

De **beleveniseconomie** heeft sinds het begin van deze eeuw vooral veel aandacht gekregen in de vakgebieden marketing en management (Snel, 2011). Het kan volgens Snel (2011) in feite worden gezien als het vervolg op de dienstverleningseconomie, de zogeheten service economy, waarbij een verregaande dematerialisatie van de economie centraal staat. Volgens de auteur vindt er in meerdere mate een verandering plaats van de focus op het behalen van concurrentievoordeel in de dienstverleningseconomie. In plaats van het richten op het leveren van fysieke attributen, ligt de focus van de belevingseconomie veelal op ontastbare zaken als zintuiglijke impressies en emotionele reacties van individuen (Snel, 2011).

Voorbeeld waardecreatie: het koffieproces

Zoals aangegeven paragraaf 2.3, kan het koffieproces als voorbeeld worden genomen om het creëren van waarde door belevenissen duidelijk te maken. Dit begint bij de commodity: de koffiebonen. De koffiebonen zijn ongeveer een euro waard per kilo, omgerekend een eurocent per kopje koffie. Wanneer de koffiefabrikant de koffiebonen vermaalt en deze vervolgens in de schappen van een supermarkt worden geplaatst, veranderen de koffiebonen in een goed. Dit goed heeft meer waarde dan de commodity en afhankelijk van merk en gewicht kost een kopje koffie nu ongeveer twintig eurocent. Wanneer deze gemalen koffiebonen gebruikt worden om een kopje koffie te zetten in bijvoorbeeld een café verandert het goed, de gemalen koffiebonen, in een dienst. Er wordt nu betaald voor een stukje dienstverlening. De waarde is met deze verandering gestegen naar een paar euro per kopje koffie. Wanneer de sfeer van de dienstverlening verandert van een simpel café naar een soort theateridee, stijgt de prijs per kopje koffie naar een euro of vijf. Een voorbeeld hiervan is de Starbucks. De belevenis kan nóg sterker en belangrijker worden, waardoor de prijs van het kopje nog meer zal toenemen. Een voorbeeld hiervan is het drinken van een kopje koffie op het San Marco plein in Venetië. Alle zintuigen worden hierbij geprikkeld en de consument van het kopje koffie zal zichzelf even compleet verliezen in de belevenis. Deze ervaring is kostbaar, voor een kopje koffie kan met gemak tien euro worden gevraagd. De verschuiving van commodity naar een memorabele belevenis is gegeven in Figuur 2.1.

De beleveniseconomie in de praktijk: de Amerikaanse casinobranche

Verschillende casino's in Las Vegas hebben in het verleden meermaals getracht een aansluiting te vinden aan de wensen en behoeften van gasten. Eind jaren '90 was Las Vegas aan het transformeren naar een bestemming voor families met kinderen (Lonsway, 2009). Om dit te bereiken was de focus op andere thema's noodzakelijk, zoals bijvoorbeeld in avonturenparken het geval is, met name om kinderen entertainment aan te bieden naast de verwachte speelruimtes in casino's. Verschillende nieuwe casino's bouwden voort op het concept van het **Caesar's Palace**, dat als thema tot op heden het Romeinse Rijk gebruikt en dit thema heeft geïntegreerd op meerdere niveaus, inclusief het introduceren van symbolische architecturale motieven en gestyleerde uniformen voor het personeel. Het **Excalibur** koos als thema de Middeleeuwen, het **MGM Grand** koos 'The Wizard of Oz' en het **Luxor** richtte zich op soortgelijke manier op Egypte (Lonsway, 2009). Het Luxor heeft dit thema zelfs op alle niveaus geïntegreerd, van de vormgeving van het hotel tot aan het design van schaalmodellen die binnen zijn te bezichtigen, om op deze manier het verhaal te vertellen van een oude Griekse obelisk met magische krachten die ontdekt is op de plek van het hotel tijdens de bouw hiervan (Lonsway, 2009). Het gebouw is dus niet alleen van de buitenkant vormgegeven aan de hand van de Egyptische stijl, het kan tevens worden gezien als een moment van een actuele en fictieve Egyptische erfenis.

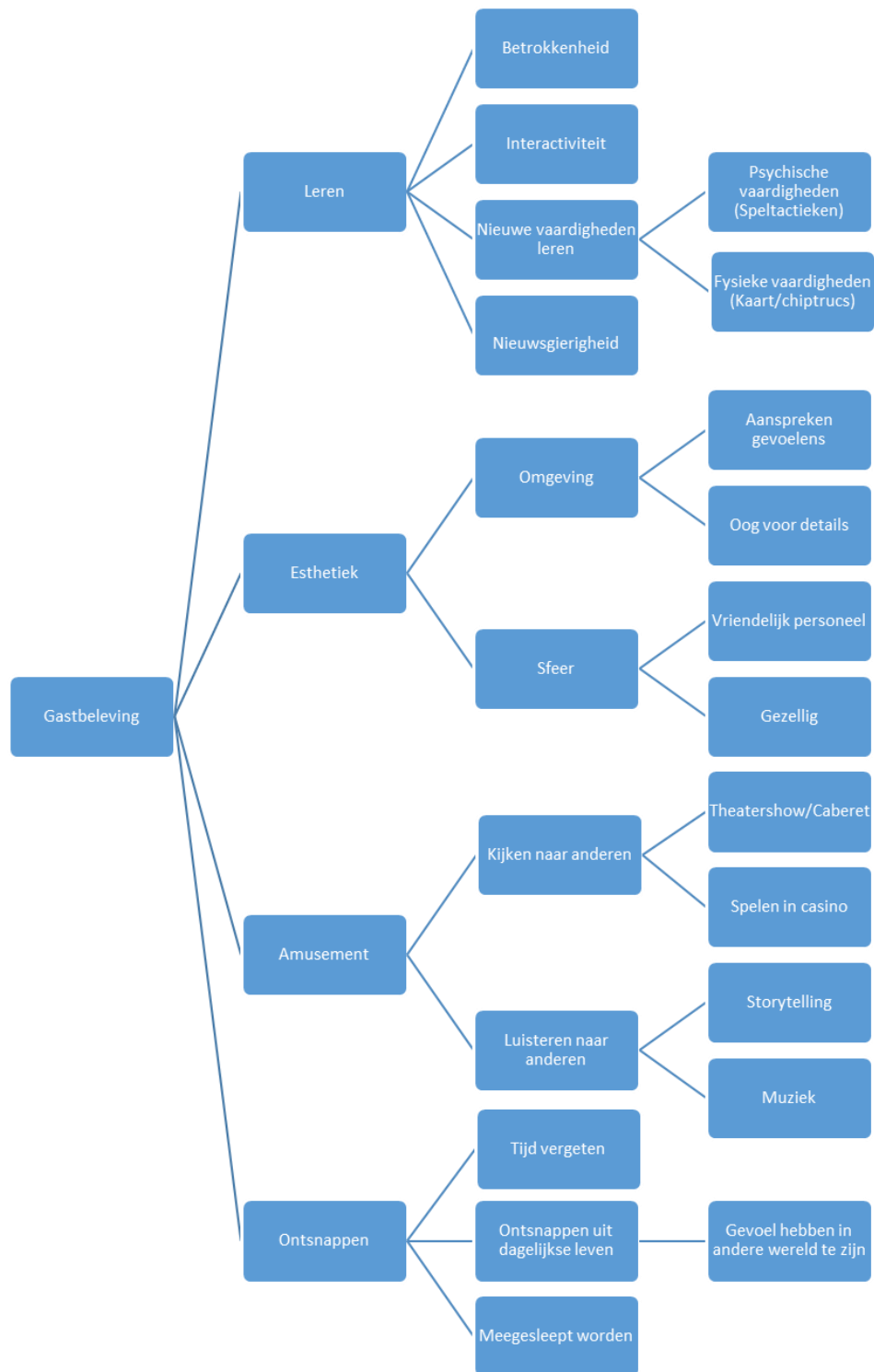
Foxwoods experience

d'Hauteserre (1999) geeft aan dat het **Foxwoods Resort Casino** (FRC), dat is gevestigd in de staat Connecticut in de VS, zich op een vergelijkbare manier aanpaste. Net als veel casino's in Las Vegas werd Foxwoods een 'mega-resort' dat nieuwsgierige toeristen graag wilden bezoeken aan de hand van de Amerikaans-Indiase identiteit. Verschillende restaurants, winkels (met onder andere unieke Indiase souvenirs), een spa en een bioscoop werden toegevoegd aan het totale aanbod. Echter, het casino zag destijds (rond 1999, omstreeks het uitbrengen van de eerste editie van het boek 'The experience economy' van Pine & Gilmore) in dat de groei van casino's moest komen van activiteiten die niet gerelateerd zijn aan het gokken. Activiteiten die het aanbieden van extra entertainment, winkels en restaurants overstijgen. Het management van FRC heeft het advies van Pine & Gilmore vervolgens opgevolgd en aangegeven dat ze willen dat gasten voortaan niet enkel komen voor het gokken, maar voor een memorabele belevenis: de 'Foxwoods experience' (d'Hauteserre, 1999):

1. Het aanbieden van een 'entertainment ervaring' waarbij "voor iedereen iets wordt aangeboden" door het aanbieden van theatervoorstellingen en restaurants met eigen unieke thema's;
2. Het behalen van concurrentievoordeel door zich tevens te richten op niet-fysieke attributen: het personeelsbeleid. De managers van FRC beschouwen de behandeling van het personeel essentieel om de gasten een belevenis aan te bieden die de verwachtingen van de gast overstijgt. Naast goede systemen, lonen en bonussen voor het personeel, worden er continu trainingen aangeboden die aangeraden zijn om promotie te krijgen, om zo uiteindelijk te zorgen voor gemotiveerd personeel. Met de juiste vaardigheden en het geven van vertrouwen, wordt van het personeel verwacht dat men zelfstandig kan handelen. Het is tevens aangetoond dat deze aanpak heeft geleid tot het meerdere malen terugkeren van gasten bij FRC (d'Hauteserre, 1999).

Bijlage C: Operationalisatie kernbegrip ‘beleving’

In Figuur X.1 is de operationalisatie van het kernbegrip ‘beleving’ gegeven. De operationalisatie is gebaseerd op paragraaf 2.4 van het Theoretisch Kader. Het Belevenismodel van Pine & Gilmore (2011) is geoperationaliseerd aan de hand van de artikelen van Oh (2007) en Mehmetoglu (2011). Dit proces is tevens beschreven in paragraaf 2.4.



Figuur C.1 – Operationalisatie van het kernbegrip ‘beleving’ in een schema

Bijlage D: Huidig arrangementenaanbod Holland Casino

In deze Bijlage zijn de huidige arrangementen die worden aangeboden door het HC weergegeven.

Welcome arrangement



Bent u op zoek naar een bijzonder groepsuitje? Wilt u samen met vrienden of collega's een spannende avond uit beleven? Dan is het Welcome arrangement geknipt voor u! Voor slechts € 29,95 per persoon ontvangt u entree tot het casino (ter waarde van 5 euro). U wordt welkom geheten met een drankje. Samen met uw gezelschap speelt u een oefentoernooi waarbij een croupier u op een speelse en ontspannen wijze laat kennismaken met de regels van het spel. Ondertussen wordt de kleine trek gestild met een heerlijk borrelgarnituur. Na afloop van het oefentoernooi is er volop gelegenheid om uw geluk te beproeven aan de speeltafels. U krijgt 10 euro mee als startkapitaal.

Een Welcome arrangement bestaat uit:

- Entree
- Welkomstdrankje
- Speluitleg
- Oefentoernooi
- Borrelgarnituur*
- € 10,- speelgeld

**De samenstelling van het borrelgarnituur kan per vestiging verschillen. U wordt hierover geïnformeerd bij het boeken van een arrangement.*

*** In Holland Casino Eindhoven ontvangt u in plaats van speluitleg met oefentoernooi drie drankenvouchers.*

Vanaf 8 personen:

€ 29,95 p.p.

Experience arrangement



Wilt u samen met uw gezelschap een gezellige avond in het casino beleven, dan is een Experience arrangement beslist iets voor u. U geniet met uw vrienden of collega's niet alleen van de spanning van het spel, maar maakt ook kennis met de kwaliteiten van de keuken van Holland Casino. Nadat u de entree bent gepasseerd wordt u welkom geheten met een glas heerlijk bruisende cava. Vervolgens krijgt u speluitleg en kunt u deelnemen aan een spannend minitoernooi. Hierna geniet u van een heerlijke maaltijd of proeverij. U ontvangt € 10,- speelgeld waarmee u uw geluk kunt beproeven. Een

Experience arrangement bestaat uit:

- Entree
- Welkomstdrankje
- Speluitleg
- Minitoernooi
- Proeverij
- € 10 speelgeld

Meer informatie

Een arrangement kunt u al boeken vanaf 8 personen. Uiteraard bieden wij naast standaard arrangementen ook de mogelijkheid om in samenspraak een speciaal arrangement op maat samen te stellen. Maak voor meer informatie gebruik van ons arrangementenformulier of bel tijdens kantooruren naar onze vestigingen of naar onze landelijke arrangementenlijn: 0900-0770 (de gehele dag bereikbaar, 7,5ct per gesprek).

Vanaf 8 personen

€ 44,95 p.p.

DeLuxe arrangement



Nadat u de entree bent gepasseerd wordt u welkom geheten met een glas heerlijk bruisende cava. Aansluitend krijgt u samen met uw vrienden of collega's speluitleg van een croupier. Vervolgens kunt u de door u opgedane kennis direct in de praktijk brengen tijdens een spannend minitoernooi. U geniet van een smakelijk driegangendiner met aansluitend koffie of thee. Als startkapitaal ontvangt u € 10,- speelgeld.

DeLuxe arrangement bestaat uit:

- Entree
- Welkomstdrankje
- Speluitleg
- Minitoernooi
- Driegangendiner
- € 10 speelgeld

Meer informatie

Een arrangement kunt u al boeken vanaf 8 personen. Uiteraard bieden wij naast standaard arrangementen ook de mogelijkheid om in samenspraak een speciaal arrangement op maat samen te stellen. Maak voor meer informatie gebruik van ons arrangementenformulier of bel tijdens kantooruren naar onze vestigingen of naar onze landelijke arrangementenlijn: 0900-0770 (de gehele dag bereikbaar, 7,5ct per gesprek).

Vanaf 8 personen

€ 59,95 p.p.

Exclusive arrangement



Met een Exclusive arrangement bent u verzekerd van een avond die u niet snel zult vergeten. Nadat u de entree bent gepasseerd wordt u welkom geheten door onze host met een glas heerlijk bruisende cava. Vervolgens krijgt u speluitleg van een croupier en neemt u samen met uw vrienden of collega's deel aan een spannend minitoernooi. U wordt tevens getrakteerd op een luxe borrelgarnituur. Hierna geniet u van een heerlijk premium drie- of viergangendiner met aansluitend koffie of thee met friandises. Iedereen ontvangt hierbij € 20 speelgeld.

Een Exclusive arrangement bestaat uit:

- Entree
- Welkomstdrankje
- Speluitleg
- Minitoernooi
- Luxe borrelgarnituur
- Drie- of viergangendiner
- Koffie of thee met friandises
- € 20 speelgeld

Meer informatie

Een arrangement kunt u al boeken vanaf 8 personen. Uiteraard bieden wij naast standaard arrangementen ook de mogelijkheid om in samenspraak een speciaal arrangement op maat samen te stellen. Maak voor meer informatie gebruik van ons arrangementenformulier of bel tijdens kantooruren naar onze vestigingen of naar onze landelijke arrangementenlijn: 0900-0770 (de gehele dag bereikbaar, 7,5ct per gesprek).

Vanaf 8 personen

€ 89,95 p.p.

Cruise & Dine arrangement



Exclusief in Amsterdam!

U start uw arrangement met een reguliere rondvaart van 1,5 uur door de Amsterdamse grachten. Vervolgens wordt u nadat u de entree bent gepasseerd welkom geheten in ons casino met een welkomstcocktail. Daarna krijgt u speluitleg van een croupier en kunt u samen met uw vrienden of collega's deelnemen aan een spannend minitoernooi. U wordt hierna uitgenodigd voor een heerlijk driegangenkeuzemenu. Als extra krijgt u nog €10 speelgeld mee.

Een Exclusive arrangement bestaat uit:

Reguliere rondvaart door de Amsterdamse grachten van 1,5 uur

- Entree
- Welkomstcocktail
- Speluitleg (Amerikaans Roulette of Black Jack)
- Minitoernooi
- Driegangenkeuzediner met koffie/thee na
- € 10,- speelgeld

Vanaf 8 personen

€ 75,00 p.p.

Hotelarrangementen



In diverse vestigingen van Holland Casino kunt u naast onze landelijke arrangementen ook gebruik maken van een aantrekkelijk aanbod aan hotelarrangementen.

Hotelarrangementen Breda

Combineer een bezoek aan Holland Casino eens met een gezellig weekendje Breda. Breda heeft als stad zeer veel te bieden. Je kunt er fantastisch winkelen, het heeft een gezellig uitgaansleven en ook op bourgondisch gebied kunt u in het Brabantse Breda uw hart ophalen. In samenwerking met Golden Tulip Keyser Breda bieden wij daarom een Holland Casino arrangement aan. Golden Tulip Keyser Breda ligt op loopafstand van Holland Casino Breda en het centrum van Breda en is dus een ideale uitvalsbasis voor een weekendje Breda inclusief een bezoek aan Holland Casino Breda.

Bliss Hotel arrangement

De formule van Bliss Hotel is uniek in Zuid-Nederland. Het eigentijdse hotel combineert comfort met klassiek en tijdloos met trendy. Bliss Hotel biedt negen thema-suites, gevestigd in één hotel. U heeft de keuze uit negen nachtelijke escapades. U treft in elke kamer: warmte en geborgenheid. Een hoog verblijfscomfort. De suites zijn ingericht voor loungen én zakendoen. Dus een ideale omgeving voor zowel particulieren als ondernemers. Voor het ontbijt is in Bliss Hotel zelf een sfeervolle ruimte beschikbaar. Voor de lunch en het diner kunnen de gasten terecht bij het naastgelegen restaurant Chocolat.

Inbegrepen:

- 1 overnachting in één van de luxe Suites van Bliss Hotel
- 3-gangen 'Chocolat Bites' in restaurant Chocolat, exclusief dranken
- Ontbijt in de ontbijtruime of in de suite van Bliss Hotel
- Entree Holland Casino Breda

- Ontvangst in de Brasserie van Holland Casino Breda met champagne en luxe fingerfood amuses
- Voor € 20,00 fiches

Kosten: €260,- per suite

Te boeken bij: Bliss Hotel Breda (alleen te reserveren op vrijdagavond)

Golden Tulip Keyser Breda arrangement

- 2 Nachten incl. uitgebreid ontbijtbuffet
- Een welkomstcocktail
- 1e avond 4-gangendiner in restaurant Orange inclusief 2 glazen wijn
- De Historische Kilometer route door het centrum van Breda
- 2e avond ontvangst in Holland Casino Breda met welkomstdrankje en canapés
- Een feestelijk 3-gangendiner in de brasserie van Holland Casino
- Voor € 10.00 fiches
- Glossy magazines op de kamer

Kosten: € 189,- per persoon

Te boeken bij: Golden Tulip Keyser Breda

Hotelarrangementen Groningen

Heeft u iets te vieren? Of is het uw beurt om een originele middag of avond uit te organiseren? Dan maken wij het u wel heel makkelijk, want Holland Casino Groningen verzorgt aantrekkelijke arrangementen voor groepen vanaf 8 personen.

Holland Casino biedt in samenwerking met het Eden City Hotel een compleet arrangement inclusief overnachting. Kijk voor meer informatie op de website van het City Eden Hotel.

Ook bij het Hampshire Hotel in het hart van de stad Groningen kunt u terecht voor een Holland Casino arrangement. Klik hier voor de website van het Hampshire Hotel.

Als gast van het NH-Hotel in Groningen krijgt u op vertoon van uw kamerpas gratis toegang tot Holland Casino Groningen. Klik hier voor de website van het NH-Hotel.

Hotelarrangementen Leeuwarden

Uw bezoek aan Leeuwarden begint aan het einde van de middag. U wordt ontvangen met koffie of thee en Fries suikerbrood in het hotel van uw keuze. 's-Avonds bezoekt u Holland Casino Leeuwarden. Hier serveren wij een heerlijk driegangendiner inclusief twee glazen wijn per persoon. Tevens bieden wij u de mogelijkheid tot speluitleg. Als u het spel 'onder de knie heeft' kunt u naar hartenlust een gokje wagen op één van de 14 speeltafels en 266 speelautomaten.

De volgende morgen kunt u genieten van een uitgebreid ontbijtbuffet in het hotel. Daarna kunt u kennismaken met alles wat Leeuwarden en Fryslân te bieden hebben. Voor meer informatie en reserveringen kunt u contact opnemen met één van de deelnemende hotels.

Inbegrepen

- Ontvangst in het hotel met koffie/thee en Fries suikerbrood
- Entreevoucher voor Holland Casino Leeuwarden

- 3-gangen diner incl. 2 glazen wijn per persoon
- Overnachting op een kamer met bad of douche en toilet
- Ontbijtbuffet

Tarieven per persoon:

- Hotel 't Anker € 70,00
- Eurohotel € 80,00
- Eden Oranje Hotel € 88,00
- Campanile € 75,00

Voorwaarden

Boeking worden verzorgd door de deelnemende hotels. Holland Casino Leeuwarden neemt geen rechtstreekse reserveringen aan voor dit arrangement.

Genoemde prijzen zijn per persoon op basis van 2 personen per kamer. Afhankelijk van het gewenste hotel geldt een 1-persoonskamer toeslag. Speluitleg en diner bij Holland Casino Leeuwarden zijn op aanvraag en afhankelijk van beschikbaarheid. Bij Campanile geldt er voor een eenpersoonskamer een toeslag van € 25,- per persoon.

Gratis entree Holland Casino Leeuwarden

Wanneer u te gast bent in één van de bovengenoemde hotels, krijgt u op vertoon van uw kamerpas gratis toegang tot Holland Casino Leeuwarden.

Hotelarrangementen Valkenburg

Met musea, attractieparken, een hoog op de Cauberg gelegen thermaal bad én het casino is Valkenburg de ideale bestemming.

Het Walram / Holland Casino arrangement

Telefoon: 043-6013047 / Internet: Hotel Walram

- 2 x overnachting in comfort kamer
- 2 x uitgebreid ontbijtbuffet
- 1 x driegangen classic menu in Holland Casino Valkenburg
- Welkomstdrankje Hotel Walram
- Gratis entreevoucher Holland Casino
- Geluksbuideltje met speelfiche t.w.v. € 5,00
- Informatiepakket Zuid – Limburg

Kosten: € 124,95 per persoon

Prijs is exclusief € 2,25 tax and handling fee.

Toeslag superior kamer: € 20.00 per persoon.

Eenpersoonstoeslag € 50,-.

Mogelijk tot 30 december 2015. Voor meer informatie, beschikbaarheid en reserveren neemt u contact op met hotel Walram: tel 043-6013047.

Het Vue / Holland Casino arrangement

Telefoon: 043-6040652 / Internet: VUE

- 2 x overnachting Hotel Vue
- Welkomstdrankje lokale brouwerij en een klein hapje in Hotel Vue
- 2 x uitgebreid ontbijt
- 1 x driegangen keuze diner in hotel Vue
- Gratis entreevoucher Holland Casino Valkenburg
- 1 x driegangen keuze classic menu Holland Casino Valkenburg
- Geluksbuideltje met speelfiche t.w.v. € 10,00

Kosten: € 127,50 per persoon

Prijs is exclusief € 2,- tax and handling fee.

Toeslag comfort kamer: € 10,- per kamer per nacht.

Eenpersoonstoeslag €25,00 per nacht.

Dit arrangement is verder uit te bereiden met een verrassende zondagmiddagbrunch in de unieke grotten van Valkenburg, La Caverne de Geulhem: a € 35, -- p.p. inclusief aperitief van het huis, voor meer informatie met betrekking tot de brunch verwijzen wij u naar de website: www.caverne.nl. Mogelijk tot 30 december 2015. Voor meer informatie, beschikbaarheid en reserveren neemt u contact op met hotel Vue: tel 043-6040652.

Hotelarrangementen Venlo

Ontdek het beste van Venlo! Combineer uw bezoek aan Holland Casino met een gezellig weekendje weg in het mooie Noord-Limburg. In samenwerking met Hotel van der Valk Venlo bieden wij het 3-daags Holland Casino hotelarrangement aan. Hotel van der Valk ligt in de buurt van Holland Casino Venlo en is middels auto makkelijk bereikbaar via de A67, kortom de ideale uitvalsbasis voor uw bezoek aan Venlo.

Hotel Van der Valk Venlo / Holland Casino Arrangement

- 2 x overnachting
- 2 x ontbijtbuffet
- 1 x 3-gangendiner in Le Grande Café Holland Casino Venlo
- 1 x 3-gangendiner in Van der Valk Hotel Venlo
- Welkomstdrankje in Holland Casino Venlo
- Gratis entreevoucher Holland Casino Venlo
- Speelgeld t.w.v. 15,00 geldig bij Holland Casino Venlo
- Geluksmunt Holland Casino Venlo
- Welkomstpakket met informatie over het casino en de stad Venlo

Kosten: € 147,50 per persoon *exclusief toeristenbelasting à € 1,90*

Scheveningen Special



Wilt u samen met vrienden of collega's een spannende avond uit beleven en bent u op zoek naar een arrangement? Dan is de Scheveningen Special geknipt voor u! De prijs van de Scheveningen Special bedraagt € 49,95 per persoon. Onder het genot van een welkomstdrankje heeft u speluitleg Amerikaanse Roulette en Black Jack en speelt u samen met uw gezelschap een oefentoernooi waarbij een croupier u op een speelse en ontspannen wijze laat kennismaken met de regels van het spel. Bij deze kennismaking maakt u kans op een winnaarschip ter waarde van € 50-! Na afloop van het oefentoernooi geniet u met elkaar van een heerlijk driegangendiner. Aansluitend is er volop gelegenheid om uw geluk te beproeven in de speelzalen van het casino.

De Scheveningen Special bestaat uit:

- Entreebewijs
- Welkomstcocktail
- Speluitleg & oefentoernooi
- 3-Gangendiner & koffie/thee

Vanaf 20 personen
€ 49,95 p.p.

Utrecht Experience



Wilt u samen met uw gezelschap een gezellige avond in Holland Casino Utrecht beleven, dan is het Utrecht Experience arrangement beslist iets voor u. U geniet met uw vrienden of collega's niet alleen van de spanning van het spel, maar maakt ook kennis met de kwaliteiten van de keuken van Holland Casino Utrecht. Nadat u de entree bent gepasseerd wordt u welkom geheten met een glas feestelijke bubbels. Vervolgens krijgt u speluitleg en kunt u deelnemen aan een spannend minitoernooi. Hierna geniet u van een heerlijke maaltijd of proeverij. U ontvangt € 10,- speelgeld waarmee u uw geluk kunt beproeven. Een Experience arrangement bestaat uit:

- Entree
- Welkomstdrankje
- Speluitleg en minitoernooi
- Proeverij
- € 10 speelgeld

Vanzelfsprekend bestaan er ruime mogelijkheden om uw arrangement helemaal op maat te maken. Zo kunt u uw arrangement uitbreiden met voor- en nagerecht, extra speelgeld, bittergarnituur, parkeerkaarten en consumptiebonnen. Heeft u bijzondere wensen, dan vernemen we dat graag!

Vanaf 20 personen

€ 44,95 p.p.

Bijlage E: Resultaten deskresearch

In deze Bijlage zijn de resultaten van de deskresearch uitgebreid besproken.

Merkanalyse

Standaardarrangementen

Het volgende aanbod van standaardarrangementen van de HC-vestigingen wordt hieronder besproken:

- **Welcome arrangement;**
- **Experience arrangement;**
- **DeLuxe arrangement;**
- **Exclusive arrangement.**

Een overzicht van de elementen van deze arrangementen en de bijbehorende belevingsdimensie is gegeven in Tabel E.1.

Arrangement	Elementen	Aspecten operationalisatie	Dimensie	Prijs p.p.
Welcome arrangement	Speluitleg/ minitoernooi	- Leren van fysieke vaardigheden - Leren van psychische vaardigheden. - Stimuleren van interactiviteit.	Leren	€29,95
	Welkomstdrankje & borrelgarnituur	- Het kijken naar anderen die een show opvoeren.	Amusement	
Experience arrangement	Speluitleg/ minitoernooi	- Leren van fysieke vaardigheden - Leren van psychische vaardigheden. - Stimuleren van interactiviteit.	Leren	€44,95
	Welkomstdrankje & proeverij	- Het kijken naar anderen die een show opvoeren	Amusement	
DeLuxe arrangement	Speluitleg/ minitoernooi	- Leren van fysieke vaardigheden - Leren van psychische vaardigheden. - Stimuleren van interactiviteit.	Leren	€59,95
	Welkomstdrankje & driegangendiner	- Het kijken naar anderen die een show opvoeren	Amusement	
Exclusive arrangement	Speluitleg/ minitoernooi	- Leren van fysieke vaardigheden - Leren van psychische vaardigheden. - Stimuleren van interactiviteit.	Leren	€89,95
	Welkomstdrankje, luxe borrelgarnituur, drie- of viergangen-diner en koffie/thee met friandises.	- Het kijken naar anderen die een show opvoeren	Amusement	

Tabel E.1: Overzicht van de elementen van standaardarrangementen, de bijbehorende dimensie(s) van beleving (Pine & Gilmore, 2011) en de bijbehorende prijsstelling per persoon.

Motivatatie toewijzing van aspecten

Bij het element 'speluitleg/minitoernooi' hoort het aspect 'het leren van fysieke vaardigheden', omdat de gasten de mogelijkheid krijgen om kaarttrucs te leren. Tevens hoort het aspect 'het leren van

psychische vaardigheden' hierbij, want de gasten hebben de mogelijkheid om speltactieken te leren. Tot slot hoort het aspect 'het stimuleren van de interactiviteit' hierbij, doordat wanneer de gasten interactief zullen deelnemen aan de speluitleg, de nieuwe vaardigheden het best worden geleerd. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensie 'Leren'.

Bij het element 'welkomstdrankje/borrelgarnituur*' hoort het aspect 'het kijken naar anderen', want er wordt een show opgevoerd. De show die wordt opgevoerd is in dit geval hoe het eten en drinken zal worden verzorgd zonder dat de gasten daar zelf iets voor hoeven te doen. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensie 'Amusement'.

** Ondanks dat bij de verschillende standaardarrangementen de samenstelling van de elementen van amusement verandert, namelijk welkomstdrankje & borrelgarnituur, proeverij, 3 & 4-gangendiner en koffie/thee met friandises, blijven de aspecten uit de operationalisatie hetzelfde.*

Specifieke arrangementen

Vervolgens zijn de specifieke arrangementen op dezelfde manier één voor één uitgewerkt. De vestigingen in Enschede, Rotterdam, Eindhoven, Nijmegen, Schiphol-Airport en Zandvoort bieden momenteel géén specifieke arrangementen aan.

Cruise & Dine: Bij het element 'speluitleg/minutoernooi' hoort het aspect 'het leren van fysieke vaardigheden', omdat de gasten de mogelijkheid krijgen om kaarttrucs te leren. Tevens hoort het aspect 'het leren van psychische vaardigheden' hierbij, want de gasten hebben de mogelijkheid om speltactieken te leren. Tot slot hoort het aspect 'het stimuleren van de interactiviteit' hierbij, doordat wanneer de gasten interactief zullen deelnemen aan de speluitleg, de nieuwe vaardigheden het best worden geleerd. Deze elementen en aspecten behoren toe aan de dimensie 'Leren'.

Bij het element 'Rondvaart door de Amsterdamse grachten' hoort het aspect 'Tijd vergeten' en het aspect 'Meegesleept worden in de belevenis', omdat de gast de tijd vergeet, doordat hij wordt meegesleept in de belevenis van een rondvaart door de Amsterdamse grachten. Tevens hoort het aspect 'genieten van omgeving, dankzij de bijzondere details' hierbij, want de gasten genieten van de omgeving, dankzij de bijzondere details van de Amsterdamse grachten en binnenstad. Tot slot hoort het aspect 'Gezellige sfeer' hierbij, aangezien er genoten wordt van een gezellige sfeer met vrienden/collega's in een bijzondere setting. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Esthetiek', en 'Ontsnappen'.

Utrecht Experience & Scheveningen Special: De Utrecht Experience en de Scheveningen Special worden alleen bij de desbetreffende vestigingen aangeboden en bevatten dezelfde elementen, aspecten uit de operationalisatie en dimensies als de standaardarrangementen.

Hotelarrangementen: Bij het element 'Verblijf in luxe hotel in combinatie met bezoek aan HC' hoort het aspect 'Ontsnappen aan dagelijkse sleur' en het aspect 'Gevoel krijgen in een andere wereld te zijn', want de gasten kunnen genieten van een verblijf in een luxe hotel, waarbij ze van alle gemakken worden voorzien. In combinatie met de spanning van een bezoek aan een HC, kunnen de gasten hierdoor de dagelijkse sleur vergeten en krijgen ze het gevoel zich in een andere wereld te bevinden. Tevens hoort het aspect 'Genieten van omgeving, dankzij de bijzondere details' hierbij, omdat de gasten genieten van de omgeving, dankzij de bijzondere details van een verblijf in een luxe hotel. Tot slot hoort het aspect 'Gezellige sfeer' hierbij, aangezien er genoten wordt van een gezellige weekend weg met vrienden. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Esthetiek', en 'Ontsnappen'.

Arrangement	Elementen	Aspecten operationalisatie	Dimensie	Prijs p.p.
Cruise & Dine arrangement (Amsterdam)	Speluitleg/ minitoernooi	- Leren van fysieke vaardigheden - Leren van psychische vaardigheden - Stimuleren van interactiviteit	Leren	€75,-
	Rondvaart door de Amsterdamse grachten.	- Tijd vergeten. - Meegesleept worden in de belevenis. - Genieten van omgeving dankzij de bijzondere details. - Gezellige sfeer.	Esthetiek/ Ontsnappen	
Utrecht Experience	Speluitleg/ minitoernooi	- Leren van fysieke vaardigheden - Leren van psychische vaardigheden - Stimuleren van interactiviteit	Leren	€44,95
	Welkomstdrankje en proeverij	- Het kijken naar anderen die een show opvoeren	Amusement	
Scheveningen Special	Speluitleg/ minitoernooi	- Leren van fysieke vaardigheden - Leren van psychische vaardigheden - Stimuleren van interactiviteit	Leren	€49,95
	Welkomstcocktail & driegangendiner	- Het kijken naar anderen die een show opvoeren	Amusement	
Hotel-arrangement (Breda (B), Groningen (G), Leeuwarden (L), Valkenburg (Va), Venlo (Ve))	Verblijf in luxe hotel in combinatie met bezoek aan HC.	- Genieten van de omgeving, dankzij bijzondere details - Gezellige sfeer. - Ontsnappen aan dagelijkse sleur - Gevoel krijgen in andere wereld te zijn	Esthetiek/ Ontsnappen	B: €189–260 G: Onbekend L: €70–88 Va: €125–€127 Ve: €147,50 €125–€127

Tabel E.2: Overzicht van de elementen van specifieke arrangementen, de bijbehorende dimensie(s) van beleving (Pine & Gilmore, 2011) en de bijbehorende prijsstelling per persoon.

Concurrentieanalyse

Nederlandse casino's, online casino's en speelhallen	Duitse casino's en speelhallen	Concurrenten op generiek kansspelniveau	Bioscopen en theaters:	Bedrijfsfeesten:
Apeldoorn & Zwolle – Flash Casino's	Bad Bentheim – Spielbank	– Bingo's (Bijvoorbeeld in Buurthuizen/voet balkantines, verpleeghuizen).	Almelo – Movie Unlimited	Almelo – Theaterhotel
Apeldoorn – FairPlay Casino		– Loterijen (Postcodeloterij, Staatsloterij).	Almelo – Theater Hof 88	Almelo – Preston Palace
Doetinchem & Zwolle – Jack's Casino			Almelo – Theaterhotel	Albergen – Morshuis
Enschede & Hengelo – Van der Valk casino		– Betting aanbieders (zowel legale als illegale Toto/sportwedstrijden, Unibet, Bwi).	Borne – Filmhuis	Boekelo – Resort Bad Boekelo
Goor – HC Amusement speelautomaten		– Krasloten	Deventer – Theater Bouwkunde	Delden – Aparthotel
Wijhe – Palm Beach casino verhuur			Deventer – Filmhuis de Keizer en Luxor JT	Delden – Het Wapen van Delden
Zwolle – Casino Atlantis			Enschede – Concordia, Wolff Cineast en Wolff Cinestar	Hengelo – Rabotheater
			Enschede – Muziekkwartier (Atak/Wilminktheater)	Hengelo – Het Wapen van Beckum
Online – Hello Casino			Enschede – Vestzaktheater	Hengelo – Van der Valk
Online – Zoncasino			Enschede – Prismare	Enschede – Muziekkwartier
Online – Royal Panda			Goor – Filmhuis Alleman	Enschede – Concordia filmtheater en expositie

Online –ComeOn		Goor – De Reggehof	Enschede – De Broeierd
Online – Kroon casino		Haaksbergen – De Kappen	Lattrop – Landgoed de Holtweijde
Online – Oranjecasino		Hardenberg – Movieskoop Cinemas	De Lutte – Landhuishotel De Bloemenbeek
Online – Thrills		Hardenberg – De Voorveghter	De Lutte – Fletcher De Grote Zwaan
Online – Superlenny		Hengelo – Cinema Hengelo	De Lutte – Paviljoen 't Lutterzand
Online –Nederbet		Hengelo – Rabotheater	De Lutte – Hotel– Restaurant 't Kruisselt
Online – Mr Green casino		Markelo – Openluchttheater de Kosterkoele	Oldenzaal – Erve het Hulsbeek
Online – Myjackpot casino		Nijverdal – ZINiN theater	Oldenzaal – de Wilmersberg
Online – Casinoluck		Oldenzaal – Stadstheater de Bond	Oldenzaal – Outdoor Challenge Park
Online – Energy casino		Raalte – Hof theater	Ootmarsum – Hotel de Wiemsel
Online – Stargames		Rijssen – Parkgebouw	Rossum – Havezathe het Everloo
Online – Mybet		Zwolle – Hedon en Odeon	Tubbergen – Droste's Hotel en Restaurant
		Zwolle –Cinema Pathé de Kroon, Filmtheater Fraterhuis	Weerselo – De Methoeve

Tabel E.3: Concurrentieaanbieders

Casino Atlantis

De volgende arrangementen worden aangeboden bij Casino Atlantis:

Poker Clinic

Een uitdagende clinic, vol spanning en sensatie. Tijdens deze clinic komen allereerst alle facetten van dit enerverende spel aanbod. Nadat eenieder spelenderwijs kennis heeft gemaakt met pokeren, wordt er in de slot scene van de avond een zinderend toernooi gespeeld. Zou de beste bluffer inderdaad winnen?!

De Poker Clinic:

- Spanning naast ontspanning
- Pakkend en meeslepend
- Tijdsduur ± 2 uur
- Vanaf 9 personen,
- Prijs €19,50 p.p.

Info voor het boeken van een evenement:

- *Leuk om in te zetten bij vrijgezellenfeesten, is mogelijk op elke locatie.*
- *Indien er minder dan 9 personen willen boeken kan dit, echter minimaal afrekenen voor 9 personen.*
- *In een straal van 50 km rond Heerde geen reiskosten. Daarboven € 75,-*
- *Tot 20 personen verzorgen we de clinic met 1 tafel en 1 croupier.*
- *Indien klant 2 tafels wenst, is er een toeslag van € 7,95 p.p.*
- *Boven 40 personen maatwerk en in overleg offerte.*

Casino Classic

Black Jack en Roulette zullen na deze vermakelijke avond geen geheimen meer voor u hebben. Wij zorgen, op luchtige wijze, voor een heldere uitleg van de spelen. De avond heeft een open karakter en in deze ongedwongen sfeer bepalen uw gasten zelf aan welk spel ze willen deelnemen.

Casino Classic:

- Gezellig en gemoedelijk
- Prikkelend en uitdagend
- Tijdsduur ± 4 uur
- Vanaf 25 personen,
- Prijs € 22,50 p.p.

Info voor het boeken van een evenement:

- *Leuk voor bedrijfs/vereniging feesten tot ± 50 p. tot 100 p. goed in te zetten als hoofdactiviteit, met bijv. dj-ondersteuning.*
- *Brengt mensen met elkaar in contact. Verschillende mensen lopen naar verschillende spelen.*
- *Bij de opening geeft het Casino een korte uitleg over het verloop van de avond. (Dit maakt de drempel heel laag om een grote groep mensen te laten deelnemen) De Spel uitleg is aan de speeltafel, zo kan iedereen leren spelen.*
- *Eventueel is de avond af te sluiten met een prijzen- veiling voor winnaars. Prijzen zijn niet inbegrepen - Tot 50 p. 2 speeltafels. Tot 100 p.3 speeltafels, daarboven maatwerk.*

Casino de Luxe

U bespaart hiermee een reis naar Las Vegas, want alles staat deze avond op uw eigen locatie in het teken van dollars, Black Jack, Roulette en zoveel méér. The Sky is the limit!

Gooi een 'one hundred and eighty' op een van onze professionele dartborden of ontdek de cijfercombinatie in het spel 'kraak de kluis' en win een fantastisch bedrag in 1 keer! Maak u tenslotte op voor een daverend eind van de avond!

Casino de luxe:

- Glitter en glamour
- Opschudding en opwindning
- Tijdsduur ± 4 uur
- Vanaf 50 personen
- Prijs vanaf € 24,50 p.p.

Poker Netwerk Clinique

De Poker Netwerk Clinic is een spel waar de deelnemers doormiddel van het spelen aan de speeltafels elkaar beter leren kennen en hierdoor nieuw business ontstaat of bestaande relaties elkaar beter leren kennen. Het 'netwerk casino' zal de gasten uitnodigen om deel te nemen aan de spelen. Bij het poken bijvoorbeeld, zal de zogenaamde dealer button fungeren als "Netwerk mediator". Elke keer als de button een speler passeert, mag hij in 2 regels iets over zichzelf of zijn onderneming vertellen. Daarna zal de dealer een vraag stellen aan de speler, waardoor de andere spelers snel inzicht krijgen in de persoonlijke drijfveren van de gast. Voorbeeldvraag; Wat zou jij doen als je bij de Staatsloterij de Jackpot van 28 miljoen wint?

De dealer zal dit in het begin begeleiden en tips geven. Hierdoor weten medespelers ook wie er aanwezig is. Deze opzet zorgt voor makkelijke en ongedwongen contact momenten.

De Poker Netwerk Clinic:

- Naast ontspanning ook (businesswise) contact met medespeler
- Pakkend en meeslepend
- tijdsduur ± 2 uur
- Vanaf 9 personen, prijs € 19,50 p.p.

Info voor het boeken van een evenement:

- *Leuk om in te zetten voor netwerkevenementen/business clubs, is mogelijk op elke locatie.*
- *Door de roulatie zijn grotere groepen te bedienen.*
- *In een straal van 50 km rond Heerde geen reiskosten. Daarboven € 75,-*
- *Tot 30 personen verzorgen we de clinic met 1 tafel en 1 croupier.*
- *Indien er meer dan 30 p aanwezig zijn voor 1 speeltafel worden 30 p. afgerekend. Daarboven geen kosten.*
- *Indien klant 2 tafels wenst, is er een toeslag van € 7,95 p.p.*
- *Boven 60 personen maatwerk en in overleg offerte.*

Een overzicht van de aangeboden aspecten per dimensie van deze arrangementen is weergegeven in Tabel E.4.

Arrange- ment	Elementen	Aspecten Operationalisatie	Dimensie	Prijs p.p.
Poker Clinic	Speluitleg	- Leren van fysieke vaardigheden - Leren van psychische vaardigheden - Stimuleren van interactiviteit	Leren	€19,50
Casino Classic	Speluitleg/ minitoernooi	- Leren van fysieke vaardigheden - Leren van psychische vaardigheden - Stimuleren van interactiviteit	Leren	€22,50
	Diverse casinospelen naar keuze	- Meegesleept worden in de belevenis - Tijd vergeten - Kijken naar anderen die in het casino spelen	Ontsnappen/ Amusement	
Casino de Luxe	Glitter & Glamour	- Oog voor details - Aanspreken van gevoelens - Het kijken naar een show die wordt opgevoerd	Esthetiek/ Amusement	€24,50
Poker Netwerk Clinic	Speluitleg	- Leren van fysieke vaardigheden - Leren van psychische vaardigheden - Stimuleren van interactiviteit	Leren	€19,50
	Poker & Netwerken	- Gezellige sfeer - Kijken naar anderen die in het casino spelen - Aanspreken van gevoelens	Esthetiek/ Amusement	

Tabel E.4: Overzicht van de elementen van arrangementen van Casino Atlantis, de bijbehorende dimensie(s) van beleving (Pine & Gilmore, 2011) en de bijbehorende prijsstelling per persoon.

Poker Clinic

Bij het element ‘speluitleg/minitoernooi’ hoort het aspect ‘het leren van fysieke vaardigheden’, omdat de gasten de mogelijkheid krijgen om kaarttrucs te leren. Tevens hoort het aspect ‘het leren van psychische vaardigheden’ hierbij, want de gasten hebben de mogelijkheid om speltactieken te leren. Tot slot hoort het aspect ‘het stimuleren van de interactiviteit’ hierbij, doordat wanneer de gasten interactief zullen deelnemen aan de speluitleg, de nieuwe vaardigheden het best worden geleerd. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensie ‘Leren’.

Bij het element ‘Pokerspel’ hoort het aspect ‘tijd vergeten’ en ‘meegesleept worden in de belevenis’, want de gast vergeet compleet de tijd doordat hij compleet opgaat in de belevenis van het pokerspel. Tevens hoort het aspect ‘het kijken naar anderen die spelen in een casino’ hierbij, want de gasten zullen elkaar goed in de gaten houden, om zo te leren van elkaars tactieken en om uiteindelijk als winnaar te kunnen worden gekroond. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies ‘Esthetiek’ en ‘Ontsnappen’.

Casino Classic

Bij het element 'speluitleg/minitoernooi' hoort het aspect 'het leren van fysieke vaardigheden', omdat de gasten de mogelijkheid krijgen om kaarttrucs te leren. Tevens hoort het aspect 'het leren van psychische vaardigheden' hierbij, want de gasten hebben de mogelijkheid om speltactieken te leren. Tot slot hoort het aspect 'het stimuleren van de interactiviteit' hierbij, doordat wanneer de gasten interactief zullen deelnemen aan de speluitleg, de nieuwe vaardigheden het best worden geleerd. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensie 'Leren'.

Casino de Luxe

Bij het element 'Glitter & Glamour' hoort het aspect 'oog voor details', omdat de details, er zijn zelfs geplastificeerde dollars, de gasten laten denken dat ze zich in Las Vegas bevinden. Tevens hoort het aspect 'Aanspreken van gevoelens' hierbij, want de gevoelens van opwinding, verbazing en spanning worden aangesproken door het gevoel dat er een echte Las Vegas-avond kan worden beleefd. Tot slot hoort het aspect 'Het kijken naar een show die wordt opgevoerd' hierbij, doordat het Las Vegas-idee als vanzelfsprekend een grote show is die de gasten kunnen aanschouwen en absorberen. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Esthetiek' en 'Amusement'.

Poker Netwerk Clinic

Bij het element 'speluitleg/minitoernooi' hoort het aspect 'het leren van fysieke vaardigheden', omdat de gasten de mogelijkheid krijgen om kaarttrucs te leren. Tevens hoort het aspect 'het leren van psychische vaardigheden' hierbij, want de gasten hebben de mogelijkheid om speltactieken te leren. Tot slot hoort het aspect 'het stimuleren van de interactiviteit' hierbij, doordat wanneer de gasten interactief zullen deelnemen aan de speluitleg, de nieuwe vaardigheden het best worden geleerd. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensie 'Leren'.

Bij het element 'Poker & Netwerken' hoort het aspect 'Aanspreken van gevoelens', want de gevoelens van spanning, verbondenheid en competitiviteit worden aangesproken door de combinatie van het pokerspel en het netwerken met collega's. Tevens hoort het aspect 'het kijken naar anderen die spelen in een casino' hierbij, want de gasten zullen elkaar goed in de gaten houden, om zo te leren van elkaars tactieken en om uiteindelijk als winnaar te kunnen worden gekroond. Het pokerspel dat gespeeld wordt kunnen de gasten eventueel ook gebruiken in zakelijke besprekingen die eruit zullen volgen. Tot slot hoort het aspect 'Gezellige sfeer' hierbij, aangezien er genoten wordt van een gezellige netwerksfeer met collega's in een bijzondere setting, namelijk door samen te pokeren. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Amusement' en 'Esthetiek'.

Overige concurrentieaanbieders

De daadwerkelijke concurrentieaanbieders van bedrijfsuitjes in de vrijetijdssector en de aangeboden arrangementen, inclusief de bijbehorende dimensie(s) van beleving en de prijsstelling per persoon, zijn gegeven in Tabel E.5.

Concurrent	Elementen	Aspecten Operationalisatie	Dimensie	Prijs p.p.
Almelo – Theaterhotel	Bezoek aan het theater in combinatie met verblijf in hotel.	- Het kijken naar een show - Tijd vergeten - Ontsnappen uit de dagelijkse sleur	Amusement/ Ontsnappen	Vanaf €47,50
Almelo – Preston Palace	All-Inclusive bedrijfsfeest	- Genieten van omgeving - Tijd vergeten - Meeslepende belevenis	Esthetiek/ Ontsnappen	Vanaf €47,50 (All-in)
Albergen – Morshuis (Draai je eigen bar)	Beheer je eigen café voor een avond	- Een gezellige sfeer - Stimuleren van interactiviteit - Stimuleren van betrokkenheid - Ontsnappen uit de dagelijkse sleur	Ontsnappen/ Esthetiek/ Leren	Niet duidelijk
Boekelo – Resort Bad Boekelo (2-daags Wellness Puur arrangement)	Weg met de stress, Omarm ontspanning	- Ontsnappen uit de dagelijkse sleur - Gevoel hebben in een andere wereld te zijn. - Genieten van omgeving, dankzij aanspreken van gevoelens	Esthetiek/ Ontsnappen	Vanaf €157,50 (2 nachten)
Delden – Aparthotel (Bedrijfsfeest)	Diverse in-en-outdoor activiteiten	- Stimuleren van interactiviteit - Ontsnappen uit de dagelijkse sleur - Genieten van de omgeving	Leren/ Esthetiek/ Ontsnappen	Vanaf €30
Delden – Het Wapen van Delden (Twente arrangement)	Genieten van Twente	- Genieten van de omgeving - Kijken naar een show die wordt opgevoerd - Ontsnappen uit de dagelijkse sleur	Esthetiek/ Amusement/ Ontsnappen	Vanaf €35
Hengelo – Rabotheater (Theater arrangement)	Bezoek aan het theater	- Kijken naar een show die wordt opgevoerd - Ontsnappen aan de dagelijkse sleur - Tijd even vergeten	Amusement/ Ontsnappen	Niet duidelijk
Hengelo – Het Wapen van Beckum (Twente Arrangement)	Genieten van Twente	- Genieten van de omgeving - Kijken naar een show die wordt opgevoerd - Ontsnappen uit de dagelijkse sleur	Esthetiek/ Amusement/ Ontsnappen	Niet duidelijk

Hengelo – Van der Valk (Lente in Twente Arrangement)	Genieten van de lente in Twente	- Genieten van de omgeving - Kijken naar een show die wordt opgevoerd - Ontsnappen uit de dagelijkse sleur	Esthetiek/ Amusement/ Ontsnappen	Vanaf €29,95
Enschede – Muziek- kwartier (Theater Arrangement)	Bezoek aan het theater	- Kijken naar een show die wordt opgevoerd - Ontsnappen aan de dagelijkse sleur - Tijd even vergeten	Amusement/ Ontsnappen	Vanaf €30
Enschede – Concordia filmtheater en expositie (Theater Arrangement)	Bezoek aan het (film)theater	- Kijken naar een show die wordt opgevoerd - Ontsnappen uit de dagelijkse sleur - Tijd even vergeten	Amusement/ Ontsnappen	Vanaf €30
Enschede – De Broeierd (Twente- hotel Arrangement)	Genieten van de luxe van een hotelovernachting in combinatie met de rust van Twente	- Genieten van de omgeving, dankzij bijzondere details - Ontsnappen aan dagelijkse sleur - Gevoel krijgen in andere wereld te zijn	Esthetiek/ Ontsnappen	Vanaf €19,50
Lattrop – Landgoed de Holtweijde (Wellness in Twente)	Wellness in het Twentse landschap	- Ontsnappen uit de dagelijkse sleur - Gevoel hebben in een andere wereld te zijn. - Genieten van omgeving, dankzij aanspreken van gevoelens	Esthetiek/ Ontsnappen	Vanaf €30
De Lutte – Landhuishotel De Bloemenbeek (Het Landgoed- Twente)	Genieten van de omgeving en rust van Twente.	- Genieten van de omgeving - Kijken naar een show die wordt opgevoerd - Ontsnappen uit de dagelijkse sleur	Esthetiek/ Amusement/ Ontsnappen	Vanaf €120 (per nacht)

Arrangement)				
De Lutte – Fletcher De Grote Zwaan (Twentse voorjaarskriebels Arrangement)	Genieten van de omgeving en rust van Twente.	- Genieten van de omgeving - Kijken naar een show die wordt opgevoerd - Ontsnappen uit de dagelijkse sleur	Esthetiek/ Amusement/ Ontsnappen	Vanaf €24,50 (per nacht)
De Lutte – Paviljoen 't Lutterzand (Bedrijfsfeest)	Diverse in-en-outdoor activiteiten	- Stimuleren van interactiviteit - Ontsnappen uit de dagelijkse sleur - Genieten van de omgeving	Leren/ Esthetiek/ Ontsnappen	Vanaf €29,50
De Lutte – Hotel– Restaurant 't Kruisselt (Kruisseltarrangement)	Genieten van een unieke locatie Twente.	- Genieten van de omgeving - Kijken naar een show die wordt opgevoerd - Ontsnappen uit de dagelijkse sleur	Esthetiek/ Amusement/ Ontsnappen	Vanaf €39,50
Oldenzaal – Erve het Hulsbeek (Twentse Dag)	Genieten van Twente	- Genieten van de omgeving - Kijken naar een show die wordt opgevoerd - Ontsnappen uit de dagelijkse sleur	Esthetiek/ Amusement/ Ontsnappen	Vanaf €47,50
Oldenzaal – De Wilmersberg (Ontdek Twente Arrangement)	Ontdek Twente	- Genieten van de omgeving - Kijken naar een show die wordt opgevoerd - Ontsnappen uit de dagelijkse sleur	Esthetiek/ Amusement/ Ontsnappen	Vanaf €50
Oldenzaal – Outdoor Challenge Park (Bedrijfsfeest)	Diverse in-en-outdoor activiteiten	- Stimuleren van interactiviteit - Ontsnappen uit de dagelijkse sleur - Genieten van de omgeving	Leren/ Esthetiek/ Ontsnappen	Vanaf €30
Ootmarsum – Hotel de Wiemsel (Wellness in	Wellness in Twente	- Ontsnappen uit de dagelijkse sleur - Gevoel hebben in een andere wereld te zijn.	Esthetiek/ Ontsnappen	Niet duidelijk

Twente Arrangement)		- Genieten van omgeving, dankzij aanspreken van gevoelens		
Rossum – Havezathe het Everloo (Diverse bedrijfsarrangementen)	Diverse in-en-outdoor activiteiten	- Stimuleren van interactiviteit - Ontsnappen uit de dagelijkse sleur - Genieten van de omgeving	Leren/ Esthetiek/ Ontsnappen	Niet duidelijk
Tubbergen – Droste's Hotel en Restaurant (Wandelen/Fietsen in Twente)	Eenvoudig genieten in Twente.	- Genieten van de omgeving - Kijken naar een show die wordt opgevoerd - Ontsnappen uit de dagelijkse sleur	Esthetiek/ Amusement/ Ontsnappen	Vanaf €49,50
Weerselo – De Methoeve (Diverse bedrijfsarrangementen)	Diverse in-en-outdoor activiteiten in het groene hart van Twente	- Stimuleren van interactiviteit - Ontsnappen uit de dagelijkse sleur - Genieten van de omgeving	Leren/ Esthetiek/ Ontsnappen	Vanaf €35,50

Tabel E.5: Overzicht van de elementen van arrangementen van concurrentieaanbieders, de bijbehorende dimensie(s) van beleving (Pine & Gilmore, 2011) en de bijbehorende prijsstelling per persoon.

Almelo – Theaterhotel

Bij het element 'Bezoek aan het theater in combinatie met verblijf in hotel' hoort het aspect 'Ontsnappen aan dagelijkse sleur' en het aspect 'Tijd vergeten', want de gasten kunnen genieten van een verblijf in het Theaterhotel, waar ze de tijd kunnen vergeten doordat ze van alle gemakken worden voorzien. De hotelovernachting in combinatie met een bezoek aan het theater, waardoor de gasten kunnen ontsnappen aan de dagelijkse sleur. Tevens hoort het aspect 'het kijken naar een show' hierbij, want de gasten aanschouwen een show die wordt opgevoerd, in dit geval een theatervoorstelling. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Amusement' en 'Ontsnappen'.

Almelo – Preston Palace

Bij het element 'All-inclusive bedrijfsfeest' hoort het aspect 'Genieten van omgeving', omdat de gasten kunnen genieten van het feit dat alles bij de prijs zit inbegrepen binnen de omgeving die aanschouwt wordt. Tevens hoort het aspect 'Tijd vergeten' en het aspect 'Meeslepende belevenis' hierbij, aangezien de gasten meegesleept worden in de belevenis en daardoor de tijd vergeten door de verschillende activiteiten die vanuit het Preston Palace zijn georganiseerd. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Ontsnappen' en 'Esthetiek'.

Albergen – Morshuis

Bij het element 'beheer je eigen café voor een avond' hoort het aspect 'Gezellige sfeer', omdat samen

met collega's een café draaiende moet worden gehouden voor een avond. Tevens hoort het aspect 'Stimuleren van de interactiviteit' en het aspect 'Stimuleren van de betrokkenheid' hierbij, omdat alle gasten elkaar zullen moeten helpen en betrokkenheid en interactiviteit in de activiteit zullen moeten steken om zo de hoogste omzet binnen te slepen. Tot slot hoort het aspect 'Ontsnappen uit de dagelijkse sleur' hierbij, want doordat alle gasten samen hard aan het werk zijn om het café goed te laten draaien, vergeten ze de normale dagelijkse bezigheden. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Esthetiek', 'Leren' en 'Ontsnappen'.

Boekelo – Resort Bad Boekelo

Bij het element 'weg met de stress, omarm ontspanning' hoort het aspect 'Ontsnappen uit de dagelijkse sleur', doordat de gasten genieten van een Wellness arrangement en ze hierdoor de dagelijkse sleur even kunnen vergeten. De gasten weten zich even te ontspannen. Tevens hoort het aspect 'Gevoel hebben in een andere wereld te zijn' hierbij, aangezien de gasten, doordat ze kunnen ontsnappen aan de dagelijkse sleur door het Wellness arrangement, het gevoel krijgen dat ze zich in een compleet andere wereld bevinden. Tot slot hoort het aspect 'Genieten van de omgeving, dankzij het aanspreken van de gevoelens' hierbij, doordat de gevoelens van de gasten worden aangesproken met ontspanning, het verdwijnen van de stress en het weer één worden met zichzelf. De gevoelens van de gasten worden aangesproken omdat er genoten wordt van de Twentse omgeving. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Ontsnappen' en 'Esthetiek'.

Delden – Aparthotel

Bij het element 'Diverse in-en-outdoor activiteiten' hoort het aspect 'stimuleren van de interactiviteit' want, de gasten zullen interactiviteit moeten tonen bij het uitvoeren van de diverse activiteiten. Tevens hoort het aspect 'Ontsnappen uit de dagelijkse sleur' hierbij, doordat de gasten dankzij het uitvoeren van de verschillende activiteiten kunnen ontsnappen aan de dagelijkse sleur. Tot slot hoort het aspect 'genieten van de omgeving' hierbij, omdat de gasten dankzij het uitvoeren van de verschillende in-en-outdoor activiteiten kunnen genieten van het Twentse landschap en in het bijzonder van landgoed Het Twickel in Delden. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Leren', 'Ontsnappen' en 'Esthetiek'.

Delden – Het Wapen van Delden

Bij het element 'Genieten van Twente' hoort het aspect 'Genieten van de omgeving', omdat de gasten bij dit arrangement kunnen genieten van het Twentse landschap. Tevens hoort het aspect 'Kijken naar een show die wordt opgevoerd' hierbij, want de show is in dit geval hoe het eten en drinken zal worden verzorgd zonder dat de gasten hier zelf iets voor hoeven doen. Tot slot hoort het aspect 'Ontsnappen uit de dagelijkse sleur' hierbij, omdat de gasten door de rust die het Twentse landschap biedt even de dagelijkse sleur kunnen vergeten. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Esthetiek', 'Amusement' en 'Ontsnappen'.

Hengelo – Rabotheater

Bij het element 'Bezoek aan theater' hoort het aspect 'Ontsnappen aan de dagelijkse sleur' en 'Tijd vergeten', want de gasten kunnen door het aanschouwen van en het opgaan in een theatervoorstelling even de tijd vergeten en daardoor ook ontsnappen aan de dagelijkse sleur. Tevens hoort het aspect 'kijken naar een show die wordt opgevoerd' hierbij, omdat de gasten een show bekijken die wordt opgevoerd, in dit geval een theatervoorstelling. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Amusement' en 'Ontsnappen'.

Hengelo – Het Wapen van Beckum

Bij het element 'Genieten van Twente' hoort het aspect 'Genieten van de omgeving', omdat de gasten bij dit arrangement kunnen genieten van het Twentse landschap. Tevens hoort het aspect 'Kijken naar een show die wordt opgevoerd' hierbij, want de show is in dit geval hoe het eten en drinken zal worden verzorgd zonder dat de gasten hier zelf iets voor hoeven doen. Tot slot hoort het aspect 'Ontsnappen uit de dagelijkse sleur' hierbij, omdat de gasten door de rust die het Twentse landschap biedt even de dagelijkse sleur kunnen vergeten. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Esthetiek', 'Amusement' en 'Ontsnappen'.

Hengelo – Van der Valk

Bij het element 'Genieten van de lente in Twente' hoort het aspect 'Genieten van de omgeving', omdat de gasten bij dit arrangement kunnen genieten van het Twentse landschap. Tevens hoort het aspect 'Kijken naar een show die wordt opgevoerd' hierbij, want de show is in dit geval hoe het eten en drinken zal worden verzorgd zonder dat de gasten hier zelf iets voor hoeven doen. Tot slot hoort het aspect 'Ontsnappen uit de dagelijkse sleur' hierbij, omdat de gasten door de rust die het Twentse landschap biedt even de dagelijkse sleur kunnen vergeten. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Esthetiek', 'Amusement' en 'Ontsnappen'.

Enschede – Muziekkwartier

Bij het element 'Bezoek aan theater' hoort het aspect 'Ontsnappen aan de dagelijkse sleur' en 'Tijd vergeten', want de gasten kunnen door het aanschouwen van en het opgaan in een theatervoorstelling even de tijd vergeten en daardoor ontsnappen aan de dagelijkse sleur. Tevens hoort het aspect 'kijken naar een show die wordt opgevoerd' hierbij, omdat de gasten een show bekijken die wordt opgevoerd, in dit geval een theatervoorstelling. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Amusement' en 'Ontsnappen'.

Enschede – Concordia filmtheater en expositie

Bij het element 'Bezoek aan theater' hoort het aspect 'Ontsnappen aan de dagelijkse sleur' en 'Tijd vergeten', want de gasten kunnen door het aanschouwen van en het opgaan in een theatervoorstelling even de tijd vergeten en daardoor ontsnappen aan de dagelijkse sleur. Tevens hoort het aspect 'kijken naar een show die wordt opgevoerd' hierbij, omdat de gasten een show bekijken die wordt opgevoerd, in dit geval een theatervoorstelling. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Amusement' en 'Ontsnappen'.

Enschede – De Broeierd

Bij het element 'Genieten van de luxe van een hotelovernachting in combinatie met de rust in Twente' hoort het aspect 'Ontsnappen aan de dagelijkse sleur' en het aspect 'Gevoel krijgen in een andere wereld te zijn', want de gasten kunnen genieten van de luxe van een hotelovernachting, waarbij ze van alle gemakken worden voorzien, in combinatie met de rust en de landelijkheid van Twente. Tevens hoort het aspect 'Genieten van omgeving, dankzij de bijzondere details' hierbij, omdat het Twentse landleven van dichtbij aanschouwd kan worden door de gasten. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Esthetiek', en 'Ontsnappen'.

Lattrop – Landgoed de Holtweijde

Bij het element 'Wellness in het Twentse landschap' hoort het aspect 'Ontsnappen uit de dagelijkse sleur', doordat de gasten kunnen genieten van een Wellness arrangement en ze hierdoor de dagelijkse

sleur even kunnen vergeten. De gasten weten zich even te ontspannen. Tevens hoort het aspect 'Gevoel hebben in een andere wereld te zijn' hierbij, aangezien de gasten, doordat ze kunnen ontsnappen aan de dagelijkse sleur door het Wellness arrangement, het gevoel krijgen dat ze zich in een compleet andere wereld bevinden. Tot slot hoort het aspect 'Genieten van de omgeving, dankzij het aanspreken van de gevoelens' hierbij, doordat de gevoelens van de gasten worden aangesproken met ontspanning, het verdwijnen van de stress en het weer één worden met zichzelf. De gevoelens van de gasten worden aangesproken omdat er genoten wordt van de Twentse omgeving. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Ontsnappen' en 'Esthetiek'.

De Lutte – Landhuishotel De Bloemenbeek

Bij het element 'Genieten van de omgeving en rust van Twente' hoort het aspect 'Genieten van de omgeving', omdat de gasten bij dit arrangement kunnen genieten van het Twentse landschap. Tevens hoort het aspect 'Kijken naar een show die wordt opgevoerd' hierbij, want de show is in dit geval hoe het eten en drinken (Fine Dining) zal worden verzorgd zonder dat de gasten hier zelf iets voor hoeven doen. Tot slot hoort het aspect 'Ontsnappen uit de dagelijkse sleur' hierbij, omdat de gasten door de rust die het Twentse landschap biedt even kunnen ontsnappen aan de dagelijkse sleur. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Esthetiek', 'Amusement' en 'Ontsnappen'.

De Lutte – Fletcher De Grote Zwaan

Bij het element 'Genieten van de omgeving en rust van Twente' hoort het aspect 'Genieten van de omgeving', omdat de gasten bij dit arrangement kunnen genieten van het Twentse landschap. Tevens hoort het aspect 'Kijken naar een show die wordt opgevoerd' hierbij, want de show is in dit geval hoe het eten en drinken zal worden verzorgd zonder dat de gasten hier zelf iets voor hoeven doen. Tot slot hoort het aspect 'Ontsnappen uit de dagelijkse sleur' hierbij, omdat de gasten door de rust die het Twentse landschap biedt even de dagelijkse sleur kunnen vergeten. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Esthetiek', 'Amusement' en 'Ontsnappen'.

De Lutte – Paviljoen 't Lutterzand

Bij het element 'Diverse in-en-outdoor activiteiten' hoort het aspect 'stimuleren van de interactiviteit' want, de gasten zullen interactiviteit moeten tonen bij het uitvoeren van de diverse activiteiten. Tevens hoort het aspect 'Ontsnappen uit de dagelijkse sleur' hierbij, want de gasten kunnen dankzij het uitvoeren van de verschillende activiteiten even ontsnappen aan de dagelijkse sleur. Tot slot hoort het aspect 'Genieten van de omgeving' hierbij, omdat de gasten dankzij het uitvoeren van de verschillende in-en-outdoor activiteiten kunnen genieten van het Twentse landschap en in het bijzonder van de omgeving van 't Lutterzand. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Leren', 'Ontsnappen' en 'Esthetiek'.

De Lutte – Hotel-Restaurant 't Kruisselt

Bij het element 'Genieten van een unieke locatie in Twente' hoort het aspect 'Genieten van de omgeving', omdat de gasten bij dit arrangement kunnen genieten van het Twentse landschap. Tevens hoort het aspect 'Kijken naar een show die wordt opgevoerd' hierbij, want de show is in dit geval hoe het eten en drinken zal worden verzorgd zonder dat de gasten hier zelf iets voor hoeven doen. Tot slot

hoort het aspect 'Ontsnappen uit de dagelijkse sleur' hierbij, omdat de gasten door de rust die het Twentse landschap biedt even de dagelijkse sleur kunnen vergeten. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Esthetiek', 'Amusement' en 'Ontsnappen'.

Oldenzaal – Erve het Hulsbeek

Bij het element 'Genieten van Twente' hoort het aspect 'Genieten van de omgeving', omdat de gasten bij dit arrangement kunnen genieten van het Twentse landschap. Tevens hoort het aspect 'Kijken naar een show die wordt opgevoerd' hierbij, want de show is in dit geval hoe het eten en drinken zal worden verzorgd zonder dat de gasten hier zelf iets voor hoeven doen. Tot slot hoort het aspect 'Ontsnappen uit de dagelijkse sleur' hierbij, omdat de gasten door de rust die het Twentse landschap biedt even de dagelijkse sleur kunnen vergeten. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Esthetiek', 'Amusement' en 'Ontsnappen'.

Oldenzaal – De Wilmersberg

Bij het element 'Ontdek Twente' hoort het aspect 'Genieten van de omgeving', omdat de gasten bij dit arrangement kunnen genieten van het Twentse landschap. Tevens hoort het aspect 'Kijken naar een show die wordt opgevoerd' hierbij, want de show is in dit geval hoe het eten en drinken zal worden verzorgd zonder dat de gasten hier zelf iets voor hoeven doen. Tot slot hoort het aspect 'Ontsnappen uit de dagelijkse sleur' hierbij, omdat de gasten door de rust die het Twentse landschap biedt even de dagelijkse sleur kunnen vergeten. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Esthetiek', 'Amusement' en 'Ontsnappen'.

Oldenzaal – Outdoor Challenge Park

Bij het element 'Diverse in-en-outdoor activiteiten' hoort het aspect 'stimuleren van de interactiviteit', want de gasten zullen interactiviteit moeten tonen bij het uitvoeren van de diverse activiteiten. Tevens hoort het aspect 'Ontsnappen uit de dagelijkse sleur' hierbij, want de gasten kunnen dankzij het uitvoeren van de verschillende activiteiten ontsnappen aan de dagelijkse sleur. Tot slot hoort het aspect 'genieten van de omgeving' hierbij, omdat de gasten dankzij het uitvoeren van de verschillende in-en-outdoor activiteiten kunnen genieten van het Twentse landschap en in het bijzonder van de omgeving van het Hulsbeek. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Leren', 'Ontsnappen' en 'Esthetiek'.

Ootmarsum – Hotel de Wiemsel

Bij het element 'Wellness in Twente' hoort het aspect 'Ontsnappen uit de dagelijkse sleur', doordat de gasten een Wellness arrangement ontvangen en ze hierdoor de dagelijkse sleur even kunnen vergeten. De gasten weten zich even te ontspannen. Tevens hoort het aspect 'Gevoel hebben in een andere wereld te zijn' hierbij, aangezien de gasten, doordat ze kunnen ontsnappen aan de dagelijkse sleur door het Wellness arrangement, het gevoel krijgen dat ze zich in een compleet andere wereld bevinden. Tot slot hoort het aspect 'Genieten van de omgeving, dankzij het aanspreken van de gevoelens' hierbij, doordat de gevoelens van de gasten worden aangesproken met ontspanning, het verdwijnen van de stress en het weer één worden met zichzelf. De gevoelens van de gasten worden aangesproken omdat er genoten wordt van de Twentse omgeving. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Ontsnappen' en 'Esthetiek'.

Rossum – Havezathe het Everloo

Bij het element 'Diverse in-en-outdoor activiteiten' hoort het aspect 'stimuleren van de interactiviteit'

want, de gasten zullen interactiviteit moeten tonen bij het uitvoeren van de diverse activiteiten. Tevens hoort het aspect 'Ontsnappen uit de dagelijkse sleur' hierbij, want de gasten kunnen dankzij het uitvoeren van de verschillende activiteiten ontsnappen aan de dagelijkse sleur. Tot slot hoort het aspect 'genieten van de omgeving' hierbij, omdat de gasten dankzij het uitvoeren van de verschillende in-en-outdoor activiteiten kunnen genieten van het Twentse landschap en in het bijzonder van de omgeving van het Everloo en Rossum. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Leren', 'Ontsnappen' en 'Esthetiek'.

Tubbergen – Droste's Hotel en Restaurant

Bij het element 'Eenvoudig genieten in Twente' hoort het aspect 'Genieten van de omgeving', omdat de gasten bij dit arrangement kunnen genieten van het Twentse landschap. Tevens hoort het aspect 'Kijken naar een show die wordt opgevoerd' hierbij, want de show is in dit geval hoe het eten en drinken zal worden verzorgd zonder dat de gasten hier zelf iets voor hoeven doen. Tot slot hoort het aspect 'Ontsnappen uit de dagelijkse sleur' hierbij, omdat de gasten door de rust die het Twentse landschap biedt even de dagelijkse sleur kunnen vergeten. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Esthetiek', 'Amusement' en 'Ontsnappen'.

Weerselo – De Methoeve

Bij het element 'Diverse in-en-outdoor activiteiten in het groene hart van Twente' hoort het aspect 'stimuleren van de interactiviteit', want de gasten zullen interactiviteit moeten tonen bij het uitvoeren van de diverse activiteiten. Tevens hoort het aspect 'Ontsnappen uit de dagelijkse sleur' hierbij, want de gasten kunnen dankzij het uitvoeren van de verschillende activiteiten ontsnappen aan de dagelijkse sleur. Tot slot hoort het aspect 'genieten van de omgeving' hierbij, omdat de gasten dankzij het uitvoeren van de verschillende in-en-outdoor activiteiten kunnen genieten van het Twentse landschap en in het bijzonder van de omgeving van Weerselo, dat zich bevindt middenin het groene hart van Twente. Deze elementen en aspecten uit de operationalisatie behoren toe aan de dimensies 'Leren', 'Ontsnappen' en 'Esthetiek'.

Bijlage F: Enquête

Hieronder is de enquête weergegeven die is gebruikt tijdens het kwantitatieve onderzoek.

Geachte heer/mevrouw, Fijn dat u mee wilt werken aan mijn onderzoek naar de gewenste belevenissen voor een bedrijfsuitje. De resultaten die uit deze enquêtes zullen komen zijn van grote waarde voor het Holland Casino in Enschede. Het invullen zal slechts enkele minuten van uw tijd in beslag nemen en mij ontzettend helpen. Bij voorbaat dank! Met vriendelijke groet, Marc Postma		
1	Bij welk bedrijf werkt u?	
2	Wat is uw functie?	
3	Wat is uw leeftijd?	 Jaar
4	Wat is uw geslacht?	Man/Vrouw
5	Bent u een beslisser op het gebied van bedrijfsuitjes?	Ja/Nee
<i>De vragen 5-8 hebben betrekking op de vier dimensies van belevenis</i>		
6	Leren - Het is voor mij van belang dat ik word <u>betrokken</u> bij een bedrijfsuitje. - Het is voor mij van belang dat een bedrijfsuitje een bepaalde mate van <u>interactiviteit</u> heeft. - Het is voor mij van belang dat er <u>nieuwe vaardigheden</u> worden aangeleerd bij een bedrijfsuitje. - Het is voor mij van belang dat mijn <u>nieuwsgierigheid</u> wordt gewekt bij een belevenis van een bedrijfsuitje	Zeer onbelangrijk – Zeer belangrijk 1 – 2 – 3 – 4 – 5 1 – 2 – 3 – 4 – 5 1 – 2 – 3 – 4 – 5 1 – 2 – 3 – 4 – 5

7	<i>Esthetiek</i> - Het is voor mij van belang dat de omgeving van een bedrijfsuitje mijn <u>gevoelens aanspreekt</u>. - Het is voor mij van belang dat er een <u>gezellige sfeer</u> is bij een bedrijfsuitje. - Het is voor mij van belang dat het <u>personeel</u> bij een bedrijfsuitje <u>vriendelijk</u> is. - Het is voor mij van belang het gevoel te krijgen dat er aandacht is besteed aan de <u>details</u> bij een bedrijfsuitje.	Zeer onbelangrijk – Zeer belangrijk 1 – 2 – 3 – 4 – 5 1 – 2 – 3 – 4 – 5 1 – 2 – 3 – 4 – 5 1 – 2 – 3 – 4 – 5
8	<i>Amusement</i> - Ik vind het prettig om <u>naar andere personen te kijken</u> die activiteiten uitvoeren. - Ik vind het boeiend om <u>te kijken naar andere personen</u> die een <u>show opvoeren</u>. - Ik vind het van belang om te <u>luisteren naar muziek/verhalen van anderen</u>. - Ik vind het van belang om de <u>spanning te voelen</u> van <u>anderen die spelen in het Holland Casino in Enschede</u>.	Zeer onbelangrijk – Zeer belangrijk 1 – 2 – 3 – 4 – 5 1 – 2 – 3 – 4 – 5 1 – 2 – 3 – 4 – 5 1 – 2 – 3 – 4 – 5
9	<i>Ontsnappen</i> - Ik wil <u>ontsnappen</u> uit het <u>dagelijkse leven</u> - Ik wil het <u>gevoel krijgen</u> in een <u>andere wereld</u> te zijn. - Ik wil de <u>tijd vergeten</u> een bedrijfsuitje. - Ik wil worden <u>meegesleept</u> in een bedrijfsuitje.	Zeer onbelangrijk – Zeer belangrijk 1 – 2 – 3 – 4 – 5 1 – 2 – 3 – 4 – 5 1 – 2 – 3 – 4 – 5 1 – 2 – 3 – 4 – 5

<i>Vraag 10 graag alleen invullen wanneer u een bedrijfsuitje bij het Holland Casino in Enschede hebt ervaren</i>		
10	Tevredenheid – Mijn ervaringen bij het Holland Casino in Enschede hebben mijn verwachtingen overtroffen. – Ik ben over het algemeen tevreden met het bedrijfsuitje bij het Holland Casino in Enschede. – Ik zal mijn ervaringen van het bedrijfsuitje bij het Holland Casino in Enschede niet snel vergeten – Ik heb positieve herinneringen aan het bedrijfsuitje bij het Holland Casino in Enschede – In hoeverre zou u het Holland Casino in Enschede aanraden bij anderen voor een bedrijfsuitje?	Volledig oneens – Volledig eens 1 – 2 – 3 – 4 – 5 1 – 2 – 3 – 4 – 5 1 – 2 – 3 – 4 – 5 1 – 2 – 3 – 4 – 5 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Toelichting:

Hartelijk dank voor het invullen van deze enquête en voor het meewerken aan mijn afstudeeronderzoek.

Bijlage G: Resultaten kwantitatief onderzoek**Analyse van de algemene gegevens respondenten**

In Tabel G.1 zijn de verschillende categorieën 'beslisser', 'geslacht' en 'leeftijd' tegen elkaar uitgezet.

Categorie	Gegevens			
Totaal aantal respondenten	148		100 %	
Beslissers	Beslissers			
	77		52 %	
	Niet-beslissers			
	71		48 %	
Geslacht	Vrouwen			
	88		59,5 %	
	Mannen			
	60		40,5 %	
Leeftijd	≤25			
	33		22,3 %	
	26–45			
	68		45,9 %	
	46–65			
	47		31,8 %	
Beslissers vs. Geslacht	Vrouwen			
	Ja	49	Ja	55,7 %
	Nee	39	Nee	44,3 %
	Mannen			
	Ja	28	Ja	46,7 %
	Nee	32	Nee	53,3 %
Beslissers vs. Leeftijd	≤25			
	Ja	10	Ja	30,3 %
	Nee	23	Nee	69,7 %
	26–45			
	Ja	39	Ja	57,4 %
	Nee	29	Nee	42,6 %
	46–65			
	Ja	28	Ja	59,6 %
Nee	19	Nee	40,4 %	
Leeftijd vs. Geslacht	≤25			
	Vrouwen	17	Vrouwen	51,5 %
	Mannen	16	Mannen	48,5 %
	26–45			
	Vrouwen	39	Vrouwen	57,4 %
	Mannen	29	Mannen	42,6 %
	46–65			
	Vrouwen	32	Vrouwen	68,1 %
Mannen	15	Mannen	31,9 %	

Beslissers vs. Leeftijd vs. Geslacht	≤25			
	<u>Vrouwen</u>	<u>17</u>	<u>Vrouwen</u>	<u>51,5 %</u>
	- Ja	9	- Ja	52,9 %
	- Nee	8	- Nee	47,1 %
	<u>Mannen</u>	<u>16</u>	<u>Mannen</u>	<u>48,5 %</u>
	- Ja	1	- Ja	6,3 %
	- Nee	15	- Nee	93,7 %
	26-45			
	<u>Vrouwen</u>	<u>39</u>	<u>Vrouwen</u>	<u>57,4 %</u>
	- Ja	23	- Ja	59 %
	- Nee	16	- Nee	41 %
	<u>Mannen</u>	<u>29</u>	<u>Mannen</u>	<u>42,6 %</u>
	- Ja	16	- Ja	55,2 %
	- Nee	13	- Nee	44,8 %
	46-65			
	<u>Vrouwen</u>	<u>32</u>	<u>Vrouwen</u>	<u>68,1 %</u>
	- Ja	17	- Ja	53,1 %
	- Nee	15	- Nee	46,9 %
	<u>Mannen</u>	<u>15</u>	<u>Mannen</u>	<u>31,9 %</u>
	- Ja	11	- Ja	73,3 %
	- Nee	4	- Nee	26,7 %

Tabel G.1: Algemene gegevens van de groep respondenten.

Allereerst zal de dimensie 'Leren' worden behandeld. De enquêteresultaten van elke stelling zijn gegeven in Tabel G.2.

Leren			
Stellingen:	(Zeer) belangrijk	Neutraal	(Zeer) onbelangrijk
Het is van belang dat er <i>betrokkenheid</i> is bij een bedrijfsuitje.	82%	11%	7%
Het is van belang dat een bedrijfsuitje een bepaalde mate van <i>interactiviteit</i> heeft.	81%	14%	5%
Het is van belang dat er <i>nieuwe vaardigheden</i> worden aangeleerd bij een bedrijfsuitje.	46%	34%	20%
Het is van belang dat er <i>nieuwsgierigheid wordt gewekt</i> bij een bedrijfsuitje.	73%	22%	5%
Totaal	71% ¹	20%	9%

$$^1(0,82 + 0,81 + 0,46 + 0,73)/4$$

Tabel G.2: Resultaten van de dimensie 'Leren'.

De **eerste stelling** van deze dimensie luidt: *de mate van betrokkenheid bij een bedrijfsuitje is van belang*. Na het analyseren van de resultaten van deze stelling, kan het volgende geconcludeerd worden:

- Een groot deel van de respondenten vindt betrokkenheid (zeer) belangrijk;
- Beslissers vinden betrokkenheid iets belangrijker dan niet-beslissers (B: 85% vs. NB: 80%);
- Vrouwen vinden betrokkenheid belangrijker dan mannen (V: 85% vs. M: 75%);
- De oudste leeftijdscategorie vindt betrokkenheid het belangrijkste, gevolgd door respectievelijk de middelste en de jongste leeftijdscategorie (J: 89% / M: 82% / O: 80%).

De **tweede stelling** van deze dimensie luidt: *een bepaalde mate van interactiviteit is van belang*.

Op basis van de resultaten van deze stelling, kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- Een groot deel van de respondenten vindt interactiviteit (zeer) belangrijk;
- Beslissers vinden interactiviteit iets minder belangrijk dan niet-beslissers (B: 80% vs. NB: 85%);
- Vrouwen vinden interactiviteit iets belangrijker dan mannen (V: 83% vs. M: 78%);
- De jongste en middelste leeftijdscategorie vinden interactiviteit belangrijker dan de oudste leeftijdscategorie (J: 82% / M: 82% / O: 78%);

De **derde stelling** van deze dimensie luidt: *het leren van nieuwe vaardigheden is van belang*.

De resultaten op basis van deze stelling zijn als volgt:

- Relatief meer respondenten vinden het leren van nieuwe vaardigheden (zeer) belangrijk;
- Een derde van de respondenten is 'neutraal' wat betreft het leren van nieuwe vaardigheden;
- Beslissers achten het leren van nieuwe vaardigheden nagenoeg even belangrijk dan niet-beslissers (B: 45% vs. NB: 46%). Echter vinden meer niet-beslissers het leren van nieuwe vaardigheden (zeer) onbelangrijk in vergelijking met beslissers (B: 14% vs. NB: 24%);
- Mannen vinden het leren van nieuwe vaardigheden belangrijker dan vrouwen (V: 40% vs. M: 55%);
- Van de jongste leeftijdscategorie vinden relatief ongeveer drie keer zoveel mannen het leren van nieuwe vaardigheden belangrijk tot zeer belangrijk (V: 24% vs. M: 75%). In de middelste leeftijdscategorie is dit verschil minder groot (V: 38% vs. M: 45%). In de oudste leeftijdscategorie is dit verschil nog kleiner (V: 50% vs. M: 53%).

De **vierde stelling** van deze dimensie luidt: *het wekken van nieuwsgierigheid is van belang*.

De volgende conclusies zijn op basis van deze stelling getrokken:

- Een groot deel van de respondenten vindt het wekken van nieuwsgierigheid (zeer) belangrijk;
- Beslissers vinden het wekken van nieuwsgierigheid iets minder belangrijk dan niet-beslissers (B: 72% vs. NB: 75%);
- Vrouwen vinden het wekken van nieuwsgierigheid nagenoeg even belangrijk als mannen (V: 74% vs. M: 72%);
- Relatief vinden meer respondenten in de jongste leeftijdscategorie het wekken van nieuwsgierigheid belangrijk dan respondenten in respectievelijk de middelste leeftijdscategorie als de oudste leeftijdscategorie (J: 91% / M: 70% / O: 64%);

Het gemiddelde voor de categorie 'Belangrijk / Zeer belangrijk' bedraagt maar liefst 71%. Het gewogen gemiddelde van de categorie 'Onbelangrijk / Zeer onbelangrijk' bedraagt daarentegen 'slechts' 20%. De restcategorie 'Neutraal' bedraagt 9%.

Categorie	Belangrijk/ Zeer belangrijk	Neutraal	Onbelangrijk/ Zeer onbelangrijk
(Niet-)Beslissers			
- Beslissers	71%	22%	7%
- Niet-beslissers	72%	18%	11%
Geslacht			
- Vrouwen	71%	18%	8%
- Mannen	70%	22%	11%
Leeftijd			
- ≤ 25	80%	19%	5%
- 26-45	72%	22%	9%
- 46-65	68%	19%	13%

Tabel G.3: Gemiddelde van iedere categorie betreffende de dimensie 'Leren'.

In Tabel G.3 zijn de gemiddeldes van iedere categorie gegeven. Hieruit is op te maken dat de respondenten van 25 jaar en jonger de dimensie 'Leren' relatief belangrijker vinden dan oudere respondenten.

Nu zullen de vier stellingen van de tweede dimensie '**Esthetiek**' worden behandeld.

Esthetiek			
Stellingen:	(Zeer) belangrijk	Neutraal	(Zeer) onbelangrijk
Het is van belang dat de <i>omgeving</i> van een bedrijfsuitje <i>gevoelens</i> aanspreekt.	49%	43%	8%
Het is van belang dat er een <i>aangename/gezellige sfeer</i> is bij een bedrijfsuitje.	95%	1%	5%
Het is van belang dat het <i>personeel vriendelijk</i> is.	95%	1%	5%
Het is van belang dat er aandacht is besteed aan de <i>details</i> .	79%	17%	5%
Totaal	80%	16%	6%

$$^1(0,49 + 0,95 + 0,95 + 0,79)/4$$

Tabel G.4: Resultaten van de dimensie 'Esthetiek'.

De eerste stelling van deze dimensie luidt: *Het is van belang dat de gevoelens door de omgeving worden aangesproken*. Na het analyseren van de resultaten van deze stelling, kan het volgende geconcludeerd worden:

- Een groot deel van de respondenten vindt deze stelling (zeer) belangrijk;
- Beslissers vinden deze stelling belangrijker dan niet-beslissers (B: 51% vs. NB: 47%);

- Vrouwen vinden het aanspreken van gevoelens door de omgeving belangrijker dan mannen (V: 55% vs. M: 40%);
- De middelste leeftijdscategorie vindt deze stelling het belangrijkste, gevolgd door respectievelijk de oudste en de jongste leeftijdscategorie (J: 45% / M: 52% / O: 47%).

De tweede stelling van deze dimensie luidt: *Het is van belang dat de sfeer aangenaam/gezellig is.*

De volgende conclusies zijn op basis van de resultaten van deze stelling getrokken:

- Het overgrote deel van de respondenten vindt deze stelling (zeer) belangrijk;
- Ook het overgrote deel van zowel de beslissers als de niet-beslissers vindt het van belang dat de sfeer aangenaam/gezellig is (B: 95% vs. NB: 95%);
- Vrouwen vinden deze stelling iets belangrijker dan mannen (V: 97% vs. M: 92%);
- Alle respondenten uit de jongste leeftijdscategorie vinden deze stelling belangrijk tot zeer belangrijk. Van de middelste en oudste leeftijdscategorie vindt meer dan 90% deze stelling belangrijk tot zeer belangrijk (J: 100% / M: 94% / O: 92%).

De derde stelling van deze dimensie luidt: *Het is van belang dat het personeel vriendelijk is.*

De resultaten op basis van deze stelling zijn als volgt:

- Het overgrote deel van de respondenten vindt deze stelling (zeer) belangrijk;
- Ook het overgrote deel van zowel de beslissers als de niet-beslissers vindt deze stelling belangrijk (B: 96% vs. NB: 93%);
- Tevens het overgrote deel van zowel de vrouwen als de mannen vindt het van belang dat het personeel vriendelijk is (V: 96% vs. M: 93%);
- Alle respondenten uit de jongste leeftijdscategorie vinden deze stelling belangrijk tot zeer belangrijk. Van de middelste en oudste leeftijdscategorie vindt minimaal 90% de vriendelijkheid van het personeel belangrijk tot zeer belangrijk (J: 100% / M: 96% / O: 90%).

De laatste stelling van deze dimensie luidt: *Het is van belang dat er aandacht is besteed aan de details.*

Op basis van de resultaten van deze stelling, kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- Een groot deel van de respondenten vindt deze stelling belangrijk tot zeer belangrijk (B/ZB: 79% vs. O/OB: 5%);
- De beslissers vinden het belangrijker dat er aandacht is besteed aan de details (B: 82% vs. NB: 75%);
- Vrouwen vinden deze stelling relatief belangrijker dan mannen (V: 86% vs. M: 67%);
- Alle respondenten uit de jongste leeftijdscategorie vinden deze stelling belangrijk tot zeer belangrijk. Van de middelste categorie is dit slechts 3 op de 4 respondenten, terwijl dit iets hoger ligt voor de respondenten uit de oudste leeftijdscategorie (J: 100% / M: 75% / O: 81%).

Het gemiddelde voor de categorie 'Belangrijk / Zeer belangrijk' bedraagt maar liefst 80%, tegenover respectievelijk 14% voor de categorie 'Neutraal' en 6% voor de categorie 'Onbelangrijk / Zeer onbelangrijk'.

In Tabel G.5 zijn de gemiddeldes van iedere categorie gegeven. Hieruit is op te maken dat de respondenten van 25 jaar en jonger de dimensie 'Esthetiek' relatief belangrijker vinden dan oudere respondenten.

Categorie	Belangrijk/ Zeer belangrijk	Neutraal	Onbelangrijk/ Zeer onbelangrijk
(Niet-)Beslissers			
- Beslissers	81% ¹	14%	5%
- Niet-beslissers	78%	17%	7%
Geslacht			
- Vrouwen	84%	13%	5%
- Mannen	73%	19%	8%
Leeftijd			
- ≤ 25	86%	18%	1%
- 26-45	79%	15%	6%
- 46-65	78%	15%	9%

$$^1(0,51 + 0,95 + 0,96 + 0,82)/4$$

Tabel G.5: Gemiddelde van iedere categorie betreffende de dimensie 'Esthetiek'.

Nu zullen de vier stellingen van de derde dimensie '**Amusement**' worden behandeld.

Amusement			
Stellingen:	(Zeer) belangrijk	Neutraal	(Zeer) onbelangrijk
Het is van belang om naar andere personen te kijken die activiteiten uitvoeren.	40%	48%	13%
Het is van belang dat er een show op wordt gevoerd.	30%	45%	25%
Het is van belang om te luisteren naar verhalen/muziek tijdens een bedrijfsuitje.	27%	49%	24%
Het is van belang de spanning mee te maken van anderen die spelen in het casino.	19%	45%	37%
Totaal	29% ¹	47%	25%

$$^1(0,40 + 0,30 + 0,27 + 0,19)/4$$

Tabel G.6: Resultaten van de dimensie 'Amusement'.

De **eerste stelling** van deze dimensie luidt: *Het is van belang om te kijken naar anderen die activiteiten uitvoeren*. De volgende conclusies kunnen worden getrokken op basis van deze stelling:

- Een groot deel van de respondenten vindt deze stelling belangrijk tot zeer belangrijk (B/ZB: 40% vs. O/OB: 13%);
- De beslissers vinden het relatief meer van belang om te kijken naar anderen die activiteiten uitvoeren (B: 44% vs. NB: 34%);
- Vrouwen vinden deze stelling relatief iets belangrijker dan mannen (V: 41% vs. M: 37%);
- Relatief vinden meer respondenten in de jongste en middelste leeftijdscategorie deze stelling belangrijk dan respondenten in de oudste leeftijdscategorie (J: 45% / M: 45% / O: 28%).

De **tweede stelling** van deze dimensie luidt: *Het is van belang dat er een show wordt opgevoerd*.

Op basis van de resultaten van deze stelling, zijn de volgende conclusies getrokken:

- Het aantal respondenten dat deze stelling belangrijk tot zeer belangrijk acht is relatief iets hoger dan het aantal mensen dat deze stelling onbelangrijk tot zeer onbelangrijk acht (B/ZB: 30% vs. O/OB: 25%);
- De beslissers vinden het relatief iets meer van belang om te kijken naar anderen die activiteiten uitvoeren (B: 31% vs. NB: 28%);
- Vrouwen vinden deze stelling relatief iets belangrijker dan mannen (V: 31% vs. M: 28%);
- Relatief vinden meer respondenten in de oudste leeftijdscategorie deze stelling belangrijk dan respondenten in respectievelijk de jongste en middelste leeftijdscategorie (J: 24% / M: 27% / O: 34%).

De **derde stelling** van deze dimensie luidt: *Het is van belang dat er kan worden geluisterd naar verhalen/muziek van anderen*. De volgende constatering is gemaakt op basis van de resultaten:

- Het aantal respondenten dat het van belang vindt dat er kan worden geluisterd naar verhalen/muziek van anderen is relatief iets hoger dan het aantal mensen dat deze stelling onbelangrijk tot zeer onbelangrijk acht (B/ZB: 40% vs. O/OB: 24%);
- De fractie van het aantal beslissers en niet-beslissers dat deze stelling belangrijk tot zeer belangrijk vindt is iets hoger dan de fractie van het aantal niet-beslissers dat deze stelling onbelangrijk tot zeer onbelangrijk vindt (B: 29% vs. NB: 25%);
- Vrouwen vinden deze stelling relatief net zo belangrijk als mannen (V: 28% vs. M: 28%);
- Relatief vinden meer respondenten in de oudste leeftijdscategorie deze stelling belangrijk dan respondenten in respectievelijk de jongste en middelste leeftijdscategorie (J: 36% / M: 25% / O: 23%).

De **laatste stelling** van deze dimensie luidt: *Het is van belang om de spanning mee te maken door anderen te zien spelen in het casino*. De conclusies op basis van deze stelling zijn als volgt:

- De fractie van het aantal respondenten dat het (absoluut) niet van belang vindt om de spanning mee te maken door anderen te zien spelen in het casino is bij benadering twee keer zo hoog als de fractie van het aantal respondenten die dit (zeer) van belang vindt (B/ZB: 19% vs. O/OB: 37%);
- De beslissers vinden deze stelling relatief belangrijker dan het aantal niet-beslissers (B: 22% vs. 15%);
- Vrouwen vinden deze stelling relatief belangrijker dan mannen (V: 21% vs. M: 15%);
- De jongste en oudste leeftijdscategorieën vinden deze stelling relatief belangrijker dan de middelste leeftijdscategorie (J: 21% / M: 16% / O: 21%).

Het gemiddelde voor de categorie 'Belangrijk / Zeer belangrijk' bedraagt 29%, tegenover 47% voor de categorie 'Neutraal' en 25% voor de categorie 'Onbelangrijk / Zeer onbelangrijk'. In Tabel 5.7 zijn de gewogen gemiddeldes van iedere categorie gegeven. Hieruit is op te maken dat de beslissers, vrouwen en respondenten van 25 jaar en jonger de dimensie 'Amusement' relatief iets belangrijker vinden dan respondenten in dezelfde categorie.

Categorie	Belangrijk/ Zeer belangrijk	Neutraal	Onbelangrijk/ Zeer onbelangrijk
(Niet-)Beslissers			
- Beslissers	32% ¹	45%	23%
- Niet-beslissers	26%	48%	26%
Geslacht			
- Vrouwen	30%	45%	24%
- Mannen	27%	48%	26%
Leeftijd			
- ≤ 25	32%	49%	20%
- 26-45	28%	45%	26%
- 46-65	27%	48%	27%

$$^1(0,44 + 0,31 + 0,29 + 0,22)/4$$

Tabel G.7: Gemiddelde van iedere categorie betreffende de dimensie 'Amusement'.

Nu zullen de vier stellingen van de laatste dimensie '**Ontsnappen**' worden behandeld.

Ontsnappen			
Stellingen:	(Zeer) belangrijk	Neutraal	(Zeer) onbelangrijk
Het is van belang om te ontsnappen aan het dagelijkse leven.	62%	25%	13%
Het is van belang om het gevoel te krijgen in een andere wereld te zijn.	47%	34%	19%
Het is van belang om de tijd te vergeten in een bedrijfsuitje.	58%	30%	12%
Het is van belang om meegesleept te worden in een bedrijfsuitje.	68%	23%	10%
Totaal	59%	28%	14%

$$^1(0,62 + 0,47 + 0,58 + 0,68)/4$$

Tabel G.8: Resultaten van de dimensie 'Ontsnappen'.

De **eerste stelling** van deze dimensie luidt: *Het is van belang om te ontsnappen aan het dagelijkse leven*. De conclusies op basis van deze stelling zijn als volgt:

- De fractie van het aantal respondenten dat deze stelling (zeer) van belang vindt is bij benadering maar liefst vijf keer zo hoog als de fractie van het aantal respondenten die dit (absoluut) niet belang vindt (B/ZB: 62% vs. O/OB: 13%);
- Het aantal beslissers dat deze stelling belangrijk tot zeer belangrijk acht is relatief nagenoeg gelijk (B: 62% vs. NB: 61%);
- Vrouwen vinden het relatief meer van belang om te ontsnappen aan het dagelijkse leven dan mannen (V: 66% vs. M: 57%);
- De jongste leeftijdscategorie vindt deze stelling relatief belangrijker dan respectievelijk de oudste en middelste leeftijdscategorie (J: 21% / M: 16% / O: 21%).

De **tweede stelling** van deze dimensie luidt: *Het is van belang om het gevoel te krijgen in een andere wereld te zijn.* Aan de hand van de resultaten zijn voor deze stelling de volgende conclusies opgesteld:

- De fractie van het aantal respondenten dat deze stelling (zeer) van belang vindt is bij benadering 2,5 keer zo hoog als de fractie van het aantal respondenten die dit (absoluut) niet belang vindt (B/ZB: 47% vs. O/OB: 19%);
- In vergelijking met het aantal beslissers, is het aantal niet-beslissers dat deze stelling belangrijk vindt relatief lager (B: 48% vs. NB: 41%);
- Vrouwen en mannen vinden het relatief nagenoeg evenveel van belang om het gevoel te krijgen in een andere wereld te zijn (V: 46% vs. M: 48%);
- De jongste leeftijdscategorie vindt deze stelling relatief belangrijker dan respectievelijk de middelste en oudste leeftijdscategorie (J: 55% / M: 45% / O: 45%).

De **derde stelling** van deze dimensie luidt: *Het is van belang om de tijd te vergeten bij een bedrijfsuitje.* De volgende conclusies zijn getrokken op basis van de resultaten van deze stelling:

- De fractie van het aantal respondenten dat deze stelling (zeer) van belang vindt is bij benadering maar liefst vijf keer zo hoog als de fractie van het aantal respondenten die dit (absoluut) niet belang vindt (B/ZB: 58% vs. O/OB: 12%);
- Het aantal beslissers dat deze stelling belangrijk tot zeer belangrijk acht is relatief nagenoeg gelijk (B: 58% vs. NB: 58%);
- Vrouwen en mannen vinden het relatief nagenoeg evenveel van belang om de tijd te vergeten bij een bedrijfsuitje (V: 59% vs. M: 57%);
- De jongste en middelste leeftijdscategorie vinden deze stelling relatief even belangrijk, gevolgd door de oudste leeftijdscategorie (J: 61% / M: 60% / O: 53%).

Tot slot de **laatste stelling** van deze dimensie. Deze luidt als volgt: *Het is van belang om meegesleept te worden in een bedrijfsuitje.* Aan de hand van de resultaten van deze stelling, kan het volgende worden geconcludeerd:

- De fractie van het aantal respondenten dat deze stelling (zeer) van belang vindt is bij benadering bijna zeven keer zo hoog als de fractie van het aantal respondenten die dit (absoluut) niet belang vindt (B/ZB: 68% vs. O/OB: 10%);
- Het aantal beslissers dat het van belang vindt om meegesleept te worden in een bedrijfsuitje is relatief iets hoger dan het aantal niet-beslissers (B: 70% vs. NB: 65%);
- Het aantal vrouwen dat deze stelling (zeer) van belang vindt ligt relatief iets hoger dan dat dit voor de mannen het geval is (V: 70% vs. M: 65%);
- De jongste en middelste leeftijdscategorieën vinden deze stelling relatief meer van belang dan de oudste leeftijdscategorie (J: 73% / M: 71% / O: 60%).

Het gemiddelde voor de categorie 'Belangrijk / Zeer belangrijk' bedraagt 59%, tegenover 'slechts' 14% voor de categorie 'Onbelangrijk / Zeer onbelangrijk'. De restcategorie 'Neutraal' bedraagt '28%'. De resultaten zijn gegeven in Tabel G.9.

Categorie	Belangrijk/ Zeer belangrijk	Neutraal	Onbelangrijk/ Zeer onbelangrijk
(Niet-)Beslissers			
- Beslissers	60% ¹	31%	9%
- Niet-beslissers	56%	25%	18%
Geslacht			
- Vrouwen	60%	28%	12%
- Mannen	57%	28%	16%
Leeftijd			
- ≤ 25	53%	22%	13%
- 26-45	48%	26%	14%
- 46-65	45%	36%	13%

$$^1(0,62 + 0,48 + 0,58 + 0,70)/4$$

Tabel G.9: Gewogen gemiddeldes van iedere categorie betreffende de dimensie ‘Ontsnappen’.

In Tabel G.9 zijn de gemiddeldes van iedere categorie gegeven. Hieruit is op te maken dat de beslissers, vrouwen en respondenten van 25 jaar en jonger de dimensie ‘Ontsnappen’ relatief iets belangrijker vinden dan respondenten in dezelfde categorie.

De restcategorie – Neutraal.

Binnen de vijf puntsschaal van de enquête hebben veel respondenten de stellingen met neutraal beantwoord. De respondenten vulden neutraal in wanneer er niet een directe voorkeur was op positieve of negatieve wijze (onbelangrijk/belangrijk). Bij de eerste dimensie van beleving, ‘Leren’, is vooral bij de stelling: “Het leren van nieuwe vaardigheden is voor mij van belang”, vaak neutraal ingevuld. Bijna 35% van de respondenten gaven aan dat er geen directe positieve of negatieve voorkeur was bij deze stelling. Bij de tweede dimensie van beleving, ‘Esthetiek’, is vooral bij de stelling: “Het aanspreken van gevoelens is voor mij van belang”, vaak neutraal ingevuld. Bijna de helft (43%) van de respondenten had geen directe positieve of negatieve voorkeur bij deze stelling, terwijl bij de rest van de stellingen van de dimensie ‘Esthetiek’ de respondenten overwegend positief waren en de stellingen belangrijk achtten. Bij de derde dimensie van beleving, ‘Amusement’, worden de vier stellingen voornamelijk ingevuld met neutraal. Bij alle vier de stellingen geeft bijna de helft (48%) van de respondenten aan dat er niet echt een positieve of negatieve voorkeur is ten opzichte van ‘Amusement’. Dit kan worden gelink aan de informatie die uit de interviews is gekomen. Amusement is ‘slechts’ een sfeerverhoger en zorgt er niet voor dat de respondenten worden aangespoord om naar het HCE te komen voor een bedrijfsuitje. Bij de laatste dimensie van beleving ‘Ontsnappen’ hebben de respondenten na de dimensie, ‘Amusement’, het meest neutraal ingevuld. Ongeveer 30% van de respondenten heeft geen duidelijke positieve of negatieve voorkeur bij de vier stellingen van de dimensie ‘Ontsnappen’. Bij de stelling: “Het is van belang dat ik het gevoel krijg in een andere wereld te zijn”, hebben de meeste respondenten, bijna 35%, neutraal ingevuld.

De conclusie die hieruit kan worden getrokken is dat de respondenten sommige stellingen lastiger te beantwoorden vonden en daardoor voor het ‘veilige’ neutraal hebben gekozen. Dit is vooral zichtbaar bij de dimensie: ‘Amusement’, waarbij bijna de helft van de respondent de stellingen beantwoordde met neutraal.

Tevredenheid			
Stellingen:	(Zeer) belangrijk	Neutraal	(Zeer) onbelangrijk
Mijn ervaringen bij het Holland Casino in Enschede hebben mijn verwachtingen overtroffen	38%	52%	9%
Ik ben over het algemeen tevreden met het bedrijfsuitje bij het Holland Casino in Enschede	67%	33%	0%
Ik zal mijn ervaringen van het bedrijfsuitje bij het Holland casino in Enschede niet snel vergeten	38%	57%	5%
Ik heb positieve herinneringen aan het bedrijfsuitje bij het Holland Casino in Enschede	67%	33%	0%
In hoeverre zou u het Holland Casino in Enschede aanraden bij anderen voor een bedrijfsuitje.	52%	38%	5%
Totaal	52% ¹	43%	4%

$$^1(0,38 + 0,67 + 0,38 + 0,67 + 0,52)/5$$

Tabel G.10: Resultaten van tevredenheid over een bedrijfsuitje bij Holland Casino Enschede.

Tot slot zijn de resultaten van de tevredenheid over een bedrijfsuitje bij het Holland Casino gegeven. Van de respondenten hebben bij benadering 15% (namelijk 21 respondenten) in het verleden een bezoek gebracht aan Holland Casino Enschede vanwege een bedrijfsuitje. Dit relatief lage percentage kan als indicatie gebruikt worden voor het potentiële aantal nieuwe bedrijven dat Holland Casino Enschede in de toekomst kan proberen te overtuigen om een bezoek te brengen aan de vestiging middels een bedrijfsuitje. Over het algemeen is het merendeel van deze 21 respondenten (66%) tevreden over het gehouden bedrijfsuitje. Dit zou een indicatie kunnen zijn dat de wensen en behoeften van de doelgroep beter aangesloten kunnen worden op het arrangementenaanbod van bedrijfsuitjes van Holland Casino Enschede. Vermeld dient te worden dat de resultaten betreffende de tevredenheid niet geheel representatief zijn, gegeven het lage aantal respondenten dat daadwerkelijk bij het Holland Casino Enschede bezocht heeft vanwege een bedrijfsuitje.

Bijlage H: Interview guide

In deze Bijlage is de interview guide gegevens die is gebruikt voor beide interviews van het kwalitatieve onderzoek.

Respondent:

Functie:

Interviewer: Marc Postma

Datum:

Introductie	
- Welkomstwoord, doel interview - Context interview & uitleg bijzonderheden (Opname apparatuur, tijdsduur, gebruik van mogelijke geheime informatie) - Achtergrondinformatie respondent (Wat doet u, waar houdt u zich mee bezig)?	
Huidige situatie	
- USP Holland Casino algemeen - USP Holland Casino Rotterdam/Breda - In hoeverre profiteert uw vestiging van het toerisme/buitenlandse gasten? - Wat heeft de aankomende privatisering voor invloed op uw vestiging? (Aanpassingen/veranderingen) - In hoeverre kunnen de arrangementen van belang zijn in deze privatisering? - Zijn de mensen in uw regio bewust van het feit dat er de mogelijkheid bestaat om een bedrijfsuitje te houden in het casino?	
Het belevenismodel van Pine & Gilmore (2011)	
- Bent u bekend met het model? (Vier dimensies beleving) - Verwachtingen voor Holland Casino in het algemeen en uw vestiging wanneer u dit model hoort? - Belangrijkste resultaten enquête van W&B-regio Twente (Esthetiek/Leren) - Opvallende resultaten enquête (Amusement) - Verschil mannen & vrouwen - Verschil leeftijdscategorieën	

Verbinding zoeken, Vergelijk vestingen (Arrangementen)

- Doelgroepen (Zakelijk/privé)
- Samenstellingen (Geslacht/leeftijd)
- Waarom geen of juist wel arrangementen? (Wat is de afweging die wordt gemaakt?)
- Denkt u dat u gebruik kunt maken van een soortgelijk onderzoek als mijn onderzoek (wanneer het gespecialiseerd is op uw regio uiteraard), en dat dit iets positief zou kunnen veranderen op het gebied van arrangementen?
- Denkt u dat er een positieve verandering zou kunnen worden gestimuleerd de aankomende jaren in het aantal arrangementen? En hoe? (Algemeen/uw vestiging) (aankomende privatisering)

Conclusie

- Samenvatten
- Wilt u nog iets toevoegen?
- Heeft u nog vragen over dit onderzoek?
- Bedanken

Bijlage I: Transcripten interviews

In deze Bijlage zijn de transcripten van de interviews met de M&S-managers van de HC-vestigingen in Rotterdam en Breda gegeven.

Transcript interview HC Rotterdam

Geïnterviewde: Richard Kruijthof (M&S-manager HC Rotterdam)

Datum: 12.02.2016

M: Het doel van het interview is het vergelijken van de huidige en toekomstige situatie in Enschede en hier (Rotterdam). Het vergelijken van de vestigingen om daaruit iets nuttigs/bruikbaars te kunnen halen voor mijn thesisproject.

M: Wat doet u en waar houdt u zich verder mee bezig?

R: Ik ben de M&S-manager van HC Rotterdam en vanuit die rol hou ik mij bezig met (wanneer het kort door de bocht wordt gezegd) het binnenhalen van 'goede gasten'. 'Goede gasten' zijn mensen die echt voor het spel komen en daarom ook goed besteden (flink wat achterlaten bij het casino). En afgeleide daarvan zijn zaken als programmering, sponsoring, evenementen, jackpots, prijzen.. Kortom alles wat zich een beetje verhoudt met marketing & communicatie.

M: Oké.. En dat is dan op dit moment meer marketing dan sales denk ik?

R: Ja sales is er een beetje bijgekomen, want toen ik hier begon was het nog marketing & communicatie, daarna kwamen we achter dat we ons anders gingen focussen en dus kwam het woordje sales erbij. Ondanks dat doen we niet echt aan sales. We hebben wel sales representatives gehad en die vallen dan ook onder deze afdeling, maar eigenlijk niet echt sales.

M: Dus geen koude acquisitie bijvoorbeeld?

R: Nee helemaal niet. Daar leent het product wat we aanbieden zich ook gewoon niet echt voor. Zeker het aanbod dat we nu in Rotterdam hebben is daar niet voor geschikt. (Goedenavond komt u vanavond bij ons roulette spelen dan krijgt u een gratis glas cola, werkt niet..).

M: Nee dat is ook wel begrijpelijk. Wat is eigenlijk het USP van het Holland Casino in Rotterdam? Ik denk dat in algemeen bij het HC de veiligheid, het monopolie in tafelspelen (enige legale aanbieder momenteel), maar wat is specifiek het USP van de locatie Rotterdam?

R: De elementen die je net noemde dat geldt natuurlijk ook voor hier in Rotterdam. Wat wij wel goed doen als locatie denk ik is dat we zoals we dat zelf noemen echt een 'Urban-Place Casino' zijn. Echt een stadscasino dus, mensen komen voor het spel en iedereen uit de stad komt hier samen in het casino. Er dus een enorm multicultureel bereik en het publiek in het HC Rotterdam is echt een afspiegeling van de stad. 13% van onze bezoekers zijn daarom ook Chinezen. Tevens hebben we veel Antilianen, Kaapverdianen, Turken, Marrokkanen, Surinamers, de stad zoals op straat te zien is komt hier ook binnen.

M: Dat lijkt me wel heel mooi om te zien denk ik, vooral omdat Rotterdam echt een multiculturele stad is.

R: Ja precies en ik denk dat wij dat als HC Rotterdam ook heel goed doen. Echt die verschillende doelgroepen heel separaat bewerken. Vandaar dat we hier ook succesvol in kunnen zijn.

M: En jullie doen dit dan voornamelijk door middel van bepaalde avonden of?

R: Ja onder andere. We doen een Caribisch feest voor Antilianen, Surinaams feest voor Surinamers, Kaapverdiaanse acts voor Kaapverdianen etc. We werken ook samen met acts die in die gemeenschappen heel populair zijn, ondanks dat wij die acts niet zo goed kennen. We werken hierom

ook samen met mediakanalen om die verschillende doelgroepen te bereiken. Radio Brazza is bijvoorbeeld een radiostation met een Surinaamse/Kaapverdiaanse/Antilliaanse redactie, daar hebben we bijvoorbeeld een samenwerkingsverband mee. En vaak worden die feesten ook georganiseerd in samenwerking met die partijen uit die doelgroepen, want die hebben natuurlijk veel meer verstand en kennis van de wensen en behoeften van de doelgroepen. Er zijn op dit moment wel meer centrale overeenkomsten en afspraken binnen het Holland Casino, dus dat maakt het wel iets anders, maar als je een Kaapverdiaans feest houdt, moet je dat gewoon met Kaapverdianen gaan organiseren.

M: In Enschede is dit een beetje hetzelfde, ook hier worden verschillende doelgroepen gesegmenteerd.

R: Met Syriërs heel veel of niet?

M: Ja dat klopt, omdat in deze regio (Mede doordat er een belangrijke Syrisch-Orthodoxe kerk zich in Twente bevindt) vele Syriërs wonen. Maar ook zijn er veel Turken, Chinezen en Duitsers, want we zitten erg dicht bij de grens natuurlijk. Dus ook bij het HC Enschede zie je dit soort avonden alleen is de verhouding niet te vergelijken met hoe het hier in Rotterdam is, want hier zitten natuurlijk veel grotere gemeenschappen (Antilliaans bv.) dan dat in Enschede het geval is.

R: Ja en dit is ook van groot belang. Als je een bepaalde gemeenschap/doelgroep bewerkt zijn eigenlijk twee dingen van belang: De omvang en of ze iets met het spel hebben. Want als je een hele mooie avond voor een groep organiseert maar niemand heeft iets met het spel, dan kan het wel heel druk zijn, maar levert het uiteindelijk geen geld op.

M: Dat is waar. Maar over het algemeen denk ik persoonlijk, aangezien ik in het Caribische gebied gewoond heb, dat deze mensen wel van het spel zijn, van het gokken.

R: Absoluut, maar in elke bevolkingsgroep is dit natuurlijk terug te vinden. Ik ben ervan overtuigd dat spelers niet worden gemaakt, maar worden geboren. Dit is ook wel aangetoond met neuromarketing (adrenaline/endorfine etc.). Hoe mooi ik het ook aanprijs, wanneer jij niet van roulette houdt, dan kan ik daar vrij weinig aan veranderen.

M: Dit is zeker waar. Wat ik wel veel heb gezien is dat in het Caribische gebied domino's bijvoorbeeld ontzettend populair was bij jong en oud en dat dit echt een onderdeel van de cultuur was daar.

R: Ja dat is zeker zo en die mensen hebben vaak een hele andere associatie met het casino dan Nederlanders dat hebben, Nederlanders zijn toch een beetje voorzichtig met het casino. Het eerste wat een Nederlander vaak zegt is: Is het druk bij het casino? Ik kom er zelf nooit eigenlijk hoor. Dit is tweeledig, want het ene wat ze willen zeggen is eigenlijk van ik ben zelf geen gokker en het andere is van; ja ik ben geen gast bij jou. Alsof mij dat iets interesseert.

M: Haha dat is inderdaad wel opvallend, want dat heb ik ook een aantal keer meegemaakt. Vooral in het begin van mijn stageperiode liep ik veel door de casinozaal en zag ik een keer een collega van mij (bij mijn werk bij het theater). Toen ik haar zag en groette dook ze bijna onder een speelautomaat, dus het taboe is nog vrij groot.

R: Dat is een beetje een randje wat aan ons bedrijf (Holland Casino) vast zit en iets wat we ook nooit volledig kunnen laten verdwijnen. Ondanks dat het meer iets over de mensen zelf zegt dan het Holland Casino denk ik.

M: Dat gezegd te hebben, kunnen we een beetje concluderen dat we de volgende vraag ook hebben behandeld (buitenlandse gasten/toeristen in het HC Rotterdam)?

R: Dat is wel interessant, met name het toerisme. Want in Rotterdam komt er een heel ander soort toerisme dan een andere populaire stad in Nederland zoals Amsterdam. De toeristen in Amsterdam komen toch over het algemeen voor drugs, hoeren etc. Dan past gokken wel lekker binnen dat plaatje.

Naar Rotterdam komen de meeste toeristen voornamelijk voor architectuur/kunst. Hier komt dus een heel ander type toerist af, dus het percentage wat wij hiervan ontvangen in het casino is daarom dus veel minder groot.

M: En de haven?

R: Ja dat zijn met name zakenmensen, mensen die op reis zijn. We hebben wel een aantal gasten vanuit hotels en we zijn momenteel wel steeds meer aan de slag met het Chinees toerisme. We hebben nu ook een Chinese dame aangenomen, ook omdat in deze markt gewoon een ontzettende boost zit qua toerisme en ze spenderen gewoon ontzettend veel geld, ook in de casino's.

M: Het is wel handig dat er een Chinese dame dan is aangenomen, omdat het cultuurverschil zo groot is. Ik heb een workshop vanuit het HC Enschede ook over China-Marketing gehad en bepaalde kleuren bijvoorbeeld, waar wij als Nederlanders helemaal niet over nadenken hebben voor Chinese gasten hele andere betekenissen.

R: Ja precies, wit is de kleur van de dood bijvoorbeeld.

M: Ja daarom en als er dus uitnodigingen worden gestuurd in een witte envelop kan dit dus heel anders uitpakken dan verwacht. En dit zijn wel dingen die in het verleden echt gebeurd zijn.

R: Eens! Dat is een hele kwalijke zaak en daarom is het een heel mooi dat we Susan (die Chinese dame) nu hebben aangenomen. Zij is nu vier jaar in Nederland en komt uit het Chinese hotelwezen en heeft dus op heel veel vlakken ontzettend veel connecties en ingangen. Ook dit is erg belangrijk voor Chinese gasten, want het is toch wel een beetje bekend dat het op die manier het beste werkt, zeker met Chinese gasten. Ik ben laatst met haar ook op een beurs geweest in Parijs van Chinese touroperator/Chinees Toerisme. Heel veel Chinezen waren daar erg enthousiast over het Holland Casino, ze vonden het een mooi Casino, erg vriendelijk personeel, dat is prima natuurlijk. Ze vragen dan meteen dingen als hoeveel verdien ik? Ik kom met een bus, hoeveel krijg ik? Hoeveel commissie? Alles moet betaald worden. En dat is voor ons als bedrijf erg lastig om te begrijpen. In Duitsland betalen sommige casino's bijvoorbeeld commissie over de hoeveelheid verloren geld. Als er dan bijvoorbeeld een groep komt die 100.000 euro verliest dan gaat er een x percentage naar de reisleader. Zulke dingen is niet mogelijk in Nederland en dat mogen we ook niet eens van de wet. Nou dan zeggen die Chinezen al gauw, dan ga ik wel naar Duitsland, want voor hun is die afstand niks, omdat China zo immens groot is. Een ontzettend fascinerende wereld. In Parijs was dit ook goed te zien, de dure winkels hadden bijvoorbeeld Chinese bewegwijzering, chinees personeel.

M: Het is een beetje een nieuwe doelgroep momenteel he? Vooral omdat er veel geld in deze doelgroep zit? Want Europeanen kunnen wel wat kopen in een Gucci winkel maar dit is veel marginale dan de Chinese klanten/gasten, want zij kopen echt dan de hele winkel leeg bewijze van spreken.

R: Dat is het ook. Chinezen hechten veel meer waarde aan status en aan dure dingen dan wij bijvoorbeeld. Ze hebben dan liever een Gucci tas en niks te eten dan andersom.

M: Dat is ook best logisch vind je niet? Er zijn twee miljard Chinezen dus voor hun is dat onderscheiden van veel groter belang dan denk ik.

R: Uiteindelijk is het allemaal onderscheiden, dat is ook zo. Maar ook het aantonen van hiërarchie en verhoudingen bijvoorbeeld. Aan de andere kant zijn er ook hele rijke Chinezen die erbij lopen alsof ze zwerver zijn, dat is weer een beetje het andere contrast.

M: Ik wil verder gaan nu op datgene waar we het net ook al even over hadden. De aankomende privatisering. Heeft dit invloed op het HC Rotterdam en op welke manier?

(Veranderingen/Aanpassingen)

R: Absoluut, absoluut! Op vele verschillende facetten, bijvoorbeeld op strategische personeelsplanning. Hoe ga je je personeel op de beste manier plannen zodat ze zo kosten efficiënt mogelijk kunnen worden ingezet? Is dit dan zoveel mogelijk fulltimers? Of juist veel mensen met een 30% contract? Omdat deze medewerkers veel makkelijker kunnen worden geschoven naar pieken en dalen, zoals je ook veel ziet in de horeca. In de horeca is een einde als 'tot sluit' heel gebruikelijk, terwijl dat bij het Holland Casino helemaal niet bestaat (dat zal er ook niet komen door alle vakbonden en cao's etc.). Toch kun je wel erover nadenken van als dat niet te realiseren valt hoe kunnen we dan die flexibiliteit wel realiseren en optimaliseren onder het personeel. Dit is een van de aanpassingen die kunnen plaats vinden. Het andere is natuurlijk dat Holland Casino zich nu daadwerkelijk wil gaan positioneren als enige echte casino en echt op het spel en de vaste gasten wil gaan richten. Wanneer de markt open gaat is er een reële kans op een concurrent dichtbij, dus we streven als HC Rotterdam een 24 uren opening na, hier zal bij de aankomende verbouwing ook rekening mee worden gehouden. Dit is voornamelijk om te onderscheiden, want we zijn daarmee de eerste in Rotterdam die 24 uur per dag open zijn. Nog een ander ding is om nog vele malen beter die lokale doelgroepen aan te spreken en ook te binden aan het HC Rotterdam. Op dit moment moet de loyaliteit bij de gasten worden geoptimaliseerd, zodat ze terug blijven komen straks wanneer er andere casino's toe zullen treden op de markt. Op verschillende manieren wordt geprobeerd om die loyaliteit te optimaliseren; persoonlijk contact, vip-marketing en de verbouwing is natuurlijk ook een belangrijk punt om onze positie te versterken. De verbouwing zal de SPA (speelautomaten) en TAF (tafelspelen) verdelen over verschillende verdiepingen zodat alles duidelijk en geordend bij elkaar staat en niet meer door elkaar heen staat. Tevens hadden we hier een club, met hippe dj's etc. Maar dat werkte totaal niet. **Het leisure verhaal wordt daarom (voor het HC Rotterdam) steeds minder belangrijk dan het spel. Het spel is leading in alles.** Spelende gasten is de voornaamste doelgroep. Toen ik hier kwam werken was het met name van hoeveel gasten komen er? Dan was het helemaal fantastisch dat er 4.000 gasten kwamen, helemaal goed. Dat er van die 4.000, 3.800 niet meededen aan het spel was dan minder relevant. Nu is andersom veel belangrijker. Spelresultaat en rendement staat op 1. Het is fijn als dit door 2000 mensen wordt gerealiseerd, maar als het resultaat beter is en er zijn maar 1800 gasten, maakt dat niet uit. Dus mijn verhaal is dan heel makkelijk, want dan heb ik kwalitatief betere gasten naar het casino gehaald. Bij marketing krijg je dan we vaak te horen van collega's van andere afdelingen bijvoorbeeld: Ja jij lult net zo lang totdat het klopt, maar ja.. Zo is het wel uiteindelijk'.

M: Ja als er een beter rendement wordt gehaald met minder gasten, heb jij toch je werk goed gedaan lijkt me?

R: Dat is ook zo en als je kijkt zoals afgelopen maandag (08 Feb) was het chinees nieuwjaar en was de opkomst vrij mager (1400 gasten, paar honderd minder dan gemiddeld). Maar wel 1400 flink spelende gasten en dan is mijn taak in feite al geslaagd.

M: En daar is het uiteindelijk wel om te doen lijkt me?

R: Ja tuurlijk, maar je moet je natuurlijk wel afvragen, van als het spelresultaat afhankelijk van 1 of 2 goede spelers dan ben je al casino natuurlijk veel kwetsbaarder.

M: Daar zit zeker wat in.

M: Dit is eigenlijk in jullie geval niet echt relevant, maar ook met de aankomende privatisering gaan jullie je niet meer richten op de arrangementen begrijp ik? (HC Rotterdam is gestopt met arrangementen).

R: Nee dat klopt, het blijft voornamelijk gericht op de overkoepelende gedachte; Het enige echte

casino, dus dan gaat het ook echt om het casino en niet om de leisure kant. Ik zeg nooit dat arrangementen nooit meer worden aangeboden in Rotterdam, als je bijvoorbeeld kijkt naar een arrangement voor Chinese toeristen die kunnen worden verkocht in China, dan is dat zeker het nadenken waard natuurlijk. Dat zal zomaar kunnen. Maar als onderscheidend vermogen, en dat is een groot verschil denk ik tussen Rotterdam en Enschede, er is hier veel meer keuze voor bijvoorbeeld bedrijfsuitjes. Je kan in Rotterdam een miljoen dingen doen in een straal van 2 kilometer. Kijk alleen al naar het eten, hier tegenover zit een all-you-can-eat sushi tent voor 15 euro en 2 straten verderop zit er all-you-can-eat tapas tent etc. Op prijs kunnen we tegen dit soort concurrenten al nooit concurreren. Waarom niet? Omdat wij bepaalde afspraken hier zijn gemaakt met bijvoorbeeld de horeca. Als we korting geven op het eten om mensen te trekken wordt dit verschil aan het externe bedrijf (Compass in Enschede) door de marketingafdeling betaald. Dit schiet natuurlijk totaal niet op. Marc: Haha nee dat werkt ook niet.

R: Nee nee, precies, onze horeca-manager vindt dat niet erg, alleen voor ons werkt dat niet.

M: Het is dan het ene lek dichten met het andere?

R: Ja dan doe je het dus om meer mensen aan te trekken.

M: Het draait dan meer om traffic te creëren naar het casino toch?

R: Ja en dat is misschien wel een klassieke denkfout binnen het Holland Casino. Heel lang hebben we gedacht als er maar heel veel bezoekers komen, verdienen we vanzelf wel geld. In de regel klopt dit natuurlijk wel, maar we moeten ons wel af gaan vragen, hoeveel kost dit ons dan? Met andere woorden is dit eigenlijk wel rendabel voor ons? Nadat we dit nog een paar keer berekend hadden bleek dat dat dus niet helemaal het geval was. Maar goed, dat is een van de dingen die van belang waren voor ons om te stoppen met arrangementen.

M: Maar is dit dan anders voor een locatie als Rotterdam, omdat dit een veel grotere vestiging als Enschede? Dus dat die sowieso meer omzet en bezoekers binnen krijgen dan een casino als HC Enschede?

R: Tuurlijk speelt dit een rol.

M: Vooral omdat de rendementsbijdrage vele malen marginaler is lijkt me?

R: Als je kijkt naar de cijfers dan kun je dit zien. Wanneer je de Repré (Bingo/Bridge/Klaverjassen) eraf haalt, is dit slechts 0,34% van de totale omzet. Dat is natuurlijk heel weinig. In cijfers praat je dan in 2014 over 123.000 euro. Dit is natuurlijk veel geld, maar als je kijkt op een omzet van 60/70/80 miljoen is dit natuurlijk heel weinig. Voornamelijk de verhouding tussen de inspanningen die wij moeten doen als casino en marketingafdeling. Er zit in die arrangementen zoveel tijd, dit is echt een significant deel (ongeveer 30%) van alle tijd van de Marketing & Sales afdeling. Wanneer dit dan zo'n marginale bijdrage levert aan de omzet en het rendement heel klein is, is dit het gewoon niet waard.

M: Bellen, dingen regelen, nazorg.

R: Precies en dit was denk ik zomaar 30% van mijn fte's hier in Rotterdam.

M: Dan levert het dus bijna minder op dan dat het kost denk ik?

R: Ja als je personeelskosten doorrekent naar de arrangementen is dit wel vaak het geval en dan heb je nog niet eens over de misgelopen verwachting over het bestedingsgedrag van deze gasten die binnenkomen via een arrangement. Die is vaak marginaal.

M: Ok duidelijk. Als ik dan naar de volgende vraag ga moet ik u eerst vragen of u bekend bent met het Pine & Gilmore model?

R: Het zegt me wel iets, maar hebben die gasten niet zo'n mooi model gemaakt?

M: Jazeker, dat klopt. Dat model ik ook bij me voor u.

R: Ah mooi! Nu herken ik het wel.

M: De focus van mijn onderzoek is gebaseerd op dit model en met name op de 4 dimensies van beleving die in het model worden beschreven. Wanneer er bijvoorbeeld gekeken wordt naar de 4 standaardarrangementen van het Holland Casino op dit moment. Naar mijn idee zijn deze niet in te delen op een van deze dimensies, omdat ze zo algemeen zijn. Ook al zijn ze dan op maat te maken. Maar er is niet echt duidelijk te zeggen welk arrangement aan welke dimensie toebehoort.

R: Ja of het is het natuurlijk allemaal?

M: Dit zou kunnen, maar als je bijvoorbeeld kijkt naar de enquête die ik heb gemaakt komen er wel een aantal leuke en verrassende resultaten uit voort. Heel veel mensen zullen bij het Holland Casino of een arrangement bij het Holland Casino toch denken aan de dimensie Amusement denk ik.

R: Ja dat denk ik ook.

M: Uit deze enquête bleek dus dat de respondenten dit in verhouding helemaal niet echt belangrijk vonden. Slechts 25% tegenover 20% die het helemaal niet belangrijk vond binnen een bedrijfsuitjes/arrangement. De validiteit van deze enquête heb ik vastgesteld door twee andere papers, waarvan ik de vragen deels heb kunnen gebruiken. Dit heb ik onderverdeeld in vier gedeeltes, de 4 dimensies van beleving, en aan de hand van vier vragen per dimensie heb ik hier informatie over ingewonnen. Esthetiek, met name vriendelijkheid en persoonlijkheid kwam eruit als zeer belangrijk (95% van de respondenten).

R: En dat zie je natuurlijk heel erg tegenwoordig, dat persoonlijk contact toch de doorslaggevende factor kan zijn in deze tijd van de vele opties die kunnen worden gekozen. In mijn geval is dit bijvoorbeeld te zien bij de kroeg waar ik een biertje ga drinken. Ik woon in een dorp en daar zitten 3 kroegen, maar toch ga ik elke keer naar de leukste van de drie, met de meest vervelende mensen, waar de muziek altijd net iets te hard staat, hoe kan dit? Nou mijn vrienden en teamgenoten gaan naar die kroeg, ik ken de barman erg goed, en dan is die keuze toch erg makkelijk elke keer.

M: Zo is het wel. Als de barman je vriend is en de rest van je vrienden gaan ook, dan blijf je toch komen. Ik vind het wel mooi om te zien dat in deze tijden van afstandelijkheid (met Social Media en smartphones bijvoorbeeld) het persoonlijke contact toch erg belangrijk blijft.

R: Het sociale component blijft een ontzettend belangrijke factor natuurlijk. Ook bij ons als Holland Casino en zeker voor de medior/senior doelgroepen is dit van groot belang (veiligheid). Ondanks dit moet je natuurlijk wel blijven denken aan de bedrijfsvoering en het idee erachter, want je wil natuurlijk niet dat het casino een soort dorpshuis wordt, want uiteindelijk moet het bedrijf wel blijven draaien.

M: Dit is ook erg goed te zien in de leeftijdscategorieën van de enquêtes. De jongeren zijn nieuwsgieriger, enthousiaster, maar ook minder loyaal. De ouderen zijn meer gericht op controle, betrokkenheid, structuur.

R: Ja en geen rare fratsen of verrassingen. Dat is ook zo. Vroeger was alles beter. Ouderen hebben meer behoefte aan een soort vastigheid. Mensen die hier dus al vanaf het begin komen, zijn ook meegegroeid met het bedrijf en zijn gehecht aan enkele vaste medewerkers. Als er dan iets wordt veranderd, krijg je dan enorme klachtenbrieven en dat soort dingen, het is wel van belang natuurlijk hoe je hiermee omgaat, al denk je soms wel van waar gaat het over?

M: De ouderen zijn veel loyaler en hebben bepaalde routines, maar ook met het oog op de privatisering straks, zijn de jongeren waarschijnlijk de eersten die bij de concurrentie zal gaan kijken of online zal gaan spelen.

R: De jongeren gaan zeker sneller ergens anders heen en zijn minder snel verzadigd. Dit zie je in de horeca ook veel gebeuren in Rotterdam, maar ook in Enschede waarschijnlijk. Er komt een nieuwe kroeg en iedereen wil daarheen. Hij is goed, populair en iedereen gaat daar 3 keer in de week naartoe, maar ja over 5 jaar is die weer weg en komt de volgende. Mensen blijven op zoek naar nieuwe dingen.

M: Dat is ook een beetje hoe het tegenwoordig wel veel gaat denk ik?

R: Ja dat klopt. Het is allemaal veel vluchtiger. Er zijn een aantal zaken die over het algemeen altijd wel 'steady' blijven. Bij deze zaken zie je dat ze over het algemeen wel iets ouder basispubliek hebben, want die zijn toch iets trouwer vaak.

M: Dit zie je in de horeca Enschede ook veel terug. Dit zit toch een beetje in hun hoofd, de naam en de uitstraling dan met name.

R: Ja dat is zo, maar ze zullen ook iets goed doen, anders houden ze die mensen niet bij zich natuurlijk. Je hebt wel behoefte als bedrijf aan nieuwe gasten, ondanks dat de oudere gasten trouwer en loyaler zijn.. Ze gaan ook een keer dood. Als je dus als bedrijf alleen op deze gasten teert wordt je dus kwetsbaar. Bij het HC Rotterdam hebben we wel veel loyale gasten, we hebben bijvoorbeeld de meeste diamond-kaarthouders van het land, by far. (20.000 diamond-kaarthouders).

M: Is dat een oudere groep?

R: Met name 55+, het is wel verdeeld, maar de meeste van deze kaarthouders zijn toch wel rond die leeftijdscategorie.

M: Ok. En is daar nog een verschil in te herkennen qua geslacht?

R: Nee dit is redelijk verdeeld. Ik heb het niet helemaal scherp maar volgens mij iets meer mannen dan vrouwen.

M: Wanneer je naar de enquêtes kijkt die ik heb afgenomen, beantwoorden de vrouwen de vragen vele malen positiever dan de mannen. Dit is wel een belangrijk gegeven omdat de vrouwen toch net iets vaker de beslissingen maakten (veelal receptionistes, secretaresses, leden pv). Vooral bij de oudere leeftijdscategorie viel het echt op dat de mannen stukken pessimistischer waren over een bedrijfsuitje bij het Holland Casino dan de vrouwen. Het is dus wel een lastige groep om als Holland Casino om aan je te binden.

R: Ja dat klopt, maar als het echt puur gaat om het bedrijfsuitje moet je gewoon zorgen dat de secretaresse of receptioniste je een leuke jongen vindt en je die gunfactor hebt. Ze krijgen natuurlijk 100 aanbiedingen en ze halen er waarschijnlijk 1 of 2 uit. Die mensen willen vooral dat het ze gemakkelijk wordt gemaakt en dat het duidelijk is. Als je gewoon komt met een kant en klaar stuk dan zeg ik ook eerder: "Ja doe maar, ziet er goed uit, leuk!" Dit werkt beter dan ja we kunnen zus en zo en een beetje van dit en dat, dat werkt niet, gewoon hapklare duidelijke brokken. Mannen willen het helemaal niet zo moeilijk allemaal die willen gewoon gezellig een beetje bier drinken en het mag niet te veel geld kosten bewijze van spreken, die zijn daar makkelijker in.

M: Ja dat begrijp ik wel, maar met bellen voor het invullen van de enquête voor mijn onderzoek bijvoorbeeld zijn mannen stukken moeilijker te overtuigen. Kijk bij vrouwen als ik die opbel, helemaal als ze ongeveer van mijn moeders leeftijd zijn, die herkennen de situatie dan door hun zoon/dochter en zijn eerder bereid om de enquête voor me in te vullen. Dat verschil vind ik wel leuk om te zien.

R: Ja, mensen zijn natuurlijk uiteindelijk het allerleukst. De reacties op bepaalde dingen etc. maken het mooist. Wanneer je het goed doet kun je gasten heel erg sturen, en weet je bewijze van spreken al ok; dat gaan ze doen bij dag 3 en dit willen ze op dag 4. Op een gegeven moment kun je die gasten dan steeds beter lezen en doorzien.

M: Ja en het mooiste daarvan vind ik dat persoonlijk contact nóg steeds het belangrijkste blijft, ondanks al die keuzes die de mensen nu kunnen maken en al die technologische vooruitgang, blijft dat naar boven komen, en zeker bij bedrijfsuitjes blijkt uit mijn enquêtes.

R: Ja dat is ook zo, ze willen gehoord worden, ze willen hun verhaal kwijt. Dat zie je ook terug bij 9 van de 10 gevallen als ik een klachtenbrief ontvang. Heel vaak gaat het deze mensen helemaal niet om de klacht, maar zit er veel meer achter en willen ze gewoon graag hun verhaal/ellende kwijt tegen iemand en daarom schrijven ze zo'n klachtenbrief. Daar heb ik niet altijd zin in natuurlijk, dat gaat de ene keer iets makkelijker dan de andere keer. Ook als je geen tijd hebt is het wel belangrijk dat je dit gesprek dan goed afsluit, bijvoorbeeld: "Goh, mevrouw De Vries, ik moet op dit moment echt naar een afspraak, maar de volgende keer dat ik u zie hebben we het erover en drink ik graag met u een kopje koffie".

M: Die aandacht is het belangrijkste denk ik.

R: Ja en ik blink er ook niet altijd in uit hoor, daarom zit ik ook achter een bureau waarschijnlijk haha.. Maar ik doe mijn best.

M: Er is natuurlijk altijd ruimte voor verbetering, dat heeft iedereen wel denk ik.

M: Ok. Nu kom op het laatste stuk. Dit stuk gaat over verbindingen zoeken tussen de vestigingen Rotterdam en Enschede. Mijn vraag aan u is dan eigenlijk hebben jullie hier ook weleens groepen (zakelijk/Privé), ondanks dat jullie geen arrangementen aanbieden bij het HC Rotterdam?

R: Soms. Maar meestal is dat op basis van een sponsorcontract die we hebben. Dat is dan de businessclub van Feyenoord, Rotterdam Topsport, Chinese ondernemers. Dat gebeurt weleens en dan maken we arrangement op maat met een buffetje en een drankje en soms speluitleg. Maar met speluitleg zijn we wel een beetje gestopt, want daar hadden die clubs meestal weinig zin in, zeker als ze meerdere keren zijn geweest. Voor ons kostte het een godsvermogen voor een groep van 100 man, 8 tafels met vele croupiers en dan speelden er maar 3 mensen mee, dat is gewoon niet de moeite waard.

M: Dat heeft dan ook inderdaad geen zin.

R: Ja precies en we hebben ook verschillende vergaderruimtes in het casino. En dan hadden we dan eerst een zakelijk-leisure idee bedacht. Dus eerst vergaderen en de jaarcijfers doornemen en daarna spelen en ontspannen, maar dat werkte eigenlijk niet echt en daar was heel weinig interesse voor. Dit komt ook wel denk ik, en dat is een beetje een onderbuikgevoel, vergaderen in een casino.. Dat wordt toch niet echt met elkaar gerijmd. Ik snap dat ook wel, als je bv. Een accountancykantoor heb en je hebt je jaarvergadering in het casino, naar buiten toe spreek je dat toch niet echt uit.

M: Maar dat is ook wel een beetje Nederlands denk ik, want als je bijvoorbeeld kijkt naar Amerika, de grootste vergaderingen/congressen zijn bij een casino(hotel).

R: Dat is ook zo, dat is zeker Nederlands. In Amerika zijn al die conventies etc. bij de grote casino's. En je ziet in het buitenland bijvoorbeeld ook dat het heel normaal is om een hapje/drankje te doen in een hotel(lobby). Hoe vaak zie je dit nu in Nederland?

M: Eigenlijk nooit..

R: Nee precies dit is in Nederland zeker niet gebruikelijk, terwijl dit in het buitenland aan de lopende band gebeurt. Ik zie dit ook aan mijn Chinese collega. We hadden samen een afspraak in Amsterdam en ze was nog ergens anders bezig dus toen zei ze ja laten we afspreken in de lobby van het Krasnapolsky in Amsterdam. Prima, maar zoiets zou ik zelf nooit bedenken. Terwijl dat heel normaal is in de wereld. Voor Nederlanders is een hotel gewoon om te slapen.

M: Haha dat begrijp ik en zelfs als je dat weet, zoals jij weet het en ik heb gereisd en in hotels gewerkt dus ik weet ook dat het normaal is, zou je alsnog nooit daar afspreken maar eerder op een terras of een bar ofzo. Dit zit veel natuurlijker in je hoofd. Het is wel mooi om dit verschil te zien en daar ook weer van te leren vind ik.

R: Jazeker, het is ook helemaal geen goed of slecht, maar het is wel mooi om daarover na te denken, waarom doen wij dit en de rest van de wereld dat. Waar zit hem dat dan in.

M: Dat is ook zo. Nou ja.. Eigenlijk zijn de meeste vragen wel behandeld, mijn enige vraag is eigenlijk nog aan u of u gebruik zou kunnen maken van een soort gelijk onderzoek voor uw vestiging (Rotterdam)? Zou het iets kunnen veranderen aan het arrangementenbeleid bij het HC Rotterdam?

R: Dat denk ik niet zo snel, maar dat heeft er veel meer mee te maken door hoe wij als interne organisatie zijn georganiseerd. Als er gekeken wordt naar de interne kant van het verhaal; wanneer wij niets kunnen doen aan de kostenstructuur, organisatie, administratie, de procesmatige kant.. Wanneer hier niks aan veranderd kan worden dan moeten we die arrangementen gaan verkopen voor 300 euro per persoon. Dan prijs je jezelf uit de markt. En ik besef me terdege dat er ook vestigingen zijn die die arrangementen vooral gebruiken als traffic-generator. Wij hebben als HC Rotterdam die traffic niet echt nodig, klinkt arrogant, maar er komen gewoon genoeg gasten. Tevens hebben wij gezien dat deze gasten die los van een arrangement in het casino komen voor het spel, van veel grotere waarde zijn voor ons dan de arrangementsgasten. Dus ja.. Dan gaan we onze effort ergens anders in stoppen natuurlijk.

M: Ja natuurlijk, logisch ook wel, dat is een hele logische redenatie.

M: Dat is het eigenlijk wel zo'n beetje. Hebt u nog verdere vragen over dit onderzoek? Of enkele toevoegingen?

R: Ik ben wel benieuwd naar de uitkomsten van je rapport. Ik denk dat het in principe altijd goed is om de wensen en behoeften opnieuw in kaart te zetten, omdat die wensen en behoeften in principe altijd de basis moeten zijn van wat je aanbiedt. Bij het HC is het vaak: "we kunnen het dus dan doen we het maar". Hoezo? Zit daar iemand op te wachten dan? Wat gebeurt om je heen in de markt, hoe zit dit in elkaar?

M: Ja hier heb ik me ook op gefocust. Eigenlijk is het rapport compleet opgesteld in verschillende facetten. De doelgroep (Wensen + Behoeften), maar ook op eigen merk, ik heb hierbij de arrangementen erbij gepakt die momenteel worden aangeboden, maar ook enkele anderen die specifiek (P&G) zijn. Ook dit interview is een onderdeel van de eigen merkanalyse. Tevens is er gekeken naar de concurrentie binnen het marktgebied. Hierbij is met name gekeken naar het aanbod van deze concurrentie door de bril van Pine & Gilmore. Het is dus wel een heel compleet onderzoek denk ik. Dus ik denk dat het wel van waarde kan zijn voor het Holland Casino Enschede.

R: Dat geloof ik zeker wel. Ik geloof dat je er altijd wel iets aan hebt en het lijkt me dat je hier best leuke dingen mee kan doen. Ik denk ook dat we als bedrijf veel meer gebruikt moeten maken van uitbesteden. We hadden als Holland Casino heel erg de neiging altijd om alles zelf te willen doen. We zouden meer risico's uit handen moeten geven en andere bedrijven hun specialiteiten moeten gebruiken. Net als die acts waar we het net over hadden, waarbij gefocust wordt op verschillende (multiculturele) doelgroepen. Wanneer je deze laat organiseren door externe partijen dan ben je meer een locatie die simpelweg faciliteert (in Enschede -> Oriental ladies night/Surinaams feest/Latin night/MKB Netwerk). Zulke platforms geloof ik wel in. Maar uiteindelijk moet je je ook daarbij afvragen, hoeveel komt er nou uit qua rendement. Levert het nou nog iets op? Wat ik eerder ook al zei; ik geloof

er in dat spelers, die worden geboren. Dat zit in je karakter en dat kun je niet worden.

M: Ja daar heb je gelijk in. En eigenlijk is dat een beetje waar mijn onderzoek over gaat. Niet zozeer de focus compleet verleggen van het spel naar de leisure kant (arrangementen), maar meer als aanvulling met het oog op de komende privatisering. Het verbreden van het aanbod en het aantrekken van verschillende doelgroepen. Dus het stimuleren van andere inkomstenbronnen en meer een risicospreiding.

R: Je kan er alle kanten mee op. Als de onlinemarkt open gaat straks kun je daar nog mee spelen. Je kan allerlei dwarsverbanden gaan maken. Hoe groot is de kans op goede gasten (spelende gasten)? Dat blijft de uitdaging en het doel uiteindelijk van het Holland Casino.

M: Bedankt voor het interview en ik zal u laten weten wanneer ik het verwerkt heb en wat eruit komt.

Transcript interview HC Breda

Geïnterviewde: Hanneke Theuws (M&S–manager HC Breda)

Datum: 16.02.2016

M: Nou nog maar eens goedemiddag Hanneke. Mijn eerste vraag is wat is uw positie en wat doet u precies?

H: Nou ik doe precies hetzelfde als Kirsten denk ik.. Ik ben hier in Breda marketing & sales manager net als Kirsten dat is in Enschede. Ik probeer me vooral bezig te houden met de speerpunten van dit bedrijf en dan voornamelijk op Breda gericht. Deze speerpunten zijn voornamelijk gericht op de groei in de Belgische markt, groei in de Chinese markt. Naast een gezicht worden in de lokale omgeving hier (het achterland van Breda voornamelijk), want we zijn hier in de lokale omgeving heel lang weggeweest zoals ik net ook vertelde. Ik probeer verbindingen te maken met de stad, de gemeentes en wethouders, maar ook de lokale stakeholders in Breda. Daarnaast proberen we het bedrijf te positioneren als maatschappelijk betrokken onderneming in de stad. Dit doen we dan voornamelijk door stageplaatsen aan te bieden, maar ook opleidingen binnen het HC Breda op mbo–niveau. Daarnaast ben ik ook operationeel bezig met acties. Dus zowel operationeel als strategisch ben ik bezig met die dingen in stand te zetten of ik doe in ieder geval een poging tot.

M: Ok duidelijk. Dan kom ik van hieruit eigenlijk op de volgende vraag terecht. Die vraag richt zich eigenlijk op het USP van de vestiging Breda. Wat is volgens u het USP van HC Breda?

H: Het gebouw is zeker een USP, omdat wij het mooiste casino van Nederland hebben. Het casino is gevestigd in een voormalig klooster, die volledig genoveerd is. Enkele authentieke details van het voormalig klooster zijn gebleven en deze zijn gecombineerd met innovatie en het spel. Die combinatie maakt dit tot een unieke locatie. Tevens wordt de gastvrijheid van het personeel vaak genoemd als USP van HC Breda. Het personeel in deze vestiging blijkt vaak toch het hoogst gewaardeerd te zijn door de gasten en toch uit te blinken ten opzichte van de rest van Nederland. Ten slotte zijn we een grenscasino, net als Enschede, dit brengt ook weer andere unieke punten met zich mee.

M: Ja natuurlijk, krijgen jullie nog veel Belgische gasten daardoor?

H: Dat valt momenteel nog een beetje tegen, we zitten op maar 7% momenteel en dit aantal zou veel groter kunnen zijn.

M: Ok. In Enschede hebben we 11% Duitse gasten, maar naar mijn idee is ook hier ruimte voor verbetering. Dit was eigenlijk ook meteen mijn volgende vraag; In hoeverre profiteert HC Breda van buitenlandse gasten/toerisme.

H: Dit is niet op toeristenbasis. Kijk Breda is een hele mooie stad, een jaren 30 stad met een dorps

karakter, maar we hebben niet genoeg aantrekkingskracht op bijvoorbeeld Chinese of Japanse toeristen die een week door Europa reizen. Enige reden waarom ze dan zouden stoppen in Breda is voor een toevallige pitstop, maar wij als HC Breda moeten het niet hebben van het toerisme. Dus daarom richten we ons ook meer op de lokale Chinese gasten die uit Breda en de regio (Rotterdam -> Eindhoven tot aan onder Antwerpen) komen.

M: Ja precies dit is een beetje te vergelijken met HC Enschede. Maar als je kijkt naar Rotterdam bijvoorbeeld die kunnen hier al veel meer van profiteren toch?

H: Ja, Rotterdam zeker, Scheveningen ook wel (al is dat in minder mate) en natuurlijk Amsterdam.

M: Volgens mij zit de grootste groep procentueel in Amsterdam ja.

H: Dat kan ik me voorstellen, maar wij als HC Breda kunnen daar niet van profiteren. We moeten het voornamelijk hebben van verbindingen leggen in de regio en lokaal ondernemerschap.

M: Ok. Dan kom ik op de aankomende privatisering, we hadden het er net al even over. Heeft dit nog invloed op HC Breda qua aanpassingen/veranderingen?

H: Ja dat denk ik wel, alleen denk ik dat wij dat als vestiging nog niet zo goed beseffen. Kijk, iedereen weet dat de privatisering eraan komt, maar ik denk dat slechts op enkele niveaus binnen het bedrijf de totale urgentie duidelijk is. Vele werknemers denken dat het slechts een griepje is en dat het geen grote verdere gevolgen heeft voor het Holland Casino, maar ik denk dat het de hele wereld gaat veranderen. Het zou zomaar kunnen dan over 15/20 jaar geen fysieke vestiging van Holland Casino meer bestaat. Ik denk dat de wereld immens veranderd. Kijk naar andere vlakken, bijvoorbeeld de Rabobank of de V&D. De stenen vestigingen zeggen momenteel niet meer zoveel en steeds meer gaat online. Ondanks dit draait het er wel om dat het service-level immens groot is, maar mensen hoeven niet altijd meer naar stenen (fysieke vestiging). Je ziet ook de hele omgeving veranderen van mensen die dingen willen hebben naar mensen die dingen willen gebruiken. We delen dingen en maken gebruik van dingen, maar hoeven ze niet per se meer te bezitten. Die combinatie van trends en de aankomende privatisering gaat de hele wereld veranderen. Ik denk dat zodra de onlinemarkt open gaat, dan moeten we als Holland Casino echt heel hard ons best gaan doen. Dan zullen er spelers van over de hele wereld bijkomen en ook vele branchevreemde spelers.. Daar zijn we momenteel als Holland Casino, een ouderwets bedrijf, totaal niet op voorbereid. De balans zal veranderen. Zijn wij als zo door blijven gaan rendabel blijven en het huidige beleid blijven doorvoeren? Persoonlijk denk ik van niet. Ondanks dit denk ik dat de privatisering ontzettend goed is voor het Holland Casino. Mensen die al duizend jaar werken bij het Holland Casino gaan zich rot schrikken, want het landschap gaat veranderen. Het gaat nivelleren en marktconform worden. Een overnamekandidaat zal het landschap bij het Holland Casino marktconform maken en niet meer Holland Casino conform (gevolg: lagere salarissen, andere cao-voorwaarden).

M: Denkt u dat de arrangementen van groot belang kunnen zijn bij de privatisering?

H: Nee, als je kijkt bij ons dan hebben we afgesproken dat we arrangementen blijven aanbieden en zelfs dat we dit proactief gaan doen in plaats van reactief, zoals nu gebeurt (in Enschede ook). Dit heeft ten eerste te maken met het feit dat we zo'n mooi locatie hebben dat het zonde is om dit niet te benutten. De tweede reden is dat we ons op die manier willen positioneren in de markt, wanneer naar de pijler lokaal ondernemerschap wordt gekeken. Dit is vooral om de juiste doelgroepen aan te trekken om op deze manier nieuwe aanwas te genereren naar het casino. Wat wel van belang is, wat Richard (HC Rotterdam) ook al aangaf, leveren de arrangementen ook nog iets op uiteindelijk? Daarom zullen we de arrangementen wel iets anders in moeten gaan richten dan we op dit moment aanbieden.

Wanneer je naar HC Scheveningen kijkt bijvoorbeeld, die bieden nog maar 1 specifiek arrangement (Scheveningen Special), dat zullen wij niet gaan doen, maar het is goed om te kijken naar de mogelijkheden om het rendabel te krijgen. Op dit moment is het niet rendabel, daar ben ik van overtuigd, dus hoe moeten we die arrangementen aan gaan passen om ze rendabel te krijgen? We hoeven hier geen megamarges op te gaan maken, maar we willen het wel rendabel krijgen. Daarom willen we deze arrangementen proactief in de markt gaan zetten als HC Breda.

M: Voor Enschede is dat een beetje hetzelfde verhaal. De vestiging is een ontzettend groot pand, met vele verschillende zalen waaronder 'The Club'. Deze zalen en de grootte van het pand worden op dit momenteel veel te weinig benut. Tevens kan het ook voor Enschede een goed plan zijn om arrangementen proactief in de markt te plaatsen, omdat ook daar momenteel vooral reactief arrangementen worden aangeboden momenteel.

H: Kunnen deze zalen en met name 'The Club' worden betreden van buiten het casino, of moet je altijd eerst door het casino?

M: Altijd eerst door het casino met de ID-registratie, dat is het grootste probleem.

H: Dat is een beetje een probleem van het casino waarschijnlijk..

M: Zijn de mensen hier in de regio Breda zich bewust van het feit dat er de mogelijkheid bestaat om een arrangement toe boeken bij het HC Breda?

H: Ik denk het niet. Ik denk dat veel mensen niet weten dat er groepsarrangementen te boeken zijn bij ons (HC Breda). Daarnaast weten de mensen niet dat we in het bezit zijn van een erg goed restaurant, waar je heerlijk kan eten. Mensen hebben hier totaal geen notie van, ondanks enkele arrangement campagnes in het verleden is dit toch niet blijven hangen. Ik denk ook persoonlijk dat hier nog veel verbetering in zit, zowel op zakelijk als leisure vlak. Nu pakken we dit reactief op en dan wordt het ook wel tot in de puntjes geregeld en alles helemaal top, maar ze moeten wel eerst naar ons toe komen. Vandaar dat we het belang beseffen van de proactieve houding die we aan zullen moeten nemen. Het verleden wijst ook uit dat dit werkt, aan de hand van een arrangement campagne van enkele jaren geleden namen de arrangementen ineens sterk toe, dus het bewust maken werkt uiteindelijk wel degelijk. Het kanaal televisie werkt natuurlijk uitstekend en vooral landelijke televisie, maar dit is wel kostbaar. Dit reclamespotje werd toentertijd gefinancierd vanuit hoofdkantoor, aangezien toen de waarde propositie nog 'een mooie gelegenheid om uit te gaan' was en dit is nu veranderd in 'Het enige echte casino'.

M: De focus is dus ook verlegd begrijp ik? Nu ligt de focus op de vaste gast, terwijl toentertijd de focus lag op zoveel mogelijk nieuwe gasten naar het Holland Casino te halen.

H: Ja absoluut, dat is het precies. Daarom zie je nu ook dat er enkele vestigingen zijn die compleet afscheid nemen van de arrangementen, omdat die ooit zijn ontworpen voor nieuwe instroom creëren, First-Time-Visitors etc. Al geloof ik daar persoonlijk nog steeds in. Ik denk dat wanneer een gast binnenkomt via een arrangement voor de eerste keer, deze gast veel eerder is geneigd om een volgend bezoek te brengen aan het Holland Casino. De voornaamste reden hiervan is dat de gast 'aan de hand' wordt meegenomen bij een arrangement en dit wordt over het algemeen ervaren als prettig bij een eerste bezoek. Wanneer een gast het casino voor het eerst bezoekt zonder arrangement kan het nogal eens overweldigend zijn met al die doorgewinterde spelers die vast zitten in het spel, dan zet je niet zo snel iets in bij de blackjack tafel, omdat je dan simpelweg het gevoel hebt het in een bodemloze put te gooien. De spelvreugde is dan minder en er is daarom minder kans dat de first-time-visitor plezier beleefd aan het bezoek en dus minder kans dat deze terug zal keren naar het casino. Het is wel een

hele arbeidsintensieve manier, maar ik geloof wel dat de mensen die een arrangement nemen echt een avondje casino zullen ervaren.

M: Dat bewustzijn van de mogelijkheid van een arrangement bij HC is wel een mooi punt. Dit komt ook voort uit mijn enquêtes die ik heb afgenomen, al is dit wel meer gericht op een zakelijke doelgroep (bedrijven 20–100 medewerkers in de regio Twente). De bewustheid is vrij laag, want van de 148 respondenten is maar 15% daadwerkelijk naar het casino geweest met een arrangement. De respondenten die zijn geweest zijn over het algemeen wel tevreden over het bezoek, maar 15% van 148 respondenten is natuurlijk wel erg weinig.

H: Je hebt dus heel bewust gekozen voor bedrijven met 20–100 medewerkers? Heb je dat ook nog verder gedifferentieerd?

M: Ja dat klopt, dit is voortgekomen uit een afspraak die ik heb gemaakt met mijn opdrachtgever (Kirsten) en met school. De reden hiervan is dat de beslissing bij MKB-bedrijven makkelijker wordt gemaakt doordat het over minder schijven gaat.

H: Ok dat begrijp ik, maar ik bedoel je hebt niet verder gedifferentieerd op sectoren?

M: Nee dat niet.

H: Ok nee dan vind ik een rendement van 15% nog helemaal niet zo slecht, want je hebt nog steeds een heel breed beeld op dit moment van de markt. Wanneer je bijvoorbeeld had geselecteerd op bouwbedrijven of overheidsinstelling dan is daar wel een verschil in te herkennen bijvoorbeeld (overheidsinstellingen zijn over het algemeen enthousiaster over het casino en boeken sneller een arrangement). Wanneer je dus had gesegmenteerd op bepaalde sectoren, was je rendement waarschijnlijk hoger geweest. Dit is niet een goed of slecht hoor trouwens.. Hoe rationeler de mens, hoe minder geïnteresseerd zien wij heel erg terug bij deze vestiging.

M: Ja daar zit wat in. De functieomschrijving heb ik wel opgenomen in mijn enquête dus aan de hand daarvan zijn ook wel een aantal dingen te ontdekken. Hier heb ik echter mijn focus niet op gelegd, want ik heb me meer gefocust op geslacht en leeftijdscategorieën. De vrouwen waren bijvoorbeeld veel positiever dan de mannelijke respondenten. De jongere leeftijdscategorie was ook vele malen positiever dan de oudere leeftijdscategorie, hier waren wel enkele verschillen te constateren. De jongere leeftijdscategorieën waren daarbij veel positiever, waren meer gericht op het wekken van de nieuwsgierigheid en nieuwe dingen ontdekken, terwijl de oudere leeftijdscategorieën controle en betrokkenheid belangrijk vonden. De verschillen waren hierin veel duidelijker te zien en daarom lag hier mijn focus meer op gericht.

H: En wat was het grote verschil dan tussen mannen en vrouwen?

M: Nou ja.. De vrouwen die ik heb gesproken waren over het algemeen veel positiever dan de mannen. Deze vrouwen waren meestal secretaresses, telefonistes.

H: Aha de date-keepers.

M: Ja precies. En mannen, vooral in de oudere leeftijdscategorie (46–65) waren echt wel een stuk minder positief dan de andere respondenten en de vrouwen, vooral in de middelste categorie (26–45) waren vrij positief over het casino en wouden graag een keer zo'n arrangement boeken etc.

H: Heb je de opgestelde personas ook gelezen?

M: Ja dat heb ik.

H: Mooi dan zie je ook dat de vrouw vaak komt voor de gezelligheid he, de sociale component van het casino en de man komt over het algemeen meer om te winnen en echt voor het spel.

M: Pine & Gilmore, kent u dit model? Ik heb het bij me hoor dus dan kunt er even naar kijken. Dit

model is gericht op experience/beleving en dit is eigenlijk waar mijn onderzoek op gefocust is. Aan de hand van de vier belevenisgebieden heb ik ook mijn enquêtes opgesteld. Esthetiek kwam hierbij naar voren als allerbelangrijkst met 80% van de respondenten die dit belangrijk/zeer belangrijk vonden. Dit is dus echt de vriendelijkheid en het persoonlijke contact waar we het net over hadden die momenteel nog echt heel belangrijk wordt gevonden. Dat vond ik zelf wel mooi om te zien, zeker in deze tijden van steeds meer afstandelijkheid, Social Media en smartphones.

H: Dat komt ook omdat wij een bedrijf zijn waar men over het algemeen best veel geld neerlegt. Dit betekent dat die gasten dan ook de taken gefaciliteerd willen hebben, ze verwachten een uitstekende service. Kijk als een gast 1000 euro neerlegt voor een arrangement van een paar uurtjes, kunnen ze helemaal gepikeerd raken over of ze gratis parkeren of niet en ze willen ook gratis drankjes, want ze brengen al zoveel geld naar het casino. Die uitstekende service daar is waar dit bedrijf in uitblinkt. Dat is zowel in Breda, maar dit geldt landelijk voor het Holland Casino. Hoe kan Dit? Het gastheerschap zit in de genen en is een soort van natuur van iedereen die op 'de vloer' loopt. Dit heeft enkele nadelen, maar ook velen voordelen, vooral voor de gast is dit van groot belang, want zij hebben altijd het gevoel een koning te zijn. Hier worden de medewerkers van Holland Casino ook op getraind en dit is ook direct een van onze USP's. De gasten worden letterlijk op handen gedragen en persoonlijk vind ik deze benadering een beetje te veel van het goede.

M: Het is een beetje een Amerikaans model begrijp ik?

H: Nou ja.. We zijn hier nog stappen in aan het maken als bedrijf, omdat je nu weleens ziet dat we een paar duizend aan een gast spenderen, terwijl deze gast nog geen stuiver uit heeft gegeven. Dit hebben we nog niet goed in kaart, we investeren nog niet altijd in de juiste mensen momenteel. Ik geloof wel oprecht in investeren en in 1-op-1-marketing, maar wel als de gasten dan goed in kaart zijn gebracht.

M: Ok goed, de resultaten uit de enquêtes heb ik eigenlijk al een beetje behandeld, maar een van de resultaten die eruit kwam vond ik nog wel opvallend. Wanneer je aan iemand vraagt waar die aan denkt bij een casino zal er bij heel veel mensen amusement/entertainment uit komen, deze vergelijking is al heel snel en natuurlijk gemaakt. Uit mijn enquêtes bleek dat de doelgroep hier juist maar weinig behoefte aan heeft (slechts 25% tegenover 20% die het niet belangrijk vindt).

H: Vanuit HK is het ook duidelijk dat amusement een sfeerverhoger kan zijn, maar niet meer dan dat.

M: Het laatste gedeelte van mijn interview gaat eigenlijk over het verbanden zoeken tussen de vestigingen, in dit geval Breda en Enschede. Deze vestiging lijkt me toch wel een hele andere vestiging met heel ander publiek dan dat in Enschede is..

H: Wat is het publiek in Enschede?

M: Het publiek van HC Enschede zijn iets oudere, met name de vaste gasten zijn van respectabele leeftijd (65+). Dit zijn de mensen die het vaakst een bezoek brengen. Dan is er verder ook nog een grote groep in het HC Enschede van 26-45.

H: En hoe heb je dit dan gesegmenteerd? Want jou doelgroep is wel iets anders toch? (Van jouw onderzoek)

M: Ja en dat besef ik ook, want mijn focus ligt in feite niet hierop (want zakelijk/de bedrijven is mijn focus), dus ik besef wel dat deze informatie vrij subjectief is, vooral ook omdat het deels verkregen is uit gesprekken met mensen bij het HC Enschede en informatie (cijfers) die bij het Holland Casino aanwezig zijn.

H: Hmm ok. Luister ik wil niet negatief zijn hoor, maar dit hele bedrijf (HC), wordt georganiseerd en gestuurd op onderbuikgevoelens. Bijvoorbeeld na de aanslagen in Parijs, de week later werd hier

geroepen dat we veel meer Belgische gasten aan moesten gaan trekken. Dit is op zich logisch, want België is ook ineens een soort van onveilig gebied door die aanslagen, dus het is een vrij logische conclusie. Als ik hier een analyse op loslaat, zie je nog niet 1 extra Belg in het HC Breda, nog niet 1!! Dit kan misschien in de beleving op de vloer zo zijn, maar puur cijfermatig is dit zeker niet het geval. Daarom is het af en toe een beetje gevaarlijk om puur op het onderbuikgevoel van de mensen in HC Enschede af te gaan, want dit maakt het wat gekleurder en subjectiever, dat is wat ik bedoel.

M: Ok dat begrijp ik. Ik denk dat een andere verbinding is dat we beide grenscasino's zijn, jullie hebben veel Belgische gasten en HC Enschede heeft veel Duitse gasten. Een aantal van de beste spelers in Enschede zijn ook Duitsers.

H: Venlo heeft ook veel Duitse gasten volgens mij.

M: Klopt! Venlo heeft er nog veel meer, omdat dit op slechts een halfuur/uurtje van het Ruhrgebied te bereiken is, dit is een achterland van 60 miljoen mensen. Zoveel heeft HC Enschede er niet, maar ondanks dat is het nog wel een significante bijdrage aan het totaal.

M: Goed. Dan kom ik uit op de volgende vraag. Zo'n onderzoek wat ik nu uitvoer voor het HC Enschede zou dit ook van nut zijn voor HC Breda? Ik hoorde dat er momenteel een onderzoek wordt gedaan naar het anders in de markt zetten van de arrangementen (reactief naar proactief)?

H: Ja, het voornaamste doel hiervan is: Hoe kunnen wij Holland Casino Breda als evenementen- en arrangementenlocatie in de markt zetten op een proactieve manier. Welke stappen moeten we dan nemen om van reactief naar het gewenste proactief te gaan.

M: Ok, dat is interessant. Ik denk dat dit voor het HC in Enschede ook nog wel van belang kan zijn en dan met name de bewustwording van de doelgroepen (Zakelijk/Privé) dat de mogelijkheid bestaat om een arrangement te houden bij het HC Enschede.

H: Want hoe gaat dit in Enschede nu?

M: Enschede is momenteel ook heel reactief. Geen echte acquisitie, maar gewoon wachten tot er iets binnenkomt.

H: Ja precies, hetzelfde als hier dus. En dan wel goed afhandelen, maar alleen op aanvraag.

M: Wat ik eigenlijk net ook vroeg, kijk waar ik me echt op richt is de wensen en behoeften van de zakelijke doelgroep, wat willen ze nu op het gebied van beleving bij bedrijfsuitjes/arrangementen? Denkt u dat u gebruik van zo'n zelfde soort onderzoek zou kunnen maken, wanneer dit gespecialiseerd is op het achterland van HC Breda?

H: Ja dat zou best wel kunnen, want wat je nu ziet is dat die mensen het altijd wel heel fijn vinden om die speluitleg te krijgen, daar hechten ze heel veel waarde aan. Tevens is dit ook de bottleneck, want dit is het meest arbeidsintensieve proces van de arrangementen (dus duur!!). Het belangrijkste onderdeel, Leren dus, zorgt ook voor de grootste bottleneck bij ons. Als je in SEM kijkt kun je zien dat HC Breda de meeste arrangementen heeft, by far. Wij doen er bijvoorbeeld 1200 per jaar en de vestiging na ons doet er dan iets van 700 ofzo, dus het is een ontzettend groot verschil. We hebben een hele actieve rol daarin en zijn waarschijnlijk het meest actieve casino in arrangementenzaken binnen Holland Casino. Scheveningen biedt bijvoorbeeld nu 1 standaardarrangement aan van 20 en dat vinden ze goed, maar als ik dan kijk wat hun arrangementenomzet is, dat is nog geen fractie van wat wij hier hebben. Ik heb een analyse gemaakt eind vorig jaar en daaruit kwam dat ik op dit moment 0,3/0,4 FTE kwijt ben aan arrangementen. Dat is niet erg, als het maar rendeert, dat is natuurlijk een belangrijk punt. Dat gaat wel heel erg met vlagen he, tegen de zomer aan en aan het eind van het jaar hebben we heel veel arrangementen en nu in januari/februari is dit stukken minder.

M: Periode gebonden dus eigenlijk?

H: Ja ja, periode of seizoensgebonden inderdaad.

M: Ok. Ik denk dat het meeste wel is behandeld nu. Hebt u verder nog iets toe te voegen?

H: Nou ik ben uiteraard wel benieuwd naar de resultaten van je onderzoek, dus die zouden wij hier graag ontvangen.

M: Bedankt voor het interview en ik zal wanneer ik mijn onderzoek heb afgerond het opsturen.

Bijlage J: Codeboom interviews

In deze Bijlage is de codeboom van de interviews besproken.

Axiaal Coding	Open Coding	Fragmenten
Speerpunten HCB & HCR	–Lokaal ondernemerschap stimuleren (Verbindingen leggen in de regio) –MVO (opleidingen/stageplekken aanbieden) –Goede gasten binnenhalen (flinke spelers) –Belgische/Chinese gasten binnenhalen –Programmering/Evenementen organiseren	1.1, 2.1, 1.4, 1.6, 2.9, 2.10, 2.11, 1.13, 1.27
USP HCB & HCR	–Urban casino –Locatie –Personeel (Vriendelijkheid) –Grenscasino	1.2, 2.2, 1.3, 1.4, 1.12, 2.14, 2.19, 1.23, 1.27.
Doelgroep segmentatie	–Grenscasino –Toerisme (Wel/Geen?) –Taboe Holland Casino –Loyaliteit creëren bij lokale doelgroepen –Gasten lezen, daardoor beter van dienst kunnen zijn en ‘sturen’.	1.1, 2.3, 1.4, 2.4, 1.5, 2.5, 1.6, 2.6, 2.7, 2.8, 2.9, 2.10, 2.11, 1.13, 2.24, 1.27, 2.27
Aankomende privatisering (Veranderingen/aanpassingen) en de rol van arrangementen bij de aankomende privatisering	–Strategische personeelsplanning (flexibiliteit stimuleren) –Urgentie nog niet duidelijk bij de werknemers van HC (mensen denken dat het wel overwaait). –Vele bedreigingen (met name de onlinemarkt) voor een ouderwets ingesteld bedrijf als HC. –Marktconform worden en nivelleren. –Verbouwing (24/7 opening) > HC Rotterdam –Loyaliteit creëren bij lokale doelgroepen –Marginaal; spel leading, leisure minder belangrijk. –Kwaliteit gasten belangrijker dan kwantiteit, focus op rendement –Arrangementen rendabel krijgen (zeer arbeidsintensief proces) –Proactief arrangementen in de markt zetten i.p.v. reactief.	1.7, 1.8, 1.9, 1.10, 1.11, 1.12, 2.12, 1.13, 2.13, 1.14, 2.14, 1.15, 2.15, 1.16, 2.16, 1.17, 2.17, 1.18, 2.18, 1.24, 2.25, 1.28, 2.28, 1.29, 2.30
Belevings-dimensie ‘Leren’	–Arrangementen gewild, maar arbeidsintensief door de speluitleg (en dus duur!) –Arrangementen rendabel krijgen –Verschillen leeftijdsgroepen (Jong vindt Leren –belangrijker, dankzij de nieuwsgierigheid). –Marginaal; spel leading, leisure minder belangrijk.	2.15, 1.17, 1.18, 2.21, 1.22, 2.25, 1.28.
Belevings-dimensie ‘Esthetiek’	–Persoonlijk contact belangrijke factor –Loyaliteit gasten (diamond-kaarthouders) –Gasten lezen, daardoor beter van dienst kunnen zijn en ‘sturen’. –Personeel (Vriendelijkheid) –Locatie	1.2, 1.3, 1.12, 1.21, 1.23, 2.14, 2.19, 2.20, 2.22, 2.25

Belevings- dimensie 'Ontsnappen'	-Seizoensgebonden -Verbouwing (24/7 opening) > HC Rotterdam -Verschillen geslacht (vrouwen op zoek naar gezelligheid, mannen naar het spel). -Locatie (Authentiek klooster) -Urban casino	1.2, 2.2, 1.8, 1.9, 1.12, 2.13, 1.16, 2.17, 1.20, 1.21, 2.23, 2.25, 1.31.
Belevings- dimensie 'Amusement'	-Verschillen leeftijdsgroepen -Amusement 'slechts' een sfeerverhoger -Gasten lezen, daardoor beter van dienst kunnen zijn en 'sturen'. -Programmering/Evenementen organiseren -Uitbesteding (Externe partijen) -HC georganiseerd op onderbuikgevoelens, er moet meer cijfermatig worden gekeken.	2.1, 2.3, 1.9, 2.21, 1.22, 2.24, 1.25, 2.25, 1.26, 2.26, 2.29, 2.30
Verbindingen tussen vestigingen	-Verschillende manieren van arrangementen aanbieden -Potentie buitenlandse gasten -Arrangementen als traffic generator -HC georganiseerd op onderbuikgevoelens, er moet meer cijfermatig worden gekeken. -Bewustheid van de mogelijkheid van een arrangement bij HC laag.	1.1, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.9, 2.10, 2.11, 1.13, 1.17, 2.25, 1.26, 2.26, 1.27, 2.27, 2.28, 1.29, 2.30
Toevoegingen/ conclusie interview	-Arrangementen gewild, maar arbeidsintensief (en dus duur!) -Uitbesteding -Risicospreiding (uiteindelijke doel niet vergeten) -Bijdrage arrangementen aan omzet -Seizoensgebonden	2.15, 2.16, 1.17, 2.17, 1.18, 2.18, 1.24, 1.28, 1.29, 2.29, 1.30, 2.30, 1.31

Bijlage K: Fragmenten interviews

In deze Bijlage zijn de fragmenten van de interviews met de M&S-managers van de HC-vestigingen in Rotterdam en Breda gegeven.

Kenmerken Organisatie

Hanneke Theuws (HC Breda)

Fragment 1.1: Deze speerpunten zijn voornamelijk gericht op de groei in de Belgische markt, groei in de Chinese markt. Naast een gezicht worden in de lokale omgeving hier (het achterland van Breda voornamelijk), want we zijn hier in de lokale omgeving heel lang weggeweest zoals ik net ook vertelde. Ik probeer verbindingen te maken met de stad, de gemeentes en wethouders, maar ook de lokale stakeholders in Breda. Daarnaast proberen we het bedrijf te positioneren als maatschappelijk betrokken onderneming in de stad. Dit doen we dan voornamelijk door stageplaatsen aan te bieden, maar ook opleidingen binnen het HC Breda op mbo-niveau. Daarnaast ben ik ook operationeel bezig met acties. Dus zowel operationeel als strategisch ben ik bezig met die dingen in stand te zetten of ik doe in ieder geval een poging tot.

Fragment 1.4: Ten slotte zijn we een grenscasino, net als Enschede, dit brengt ook weer andere unieke punten met zich mee. Ondanks dit gegeven vallen de aantallen Belgische gasten momenteel nog een beetje tegen, we zitten op maar 7% momenteel en dit aantal zou veel groter kunnen zijn.

Fragment 1.6: Dat kan ik me voorstellen, maar wij als HC Breda kunnen daar niet van profiteren. We moeten het voornamelijk hebben van verbindingen leggen in de regio en lokaal ondernemerschap.

Fragment 1.13: Nee, als je kijkt bij ons dan hebben we afgesproken dat we arrangementen blijven aanbieden en zelfs dat we dit proactief gaan doen in plaats van reactief, zoals nu gebeurt (in Enschede ook). Dit heeft ten eerste te maken met het feit dat we zo'n mooi locatie hebben dat het zonde is om dit niet te benutten. De tweede reden is dat we ons op die manier willen positioneren in de markt, wanneer naar de pijler lokaal ondernemerschap wordt gekeken. Dit is vooral om de juiste doelgroepen aan te trekken om op deze manier nieuwe aanwas te genereren naar het casino.

Fragment 1.27: Bijvoorbeeld na de aanslagen in Parijs, de week later werd hier geroepen dat we veel meer Belgische gasten aan moesten gaan trekken. Dit is op zich logisch, want België is ook ineens een soort van onveilig gebied door die aanslagen, dus het is een vrij logische conclusie. Als ik hier een analyse op loslaat, zie je nog niet 1 extra Belg in het HC Breda, nog niet 1!! Dit kan misschien in de beleving op de vloer zo zijn, maar puur cijfermatig is dit zeker niet het geval. Daarom is het af en toe een beetje gevaarlijk om puur op het onderbuikgevoel van de mensen in HC Enschede af te gaan, want dit maakt het wat gekleurder en subjectiever, dat is wat ik bedoel.

Richard Kruijthof (HC Rotterdam)

Fragment 2.1: Ik ben de M&S-manager van HC Rotterdam en vanuit die rol hou ik mij bezig met (wanneer het kort door de bocht wordt gezegd) het binnenhalen van 'goede gasten'. 'Goede gasten' zijn mensen die echt voor het spel komen en daarom ook goed besteden (flink wat achterlaten bij het casino). En afgeleide daarvan zijn zaken als programmering, sponsoring, evenementen, jackpots, prijzen.. Kortom alles wat zich een beetje verhoudt met marketing & communicatie.

Fragment 2.9: We hebben wel een aantal gasten vanuit hotels en we zijn momenteel wel steeds meer aan de slag met het Chinees toerisme. We hebben nu ook een Chinese dame aangenomen, ook omdat in deze markt gewoon een ontzettende boost zit qua toerisme en ze spenderen gewoon ontzettend veel geld, ook in de casino's.

Fragment 2.10: Eens! Dat is een hele kwalijke zaak. Het is daarom heel mooi dat we Susan (die Chinese dame) nu hebben aangenomen. Zij is nu vier jaar in Nederland en komt uit het Chinese hotelwezen en heeft dus op heel veel vlakken ontzettend veel connecties en ingangen. Ook dit is erg belangrijk voor Chinese gasten, want het is toch wel een beetje bekend dat het op die manier het beste werkt, zeker met Chinese gasten.

Fragment 2.11: Dat is het ook. Chinezen hechten veel meer waarde aan status en aan dure dingen dan wij bijvoorbeeld. Ze hebben dan liever een Gucci tas en niks te eten dan andersom.

Uiteindelijk is het allemaal onderscheiden. Maar ook het aantonen van hiërarchie en verhoudingen zijn belangrijk. Aan de andere kant zijn er ook hele rijke Chinezen die erbij lopen alsof ze zwerver zijn, dat is weer een beetje het andere contrast.

USP HC Rotterdam & HC Breda

Hanneke Theuws (HC Breda)

Fragment 1.2: Het gebouw is zeker een USP, omdat wij het mooiste casino van Nederland hebben. Het casino is gevestigd in een voormalig klooster, die volledig genoveerd is. Enkele authentieke details van het voormalig klooster zijn gebleven en deze zijn gecombineerd met innovatie en het spel. Die combinatie maakt dit tot een unieke locatie.

Fragment 1.3: Tevens wordt de gastvrijheid van het personeel vaak genoemd als USP van HC Breda. Het personeel in deze vestiging blijkt vaak toch het hoogst gewaardeerd te zijn door de gasten en toch uit te blinken ten opzichte van de rest van Nederland.

Fragment 1.4: Ten slotte zijn we een grenscasino, net als Enschede, dit brengt ook weer andere unieke punten met zich mee. Ondanks dit gegeven vallen de aantallen Belgische gasten vallen momenteel nog een beetje tegen, we zitten op maar 7% momenteel en dit aantal zou veel groter kunnen zijn.

Fragment 1.12: Dit heeft ten eerste te maken met het feit dat we zo'n mooi locatie hebben dat het zonde is om dit niet te benutten.

Fragment 1.23: Dat komt ook omdat wij een bedrijf zijn waar men over het algemeen best veel geld neerlegt. Dit betekent dat die gasten dan ook de taken gefaciliteerd willen hebben, ze verwachten een uitmuntende service. Kijk als een gast 1000 euro neerlegt voor een arrangement van een paar uurtjes, kunnen ze helemaal gepikeerd raken over of ze gratis parkeren of niet en ze willen ook gratis drankjes, want ze brengen al zoveel geld naar het casino. Die uitmuntende service daar is waar dit bedrijf in uitblinkt.

Fragment 1.27: Bijvoorbeeld na de aanslagen in Parijs, de week later werd hier geroepen dat we veel meer Belgische gasten aan moesten gaan trekken. Dit is op zich logisch, want België is ook ineens een soort van onveilig gebied door die aanslagen, dus het is een vrij logische conclusie. Als ik hier een analyse op loslaat, zie je nog niet 1 extra Belg in het HC Breda, nog niet 1!! Dit kan misschien in de beleving op de vloer zo zijn, maar puur cijfermatig is dit zeker niet het geval. Daarom is het af en toe een beetje gevaarlijk om puur op het onderbuikgevoel van de mensen in HC Enschede af te gaan, want dit maakt het wat gekleurder en subjectiever, dat is wat ik bedoel.

Richard Kruijthof (HC Rotterdam)

Fragment 2.2: De elementen die je net noemde dat geldt natuurlijk ook voor hier in Rotterdam. Wat wij wel goed doen als locatie denk ik is dat we zoals we dat zelf noemen echt een 'Urban-Place Casino' zijn. Echt een stadscasino dus, mensen komen voor het spel en iedereen uit de stad komt hier samen in het casino. Er dus een enorm multicultureel bereik en het publiek in het HC Rotterdam is echt een

afspiegeling van de stad. 13% van onze bezoekers zijn daarom ook Chinezen. Tevens hebben we veel Antilianen, Kaapverdianen, Turken, Marrokkanen, Surinamers, de stad zoals op straat te zien is komt hier ook binnen.

Fragment 2.14: Nog een ander ding is om nog vele malen beter die lokale doelgroepen aan te spreken en ook te binden aan het HC Rotterdam. Op dit moment moet de loyaliteit bij de gasten worden geoptimaliseerd, zodat ze terug blijven komen straks wanneer er andere casino's toe zullen treden op de markt. Op verschillende manieren wordt geprobeerd om die loyaliteit te optimaliseren; persoonlijk contact, vip-marketing en de verbouwing is natuurlijk ook een belangrijk punt om onze positie te versterken

Fragment 2.19: En dat zie je natuurlijk heel erg tegenwoordig, dat persoonlijk contact toch de doorslaggevende factor kan zijn in deze tijd van de vele opties die kunnen worden gekozen.

Doelgroep segmentatie

Hanneke Theuws (HC Breda)

Fragment 1.1: Deze speerpunten zijn voornamelijk gericht op de groei in de Belgische markt, groei in de Chinese markt. Naast een gezicht worden in de lokale omgeving hier (het achterland van Breda voornamelijk), want we zijn hier in de lokale omgeving heel lang weggeweest zoals ik net ook vertelde. Ik probeer verbindingen te maken met de stad, de gemeentes en wethouders, maar ook de lokale stakeholders in Breda. Daarnaast proberen we het bedrijf te positioneren als maatschappelijk betrokken onderneming in de stad. Dit doen we dan voornamelijk door stageplaatsen aan te bieden, maar ook opleidingen binnen het HC Breda op mbo-niveau. Daarnaast ben ik ook operationeel bezig met acties. Dus zowel operationeel als strategisch ben ik bezig met die dingen in stand te zetten of ik doe in ieder geval een poging tot.

Fragment 1.4: Ten slotte zijn we een grenscasino, net als Enschede, dit brengt ook weer andere unieke punten met zich mee. Ondanks dit gegeven vallen de aantallen Belgische gasten vallen momenteel nog een beetje tegen, we zitten op maar 7% momenteel en dit aantal zou veel groter kunnen zijn.

Fragment 1.5: Dit is niet op toeristenbasis. Kijk Breda is een hele mooie stad, een jaren 30 stad met een dorps karakter, maar we hebben niet genoeg aantrekkingskracht op bijvoorbeeld Chinese of Japanse toeristen die een week door Europa reizen. Enige reden waarom ze dan zouden stoppen in Breda is voor een toevallige pitstop, maar wij als HC Breda moeten het niet hebben van het toerisme. Dus daarom richten we ons ook meer op de lokale Chinese gasten die uit Breda en de regio (Rotterdam -> Eindhoven tot aan onder Antwerpen) komen.

Fragment 1.6: Dat kan ik me voorstellen, maar wij als HC Breda kunnen daar niet van profiteren. We moeten het voornamelijk hebben van verbindingen leggen in de regio en lokaal ondernemerschap.

Fragment 1.13: Nee, als je kijkt bij ons dan hebben we afgesproken dat we arrangementen blijven aanbieden en zelfs dat we dit proactief gaan doen in plaats van reactief, zoals nu gebeurt (in Enschede ook). Dit heeft ten eerste te maken met het feit dat we zo'n mooi locatie hebben dat het zonde is om dit niet te benutten. De tweede reden is dat we ons op die manier willen positioneren in de markt, wanneer naar de pijler lokaal ondernemerschap wordt gekeken. Dit is vooral om de juiste doelgroepen aan te trekken om op deze manier nieuwe aanwas te genereren naar het casino.

Fragment 1.27: Bijvoorbeeld na de aanslagen in Parijs, de week later werd hier geroepen dat we veel meer Belgische gasten aan moesten gaan trekken. Dit is op zich logisch, want België is ook ineens een soort van onveilig gebied door die aanslagen, dus het is een vrij logische conclusie. Als ik hier een analyse op loslaat, zie je nog niet 1 extra Belg in het HC Breda, nog niet 1!! Dit kan misschien in de

beleving op de vloer zo zijn, maar puur cijfermatig is dit zeker niet het geval. Daarom is het af en toe een beetje gevaarlijk om puur op het onderbuikgevoel van de mensen in HC Enschede af te gaan, want dit maakt het wat gekleurder en subjectiever, dat is wat ik bedoel.

Richard Kruijthof (HC Rotterdam)

Fragment 2.3: Ja onder andere. We doen een Caribisch feest voor Antilianen, Surinaams feest voor Surinamers, Kaapverdiaanse acts voor Kaapverdianen etc. We werken ook samen met acts die in die gemeenschappen heel populair zijn, ondanks dat wij die acts niet zo goed kennen. We werken hierom ook samen met mediakanalen om die verschillende doelgroepen te bereiken. Radio Brazza is bijvoorbeeld een radiostation met een Surinaamse/Kaapverdiaanse/Antilliaanse redactie, daar hebben we bijvoorbeeld een samenwerkingsverband mee. En vaak worden die feesten ook georganiseerd in samenwerking met die partijen uit die doelgroepen, want die hebben natuurlijk veel meer verstand en kennis van de wensen en behoeften van de doelgroepen.

Fragment 2.4: Ja en dit is ook van groot belang. Als je een bepaalde gemeenschap/doelgroep bewerkt zijn eigenlijk twee dingen van belang: De omvang en of ze iets met het spel hebben. Want als je een hele mooie avond voor een groep organiseert maar niemand heeft iets met het spel, dan kan het wel heel druk zijn, maar levert het uiteindelijk geen geld op.

Fragment 2.5: Ja dat is zeker zo en die mensen hebben vaak een hele andere associatie met het casino dan Nederlanders dat hebben, Nederlanders zijn toch een beetje voorzichtig met het casino.

Fragment 2.6: Het eerste wat een Nederlander vaak zegt is: Is het druk bij het casino? Ik kom er zelf nooit eigenlijk hoor. Dit is tweeledig, want het ene wat ze willen zeggen is eigenlijk van ik ben zelf geen gokker en het andere is van; ja ik ben geen gast bij jou. Alsof mij dat iets interesseert.

Fragment 2.7: Want in Rotterdam komt er een heel ander soort toerisme dan een andere populaire stad in Nederland zoals Amsterdam. De toeristen in Amsterdam komen toch over het algemeen voor drugs, hoeren etc. Dan past gokken wel lekker binnen dat plaatje.

Fragment 2.8: Naar Rotterdam komen de meeste toeristen voornamelijk voor architectuur/kunst. Hier komt dus een heel ander type toerist af, dus het percentage wat wij hiervan ontvangen in het casino is daarom dus veel minder groot.

Fragment 2.9: We hebben wel een aantal gasten vanuit hotels en we zijn momenteel wel steeds meer aan de slag met het Chinees toerisme. We hebben nu ook een Chinese dame aangenomen, ook omdat in deze markt gewoon een ontzettende boost zit qua toerisme en ze spenderen gewoon ontzettend veel geld, ook in de casino's.

Fragment 2.10: Eens! Dat is een hele kwalijke zaak. Het is daarom heel mooi dat we Susan (die Chinese dame) nu hebben aangenomen. Zij is nu vier jaar in Nederland en komt uit het Chinese hotelwezen en heeft dus op heel veel vlakken ontzettend veel connecties en ingangen. Ook dit is erg belangrijk voor Chinese gasten, want het is toch wel een beetje bekend dat het op die manier het beste werkt, zeker met Chinese gasten.

Fragment 2.11: Dat is het ook. Chinezen hechten veel meer waarde aan status en aan dure dingen dan wij bijvoorbeeld. Ze hebben dan liever een Gucci tas en niks te eten dan andersom.

Uiteindelijk is het allemaal onderscheiden. Maar ook het aantonen van hiërarchie en verhoudingen zijn belangrijk. Aan de andere kant zijn er ook hele rijke Chinezen die erbij lopen alsof ze zwerver zijn, dat is weer een beetje het andere contrast.

Fragment 2.24: Wanneer je het goed doet kun je gasten heel erg sturen, en weet je bewijze van spreken al oke dat gaan ze doen bij dag 3 en dit willen ze op dag 4. Op een gegeven moment kun je

die gasten dan steeds beter lezen en voorzien.

Fragment 2.27: In Amerika zijn al die conventies etc. bij de grote casino's. En je ziet in het buitenland bijvoorbeeld ook dat het heel normaal is om een hapje/drankje te doen in een hotel(lobby). Hoe vaak zie je dit nu in Nederland?

Aankomende privatisering

Hanneke Theuws (HC Breda)

Fragment 1.7: Ja dat denk ik wel, alleen denk ik dat wij dat als vestiging nog niet zo goed beseffen. Kijk, iedereen weet dat de privatisering eraan komt, maar ik denk dat slechts op enkele niveaus binnen het bedrijf de totale urgentie duidelijk is. Vele werknemers denken dat het slechts een griepje is en dat het geen grote verdere gevolgen heeft voor het Holland Casino, maar ik denk dat het de hele wereld gaat veranderen.

Fragment 1.8: Het zou zomaar kunnen dan over 15/20 jaar geen fysieke vestiging van Holland Casino meer bestaat. Ik denk dat de wereld immens veranderd. Kijk naar andere vlakken, bijvoorbeeld de Rabobank of de V&D. De stenen vestigingen zeggen momenteel niet meer zoveel en steeds meer gaat online. Ondanks dit draait het er wel om dat het service-level immens groot is, maar mensen hoeven niet altijd meer naar stenen (fysieke vestiging). Je ziet ook de hele omgeving veranderen van mensen die dingen willen hebben naar mensen die dingen willen gebruiken. We delen dingen en maken gebruik van dingen, maar hoeven ze niet per se meer te bezitten. Die combinatie van trends en de aankomende privatisering gaat de hele wereld veranderen.

Fragment 1.9: Ik denk dat zodra de online markt open gaat, dan moeten we als Holland Casino echt heel hard ons best gaan doen.

Fragment 1.10: Dan zullen er spelers van over de hele wereld bijkomen en ook vele branchevreemde spelers.. Daar zijn we momenteel als Holland Casino, een ouderwets bedrijf, totaal niet op voorbereid. De balans zal veranderen. Zijn wij als zo door blijven gaan rendabel blijven en het huidige beleid blijven doorvoeren? Persoonlijk denk ik van niet.

Fragment 1.11: Mensen die al duizend jaar werken bij het Holland Casino gaan zich rot schrikken, want het landschap gaat veranderen. Het gaat nivelleren en marktconform worden. Een overnamekandidaat zal het landschap bij het Holland Casino marktconform maken en niet meer Holland Casino conform (gevolg: lagere salarissen, andere cao-voorwaarden).

Fragment 1.12: Dit heeft ten eerste te maken met het feit dat we zo'n mooi locatie hebben dat het zonde is om dit niet te benutten.

Fragment 1.13: Nee, als je kijkt bij ons dan hebben we afgesproken dat we arrangementen blijven aanbieden en zelfs dat we dit proactief gaan doen in plaats van reactief, zoals nu gebeurt (in Enschede ook). Dit heeft ten eerste te maken met het feit dat we zo'n mooi locatie hebben dat het zonde is om dit niet te benutten. De tweede reden is dat we ons op die manier willen positioneren in de markt, wanneer naar de pijler lokaal ondernemerschap wordt gekeken. Dit is vooral om de juiste doelgroepen aan te trekken om op deze manier nieuwe aanwas te genereren naar het casino.

Fragment 1.14: Op dit moment is het niet rendabel, daar ben ik van overtuigd, dus hoe moeten we die arrangementen aan gaan passen om ze rendabel te krijgen? We hoeven hier geen megamarges op te gaan maken, maar we willen het wel rendabel krijgen.

Fragment 1.15: Daarnaast willen we deze arrangementen proactief in de markt gaan zetten als HC Breda.

Fragment 1.16: Ik denk het niet. Ik denk dat veel mensen niet weten dat er groepsarrangementen te

boeken zijn bij ons (HC Breda). Daarnaast weten de mensen niet dat we in het bezit zijn van een erg goed restaurant, waar je heerlijk kan eten. Mensen hebben hier totaal geen notie van, ondanks enkele arrangement campagnes in het verleden is dit toch niet blijven hangen. Ik denk ook persoonlijk dat hier nog veel verbetering in zit, zowel op zakelijk als leisure vlak. Nu pakken we dit reactief op en dan wordt het ook wel tot in de puntjes geregeld en alles helemaal top, maar ze moeten wel eerst naar ons toe komen. Vandaar dat we het belang beseffen van de proactieve houding die we aan zullen moeten nemen. Het verleden wijst ook uit dat dit werkt, aan de hand van een arrangement campagne van enkele jaren geleden namen de arrangementen ineens sterk toe, dus het bewust maken werkt uiteindelijk wel degelijk. Het kanaal televisie werkt natuurlijk uitstekend en vooral landelijke televisie, maar dit is wel kostbaar. Dit reclamespotje werd toentertijd gefinancierd vanuit hoofdkantoor, aangezien toen de waarde propositie nog 'een mooie gelegenheid om uit te gaan' was en dit is nu veranderd in 'Het enige echte casino'.

Fragment 1.17: Ik denk dat wanneer een gast binnenkomt via een arrangement voor de eerste keer, deze gast veel eerder is geneigd om een nabezoek te brengen aan het Holland Casino. De voornaamste reden hiervan is dat de gast 'aan de hand' wordt meegenomen bij een arrangement en dit wordt over het algemeen ervaren als prettig bij een eerste bezoek. Wanneer een gast het casino voor het eerst bezoekt zonder arrangement kan het nogal eens overweldigend zijn met al die doorgewinterde spelers die vast zitten in het spel, dan zet je niet zo snel iets in bij de blackjack tafel, omdat je dan simpelweg het gevoel hebt het in een bodemloze put te gooien. De spelvreugde is dan minder en er is daarom minder kans dat de first-time-visitor plezier beleefd aan het bezoek en dus minder kans dat deze terug zal keren naar het casino.

Fragment 1.18: Het is wel een hele arbeidsintensieve manier, maar ik geloof wel dat de mensen die een arrangement nemen echt een avondje casino zullen ervaren.

Fragment 1.24: Nou ja.. We zijn hier nog stappen in aan het maken als bedrijf, omdat je nu weleens ziet dat we een paar duizend aan een gast spenderen, terwijl deze gast nog geen stuiver uit heeft gegeven. Dit hebben we nog niet goed in kaart, we investeren nog niet altijd in de juiste mensen momenteel. Ik geloof wel oprecht in investeren en in 1-op-1-marketing, maar wel als de gasten dan goed in kaart zijn gebracht.

Fragment 1.28: Ja dat zou best wel kunnen, want wat je nu ziet is dat die mensen het altijd wel heel fijn vinden om die speluitleg te krijgen, daar hechten ze heel veel waarde aan. Tevens is dit ook de bottleneck, want dit is het meest arbeidsintensieve proces van de arrangementen (dus duur!!). Het belangrijkste onderdeel, Leren dus, zorgt ook voor de grootste bottleneck bij ons.

Fragment 1.29: HC Breda de meeste arrangementen heeft, by far. Wij doen er bijvoorbeeld 1200 per jaar en de vestiging na ons doet er dan iets van 700 ofzo, dus het is een ontzettend groot verschil. We hebben een hele actieve rol daarin en zijn waarschijnlijk het meest actieve casino in arrangementenzaken binnen Holland Casino.

Richard Kruijthof (HC Rotterdam)

Fragment 2.12: Op vele verschillende facetten, bijvoorbeeld op strategische personeelsplanning. Hoe ga je je personeel op de beste manier plannen zodat ze zo kosten efficiënt mogelijk kunnen worden ingezet? Is dit dan zoveel mogelijk fulltimers? Of juist veel mensen met een 30% contract? Omdat deze medewerkers veel makkelijker kunnen worden geschoven naar pieken en dalen, zoals je ook veel ziet in de horeca. In de horeca is een einde als 'tot sluit' heel gebruikelijk, terwijl dat bij het Holland Casino helemaal niet bestaat (dat zal er ook niet komen door alle vakbonden en cao's etc.). Toch kun je wel

erover nadenken van als dat niet te realiseren valt hoe kunnen we dan die flexibiliteit wel realiseren en optimaliseren onder het personeel.

Fragment 2.13: Wanneer de markt open gaat is er een reële kans op een concurrent dichtbij, dus we streven als HC Rotterdam een 24 uurs opening na, hier zal bij de aankomende verbouwing ook rekening mee worden gehouden. Dit is voornamelijk om te onderscheiden, want we zijn daarmee de eerste in Rotterdam die 24 uur per dag open zijn.

Fragment 2.14: Nog een ander ding is om nog vele malen beter die lokale doelgroepen aan te spreken en ook te binden aan het HC Rotterdam. Op dit moment moet de loyaliteit bij de gasten worden geoptimaliseerd, zodat ze terug blijven komen straks wanneer er andere casino's toe zullen treden op de markt. Op verschillende manieren wordt geprobeerd om die loyaliteit te optimaliseren; persoonlijk contact, vip-marketing en de verbouwing zijn natuurlijk belangrijk punten.

Fragment 2.15: Het leisure verhaal wordt daarom (voor het HC Rotterdam) steeds minder belangrijk dan het spel. Het spel is leading in alles.

Fragment 2.16: Spelresultaat en rendement staat op 1. Het is fijn als dit door 2000 mensen wordt gerealiseerd, maar als het resultaat beter is en er zijn maar 1800 gasten, maakt dat niet uit.

Fragment 2.17: Je kan in Rotterdam een miljoen dingen doen in een straal van 2 kilometer. Kijk alleen al naar het eten, hier tegenover zit een all-you-can-eat sushi tent voor 15 euro en 2 straten verderop zit er all-you-can-eat tapas tent etc. Op prijs kunnen we tegen dit soort concurrenten al nooit concurreren.

Fragment 2.18: Als je kijkt naar de cijfers dan kun je dit zien. Wanneer je de Repré (Bingo/Bridge/Klaverjassen) eraf haalt, is dit slechts 0,34% van de totale omzet. Dat is natuurlijk heel weinig. In cijfers praat je dan in 2014 over 123.000 euro. Dit is natuurlijk veel geld, maar als je kijkt op een omzet van 60/70/80 miljoen is dit natuurlijk heel weinig. Voornamelijk de verhouding tussen de inspanningen die wij moeten doen als casino en marketingafdeling. Er zit in die arrangementen zoveel tijd, dit is echt een significant deel (ongeveer 30%) van alle tijd van de Marketing & Sales afdeling. Wanneer dit dan zo'n marginale bijdrage levert aan de omzet en het rendement heel klein is, is dit het gewoon niet waard.

Fragment 2.25: Soms. Maar meestal is dat op basis van een sponsorcontract die we hebben. Dat is dan de businessclub van Feyenoord, Rotterdam Topsport, Chinese ondernemers. Dat gebeurt weleens en dan maken we arrangement op maat met een buffetje en een drankje en soms speluitleg

Fragment 2.28: Wij hebben als HC Rotterdam die traffic niet echt nodig, klinkt arrogant, maar er komen gewoon genoeg gasten.

Fragment 2.30: Niet zozeer de focus compleet verleggen van het spel naar de leisure kant (arrangementen), maar meer als aanvulling met het oog op de komende privatisering. Het verbreden van het aanbod en het aantrekken van verschillende doelgroepen. Dus het stimuleren van andere inkomstenbronnen en meer een risicospreiding.

De vier dimensies van beleving

De volgende opdeling is gemaakt aan de hand van de belevingsdimensies van Pine & Gilmore (2011):

Leren

Hanneke Theuws (HC Breda)

Fragment 1.17: Ik denk dat wanneer een gast binnenkomt via een arrangement voor de eerste keer, deze gast veel eerder is geneigd om een nabezoek te brengen aan het Holland Casino. De voornaamste

reden hiervan is dat de gast 'aan de hand' wordt meegenomen bij een arrangement en dit wordt over het algemeen ervaren als prettig bij een eerste bezoek. Wanneer een gast het casino voor het eerst bezoekt zonder arrangement kan het nogal eens overweldigend zijn met al die doorgewinterde spelers die vast zitten in het spel, dan zet je niet zo snel iets in bij de blackjack tafel, omdat je dan simpelweg het gevoel hebt het in een bodemloze put te gooien. De spelvreugde is dan minder en er is daarom minder kans dat de first-time-visitor plezier beleefd aan het bezoek en dus minder kans dat deze terug zal keren naar het casino.

Fragment 1.18: Het is wel een hele arbeidsintensieve manier, maar ik geloof wel dat de mensen die een arrangement nemen echt een avondje casino zullen ervaren.

Fragment 1.22: De jongere leeftijdscategorie was ook vele malen positiever dan de oudere leeftijdscategorie, hier waren wel enkele verschillen te constateren. De jongere leeftijdscategorieën waren daarbij veel positiever, waren meer gericht op het wekken van de nieuwsgierigheid en nieuwe dingen ontdekken.

Fragment 1.28: Ja dat zou best wel kunnen, want wat je nu ziet is dat die mensen het altijd wel heel fijn vinden om die speluitleg te krijgen, daar hechten ze heel veel waarde aan. Tevens is dit ook de bottleneck, want dit is het meest arbeidsintensieve proces van de arrangementen (dus duur!!). Het belangrijkste onderdeel, Leren dus, zorgt ook voor de grootste bottleneck bij ons.

Richard Kruijthof (HC Rotterdam):

Fragment 2.15: Het leisure verhaal wordt daarom (voor het HC Rotterdam) steeds minder belangrijk dan het spel. Het spel is leading in alles.

Fragment 2.21: De jongeren gaan zeker sneller ergens anders heen en zijn minder snel verzadigd. Dit zie je in de horeca ook veel gebeuren in Rotterdam, maar ook in Enschede waarschijnlijk. Er komt een nieuwe kroeg en iedereen wil daarheen. Hij is goed, populair en iedereen gaat daar 3 keer in de week naartoe, maar ja over 5 jaar is die weer weg en komt de volgende. Mensen blijven op zoek naar nieuwe dingen.

Fragment 2.25: Soms. Maar meestal is dat op basis van een sponsorcontract die we hebben. Dat is dan de businessclub van Feyenoord, Rotterdam Topsport, Chinese ondernemers. Dat gebeurt weleens en dan maken we arrangement op maat met een buffetje en een drankje en soms speluitleg.

Esthetiek

Hanneke Theuws (HC Breda)

Fragment 1.2: Het gebouw is zeker een USP, omdat wij het mooiste casino van Nederland hebben. Het casino is gevestigd in een voormalig klooster, die volledig gerenoveerd is. Enkele authentieke details van het voormalig klooster zijn gebleven en deze zijn gecombineerd met innovatie en het spel. Die combinatie maakt dit tot een unieke locatie.

Fragment 1.3: Tevens wordt de gastvrijheid van het personeel vaak genoemd als USP van HC Breda. Het personeel in deze vestiging blijkt vaak toch het hoogst gewaardeerd te zijn door de gasten en toch uit te blinken ten opzichte van de rest van Nederland.

Fragment 1.12: Dit heeft ten eerste te maken met het feit dat we zo'n mooi locatie hebben dat het zonde is om dit niet te benutten.

Fragment 1.21: Mooi dan zie je ook dat de vrouw vaak komt voor de gezelligheid, de sociale component van het casino en de man komt over het algemeen meer om te winnen en echt voor het spel.

Fragment 1.23: Dat komt ook omdat wij een bedrijf zijn waar men over het algemeen best veel geld neerlegt. Dit betekent dat die gasten dan ook de taken gefaciliteerd willen hebben, ze verwachten een uitmuntende service. Kijk als een gast 1000 euro neerlegt voor een arrangement van een paar uurtjes, kunnen ze helemaal gepikeerd raken over of ze gratis parkeren of niet en ze willen ook gratis drankjes, want ze brengen al zoveel geld naar het casino. Die uitmuntende service daar is waar dit bedrijf in uitblinkt.

Richard Kruijthof (HC Rotterdam)

Fragment 2.14: Nog een ander ding is om nog vele malen beter die lokale doelgroepen aan te spreken en ook te binden aan het HC Rotterdam. Op dit moment moet de loyaliteit bij de gasten worden geoptimaliseerd, zodat ze terug blijven komen straks wanneer er andere casino's toe zullen treden op de markt. Op verschillende manieren wordt geprobeerd om die loyaliteit te optimaliseren; persoonlijk contact, vip-marketing en de verbouwing is natuurlijk ook een belangrijk punt om onze positie te versterken.

Fragment 2.19: En dat zie je natuurlijk heel erg tegenwoordig, dat persoonlijk contact toch de doorslaggevende factor kan zijn in deze tijd van de vele opties die kunnen worden gekozen.

Fragment 2.20: De jongeren gaan zeker sneller ergens anders heen en zijn minder snel verzadigd. Dit zie je in de horeca ook veel gebeuren in Rotterdam, maar ook in Enschede waarschijnlijk. Er komt een nieuwe kroeg en iedereen wil daarheen. Hij is goed, populair en iedereen gaat daar 3 keer in de week naartoe, maar ja over 5 jaar is die weer weg en komt de volgende. Mensen blijven op zoek naar nieuwe dingen.

Fragment 2.22: Bij het HC Rotterdam hebben we wel veel loyale gasten, we hebben bijvoorbeeld de meeste diamond-kaarthouders van het land, by far (20.000 diamond-kaarthouders).

Fragment 2.25: Soms. Maar meestal is dat op basis van een sponsorcontract die we hebben. Dat is dan de businessclub van Feyenoord, Rotterdam Topsport, Chinese ondernemers. Dat gebeurt weleens en dan maken we arrangement op maat met een buffetje en een drankje en soms speluitleg.

Ontsnappen

Hanneke Theuws (HC Breda)

Fragment 1.2: Het gebouw is zeker een USP, omdat wij het mooiste casino van Nederland hebben. Het casino is gevestigd in een voormalig klooster, die volledig genoveerd is. Enkele authentieke details van het voormalig klooster zijn gebleven en deze zijn gecombineerd met innovatie en het spel. Die combinatie maakt dit tot een unieke locatie.

Fragment 1.8: Het zou zomaar kunnen dan over 15/20 jaar geen fysieke vestiging van Holland Casino meer bestaat. Ik denk dat de wereld immens veranderd. Kijk naar andere vlakken, bijvoorbeeld de Rabobank of de V&D. De stenen vestigingen zeggen momenteel niet meer zoveel en steeds meer gaat online. Ondanks dit draait het er wel om dat het service-level immens groot is, maar mensen hoeven niet altijd meer naar stenen (fysieke vestiging). Je ziet ook de hele omgeving veranderen van mensen die dingen willen hebben naar mensen die dingen willen gebruiken. We delen dingen en maken gebruik van dingen, maar hoeven ze niet per se meer te bezitten. Die combinatie van trends en de aankomende privatisering gaat de hele wereld veranderen.

Fragment 1.9: Ik denk dat zodra de onlinemarkt open gaat, dan moeten we als Holland Casino echt heel hard ons best gaan doen.

Fragment 1.12: Dit heeft ten eerste te maken met het feit dat we zo'n mooi locatie hebben dat het

zonde is om dit niet te benutten.

Fragment 1.16: Ik denk het niet. Ik denk dat veel mensen niet weten dat er groepsarrangementen te boeken zijn bij ons (HC Breda). Daarnaast weten de mensen niet dat we in het bezit zijn van een erg goed restaurant, waar je heerlijk kan eten. Mensen hebben hier totaal geen notie van, ondanks enkele arrangement campagnes in het verleden is dit toch niet blijven hangen. Ik denk ook persoonlijk dat hier nog veel verbetering in zit, zowel op zakelijk als leisure vlak. Nu pakken we dit reactief op en dan wordt het ook wel tot in de puntjes geregeld en alles helemaal top, maar ze moeten wel eerst naar ons toe komen. Vandaar dat we het belang beseffen van de proactieve houding die we aan zullen moeten nemen. Het verleden wijst ook uit dat dit werkt, aan de hand van een arrangement campagne van enkele jaren geleden namen de arrangementen ineens sterk toe, dus het bewust maken werkt uiteindelijk wel degelijk. Het kanaal televisie werkt natuurlijk uitstekend en vooral landelijke televisie, maar dit is wel kostbaar. Dit reclamespotje werd toentertijd gefinancierd vanuit hoofdkantoor, aangezien toen de waarde propositie nog 'een mooie gelegenheid om uit te gaan' was en dit is nu veranderd in 'Het enige echte casino'.

Fragment 1.20: Hoe rationeler de mens, hoe minder geïnteresseerd zien wij heel erg terug bij deze vestiging.

Fragment 1.21: Mooi dan zie je ook dat de vrouw vaak komt voor de gezelligheid, de sociale component van het casino en de man komt over het algemeen meer om te winnen en echt voor het spel.

Fragment 1.31: Dat gaat wel heel erg met vlagen he, tegen de zomer aan en aan het eind van het jaar hebben we heel veel arrangementen en nu in januari/februari is dit stukken minder.

Richard Kruijthof (HC Rotterdam)

Fragment 2.2: De elementen die je net noemde dat geldt natuurlijk ook voor hier in Rotterdam. Wat wij wel goed doen als locatie denk ik is dat we zoals we dat zelf noemen echt een 'Urban-Place Casino' zijn. Echt een stadscasino dus, mensen komen voor het spel en iedereen uit de stad komt hier samen in het casino. Er dus een enorm multicultureel bereik en het publiek in het HC Rotterdam is echt een afspiegeling van de stad. 13% van onze bezoekers zijn daarom ook Chinezen. Tevens hebben we veel Antillianen, Kaapverdianen, Turken, Marrokkanen, Surinamers, de stad zoals op straat te zien is komt hier ook binnen.

Fragment 2.13: Wanneer de markt open gaat is er een reële kans op een concurrent dichtbij, dus we streven als HC Rotterdam een 24 uren opening na, hier zal bij de aankomende verbouwing ook rekening mee worden gehouden. Dit is voornamelijk om te onderscheiden, want we zijn daarmee de eerste in Rotterdam die 24 uur per dag open zijn.

Fragment 2.17: Je kan in Rotterdam een miljoen dingen doen in een straal van 2 kilometer. Kijk alleen al naar het eten, hier tegenover zit een all-you-can-eat sushi tent voor 15 euro en 2 straten verderop zit er een tapas tent etc. Op prijs kunnen we tegen dit soort concurrenten al nooit concurreren.

Fragment 2.23: Ja dat klopt, maar als het echt puur gaat om het bedrijfsuitje moet je gewoon zorgen dat de secretaresse of receptioniste je een leuke jongen vindt en je die gunfactor hebt. Ze krijgen natuurlijk 100 aanbiedingen en ze halen er waarschijnlijk 1 of 2 uit. Die mensen willen vooral dat het ze gemakkelijk wordt gemaakt en dat het duidelijk is. Als je gewoon komt met een kant en klaar stuk dan zeg ik ook eerder: "Ja doe maar, ziet er goed uit, leuk!" Dit werkt beter dan ja we kunnen zus en zo en een beetje van dit en dat, dat werkt niet, gewoon hapklare duidelijke brokken. Mannen willen het helemaal niet zo moeilijk allemaal die willen gewoon gezellig een beetje bier drinken en het mag niet

te veel geld kosten bewijze van spreken, die zijn daar makkelijker in.

Fragment 2.25: Soms. Maar meestal is dat op basis van een sponsorcontract die we hebben. Dat is dan de businessclub van Feyenoord, Rotterdam Topsport, Chinese ondernemers. Dat gebeurt weleens en dan maken we arrangement op maat met een buffetje en een drankje en soms speluitleg.

Amusement

Hanneke Theuws (HC Breda)

Fragment 1.9: Ik denk dat zodra de onlinemarkt open gaat, dan moeten we als Holland Casino echt heel hard ons best gaan doen.

Fragment 1.22: De jongere leeftijdscategorie was ook vele malen positiever dan de oudere leeftijdscategorie, hier waren wel enkele verschillen te constateren. De jongere leeftijdscategorieën waren daarbij veel positiever, waren meer gericht op het wekken van de nieuwsgierigheid en nieuwe dingen ontdekken.

Fragment 1.25: Vanuit HK is het ook duidelijk dat amusement een sfeerverhoger kan zijn, maar niet meer dan dat

Fragment 1.26: Het hele bedrijf (HC), wordt georganiseerd en gestuurd op onderbuikgevoelens. Bijvoorbeeld na de aanslagen in Parijs, de week later werd hier geroepen dat we veel meer Belgische gasten aan moesten gaan trekken. Dit is op zich logisch, want België is ook ineens een soort van onveilig gebied door die aanslagen, dus het is een vrij logische conclusie. Als ik hier een analyse op loslaat, zie je nog niet 1 extra Belg in het HC Breda, nog niet 1!! Dit kan misschien in de beleving op de vloer zo zijn, maar puur cijfermatig is dit zeker niet het geval. Daarom is het af en toe een beetje gevaarlijk om puur op het onderbuikgevoel van de mensen in HC Enschede af te gaan, want dit maakt het wat gekleurder en subjectiever, dat is wat ik bedoel.

Richard Kruijthof (HC Rotterdam)

Fragment 2.1: Ik ben de M&S-manager van HC Rotterdam en vanuit die rol hou ik mij bezig met (wanneer het kort door de bocht wordt gezegd) het binnenhalen van 'goede gasten'. 'Goede gasten' zijn mensen die echt voor het spel komen en daarom ook goed besteden (flink wat achterlaten bij het casino). En afgeleide daarvan zijn zaken als programmering, sponsoring, evenementen, jackpots, prijzen.. Kortom alles wat zich een beetje verhoudt met marketing & communicatie.

Fragment 2.3: Ja onder andere. We doen een Caribisch feest voor Antillianen, Surinaams feest voor Surinamers, Kaapverdianse acts voor Kaapverdianen etc. We werken ook samen met acts die in die gemeenschappen heel populair zijn, ondanks dat wij die acts niet zo goed kennen. We werken hierom ook samen met mediakanalen om die verschillende doelgroepen te bereiken. Radio Brazza is bijvoorbeeld een radiostation met een Surinaamse/Kaapverdianse/Antilliaanse redactie, daar hebben we bijvoorbeeld een samenwerkingsverband mee. En vaak worden die feesten ook georganiseerd in samenwerking met die partijen uit die doelgroepen, want die hebben natuurlijk veel meer verstand en kennis van de wensen en behoeften van de doelgroepen.

Fragment 2.21: De jongeren gaan zeker sneller ergens anders heen en zijn minder snel verzadigd. Dit zie je in de horeca ook veel gebeuren in Rotterdam, maar ook in Enschede waarschijnlijk. Er komt een nieuwe kroeg en iedereen wil daarheen. Hij is goed, populair en iedereen gaat daar 3 keer in de week naartoe, maar ja over 5 jaar is die weer weg en komt de volgende. Mensen blijven op zoek naar nieuwe dingen.

Fragment 2.24: Wanneer je het goed doet kun je gasten heel erg sturen, en weet je bewijze van

spreken al; ok dat gaan ze doen bij dag 3 en dit willen ze op dag 4. Op een gegeven moment kun je die gasten dan steeds beter lezen en doorzien.

Fragment 2.25: Soms. Maar meestal is dat op basis van een sponsorcontract die we hebben. Dat is dan de businessclub van Feyenoord, Rotterdam Topsport, Chinese ondernemers. Dat gebeurt weleens en dan maken we arrangement op maat met een buffetje en een drankje en soms speluitleg.

Fragment 2.26: Ja precies en we hebben ook verschillende vergaderruimtes in het casino. En dan hadden we dan eerst een zakelijk-leisure idee bedacht. Dus eerst vergaderen en de jaarcijfers doornemen en daarna spelen en ontspannen, maar dat werkte eigenlijk niet echt en daar was heel weinig interesse voor. Dit komt ook wel denk ik, en dat is een beetje een onderbuikgevoel, vergaderen in een casino.. Dat wordt toch niet echt met elkaar gerijmd. Ik snap dat ook wel, als je bv. Een accountancykantoor heb en je hebt je jaarvergadering in het casino, naar buiten toe spreek je dat toch niet echt uit.

Fragment 2.29: Ik denk ook dat we als bedrijf veel meer gebruikt moeten maken van uitbesteden. We hadden als Holland Casino heel erg de neiging altijd om alles zelf te willen doen. We zouden meer risico's uit handen moeten geven en andere bedrijven hun specialiteiten moeten gebruiken.

Fragment 2.30: Niet zozeer de focus compleet verleggen van het spel naar de leisure kant (arrangementen), maar meer als aanvulling met het oog op de komende privatisering. Het verbreden van het aanbod en het aantrekken van verschillende doelgroepen. Dus het stimuleren van andere inkomstenbronnen en meer een risicospreiding.

Verbindingen tussen vestigingen

Hanneke Theuws (HC Breda)

Fragment 1.1: Deze speerpunten zijn voornamelijk gericht op de groei in de Belgische markt, groei in de Chinese markt. Naast een gezicht worden in de lokale omgeving hier (het achterland van Breda voornamelijk), want we zijn hier in de lokale omgeving heel lang weggeweest zoals ik net ook vertelde. Ik probeer verbindingen te maken met de stad, de gemeentes en wethouders, maar ook de lokale stakeholders in Breda. Daarnaast proberen we het bedrijf te positioneren als maatschappelijk betrokken onderneming in de stad. Dit doen we dan voornamelijk door stageplaatsen aan te bieden, maar ook opleidingen binnen het HC Breda op mbo-niveau. Daarnaast ben ik ook operationeel bezig met acties. Dus zowel operationeel als strategisch ben ik bezig met die dingen in stand te zetten of ik doe in ieder geval een poging tot.

Fragment 1.13: Nee, als je kijkt bij ons dan hebben we afgesproken dat we arrangementen blijven aanbieden en zelfs dat we dit proactief gaan doen in plaats van reactief, zoals nu gebeurt (in Enschede ook). Dit heeft ten eerste te maken met het feit dat we zo'n mooi locatie hebben dat het zonde is om dit niet te benutten. De tweede reden is dat we ons op die manier willen positioneren in de markt, wanneer naar de pijler lokaal ondernemerschap wordt gekeken. Dit is vooral om de juiste doelgroepen aan te trekken om op deze manier nieuwe aanwas te genereren naar het casino.

Fragment 1.17: Ik denk dat wanneer een gast binnenkomt via een arrangement voor de eerste keer, deze gast veel eerder is geneigd om een nabezoek te brengen aan het Holland Casino. De voornaamste reden hiervan is dat de gast 'aan de hand' wordt meegenomen bij een arrangement en dit wordt over het algemeen ervaren als prettig bij een eerste bezoek. Wanneer een gast het casino voor het eerst bezoekt zonder arrangement kan het nogal eens overweldigend zijn met al die doorgewinterde spelers die vast zitten in het spel, dan zet je niet zo snel iets in bij de blackjack tafel, omdat je dan simpelweg het gevoel hebt het in een bodemloze put te gooien. De spelvreugde is dan minder en er is daarom

minder kans dat de first-time-visitor plezier beleefd aan het bezoek en dus minder kans dat deze terug zal keren naar het casino.

Fragment 1.26: Het hele bedrijf (HC), wordt georganiseerd en gestuurd op onderbuikgevoelens. Bijvoorbeeld na de aanslagen in Parijs, de week later werd hier geroepen dat we veel meer Belgische gasten aan moesten gaan trekken.

Fragment 1.27: Dit is op zich logisch, want België is ook ineens een soort van onveilig gebied door die aanslagen, dus het is een vrij logische conclusie. Als ik hier een analyse op loslaat, zie je nog niet 1 extra Belg in het HC Breda, nog niet 1!! Dit kan misschien in de beleving op de vloer zo zijn, maar puur cijfermatig is dit zeker niet het geval. Daarom is het af en toe een beetje gevaarlijk om puur op het onderbuikgevoel van de mensen in HC Enschede af te gaan, want dit maakt het wat gekleurder en subjectiever, dat is wat ik bedoel.

Fragment 1.29: HC Breda de meeste arrangementen heeft, by far. Wij doen er bijvoorbeeld 1200 per jaar en de vestiging na ons doet er dan iets van 700 ofzo, dus het is een ontzettend groot verschil. We hebben een hele actieve rol daarin en zijn waarschijnlijk het meest actieve casino in arrangementenzaken binnen Holland Casino.

Richard Kruijthof (HC Rotterdam)

Fragment 2.3: Ja onder andere. We doen een Caribisch feest voor Antillianen, Surinaams feest voor Surinamers, Kaapverdiaanse acts voor Kaapverdianen etc. We werken ook samen met acts die in die gemeenschappen heel populair zijn, ondanks dat wij die acts niet zo goed kennen. We werken hierom ook samen met mediakanalen om die verschillende doelgroepen te bereiken. Radio Brazza is bijvoorbeeld een radiostation met een Surinaamse/Kaapverdiaanse/Antilliaanse redactie, daar hebben we bijvoorbeeld een samenwerkingsverband mee. En vaak worden die feesten ook georganiseerd in samenwerking met die partijen uit die doelgroepen, want die hebben natuurlijk veel meer verstand en kennis van de wensen en behoeften van de doelgroepen.

Fragment 2.4: Ja en dit is ook van groot belang. Als je een bepaalde gemeenschap/doelgroep bewerkt zijn eigenlijk twee dingen van belang: De omvang en of ze iets met het spel hebben. Want als je een hele mooie avond voor een groep organiseert maar niemand heeft iets met het spel, dan kan het wel heel druk zijn, maar levert het uiteindelijk geen geld op.

Fragment 2.5: Ja dat is zeker zo en die mensen hebben vaak een hele andere associatie met het casino dan Nederlanders dat hebben, Nederlanders zijn toch een beetje voorzichtig met het casino.

Fragment 2.6: Het eerste wat een Nederlander vaak zegt is: Is het druk bij het casino? Ik kom er zelf nooit eigenlijk hoor. Dit is tweeledig, want het ene wat ze willen zeggen is eigenlijk van ik ben zelf geen gokker en het andere is van; ja ik ben geen gast bij jou. Alsof mij dat iets interesseert

Fragment 2.7: Want in Rotterdam komt er een heel ander soort toerisme dan een andere populaire stad in Nederland zoals Amsterdam. De toeristen in Amsterdam komen toch over het algemeen voor drugs, hoeren etc. Dan past gokken wel lekker binnen dat plaatje.

Fragment 2.8: Naar Rotterdam komen de meeste toeristen voornamelijk voor architectuur/kunst. Hier komt dus een heel ander type toerist af, dus het percentage wat wij hiervan ontvangen in het casino is daarom dus veel minder groot.

Fragment 2.9: We hebben wel een aantal gasten vanuit hotels en we zijn momenteel wel steeds meer aan de slag met het Chinees toerisme. We hebben nu ook een Chinese dame aangenomen, ook omdat in deze markt gewoon een ontzettende boost zit qua toerisme en ze spenderen gewoon ontzettend veel geld, ook in de casino's.

Fragment 2.10: Eens! Dat is een hele kwalijke zaak. Het is daarom heel mooi dat we Susan (die Chinese dame) nu hebben aangenomen. Zij is nu vier jaar in Nederland en komt uit het Chinese hotelwezen en heeft dus op heel veel vlakken ontzettend veel connecties en ingangen. Ook dit is erg belangrijk voor Chinese gasten, want het is toch wel een beetje bekend dat het op die manier het beste werkt, zeker met Chinese gasten.

Fragment 2.11: Dat is het ook. Chinezen hechten veel meer waarde aan status en aan dure dingen dan wij bijvoorbeeld. Ze hebben dan liever een Gucci tas en niks te eten dan andersom.

Uiteindelijk is het allemaal onderscheiden. Maar ook het aantonen van hiërarchie en verhoudingen zijn belangrijk. Aan de andere kant zijn er ook hele rijke Chinezen die erbij lopen alsof ze zwerver zijn, dat is weer een beetje het andere contrast.

Fragment 2.25: Soms. Maar meestal is dat op basis van een sponsorcontract die we hebben. Dat is dan de businessclub van Feyenoord, Rotterdam Topsport, Chinese ondernemers. Dat gebeurt weleens en dan maken we arrangement op maat met een buffetje en een drankje en soms speluitleg.

Fragment 2.26: Ja precies en we hebben ook verschillende vergaderruimtes in het casino. En dan hadden we dan eerst een zakelijk-leisure idee bedacht. Dus eerst vergaderen en de jaarcijfers doornemen en daarna spelen en ontspannen, maar dat werkte eigenlijk niet echt en daar was heel weinig interesse voor. Dit komt ook wel denk ik, en dat is een beetje een onderbuikgevoel, vergaderen in een casino.. Dat wordt toch niet echt met elkaar gerijmd. Ik snap dat ook wel, als je bv. Een accountancykantoor heb en je hebt je jaarvergadering in het casino, naar buiten toe spreek je dat toch niet echt uit.

Fragment 2.27: In Amerika zijn al die conventies etc. bij de grote casino's. En je ziet in het buitenland bijvoorbeeld ook dat het heel normaal is om een hapje/drankje te doen in een hotel(lobby). Hoe vaak zie je dit nu in Nederland?

Fragment 2.28: Wij hebben als HC Rotterdam die traffic niet echt nodig, klinkt arrogant, maar er komen gewoon genoeg gasten.

Fragment 2.30: Niet zozeer de focus compleet verleggen van het spel naar de leisure kant (arrangementen), maar meer als aanvulling met het oog op de komende privatisering. Het verbreden van het aanbod en het aantrekken van verschillende doelgroepen. Dus het stimuleren van andere inkomstenbronnen en meer een risicospreiding.

Toevoegingen/conclusie interview

Hanneke Theuws (HC Breda)

Fragment 1.17: Ik denk dat wanneer een gast binnenkomt via een arrangement voor de eerste keer, deze gast veel eerder is geneigd om een nabezoek te brengen aan het Holland Casino. De voornaamste reden hiervan is dat de gast 'aan de hand' wordt meegenomen bij een arrangement en dit wordt over het algemeen ervaren als prettig bij een eerste bezoek. Wanneer een gast het casino voor het eerst bezoekt zonder arrangement kan het nogal eens overweldigend zijn met al die doorgewinterde spelers die vast zitten in het spel, dan zet je niet zo snel iets in bij de blackjack tafel, omdat je dan simpelweg het gevoel hebt het in een bodemloze put te gooien. De spelvreugde is dan minder en er is daarom minder kans dat de first-time-visitor plezier beleefd aan het bezoek en dus minder kans dat deze terug zal keren naar het casino.

Fragment 1.18: Het is wel een hele arbeidsintensieve manier, maar ik geloof wel dat de mensen die een arrangement nemen echt een avondje casino zullen ervaren.

Fragment 1.24: Nou ja.. We zijn hier nog stappen in aan het maken als bedrijf, omdat je nu weleens

ziet dat we een paar duizend aan een gast spenderen, terwijl deze gast nog geen stuiver uit heeft gegeven. Dit hebben we nog niet goed in kaart, we investeren nog niet altijd in de juiste mensen momenteel. Ik geloof wel oprecht in investeren en in 1-op-1-marketing, maar wel als de gasten dan goed in kaart zijn gebracht.

Fragment 1.28: Ja dat zou best wel kunnen, want wat je nu ziet is dat die mensen het altijd wel heel fijn vinden om die speluitleg te krijgen, daar hechten ze heel veel waarde aan. Tevens is dit ook de bottleneck, want dit is het meest arbeidsintensieve proces van de arrangementen (dus duur!!). Het belangrijkste onderdeel, Leren dus, zorgt ook voor de grootste bottleneck bij ons.

Fragment 1.29: HC Breda de meeste arrangementen heeft, by far. Wij doen er bijvoorbeeld 1200 per jaar en de vestiging na ons doet er dan iets van 700 ofzo, dus het is een ontzettend groot verschil. We hebben een hele actieve rol daarin en zijn waarschijnlijk het meest actieve casino in arrangementenzaken binnen Holland Casino.

Fragment 1.30: Ik heb een analyse gemaakt eind vorig jaar en daaruit kwam dat ik op dit moment 0,3/0,4 FTE kwijt ben aan arrangementen. Dat is niet erg, als het maar rendeert, dat is natuurlijk een belangrijk punt.

Fragment 1.31: Dat gaat wel heel erg met vlagen he, tegen de zomer aan en aan het eind van het jaar hebben we heel veel arrangementen en nu in januari/februari is dit stukken minder.

Richard Kruijthof (HC Rotterdam)

Fragment 2.15: Het leisure verhaal wordt daarom (voor het HC Rotterdam) steeds minder belangrijk dan het spel. Het spel is leading in alles.

Fragment 2.16: Spelresultaat en rendement staat op 1. Het is fijn als dit door 2000 mensen wordt gerealiseerd, maar als het resultaat beter is en er zijn maar 1800 gasten, maakt dat niet uit.

Fragment 2.17: Je kan in Rotterdam een miljoen dingen doen in een straal van 2 kilometer. Kijk alleen al naar het eten, hier tegenover zit een all-you-can-eat sushi tent voor 15 euro en 2 straten verderop zit er all-you-can-eat tapas tent etc. Op prijs kunnen we tegen dit soort concurrenten al nooit concurreren.

Fragment 2.18: Als je kijkt naar de cijfers dan kun je dit zien. Wanneer je de Repré (Bingo/Bridge/Klaverjassen) eraf haalt, is dit slechts 0,34% van de totale omzet. Dat is natuurlijk heel weinig. In cijfers praat je dan in 2014 over 123.000 euro. Dit is natuurlijk veel geld, maar als je kijkt op een omzet van 60/70/80 miljoen is dit natuurlijk heel weinig. Voornamelijk de verhouding tussen de inspanningen die wij moeten doen als casino en marketingafdeling. Er zit in die arrangementen zoveel tijd, dit is echt een significant deel (ongeveer 30%) van alle tijd van de Marketing & Sales afdeling. Wanneer dit dan zo'n marginale bijdrage levert aan de omzet en het rendement heel klein is, is dit het gewoon niet waard.

Fragment 2.30: Niet zozeer de focus compleet verleggen van het spel naar de leisure kant (arrangementen), maar meer als aanvulling met het oog op de komende privatisering. Het verbreden van het aanbod en het aantrekken van verschillende doelgroepen. Dus het stimuleren van andere inkomstenbronnen en meer een risicospreiding.

Bijlage L: Uitleg afweging adviesopties

In deze Bijlage is informatie gegeven over de afweging van de adviesopties in paragraaf 7.3.

Wegingsfactoren: Verschillende mogelijkheden om wegingsfactoren succesvol toe te passen bij de afweging van opties zijn gegeven in de literatuur. Barron & Barrett (1996) stellen dat het gebruik van gewichten die zijn opgesteld door middel van de volgende methodes altijd leidt tot het selecteren van één alternatief:

- 1 'Rank Sum weights (RS)': gegeven n criteria krijgt het criterium met rank r het gewicht: $n-r+1$.
- 2 'Rank Reciprocal weights (RR)': Het criterium met rank r krijgt het gewicht: $1/r$.

Om te zorgen dat de verhoudingen tussen de criteria kloppen, worden de gewichten voor beide methoden genormaliseerd. Dit houdt in dat al deze gewichten gedeeld worden door de som van alle gewichten. Hierdoor krijgen alle gewichten een waarde tussen 0 en 1. De gewichten zijn opgeteld gelijk aan 1. Meer informatie over RR en RS is gegeven door Stillwell, Seaver & Edwards (1981).

Rangschikking criteria: Bij beide methoden wordt dus uitgegaan van de mate van belangrijkheid van ieder criteria. Hierbij wordt dus gebruik gemaakt van een rangschikking (aan de hand van 'ranks') van de criteria. De rangschikking die in dit onderzoek is gebruikt is gegeven in Tabel 10.1.

Rank	Criterium
1	Link met adviesdoel
2	Link met missie en opdrachtgever
3	Technische haalbaarheid
4	Kosten
5	Tijdsbestek

Tabel 10.1: Rangschikking van de opgestelde criteria.

Bepaling van gewichten: In dit onderzoek zullen de gewichten worden bepaald door middel van RR. De resultaten zijn gegeven in Tabel 10.2.

Criterium	Rank	Wegingsfactor (RR)
Link met adviesdoel	1	0,44 ²
Link met missie en visie opdrachtgever	2	0,22 ³
Technische haalbaarheid	3	0,15 ⁴
Kosten	4	0,11 ⁵
Tijdsbestek	5	0,09 ⁶
Som van alle genormaliseerde gewichten	2,283 ¹	

$$^1(1/1) + (1/2) + (1/3) + (1/4) + (1/5)$$

$$^2(1/1) / 2,283$$

$$^3(1/2) / 2,283$$

$$^4(1/3) / 2,283$$

$$^5(1/4) / 2,283$$

$$^6(1/5) / 2,283$$

Tabel 10.2: Wegingsfactoren van de opgestelde criteria door middel van RR.

Bijlage M: Gantt diagram

In deze Bijlage is de Gantt diagram van de implementatie van adviesoptie 2 gegeven.

Activiteit	Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Week 5	Week 6	Week 7	Week 8	Week 9	Week 10
Pitch hoofdkantoor										
Pitch HCE										
Productontwikkeling										
Interne training personeel M&S										
Ontwikkeling arrangementsfolders										
Proactief in de markt zetten										

Bijlage N: Offerte ontwikkeling folders – grafisch vormgevingsbureau

Een offerte is aangevraagd bij het bedrijf 'Webstudio Carlo', dat ervaring heeft in onder andere grafische vormgeving. De offerte is hieronder weergegeven.



OFFERTE

Holland Casino Enschede
M. Postma
Boulevard 1945 105
7511 AM Enschede
Nederland

Offertenummer	Offertedatum	Vervaldatum
1041	14-05-2016	13-06-2016
BTW Nummer	Uw Referentie	Relatienummer
NL221460627B01	16-580658-01	580658



Webstudio Carlo
Heralaan 18
7534 HA Enschede
Tel: 085 - 301 50 23
KvK: 55572030
IBAN: NL31INGB0006230354
BIC: INGBNL2A
Var Nummer: VAR/0123/221460627/3

Geachte heer Postma,

Hartelijk bedankt voor uw offerte-aanvraag.

In het onderstaande overzicht zijn diverse onderdelen opgenomen om de reeds besproken media-uiting te realiseren. Het gaat in deze offerte om de realisatie van een folder voor diverse Bedrijfsuitjes voor Holland Casino Enschede.

Mochten er naar aanleiding van dit document vragen zijn, dan hoor ik dat natuurlijk graag.

Met vriendelijke groet,

Carlo Balistreri



@WebstudioCarlo 
www.facebook.nl/WebstudioCarlo 
www.linkedin.com/company/webstudio-carlo 



#	Omschrijving	Prijs	Bedrag
2.50	BRIEFING (gesprek met opdrachtgever) - Aansluitend volgt een gespreksverslag per mail - Indicatie: 2.5u (02:30u)	€ 70,00	€ 175,00
0.50	PROJECTMANAGEMENT (contact met klant en externe partijen) - Indicatie: 0.5u (00:30u)	€ 70,00	€ 35,00
9.50	ONTWERP (digitale realisatie van de media-uiting) - Inclusief 3 aanpassingsronden (max. 20 minuten) - Indicatie: 9.5u (09:30u)	€ 70,00	€ 665,00
7.50	FOTOGRAFIE - Op locatie: sfeerbeelden verzamelen - Inclusief nabewerking/selectie/oplevering in 4K-resolutie - Indicatie: 7.5u (07:30u)	€ 70,00	€ 525,00
1.25	PREPRESS (druk gereed maken van het digitale bestand) - Indicatie: 1.25u (01:15u)	€ 70,00	€ 87,50
1	DRUK - Druk: 4/4 (dubbelzijdig full-color) - Substraat: 250 gr. gesatineerd MC - Plano formaat: 630mm x 210mm - Afgewerkt formaat: 210mm x 210mm - Afwerking: schoonsnijden, wikkelvouw - Levering: binnen 3 werkdagen op één adres in NL - Oplage: 1.000	€ 199,00	€ 199,00
Totaal exclusief BTW			€ 1.686,50
BTW(21%)			€ 354,17
Totaal inclusief BTW			€ 2.040,67

De indicatieve prijsopgave is gebaseerd op het uurtarief van €70,- per 60 minuten excl. BTW. Wanneer blijkt dat er meer tijd nodig is voor het realiseren van de media-uiting, zal dit vooraf met de opdrachtgever worden besproken.



@WebstudioCarlo

www.facebook.nl/WebstudioCarlo

www.linkedin.com/company/webstudio-carlo

