

‘Ware schoonheid begint van binnen’

*Optimalisatie van de dienstverlening binnen
Sauna & Beautycenter Thermen Holiday*

*Elsbeth Wagter
Mei 2005*

‘Ware schoonheid begint van binnen’

*Optimalisatie van de dienstverlening binnen
Sauna & Beautycenter Thermen Holiday*

Elsbeth Wagter
Mei 2005

*Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag*

Docentbegeleider:

drs. M.G.M. Geerdink

Medebeoordelaar:

E.E.A. van der Laan

Opdrachtgever:

Thermen Holiday, sauna & beautycenter
Prinses Beatrixlaan 10
3121 JN Schiedam

Mentor:

Mw. A.E. van den Berg

Periode onderzoek:

Februari 2005 – Juni 2005

"Fouten hebben, en die niet verbeteren, dat is pas fouten hebben."
Confucius (551 - 479 v.C.)

Auteursreferaat

Dit rapport bevat aanbevelingen voor Thermen Holiday om de dienstverlening binnen alle facetten van de organisatie te optimaliseren. De probleemstelling luidt: 'Op welke wijze(n) kan de dienstverlening aan de gasten van Thermen Holiday geoptimaliseerd worden en blijven, en welke organisatorische, personele en financiële consequenties zijn hieraan verbonden?' Hier is onderzoek naar gedaan volgens de onderzoeksmethoden: deskresearch, observeren, interviewen en enquêteren. Vanuit de theorie is onderzocht welke modellen te maken hebben met klantgerichtheid en het behoud van kwaliteit op langere termijn. Modellen als het ISD-model, de Balanced Score Card, het INK-managementmodel, de klantwaarde-winstketen en de service profit chain worden besproken in het theoretische kader. Aan de hand van de theorie en de resultaten van het onderzoek zijn conclusies getrokken en worden er aanbevelingen gedaan.

Indexreferaat

FM, scriptie, Sauna & Beautycentrum, gastenmanagement, gastgerichtheid, kwaliteit, gastvriendelijkheid, gasttevredenheid, INK-model, BSC, the service profit chain, ServQual, klantwaarde-winstketen, enquête, interview, deskresearch, observatie,

Managementsamenvatting

In opdracht van Thermen Holiday is onderzoek gedaan naar de manier waarop de dienstverlening binnen Thermen Holiday geoptimaliseerd kan worden, zodat er planmatig kan worden ingespeeld op de wensen en eisen van de gast.

Aanleiding voor dit onderzoek is het feit dat er nooit eerder gekeken is naar wat de gast daadwerkelijk voor wensen en eisen heeft ten aanzien van het sauna & beautycenter. Thermen Holiday heeft sinds 2003 haar deuren geopend en heeft daarbij het startjaar net achter zich gelaten. Thermen Holiday is een kuuroord met diverse aparte, unieke aspecten voor de gast. Ondanks deze unieke aspecten moet Thermen Holiday zich blijven optimaliseren om de gast tevreden te stellen. Omdat de gast uiteindelijk het belangrijkste is voor Thermen Holiday heeft het management besloten om een gasttevredenheidsonderzoek te houden. Dit besluit is genomen omdat er geen inzicht is over de mate van tevredenheid van de gasten. Thermen Holiday wil de kwaliteit optimaal verbeteren en blijven verbeteren, maar heeft op dit moment geen duidelijke richtlijnen.

Deze aanleiding heeft geresulteerd in de volgende probleemstelling:

‘Op welke wijze(n) kan de dienstverlening aan de gasten van Thermen Holiday geoptimaliseerd worden en blijven, en welke organisatorische, personele en financiële consequenties zijn hieraan verbonden?’

Om deze probleemstelling op te kunnen lossen is er gebruik gemaakt van subvragen. De subvragen zijn beantwoord met behulp van de onderzoeksvormen: deskresearch, observeren, interviewen en enquêteren. Bij het onderzoek deskresearch is onderzocht wat de beste manier is om de tevredenheid schematisch in kaart te kunnen brengen. Tijdens het observeren is duidelijk geworden hoe een kuurdag beleefd wordt en hoe de sauna & beautydag in elkaar steekt. De onderzoeksmethode ‘interviewen’ heeft aangegeven op welke manier medewerkers tegen de huidige situatie en het gasttevredenheidsonderzoek aankijken. Ten slotte is met behulp van enquêtes duidelijk geworden hoe de gasten aankijken tegen de dienstverlening. Tevens is de behoefte van de gast, ten aanzien van de dienstverlening, in kaart gebracht.

Uit de onderzoeken zijn de volgende conclusies ontstaan:

- Het INK-managementsmodel is het meest geschikte model om op een schematische manier de optimalisatie van Thermen Holiday in kaart te brengen;
- Er zijn protocollen aanwezig binnen Thermen Holiday. Deze worden echter niet optimaal gebruikt.
- De wachttijden bij de boeking van een arrangement, bij het inchecken aan de receptiebalie en in het restaurant zijn te lang;
- De kleedkamers/kluisjes zijn te klein voor de gasten;
- De routebeschrijving naar Thermen Holiday is, voor gasten die een eerste bezoek brengen, niet duidelijk (Zowel met de auto als met het openbaar vervoer);
- De bewegwijzering naar de parkeergelegenheid is onduidelijk;
- De bewegwijzering in Thermen Holiday is niet duidelijk;
- De prijs/kwaliteit verhouding is aan de hoge kant.

Aan de hand van de conclusies zijn de volgende aanbevelingen gedaan:

- Het is aan te bevelen om een routebeschrijving toe te voegen bij de bevestigingsbrief. Dit is voor gasten die een eerste bezoek brengen aan Thermen Holiday;
- Het is aan te bevelen om een duidelijker bewegwijzeringbord te plaatsen die verwijst naar de parkeergelegenheid;
- Het is aan te bevelen om een looproute te creëren voor gasten die met het openbaar vervoer komen;

- Het is aan te bevelen om een plattegrond in het sauna & beautycentrum te plaatsen zodat de gast overzicht heeft in het complex;
- Het is aan te bevelen om bewegwijzeringbordjes in het complex te plaatsen met verwijzing naar de mogelijkheden in het buitengedeelte;
- Het is aan te bevelen om een bevestigingsmail sturen naar gasten die een arrangement over de mail boeken in plaats van een bevestigingsbrief. Hierdoor is er een kortere wachttijd voor het arrangement bevestigd wordt;
- Het is aan te bevelen om een systeem toe te passen voor boekingen over de telefoon, waar aangegeven wordt hoe lang de wachttijd bedraagt. Hierdoor wordt de wachttijd niet minder, maar wordt de gast niet in het ongewisse gelaten;
- Het is aan te bevelen om arrangementsgasten op verschillende tijden te laten inchecken;
- Het is aan te bevelen om gasten die een eerste bezoek brengen niet direct in het gastenbestand op te nemen. Het is efficiënter om de gast de adresgegevens zelf in te laten vullen op een kaart die meegegeven wordt;
- Het is aan te bevelen om nieuwe medewerkers beter in te werken in het restaurant volgens een inwerkprocedure;
- Het is aan te bevelen om de huidige protocollen van het restaurant aan te scherpen en optimaal te gebruiken;
- Het is aan te bevelen om de samenwerking tussen de medewerkers van het restaurant en de medewerkers van de keuken te verbeteren door beter te communiceren;
- Het is aan te bevelen om in de kleedkamers meer hangruimte te creëren door kleedhaakjes op de kluisjes te bevestigen;
- Het is aan te bevelen om meer zitplekken in de kleedkamers aan te schaffen;
- Het is aan te bevelen om het INK-managementmodel toe te passen op Thermen Holiday. Dit is van belang om Thermen Holiday optimaal te kunnen verbeteren.

Voorwoord

Dit adviesrapport is geschreven voor het sauna & beautycenter Thermen Holiday, gevestigd te Schiedam. Voor mij betekent dit rapport de afsluiting van vijf jaren aan de opleiding Facility Management te Den Haag.

Hierbij wil ik Annemarie van den Berg, mijn stagebegeleidster, bedanken voor het geven van de vrijheid en ondersteuning die nodig waren om mijn onderzoek op een juiste manier te kunnen uitvoeren. Tijdens mijn onderzoek zijn meerdere mensen van Thermen Holiday behulpzaam geweest bij de voltooiing van mijn afstudeeropdracht. In het bijzonder wil ik Sherita Narain bedanken voor het toekennen van mijn afstudeerplek.

Tijdens het afstuderen heeft Eric van der Laan mij vanuit school als medebeoordelaar begeleid, waarvoor ik hem bij deze wil bedanken. Tot slot wil ik mijn dank betuigen aan mijn docentbegeleider Michaël Geerdink. Hij heeft op een juiste wijze geholpen tijdens dit traject. Ik heb veel aan zijn begeleiding gehad. Het was fijn te weten dat er altijd iemand voor mij klaar stond. Ik heb met veel plezier aan deze opdracht gewerkt en hoop met mijn werk een wezenlijke bijdrage te hebben geleverd aan de optimalisering van de dienstverlening binnen Thermen Holiday.

Elsbeth Wagter
Rotterdam, mei 2005

Inhoudsopgave

Inleiding	1
Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet	3
1.1 Deskresearch	3
1.2 Observeren / Participerende observatie.....	3
1.3 Interviews.....	4
1.4 Enquêteren	5
1.4.1 Hoofdonderzoek enquêteren.....	5
1.4.2 Vooronderzoek enquête.....	6
Hoofdstuk 2 Thermen Holiday	7
2.1 Oprichting	8
2.2 Organisatie	8
2.3 Doelstellingen	8
2.4 De Filosofieën	9
2.4.1 Een wereld waar stress een illusie is	9
2.4.2 Een wereld van warmte en weldaad	9
2.4.3 Een wereld waar u één bent met de natuur.....	9
2.4.4 Een wereld waar aandacht is voor schoonheid.....	9
2.4.5 Een wereld waar zorg ook culinair tot uitdrukking komt.....	10
2.4.6 In die wereld wacht u een warm welkom	10
2.5 Financiële Analyse; boekjaar 2004	10
2.6 Branchevereniging	10
2.7 Concurrentie.....	11
2.8 Toekomst.....	11
2.8.1 Thermen Franchising.....	11
2.8.2 Thermen Service Center.....	11
2.8.3 Thermen Soft.....	12
2.9 Trends en ontwikkelingen	12
2.9.1 Algemene trends en ontwikkelingen	12
2.9.2 Economische trends en ontwikkelingen	12
2.9.3 Trends en ontwikkelingen op het gebied van sauna.....	12
2.9.4 Trends en ontwikkelingen op het gebied van beauty	12
2.9.5 Trends en ontwikkelingen op het gebied van massage	12
Hoofdstuk 3 Optimalisering dienstverlening	13
3.1 Wat is kwaliteit?	13
3.2 Kenmerken van dienstverlening.....	13
3.3 Kwaliteit en dienstverlening	14
3.3.1. ISD model	14
3.4 Optimalisering dienstverlening	15
3.4.1 Balanced Score Card	15
3.4.2 Het INK-managementsmodel.....	15
3.4.3 Overeenkomsten/verschillen tussen de BSC en het INK-model	16
3.5 Prestatie.....	18
3.5.1 Service profit chain	18
3.5.2 Klantwaarde-winstketen.....	18
Hoofdstuk 4 Onderzoeken en resultaten	20
4.1 Resultaten observatie	20
4.2 Resultaten interviews lijnmanagers	22

4.3	Resultaten vooronderzoek enquête	23
4.3.1	Algemene resultaten vooronderzoek enquête.....	23
4.3.2	Onderverdeling gasten.....	23
4.3.3	Resultaten vooronderzoek; groep 1	24
4.3.4	Resultaten vooronderzoek; groep 2	24
4.3.5	Resultaten vooronderzoek; groep 3	25
4.4	Resultaten enquête	26
4.4.1	Algemene resultaten enquête.....	26
4.4.1.1	Dag van enquêteren.....	26
4.4.1.2	Geslacht en leeftijd van de gasten.....	26
4.4.1.3	Woonplaats van de gasten.....	26
4.4.1.4	Eerste contact met Thermen Holiday.....	26
4.4.1.5	Reden van bezoek bij Thermen Holiday	27
4.4.1.6	Entreebewijs.....	27
4.4.2	Resultaten aan de hand van het 10 stappenproces.....	27
4.4.2.1	Stap 1	27
4.4.2.2	Stap 2	28
4.4.2.3	Stap 3	28
4.4.2.4	Stap 4	28
4.4.2.5	Stap 5	29
4.4.2.6	Stap 6	29
4.4.2.7	Stap 7	30
4.4.2.8	Stap 8	30
4.4.2.9	Stap 9	30
4.4.2.10	Stap 10.....	32
4.4.2.11	Overige opmerkingen door de gasten van Thermen Holiday.....	32
Hoofdstuk 5	Conclusies	33
Hoofdstuk 6	Aanbevelingen	35
6.1	De bewegwijzering en de routebeschrijving optimaliseren	35
6.2	De wachttijden verminderen	35
6.3	De kleedkamers optimaliseren	36
6.4	Het INK-managementmodel toepassen op Thermen Holiday	37
6.5	Overige tactische aanbevelingen.....	37
Hoofdstuk 7	Implementatie.....	39
7.1	Draagvlak.....	39
7.2	Implementatieplan.....	39

Inleiding

Het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem in opdracht van een organisatie staat centraal in het laatste jaar van de opleiding Facility Management. Van februari 2005 tot mei 2005 is binnen Sauna en Beautycenter Thermen Holiday te Schiedam onderzoek gedaan naar mogelijkheden ter verbetering van de gasttevredenheid.

Aanleiding en Probleemomschrijving

Kuuroorden lijken tegenwoordig als paddestoelen uit de grond te rijzen. De gebruikers van tegenwoordig eisen meer van een luxe ontspanning. Gebruikers willen steeds meer variatie en een steeds betere dienstverlening. Door de ruime keuze aan sauna- en beautycentra wordt het belangrijker voor een dergelijke onderneming om aan de specifieke verwachtingen, eisen en wensen van de gebruiker te voldoen.

Thermen Holiday te Schiedam is een nieuw Sauna & Beautycenter dat sinds 16 december 2003 haar deuren heeft geopend. Het kuuroord heeft het startjaar net achter de rug, met de nodige meevallers en tegenvallers. Thermen Holiday is een kuuroord met diverse aparte, unieke aspecten voor de gast. Ondanks deze unieke aspecten moet Thermen Holiday zich blijven optimaliseren om de gast tevreden te stellen. Thermen Holiday is dan ook continu bezig met verbeteringen ter optimalisatie van het kuuroord. Thermen Holiday wil de gast in elk opzicht voorop stellen aangezien de continuïteit gewaarborgd blijft door de komst van de gast.

Omdat de gast uiteindelijk het belangrijkste is voor Thermen Holiday heeft het management besloten om een gasttevredenheidsonderzoek te houden. Dit besluit is genomen omdat er zich op dit moment een aantal problemen voordoen:

- Er is geen inzicht in de mate van tevredenheid van de gasten van Thermen Holiday;
- Thermen Holiday wil de kwaliteit optimaal verbeteren en blijven verbeteren, maar heeft op dit moment geen duidelijke richtlijnen;
- Er zijn voldoende protocollen aanwezig over de sturing van diverse werkzaamheden. Door de populariteit van Thermen Holiday is het sauna en beautycenter vaak druk bezocht. Het personeel van Thermen Holiday kan de capaciteit op drukke dagen niet goed aan wat als gevolg heeft dat de dienstverlening niet altijd volgens de protocollen kan worden uitgevoerd en hierdoor de gast niet altijd tevreden is.

Thermen Holiday heeft als doel een vijfsterren kuuroord te zijn, en wil aan de hand van een gasttevredenheidsonderzoek een begin maken aan een langdurig verbeteringsproces om de gast optimaal tevreden te stellen en tevreden te laten blijven.

Doelstelling en doelgroep

Het doel van dit onderzoek is uiteindelijk het formuleren van een advies aan Thermen Holiday, waardoor Thermen Holiday optimaal kan inspelen op de specifieke wensen en eisen van de gasten en hierdoor alle gasten weet te behouden. De doelgroep van dit onderzoek is het management van Thermen Holiday.

Probleemstelling en subvragen

‘Op welke wijze(n) kan de dienstverlening aan de gasten van Thermen Holiday geoptimaliseerd worden en blijven, en welke organisatorische, personele en financiële consequenties zijn hieraan verbonden?’

Om de bovenstaande probleemstelling overzichtelijker dan wel eenvoudiger te maken is de probleemstelling opgesplitst in een aantal subvragen:

- Hoe is de huidige situatie van Thermen Holiday?
- Hoe kan de kwaliteit van de dienstverlening binnen Thermen Holiday planmatig in kaart worden gebracht en wat levert het op?
 - Wat is kwaliteit?
 - Wat is dienstverlening?
 - Welk bestaand model kan worden gebruikt om de kwaliteit van de dienstverlening planmatig in kaart te brengen en te evalueren?
 - Wat levert een verbeterde kwaliteit van de dienstverlening voor Thermen Holiday op?
- Hoe verloopt een kuurdag in Thermen Holiday voor de gast?
 - Welke processen volgt een gast tijdens zijn verblijf in Thermen Holiday?
 - Hoe wordt de dienstverlening van Thermen Holiday ervaren?
 - Welke zwakke punten/sterke punten vallen op bij de dienstverlening van Thermen Holiday?
- Hoe kijken de medewerkers aan tegen een gasttevredenheidsonderzoek binnen Thermen Holiday?
- Hoe tevreden zijn de gasten ten aanzien van de dienstverlening binnen Thermen Holiday?

Leeswijzer

In de opbouw van deze scriptie staan de verschillende subvragen centraal.

In hoofdstuk 1 zal een plan van aanpak gegeven worden over het onderzoek naar de optimalisering van de dienstverlening voor de gast van Thermen Holiday.

In hoofdstuk 2 wordt een omschrijving gegeven van Thermen Holiday om een duidelijk beeld te creëren over de huidige situatie.

Hierna zullen in hoofdstuk 3 het theoretische kader en de methodiek centraal staan die gebruikt worden bij de oplossing van de probleemstelling.

De resultaten van het onderzoek worden weergegeven in hoofdstuk 4.

Vervolgens worden er conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan in hoofdstuk 5 en hoofdstuk 6.

Als laatste wordt er een implementatie gegeven over de aanbevelingen in hoofdstuk 7.

Hoofdstuk 1 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving en verantwoording gegeven over de opzet van het onderzoek. Om de probleemstelling systematisch te beantwoorden wordt per subvraag omschreven hoe de vraag wordt opgelost. Er is gebruik gemaakt van de analysetechnieken: deskresearch, observeren, interviews en enquêteren. Het doel van de onderzoeksopzet is dat er een doelbewuste en systematische keuze wordt gemaakt ten opzichte van de uitvoering van het onderzoek.

1.1 Deskresearch

‘Hoe kan de kwaliteit van de dienstverlening binnen Thermen Holiday planmatig in kaart worden gebracht en wat levert het op?’

- Wat is kwaliteit?
- Wat is dienstverlening?
- Welk bestaand model kan worden gebruikt om de kwaliteit van de dienstverlening planmatig in kaart te brengen en te evalueren?
- Wat levert een verbeterde kwaliteit van de dienstverlening voor Thermen Holiday op?

Bij elk onderzoek dat verricht wordt is het noodzakelijk om te kijken of gebruik gemaakt kan worden van reeds bestaande informatie. Gebruik maken van bestaande informatie is meestal de goedkoopste en vaak ook een zeer nuttige manier om aan concrete gegevens te komen.¹

Om een antwoord te krijgen op de bovenstaande subvraag is het van belang een helder beeld te creëren over de onderwerpen: kwaliteit en dienstverlening. Als duidelijk is wat de begrippen inhouden, is het nuttig door middel van kwalitatief literatuuronderzoek te bekijken welke modellen gebruikt kunnen worden om de kwaliteit van de dienstverlening planmatig in kaart te brengen. Dit wordt gedaan om de onderzoekstijd niet onnodig te verspillen. Als er een goed onderzoeksmodel bestaat, is het onnodig om zelf een model te ontwikkelen. Tevens is het belangrijk om te weten te komen wat een verbeterde dienstverlening oplevert voor een bedrijf als Thermen Holiday.

Ten aanzien van de literatuur maakt Tromp onderscheid in drie soorten literatuur²:

- Basisliteratuur
- Onderzoeksliteratuur
- Literatuur over het verrichten van onderzoek

In dit geval wordt een literatuuronderzoek verricht in de basisliteratuur. Deze literatuur betreft algemene theorieën, achtergronden en uitgangspunten.

1.2 Observeren / Participerende observatie

‘Hoe verloopt een kuurdag in Thermen Holiday voor de gast?’

- Welke processen volg je als gast tijdens het verblijf?
- Hoe wordt de dienstverlening van Thermen Holiday ervaren?
- Welke zwakke punten/sterke punten vallen op bij de dienstverlening van Thermen Holiday?

¹ Genet, G: *Methoden Van Onderzoek*. 2000/2001. Nr. 2384 bladzijde 50.

² Genet, G: *Methoden Van Onderzoek*. 2000/2001. Nr. 2384 bladzijde 51.

Voordat wordt onderzocht hoe de kwaliteit van de dienstverlening van Thermen Holiday wordt ervaren door de gasten, is het van belang dat duidelijk is hoe een sauna- en beautydag eruit ziet. Om hier achter te komen is de onderzoeksvorm ‘observeren’ gebruikt.

Observeren is geschikt om doelgericht en systematisch verschijnselen waar te nemen. Het observeren is een dataverzamelmethode die met name geschikt is om gegevens en informatie over het gedrag van de onderzoekseenheden te verkrijgen.

Een onderdeel van observeren is de participerende observatie. Een bijzonder aspect van participerende observatie is dat de onderzoeker goed op de hoogte is van de context waarin de geobserveerde gedragingen, de gegeven toelichtingen, en eventueel de verzamelde documenten of de te maken opnamen, hun plaats hebben. De onderzoeker kan zich ook laten instrueren in de interpretatie van wat hij ziet, hoort, verzamelt of maakt. Bovendien kent de onderzoeker deze zaken uit eigen ervaring, globaal doordat de onderzoeker in de situatie aanwezig was, of specifiek als hij dingen zelf gedaan heeft, voor zich, als onderdeel van een voor zijn aanwezigheid minimaal noodzakelijke participatie, of in actieve interactie met de onderzochten.³

Voor de beantwoording van de subvraag ‘Hoe verloopt een kuurdag in Thermen Holiday voor de gast’ is gebruik gemaakt van de onderzoeksmethode participerende observatie. Door te ervaren hoe het is als gast bij Thermen Holiday kan een globaal beeld worden gemaakt over de beleving van de gast. Door een kuurdag mee te maken in Thermen Holiday worden de processen die de gast doorloopt helder.

Er is gekozen om op een drukke dag het kuuroord te bezoeken. Op deze manier krijg je niet alleen een beeld van de processen die de gast doorloopt, maar krijg je ook een helder inzicht in de mogelijke sterke en minder sterke punten. Door op een drukke dag het kuuroord te bezoeken ligt de druk hoger achter de schermen, en zullen deze eventuele aandachtspunten sneller worden waargenomen.

1.3 Interviews

‘Hoe kijken de medewerkers aan tegen een gasttevredenheidsonderzoek binnen Thermen Holiday?’

De medewerkers van Thermen Holiday dienen betrokken te zijn bij de uitvoering en implementatie van het gasttevredenheidsonderzoek. Het overgrote deel van de medewerkers heeft direct te maken met de gast. Zij zorgen er voor dat de tevredenheid gewaarborgd wordt en blijft. Het is van groot belang om duidelijk in kaart te brengen hoe de medewerkers tegen de huidige situatie van de dienstverlening aankijken en of ze het nut van een gasttevredenheidsonderzoek inzien. Op deze manier kan er uiteindelijk beter worden ingespeeld bij de optimalisering van de dienstverlening binnen Thermen Holiday.

Om een antwoord te krijgen op de bovenstaande subvraag is gebruik gemaakt van de onderzoeksmethode ‘interviewen’. Een interview is de aangewezen onderzoeksmethode om opinies, kennis en attitudes in kaart te brengen.⁴

Er is een tweedeling te maken in interviews: een gestructureerd of ongestructureerd interview. Hoewel de gestructureerde dataverzameling specifieke resultaten geeft, is de ongestructureerde dataverzameling soms illustratiever.

³Have ten, P: *Datakwaliteit in kwalitatief onderzoek*. Universiteit Amsterdam.

⁴Baarda, D.P. en Goede de, M.P.M: *Methoden en Technieken*. hoofdstuk 7.

- Gestructureerd
 - Vooraf is precies bekend welke informatie je wilt hebben.
- Ongestructureerd
 - Vooraf is niet bekend welke informatie je wilt hebben;
 - Vooraf is niet bekend welke informatie je zult krijgen;
 - Vooral nuttig als je weinig informatie hebt of weinig van het onderwerp weet;
 - Kwalitatieve methode.

Er is gekozen om de medewerkers van Thermen Holiday te interviewen met behulp van een gestructureerd interview met open vragen. De reden hiervan is dat er vooraf bekend is welke informatie boven water moet komen. (Namelijk hoe de medewerkers van Thermen Holiday de huidige dienstverlening ervaren en of de dienstverlening verbeterd kan worden.) Bovendien kunnen de resultaten op deze manier gestructureerd worden vergeleken en de verschillen/overeenkomsten helder in kaart worden gebracht. Het interview is individueel afgenomen, om een zo betrouwbaar mogelijke uitslag te krijgen⁵. De aandachtspunten die gebruikt zijn tijdens het interview zijn te vinden in bijlage 1.

Aangezien er 160 medewerkers in dienst zijn is het niet mogelijk om alle medewerkers van Thermen Holiday te interviewen. Er is gekozen om alleen de eindverantwoordelijken van Thermen Holiday te interviewen. De eindverantwoordelijken zijn goed op de hoogte wat er zich op de werkvloer van de desbetreffende afdeling afspeelt, zodat de uitkomsten van het interview betrouwbaar zijn. Een aantal lijnmanagers heeft niet gereageerd of is niet bereikt, zodat er uiteindelijk een zestal managers zijn ondervraagd.

Lijnmanager / eerste medewerker	Functie
Perry	Massage manager
Marijke	Eerste medewerker Facilitaire dienst
Michiel	Bedrijfsleider + Horeca manager
Carlo	Chef-kok
Jacqueline	Sales Manager
Boukelien	Gastvrouw manager

1.4 Enquêteren

‘Hoe tevreden zijn de gasten ten aanzien van de dienstverlening binnen Thermen Holiday?’

1.4.1 Hoofdonderzoek enquêteren

Vanuit het perspectief van de gast gezien, is een organisatie meestal anders dan in vergelijking wat men in de organisatie voor ogen heeft. Om een goed beeld te krijgen van het gastenperspectief, is het gebruikelijk dat de organisatie de gast hierop aanspreekt. Dit kan door middel van enquêtes (kwantitatief onderzoek) of persoonlijke gesprekken (kwalitatief onderzoek). In dit geval is er gekozen voor kwalitatief onderzoek. In principe is een enquête een kwantitatief onderzoek, maar heeft in dit geval, door de persoonlijke wending meer weg van een kwalitatief onderzoek. Er wordt samen met de gast, aan de hand van een enquête met open en gesloten vragen, een gesprek gehouden over de tevredenheid over de dienstverlening binnen Thermen Holiday. De enquête wordt samen met de gast ingevuld. Hierdoor is de schriftelijk opgestelde enquête in wezen een interview met een gedeeltelijk gestructureerd karakter. De reden dat er gekozen is voor een gedeeltelijk kwalitatief en een gedeeltelijk kwantitatief onderzoek is dat Thermen Holiday de gasten graag persoonlijk benadert. Als een gast de enquête zelf invult is er weinig contact met de gast zodat de persoonlijke benadering

van Thermen Holiday niet tot zijn recht komt. Zeker voor een eerste gasttevredenheidsonderzoek is het vanuit Thermen Holiday belangrijk dat de gast persoonlijk benadert wordt. De gast voelt zich op deze manier speciaal en zal meer persoonlijke informatie geven.

De voordelen van een mondeling interview wegen zwaarder dan een geschreven interview⁶ (deze moet opgestuurd worden waarna de geïnterviewde de enquête zelf invult en weer terugstuurt):

- Er is minder voorbereiding nodig;
- Het is geschikt voor open en ingewikkelde vragen;
- Er zijn minder vragen te stellen;
- Er is een goede controle op de invulling van de antwoorden;
- Er is een relatief hoge respons;
- Er komen weinig onvolledig ingevulde lijsten terug.

Er is bij dit onderzoek gekozen voor open en gesloten vragen. Door de gedeeltelijk gestructureerde gesloten vragenlijst kunnen de antwoorden op een juiste manier worden verwerkt. De gasten kunnen veel verschillende antwoorden geven, waardoor er veelal gekozen is voor gesloten vragen. Omdat Thermen Holiday net een jaar bestaat, wordt er veel waarde gehecht aan de specifieke wensen en eisen van de gast. Door een aantal open vragen te stellen, wordt de exacte behoefte gemeten. De verwerking van open vragen is minder eenvoudig, maar geeft wel een compleet beeld over de tevredenheid van de gast. De vragenlijst is terug te vinden in [bijlage 2](#).

De vragenlijst is opgesteld met behulp van het processchema (verkregen bij het onderzoek 'observeren'). De processen zijn in een schema gezet en worden geplastificeerd aan de gast overhandigd bij het invullen van de vragenlijst. Op deze manier kan de gast overzicht bewaren bij de beantwoording van de vragen. Tevens krijgt de gast een overzicht met antwoordmogelijkheden bij de gesloten vragen. Het processchema en de antwoordmogelijkheden die de gast overhandigd krijgt zijn terug te vinden in [bijlage 3](#).

Er zijn in totaal 200 gasten geënquêteerd. Het is voor Thermen Holiday belangrijk dat er minstens 200 gasten worden geënquêteerd in verband met de betrouwbaarheid van de steekproefomvang. Door de beperkte tijd is de ideale steekproefomvang van 371 enquêtes niet bereikt, maar is het aantal teruggebracht tot 200 enquêtes. De steekproefberekening is terug te vinden in [bijlage 4](#).

Thermen Holiday is de gehele week geopend. Voor een juiste spreiding over de dagen zijn de enquêtes verdeelt over alle zeven dagen van de week. De enquêteperiode heeft in het Paasweekend plaatsgevonden. Er is tijdens dit weekend, in vergelijking met de overige dagen, meer geënquêteerd in verband met de drukte.

1.4.2 Vooronderzoek enquête

Voordat de enquête is opgesteld, is er aan de hand van een zogenaamd vooronderzoek een beeld gecreëerd over wat de gast belangrijk vindt bij de definitieve opstelling van een enquête. Door de gast te betrekken bij het vooronderzoek op de enquête zijn onnodige vragen vanuit Thermen Holiday vermeden en zijn er alleen de vragen gesteld die daadwerkelijk een juist beeld geven over de tevredenheid⁷. Het voordeel van dit vooronderzoek ten opzichte van de zogeheten Quick & Dirty Methode wordt hieronder weergegeven.

⁶ Genet, G: *Methoden Van Onderzoek*. 2000/2001. Nr. 2384 bladzijde 60.

⁷ Bron: J-P.R. Thomassen: *Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie*. Bladzijde 48

	Quick & Dirty-Methode	Gasten vooronderzoek
Werkwijze	Gast wordt er niet bij betrokken	Gast wordt erbij betrokken
Kosten	Laag	Relatief hoog
Resultaat	Aspecten die de organisatie zelf belangrijk vindt	Aspecten die de gast belangrijk vindt

Tabel 1: Quick en Dirty Methode

Er is gekozen de respondenten voor het vooronderzoek steekproefsgewijs te trekken. De steekproef is gehouden onder vijftig aselechte gasten. Er is gekozen vijftig gasten te ondervragen tijdens het wachten voor het inchecken bij de receptie. Op dit tijdstip wordt de gast zo min mogelijk gestoord aangezien de kuurdag nog moet beginnen. Bovendien kunnen in korte tijd veel gasten worden ondervraagd. Het houden van een vooronderzoek geeft een helder beeld over de verwachtingen van de gast bij Thermen Holiday. Het vooronderzoek is zowel bij vaste gasten als daggasten uitgevoerd. De reden hiervoor is dat verschillende type gasten waarschijnlijk een ander verwachtingspatroon hebben ten aanzien van kwaliteit en tevredenheid. Het vooronderzoek bestaat uit negen items die van belang kunnen zijn voor de tevredenheid van de dienstverlening binnen Thermen Holiday. De gast geeft een beoordeling per item, waar een keuze wordt gemaakt uit een vijftal mogelijkheden. Het vooronderzoek is terug te vinden in [bijlage 5](#).

Samenvatting

De onderzoeken die plaats gaan vinden hebben als doel om de probleemstelling op te lossen. Dit gebeurt aan de hand van subvragen. Om een antwoord te geven op de subvragen wordt er gebruik gemaakt van de onderzoeksvormen: deskresearch, observeren, interviewen en enquêteren. Bij het onderzoek deskresearch zal onderzocht worden wat de beste manier is om de tevredenheid schematisch in kaart te kunnen brengen. Tijdens het observeren zal duidelijk worden hoe een kuurdag beleefd wordt en hoe de kuurdag in elkaar steekt. De onderzoeksmethode 'interviewen' helpt aan te geven op welke manier medewerkers tegen de huidige situatie en het gasttevredenheidsonderzoek aankijken. Ten slotte zullen de enquêtes helpen om de dienstverlening te meten, gezien vanuit het perspectief van de gast.

Hoofdstuk 2 Thermen Holiday

'Hoe is de huidige situatie van Thermen Holiday?'

Om het onderzoek binnen Thermen Holiday op een juiste wijze uit te voeren is het van belang een duidelijk beeld van de organisatie te schetsen. De historie en de huidige status van de organisatie gelden als achtergrondinformatie.

2.1 Oprichting

Thermen Holiday heeft zijn deuren op 16 december 2003 geopend. Drie jaar eerder in 2000, hebben Tonny Gajadin en Sherita Narain (broer en zus) een businessplan geschreven wat uiteindelijk heeft geresulteerd tot het hedendaagse Thermen Holiday. Thermen Beheer Holiday bestaat uit een drietal vennoten: Sauna Schiedam (het sauna & beautycenter Thermen Holiday), Thermen Ontroerend Goed (pand, afschrijvingen, leningen en rentes) en Thermen Beheer (eigendom, licentie, software en merknamen).

2.2 Organisatie

Thermen Holiday is in 2003 begonnen met 65 medewerkers. Door de enorme groei zijn er op dit moment 160 medewerkers in dienst bij Thermen Holiday. Het organigram is meerdere malen veranderd, maar heeft nu vaste vorm aangenomen. Een overzicht aan de hand van een organigram is terug te vinden in [bijlage 6](#). De organisatie heeft een open klimaat⁸: Alles is in redelijkheid binnen het bedrijf bespreekbaar. De medewerkers dienen er voor te zorgen dat Thermen Holiday een succes is en blijft. Elke afdeling heeft met die reden haar eigen verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid. Thermen Holiday bestaat uit zeven afdelingen⁹: gastvrouw/reserveringen, beauty, keuken, horeca, massage, facilitaire dienst en de technische dienst. Elke afdeling heeft een lijnmanager die eindverantwoordelijke is binnen de desbetreffende afdeling. De lijnmanager is verantwoordelijk voor alle coördinatie en dient problemen in eerste instantie zelf op te lossen. De bedrijfsleider van Thermen Holiday geeft leiding aan de lijnmanagers van alle afdelingen. De bedrijfsleider rapporteert aan de directeur.

2.3 Doelstellingen

Doelstelling op korte termijn¹⁰:

- Winst. Winst zorgt voor continuïteit van het bedrijf. Thermen Holiday is een opstap voor meerdere vestigingen in Nederland.

De organisatie van Thermen Holiday richt zich op korte termijn op de optimale samenwerking tussen de afdelingen. Als de samenwerking tussen de afdelingen optimaal is, kunnen de winstdoelstellingen per afdeling gehaald worden. De volgende vier regels zijn onherroepelijk:

- 1 Het bedrijfsbelang inkomsten gaat voor interne miscommunicaties
- 2 Het is de taak van de bedrijfsleider om intern op een juiste manier te organiseren en af te stemmen.
- 3 De afdeling zelf moet dit in de gaten houden en bespreken.
- 4 Er bestaat een regeling interne doorbelasting dat als er zich een kostensituatie voordoet waarbij een afdeling wordt doorbelast met de fouten van een andere afdeling.

⁸ Narain, S en Gajadin, T: *Terugblik en Vooruitblik*. 28-02-2005, bladzijde 1

⁹ Narain, S en Gajadin, T: *Terugblik en Vooruitblik*. 28-02-2005, bladzijde 1

¹⁰ Narain, S en Gajadin, T: *Terugblik en Vooruitblik*. 28-02-2005, bladzijde 2

Doelstellingen op lange termijn¹¹:

- Thermen Holiday wil drie jaar na de start een tweede vestiging openen in de omgeving van Amsterdam.
- Tussen de drie en de vijf jaar wil Thermen Holiday een derde en laatste sauna openen in Nederland.

2.4 De Filosofieën

Thermen Holiday hanteert een zestal doelstellingen, de zogenaamde filosofieën¹², die speciaal op de gast gericht zijn. In deze zogenaamde filosofieën komen de kernbegrippen: 'pure verwennerij', 'comfort' en 'luxe' naar voren. Hieronder worden de zes filosofieën beschreven:

2.4.1 Een wereld waar stress een illusie is

'Een bezoek aan Thermen Holiday wordt een unieke, persoonlijke ervaring. U bent gast in een paradijselijk ressort waar u een uitnodigend scala van ontspanningsmogelijkheden als sauna's, zwembaden en verkoelende faciliteiten wacht. Een oase van rust, ontspanning en weldaad. Maar in Thermen Holiday ervaart u vooral ook een beschermende omgeving. Waar lichaam, geest en ziel, dankzij de helende werking van de elementen aarde, lucht, water en vuur, opnieuw met elkaar in balans worden gebracht. Stap binnen in die wereld en ervaar dat stress niet bestaat.'

2.4.2 Een wereld van warmte en weldaad

'Uw persoonlijke ervaring in de wereld van Thermen Holiday begint in de sfeervolle stoom- en kruidenbaden waarin rijke, etherische oliën voor weldadige ontspanning zorgen. Desgewenst kunt u ook kiezen voor de houtgestookte buitensauna waarvan het knapperende hout heerlijke geuren over de ligweide verspreidt, of voor de panoramasauna's die u een royaal uitzicht bieden op de natuur om u heen. De grotsauna is een balkensauna die zich gedeeltelijk onder de grond bevindt. De sauna is overdekt met grote keien en grond. Maar de exclusiviteit van Thermen Holiday is mede te danken aan de fraaie paalsauna, waarvan u in de rest van de wereld geen tweede zult aantreffen!'

2.4.3 Een wereld waar u één bent met de natuur

'Water is een bijzonder rustgevend element. Met name voor de geest, wanneer u het zacht hoort kabbelen. Dat is dan ook de reden dat u het water in Thermen Holiday overal om u heen hoort. Maar ook op het lichaam heeft water een heilzaam, ontspannend effect, bijvoorbeeld door na een warme sauna van een verfrissend, koud dompelbad, een verkwikkend voetenbad of van een bruisende whirlpool gebruik te maken. En dan biedt Thermen Holiday u nog iets bijzonders: lichtkoepels in het dak van het zwembad. Een uitgelezen mogelijkheid om, drijvend op uw rug, van voorbijtrekkende wolken, een storm of van heerlijk verwarmende zonnestralen te genieten.'

2.4.4 Een wereld waar aandacht is voor schoonheid

'De huid van het lichaam heeft regelmatig behoefte aan extra aandacht. Zeker na een periode van stress en drukte. Een schoonheidsbehandeling sluit dan ook perfect aan op de reiniging die uw huid heeft ondergaan tijdens de saunabaden. Thermen Holiday biedt u een exclusieve keur aan dergelijke schoonheidsbehandelingen. Thermen Holiday werkt bovendien met de best denkbare methoden waarbij specialisten u met alle mogelijke zorg en aandacht omringen.'

¹¹ Narain, S en Gajadin, T: *Terugblik en Vooruitblik*. 28-02-2005, bladzijde 1

¹² Berg, van den, A.E.: *Personeelshandboek Thermen Holiday*. April 2004. Bladzijde iii.

2.4.5 Een wereld waar zorg ook culinair tot uitdrukking komt

‘Na enkele saunagangen en een duik in het zwembad, ervaart u een aangenaam rozig gevoel van ontspanning. En u merkt tegelijkertijd dat het ook tijd wordt om aandacht te besteden aan de inwendige mens. Op dat moment bent u van harte welkom in het restaurant, de relaxruimte of de sfeervolle ‘jungletuin’. Het sociale hart van Thermen Holiday waar u heerlijk verder kunt ontspannen. En daar wordt u duidelijk dat Thermen Holiday inmiddels ook in culinair opzicht een voortreffelijke reputatie heeft opgebouwd. Een mooi, klein lunchgerecht, een harmonieus viergangendiner. Hier ervaart u hoe belangrijk het is dat voedsel met zorg en liefde wordt bereid.’

2.4.6 In die wereld wacht u een warm welkom

‘Bij zoveel zorg en zoveel aandacht aan de verschillende facetten van uw bezoek passen alleen de allerhoogste eisen op het gebied van kwaliteit en hygiëne. En dat wordt nog eens extra onderstreept door het lidmaatschap van de Nederlandse Sauna Vereniging dat u vakkundigheid en optimale hygiëne garandeert. Hebt u eenmaal een verblijf in Thermen Holiday ervaren, dan zien we u beslist terug, daar zijn we van overtuigd. En daarvoor stelt ons voltallige team dan ook alles in het werk. Stap binnenkort in de wereld van Thermen Holiday, een wereld waar u van harte welkom bent.’

De filosofieën lopen als een rode draad door de gehele organisatie heen. Elke medewerker dient op de hoogte te zijn van de zogenaamde Thermen filosofie. Deze filosofie wordt verwerkt in alle reclame uitingen. Van medewerkers wordt verwacht dat zij hun bijdrage leveren aan de beleving van deze filosofie door de gasten. Ook dit gaat Thermen Holiday binnenkort onderzoeken.

2.5 Financiële Analyse; boekjaar 2004

Op 18 februari 2005 is het boekjaar van 2004 afgesloten. Het resultaat was een omzet van 3,8 miljoen euro, ruim 1,1 miljoen euro hoger dan was begroot. De kosten waren daarentegen ook hoger. Dit komt hoofdzakelijk door de hogere PR kosten. De PR kosten waren 198.000 euro tegenover 80.000 euro begroot. Het geconsolideerde resultaat over de drie vennootschappen kwam uiteindelijk op een verlies van 100.000 euro. Het lijkt een slecht resultaat en dat is het normaal gesproken ook. Echter, in een startjaar met zelfs een hogere afschrijving dan gepland (in verband met de hogere waarde van het pand) is het zeker een goed resultaat. Als er geen hogere afschrijving zou zijn geweest zou Thermen Holiday winst hebben behaald. De hogere afschrijving heeft te maken gehad met een hertaxatie. In eerste instantie waren de kosten van het gebouw 2.2 miljoen euro, maar deze hebben bij hertaxatie een waarde van 4,4 miljoen euro gekregen.

2.6 Branchevereniging

Thermen Holiday valt binnen de branche: sauna's, zonnebanken, massagesalons, bronnenbaden, afslankstudio's en badhuizen¹³. Binnen de Sauna & Beauty branche zijn een drietal brancheverenigingen te vinden. Thermen Holiday is aangesloten bij de branchevereniging: NSV¹⁴, de Nederlandse Sauna Vereniging, die in 1969 is opgericht. De Nederlandse Sauna Vereniging (N.S.V.) is de vakorganisatie in de saunabranche. Thermen Holiday is daarmee een van de tientallen goede saunabedrijven. De N.S.V. beschikt over grote kennis en ervaring op het gebied van sauna. In de statuten wordt het doel van de vereniging omschreven als 'Het waarborgen van kwaliteit en vakmanschap'.

¹³ <http://kamervankooophandel.html>, februari 2005

¹⁴ <http://www.nsv.html>, februari 2005

	Periode	Branche	Sector
		Sauna's, zonnebanken, massagesalons, e.d.	diensten
Aantal vestigingen per 1 jan	2004	1790	433300
Aantal startende bedrijven	2003	228	26290
Aantal overige oprichtingen	2003	74	16454
Aantal opheffingen	2003	133	28331
Groei nominale omzet in %	2003	0,1	-0,8
Groei nominale omzet in %	2004	1,4	1,1
Groei werkgelegenheid in %	2003	-4,0	-1,2
Groei werkgelegenheid in %	2004	-0,4	0,

*Tabel 2: Ontwikkelingen binnen de branche in cijfers*¹⁵

Uit tabel 2 is af te leiden dat de Sauna & Beauty branche 0,5% van de sector diensten beslaat (Diensten heeft 433300 vestingen, de Sauna & Beautybranche 1790 vestingen). Binnen de branche is het aantal startende bedrijven hoger dan de aantal opgeheven bedrijven. Daarentegen is in de algehele sector 'Diensten' het aantal opheffingen hoger dan het aantal startende bedrijven. Dit geeft aan dat er binnen de Sauna & Beauty branche een positieve vooruitgang is. Dit is ook terug te zien aan de nominale omzet en aan het groeiende percentage van de werkgelegenheid binnen de branche. (In 2003 een percentage van -4,0% daarentegen een percentage van -0,4% in 2004. Een groei van 3,6%)

2.7 Concurrentie

Binnen de regio Zuid-Holland bevinden zich 15 grotere saunacomplexen naast Thermen Holiday. Vijf van deze kuuroorden bevinden zich in de nabije omgeving van Rotterdam in de plaatsen: Ridderkerk, Bleiswijk, Papendrecht, Leiden en Scheveningen. Er is veel concurrentie aanwezig, maar Thermen Holiday is op dit moment de trendsetter onder de kuuroorden. Zo heeft Thermen Holiday de speciale Hamman sauna die door veel concurrenten nu pas wordt gerealiseerd. Ondanks dat de organisatie goed geregeld is en zijn eigen doelstellingen nastreeft, moet Thermen Holiday altijd flexibel blijven om de concurrentie een slag voor te blijven. Thermen Holiday maakt gebruik van reclame op allerlei manieren.

2.8 Toekomst

De plannen op het gebied van nieuwe vestigingen van Thermen Holiday zijn niet de enige plannen die Sauna Schiedam B.V. in de toekomst voor ogen heeft. De komende 5 jaar gaat de algemeen directeur zich bezig houden met Thermen Franchising, Thermen Service Center en Thermen Soft. Met de aantocht van deze drie nieuwe concepten zal Sauna Schiedam B.V. de markt van Sauna en Beauty een geheel nieuwe wending geven.

2.8.1 Thermen Franchising

Algemeen directeur Tonny Gajadin zal zich bezig houden met Thermen Franchising. De doelstelling van de in 2005 nieuw ontwikkelde branchevereniging is dat ze overwegend kleinere sauna's, sauna's die niet goed draaien en sauna's die geen opvolging hebben (meer dan 100 gasten per dag) willen bereiken. Binnen 5 jaar moeten er tussen de 10 en de 15 bedrijven deelnemen.

2.8.2 Thermen Service Center

Om alle activiteiten (b.v. het inkoopbeleid van Thermen Holiday en die van de deelnemende sauna's)

¹⁵ <http://kamervankoophandel.html>, februari 2005

goed te laten verlopen, dienen er een aantal zaken gefaciliteerd te worden. Er is behoefte aan vele vormen van dienstverlening. Met die reden is het Thermen Service Center opgericht.

2.8.3 Thermen Soft

Thermen Soft is de technische afdeling binnen Thermen Franchising. Thermen Soft gaat zich bezig houden met de ontwikkeling en de ondersteuning van alle automatiseringsprocessen (toegangsbewakingssystemen, polsbandjes etc.).

2.9 Trends en ontwikkelingen

Thermen Holiday heeft net als elk bedrijf te maken met trends en ontwikkelingen. In deze paragraaf worden de algemene en economische trends en ontwikkelingen benoemd. Ook wordt kort ingegaan op de ontwikkelingen op het gebied van sauna, beauty en massage.

2.9.1 Algemene trends en ontwikkelingen

De sauna is geen taboe meer. Nederland is flexibel geworden ten aanzien van saunacomplexen en kuuroorden. In het verleden geneerden mensen zich om in het openbaar naakt rond te lopen. Dit taboe is doorbroken. De hedendaagse trend is dat mensen het kuuroord gaan zien als een uitje. Steeds meer vriendengroepen en zakenrelaties zien een kuuroord als een vorm van ontspanning en uitgaan. In plaats van een avond in een discotheek of in een bar, relaxen de mensen in een kuuroord.

2.9.2 Economische trends en ontwikkelingen

De trend van vandaag op economisch gebied is dat dienstverlenende bedrijven op de wensen en eisen van de klant moeten ingaan. Bedrijven in Nederland moeten internationaal uitblinken met ontwikkelingen op het gebied van dienstverlening en ICT. Vroeger nam de gast de aanbieding van een bedrijf aan. Tegenwoordig zijn er zoveel keuzes, vooral op het gebied van sauna en beauty, dat de gast geen genoegen neemt met redelijke dienstverlening. De economie komt de laatste tijd weer op gang in Nederland, waardoor de consument graag weer verwend wil worden. De consument wil geld betalen voor een luxeproduct, maar verlangt daarvoor ook een exclusieve behandeling voor te krijgen.

2.9.3 Trends en ontwikkelingen op het gebied van sauna

De sauna is een hype geworden. De gast wil steeds meer. Kleine sauna's zijn niet meer in trek bij de consument. Kuuroorden zijn exclusiever, groter, luxer en in vergelijking met kleinere sauna's goedkoper.

2.9.4 Trends en ontwikkelingen op het gebied van beauty

De maatschappij maakt een enorme ontwikkeling mee op het gebied van beauty. Wat eens een taboe was, is nu bespreekbaar. De wereld draait om uiterlijk. Deze trend zorgt er voor dat er diverse ontwikkelingen op het gebied van beauty zijn. Op dit moment is het erg populair om met behulp van laserbehandelingen overmatig haar voorgoed te verwijderen.

2.9.5 Trends en ontwikkelingen op het gebied van massage

Naast dat een massage ontspannend werkt heeft de massage een helende werking. Massages kunnen helpen mensen bij lichamelijke ongemakken, waardoor de gast steeds meer wil weten wat een massage voor effect heeft op het lichaam. Er wordt van de masseurs verwacht meer kennis te verkrijgen over de helende werking van een massage.

Hoofdstuk 3 Optimalisering dienstverlening

‘Welk bestaand model kan gebruikt worden om de kwaliteit van de dienstverlening van Thermen Holiday te kunnen meten en blijvend te optimaliseren?’

- *Wat is kwaliteit?*
- *Wat is dienstverlening?*
- *Welk bestaand model kan worden gebruikt om de kwaliteit van de dienstverlening planmatig in kaart te brengen en te evalueren?*
- *Wat levert een verbeterde kwaliteit van de dienstverlening voor Thermen Holiday op?’*

Om een antwoord te krijgen op de bovenstaande subvragen zullen in dit hoofdstuk diverse theorieën worden doorgenomen. Er zal worden ingegaan op ‘kwaliteit’ en ‘dienstverlening’, op diverse modellen die gebruikt kunnen worden om de kwaliteit in kaart te brengen en op manieren waar klantgerichtheid tot winst kan leiden. Na dit theoretische gedeelte zal het meest geschikte theoretische model worden gekoppeld aan de situatie van Thermen Holiday om de subvraag te beantwoorden: ‘Welk bestaand model kan gebruikt worden om de kwaliteit van de dienstverlening van Thermen Holiday te kunnen meten en blijvend te optimaliseren?’

3.1 Wat is kwaliteit?

Kwaliteit is op verschillende manieren te benaderen. Het begrip kwaliteit is niet eenduidig. Garvin (1984) geeft een overzicht van vijf mogelijke benaderingen van kwaliteit. Gelderman en van der Hart vatten dat overzicht als volgt samen¹⁶:

- 1 Een transcendente, filosofische benadering
Kwaliteit is niet exact te bepalen, maar alleen te herkennen en te ervaren;
- 2 Een productiegerichte benadering
Kwaliteit wordt bepaald door de hoeveelheid gewenste attributen;
- 3 Een gebruikersgerichte benadering
Kwaliteit is de mate waarin tegemoet wordt gekomen aan de wensen van de gebruiker van het product;
- 4 Een fabricagegerichte benadering
Kwaliteit betekent: leveren volgens specificaties (Crosby: ‘conformance to requirement’);
- 5 Een waardegerichte benadering
Kwaliteit wordt bepaald door de prijs en -prestatieverhouding.

3.2 Kenmerken van dienstverlening

Dienstverlening is net als kwaliteit een erg ruim begrip. De onderstaande kenmerken omvatten het begrip dienstverlening in grote lijnen:

Als eerste belangrijke kenmerk kan genoemd worden de rol van het personeel in de dienstverlenende processen. Personeel is in de dienstverlening in veel gevallen doorslaggevend voor het oordeel over de dienst. De wijze waarop het contact tussen het personeel en de gast verloopt, bepaald mede de tevredenheid van de gast. Toch wordt er meer aandacht besteed aan het organiseren van de dienstverlening, een taak van het management. De gedachte hierachter is dat wanneer de dienstverlening goed is georganiseerd – en dat is lang niet altijd het geval – een aantal problemen met het personeel gemakkelijker op te lossen valt. Bovendien zal het management meer tijd krijgen om de resterende problemen op te lossen.

¹⁶ Gelderman, C.J. en Albronda, B.J.: *Professionele inkopen*. 1999. bladzijde 70.

Een tweede kenmerk van dienstverlening betreft de rol van de gast in het proces. De gast is immers vaak getuige van de uitvoering. Voor het management betekent dit dat het proces en het eindresultaat moeten worden gemanaged.

Het bewaken van een hoog kwaliteitsniveau is belangrijk, want volgens Blom wordt een dienstverlenende organisatie (zoals Thermen Holiday) niet beoordeeld op de gemiddelde kwaliteit van de geleverde diensten, maar op de zwakste schakel in het dienstverleningsproces. Daarom moet een proces worden ontwikkeld waarin de kans op negatieve uitschieters wordt geminimaliseerd.

3.3 Kwaliteit en dienstverlening

Kwaliteit en dienstverlening zijn onafscheidelijk van elkaar. Zonder dienstverlening is er geen kwaliteit en zonder kwaliteit is er sprake van slechte dienstverlening. Kwaliteit van dienstverlening wordt wel omschreven als de mate waarin wordt voldaan aan de verwachting die de gast heeft ten aanzien van die dienstverlening¹⁷.

De kwaliteitsdeskundige Zeithaml¹⁸ heeft twaalf kwaliteitskenmerken ontwikkeld die de gast, onafhankelijk van het soort dienst, kan hanteren om de dienstenkwaliteit te beoordelen. De kwaliteitskenmerken zijn onder te verdelen in vijf dimensies. De vijf dimensies bepalen samen de kwaliteit van de dienst en geven de voordelen van de dienstverlening voor de gast weer. Het gaat om de volgende kenmerken:

- Tastbare zaken; Technische faciliteiten, personeel enzovoort;
- Betrouwbaarheid; Het in staat zijn een beloofde dienst betrouwbaar en accuraat uit te voeren;
- Responsiviteit; Bereidwilligheid om klanten te helpen en snel de dienst te verlenen;
- Zorgzaamheid; Kennis en hoffelijkheid van personeelsleden en de mate waarin zij in staat zijn vertrouwen over te brengen;
- Inleving in de gast; zorgen voor en individuele aandacht besteden aan de gast door (personeel van) de organisatie.

3.3.1. ISD model

Zeithaml, Parasuraman, en Berry ontwikkelden een model waarmee de kwaliteit van dienstverlening meetbaar is te maken, het ServQual-model. De makers van het ServQual-model identificeerden criteria die gasten gebruiken om kwaliteit van dienstverlening te beoordelen: tastbaarheid, betrouwbaarheid, responsiviteit, zekerheid en empathie. Voor het ServQual-model wordt verwezen naar bijlage 7. Dit is als basis gebruikt voor het Interactive Service Delivery Model (ISD-Model; figuur 1). Het is een expertmodel waarmee de servicekwaliteit van een organisatie meetbaar en vergelijkbaar wordt gemaakt. Omdat alle communicatiekanalen in het model zijn opgenomen, ontstaat een totaalbeeld van de kwaliteit van de serviceorganisatie¹⁹. Het model maakt de kwaliteit van een serviceorganisatie meetbaar in zes dimensies:

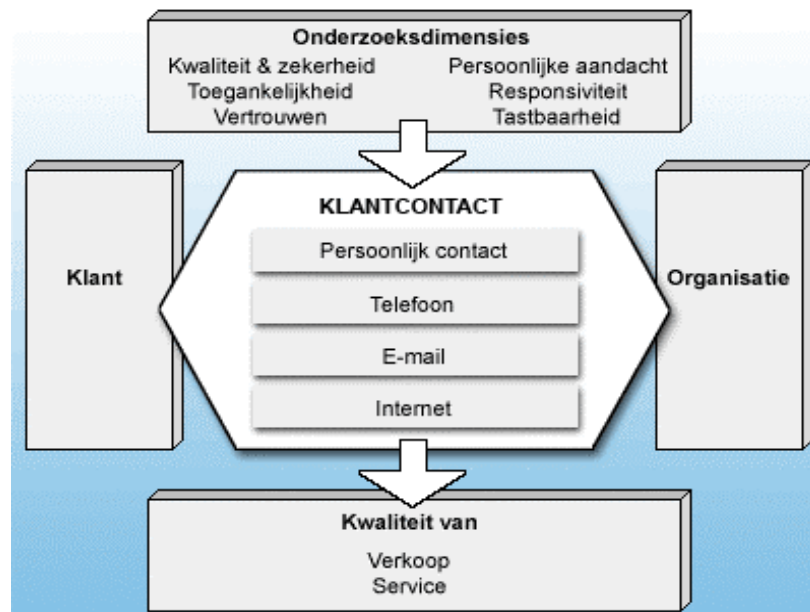
1. Kwaliteit & zekerheid;
2. Persoonlijke aandacht;
3. Toegankelijkheid;
4. Responsiviteit;
5. Vertrouwen
6. Tastbaarheid.

¹⁷ Keuning, D en Eppink D.J.; *Management en Organisatie*. 2000. Bladzijde 555.

¹⁸ Looy van, B. e.a.: *Services Management*. 1998. bladzijde 108.

¹⁹ <http://www.junglerating.html>, augustus 2004

Nadere informatie over de zes onderzoeksdimensies zijn te vinden in [bijlage 8](#). Het uiteindelijke doel van het ISD-model is om uitspraken te kunnen doen over de kwaliteit van de dienst.



Figuur 1 Interactive Service Delivery Model (ISD-model)

3.4 Optimalisering dienstverlening

Om de dienstverlening te optimaliseren zijn er diverse modellen en strategieën ontwikkeld die structuur geven bij de optimalisering. De onderstaande modellen zijn van essentiële waarde bij de situatie van Thermen Holiday.

3.4.1 Balanced Score Card

Medewerkers zijn steeds meer op zoek naar een stimulerend werkklimaat met uitdagingen en ontplooiingsmogelijkheden. De klanten stellen steeds hogere eisen en hebben de keuze uit verscheidene concurrerende producten en diensten. Belangrijk is dus als organisatie om continu te verbeteren om zo aan ieders behoefte te voorzien. De Balanced Score Card (BSC) is een meetsysteem dat niet alleen kijkt naar financiële prestaties, maar ook aandacht heeft voor de klant, de organisatie en de medewerkers²⁰. Om succesvol te kunnen concurreren in een nieuwe omgeving is het nodig dat zowel productieondernemingen als dienstverlenende organisaties steeds nieuwe vaardigheden ontwikkelen. Een organisatie moet niet alleen investeren in materiële activa, maar bijvoorbeeld ook in de klantgerichtheid van het bedrijf en welzijn van medewerkers²¹. In [bijlage 9](#) wordt de Balanced Score Card nader toegelicht.

3.4.2 Het INK-managementsmodel

Het Instituut Nederlands Managementmodel, ook wel het INK-managementsmodel (INK-model) genoemd, is in 1991 door het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK) in het leven geroepen. Het INK-model (figuur 2) is een samenhangend managementmodel waarin aan alle relevante kenmerken van een organisatie aandacht wordt besteed²². Het model is opgebouwd uit negen aandachtsgebieden. Het

²⁰ Real verzekeringen, presentatie BSC 2000

²¹ Atkinson, A. e.a.: *Moderne Management Accounting*. 2000. bladzijde 31.

²² Thomassen, J-P.R.: *Waardering door klanten*. 2000. bladzijde 256

betreft vijf organisatiegebieden (linkerzijde model) en vier resultaatgebieden (rechterzijde model). De resultaatgebieden dienen als meetvelden om de prestaties van een organisatie systematisch in kaart te brengen²³. De inrichting van de organisatie, dus de wijze waarop de organisatie de gewenste resultaten bereikt, is weergegeven in de organisatiegebieden. Het INK-model reikt instrumenten aan waarmee organisaties een proces van voortdurende en stelselmatige verbetering kunnen uitvoeren. Als een organisatie met het INK-model werkt zal het resultaat van een diagnose een verzameling van verbeterpunten zijn voor de organisatie. Het verbeterproces zelf zal uiteindelijk leiden tot een 'excellente organisatie'. In *bijlage 10* zijn de negen aandachtgebieden van het INK-model nader toegelicht. Tevens is in deze bijlage het INK-model terug te vinden in de zogenaamde 'Plan-Do-Check-Act-cirkel' van dr. W. Edwards Deming. Deze cirkel geeft aan hoe een organisatie het INK-model in de praktijk kan toepassen om de organisatie te begeleiden naar een excellente organisatie²⁴.



Figuur 2 Het INK-managementsmodel

3.4.3 Overeenkomsten/verschillen tussen de BSC en het INK-model

Het ISD-model levert alleen gegevens betreffende de servicekwaliteit van de organisatie op. De Balanced Score Card (BSC) en het INK-model zijn modellen die verbeterpunten aangeven voor alle processen binnen de organisatie. Deze modellen hebben dezelfde uitgangspunten over de manier van werken. Vandaar dat deze twee modellen met elkaar worden vergeleken en het ISD-model achterwege wordt gelaten. De BSC en het INK-model kunnen worden toegepast in het kader van verbetermanagement. Ze worden gezien als modellen voor het sturen van processen en prestaties. Beide modellen zijn bedoeld om kwaliteitsgericht een organisatie in de toekomst te verbeteren.

De twee modellen komen op diverse punten overeen:

- Beide modellen helpen de leiding om de visie naar **actie** te vertalen;
- Met het vertalen van visie naar actie communiceert men deze naar de betrokkenen in de organisatie. De modellen verschaffen beide **feedback** over de gevoerde strategie. Ze stellen het management in staat te leren door inzichten in de visie ter **discussie** te stellen of door uitgangspunten over de doelen en de identiteit van de organisatie ter discussie te stellen;

²³ Thomassen, J-P.R.: *Waardering door klanten*. 2000, bladzijde 261

²⁴ <http://www.ink.html>, mei 2005.

- Beide modellen zijn complete besturingsmodellen voor het **sturen** van processen en prestaties in de organisatie;
- Bij toepassing van deze besturingsmodellen ontstaat een **brede kijk** op meten in de organisatie. Breed wil zeggen, niet alleen gericht op financiële maatstaven;
- De BSC en het INK-model dwingen beide bij visieontwikkeling tot aandacht voor **belangen** van geheel verschillende belanghebbenden, zoals financiers, het eigen management, klanten en medewerkers. Deze belangen moeten tegen elkaar worden afgewogen. De leiding wordt bij de toepassing gestimuleerd zich zowel extern als intern te oriënteren;
- Het invoeren van de modellen kan alleen topdown. **Topdown** betekent dat het managementteam wordt geacht de eerste stappen te zetten met het werken met de modellen;
- Het werken met de modellen is erg **participatief**;
- De modellen dwingen te kijken naar **oorzaak- en gevolgverbanden**. Voor de BSC geldt bijvoorbeeld: goede vaardigheden van medewerkers (perspectief: lerend vermogen) beïnvloed kwaliteit en doorlooptijd (perspectief interne bedrijfsprocessen), hetgeen leidt tot klantentrouw (klantenperspectief), wat weer tot een goed financieel resultaat (financieel perspectief) kan leiden. Voor het INK-model kan men een oorzaak- en gevolgsituatie onderscheiden van het feit dat als een organisatie waardering heeft voor de medewerkers, omgeving en klanten dit resulteert in goede eindresultaten. Zo heeft een goed ontwikkeld personeelsmanagement het gevolg dat de organisatie waardering krijgt van het personeel;
- Binnen beide modellen wordt een goede **afweging** gemaakt tussen 'op korte termijn oogsten', bijvoorbeeld door financiële besparingen, en het 'op langer termijn zaaien' door het investeren in de kennis en vaardigheden van de medewerkers²⁵.

Het INK-model en de BSC hebben naast overeenkomsten een belangrijk verschil:

- Een belangrijk verschil tussen beide modellen is dat **de BSC met name een meetsysteem is**. De organisatie moet zelf bepalen wat zij belangrijk vindt en hoe zij dit wil gaan meten. De BSC geeft niet aan wat de organisatie moet doen om te verbeteren. Dit moet de organisatie zelf bedenken. **Bij het INK model is er (in principe) een vastgesteld pad dat moet leiden tot excellentie**. De verbeteracties die de organisatie moeten leiden naar een volgende fase liggen vooraf al vast. Het INK-managementmodel onderscheidt een viertal fases die een organisatie doorloopt. Iedere organisatie is op basis van kenmerken in te delen in een bepaalde fase. Het fasedenken is een hulpmiddel om implementatie als een stapsgewijsproces te zien²⁶. Het INK-managementmodel hanteert een viertal ontwikkel fases, die in bijlage 11 terug te vinden zijn. In het geval van een BSC dienen de verbeteracties door de organisatie zelf bedacht te worden.
De BSC is vanuit dit oogpunt dus meer een theorie/denkwijze in tegenstelling tot het INK-model. Daardoor is het wel mogelijk om een BSC op een dergelijke wijze in te richten dat zij volledig past bij de organisatie. Nadeel hierbij is dat de organisatie zelf invulling moet geven aan de verschillende aspecten van de BSC (van strategie tot indicator tot verbeteracties), en dat is niet voor elke organisatie even gemakkelijk²⁷.
- Zoals eerder vermeld zijn de verbeteracties die de organisatie moeten leiden naar een excellente organisatie bij het INK-managementmodel al vastgelegd. Organisaties die gebruik maken van het INK-model en de zogehete zelfevaluatie hebben uitgevoerd kunnen zich aanmelden voor de **Nederlandse Kwaliteitsonderscheiding of de Nederlandse Kwaliteitsprijs**²⁸. Deze onderscheiding vindt jaarlijks plaats. Het proces van inschrijving, beoordeling en uitreiking van de prijzen en onderscheidingen heeft een doorlooptijd van enige maanden. Deze jaarlijks

²⁵ Ahous, C.T.B. en Diepman, F.J.: *Balanced Score Card & Model Nederlandse Kwaliteit*. 2000

²⁶ Amelink, A.: *Inspireren & Investeren*. Bladzijde 15

²⁷ <http://www.balanced-scorecard.html>, mei 2005

²⁸ Thomassen, J-P.R.: *Waardering door klanten*. 2000. bladzijde 292

terugkerende prijs is een motiverend middel om de organisatie blijvend te optimaliseren. De BSC heeft geen externe erkenning.

3.5 Prestatie

Het klantgericht werken binnen de organisatie zal op langere termijn een prestatie opleveren, bijvoorbeeld winst. Hoe het tot winst zal leiden is van verschillende factoren afhankelijk. In deze paragraaf worden twee manieren besproken waarop klantgerichtheid tot winst kan leiden: door middel van de service profit chain en de klantwaarde-winstketen.

3.5.1 Service profit chain

De service profit chain laat duidelijk verband zien tussen medewerkertevredenheid, klanttevredenheid en de financiële prestatie van een organisatie. De filosofie van "The Service Profit Chain" is ontwikkeld door de Harvard-professoren Heskett, Sasser en Schlesinger, afkomstig van de Harvard Businessschool²⁹. Zij onderzochten wat dienstverleners zo succesvol maakt, en dat komt neer op loyale klanten. Die worden binnengehaald met productieve en loyale medewerkers, die kweek je weer met een goede interne organisatie. De service profit chain omvat een cycle of success en een cycle of failure. Bij de cycle of succes staan de medewerkers centraal. Ze worden intensiever geselecteerd, krijgen meer verantwoordelijkheid, meer training, empowerment³⁰ en hogere lonen. Dit leidt tot een loyale en positieve werkhouding, een hoge tevredenheid, een relatief laag ziekteverzuim, tevreden klanten en uiteindelijk meer winst. De cycle of failure heeft tegengestelde kenmerken: regels in plaats van service, beperkte verantwoordelijkheden, controle door technologie, minimale selectie van medewerkers, besluiteloosheid, ontevredenheid, een hoog verloop en lage winst. Dit gevolg van de service profit chain moet voorkomen worden, het heeft een tegendraads effect³¹. De service profit chain is terug te vinden in bijlage 12.

3.5.2 Klantwaarde-winstketen

De klantwaarde-winstketen legt een verband tussen rendement van de organisatie, tevredenheid en trouw van klanten met de tevredenheid en trouw van medewerkers. Trouw (loyaliteit) is een gevolg van klanttevredenheid. Tevredenheid is in belangrijke mate het gevolg van de waarde van de producten en diensten die klanten worden geboden. Deze klantwaarde wordt gecreëerd door trouwe en gemotiveerde medewerkers. De medewerkers zijn weer tevreden als het bedrijf zodanig beleid voert dat klanten goed kunnen worden bediend³². Het schema geeft weer wat klantgerichtheid kan bereiken binnen in een organisatie.



Figuur 3 Klantwaarde-winstketen

²⁹ <http://www.betterbeyourself.html>, september 2004

³⁰ Empowerment: het delegeren van bevoegdheden naar het lagere kader en medewerkers.

³¹ <http://www.pwnet.html>, september 2004

³² <http://www.klantwaarde.html>, Juni 2004

Samenvatting

*In dit hoofdstuk zijn diverse modellen en theorieën doorgenomen om een antwoord te krijgen op de subvragen. Het ISD model, BSC en het INK-model zijn de drie modellen die benoemd zijn om op systematische wijze de dienstverlening van Thermen Holiday te verbeteren. De BSC en het INK-model zijn de meest geschikte modellen voor de situatie van Thermen Holiday en zijn daarom met elkaar vergeleken. Uiteindelijk zal er gewerkt worden met het **INK-model**. De reden van deze keuze is gebaseerd op het grote verschil tussen de modellen. Het INK-model heeft de verbeterfasen ter optimalisatie van de organisatie al vastgesteld, en deze moeten worden toegepast op de situatie van Thermen Holiday. De BSC is slechts een theorie die zelf moet worden ingevuld door Thermen Holiday. Aangezien Thermen Holiday net een jaar bestaat en nog veel zaken moet regelen is het meer haalbaar voor de organisatie om met het INK-model te werken. Bovendien kan Thermen Holiday veel profijt krijgen met het behalen van de jaarlijkse prijs die het INK uitreikt. Deze eventuele positieve publiciteit helpt mee aan een goed imago. Met een verbeterde dienstverlening zal Thermen Holiday in de toekomst tevens profijt hebben op een financiële manier. Dit vooruitzicht is schematisch terug te vinden in de modellen: Service Profit Chain en de Klantwaarde-winstketen. Het INK-model zal meegenomen worden in de overige onderzoeken en zal helpen bij het opstellen van schematische adviezen en aanbevelingen voor Thermen Holiday.*

Hoofdstuk 4 Onderzoeken en resultaten

Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de diverse onderzoeken. In de eerste paragraaf zijn de resultaten van het onderzoek observatie weergegeven. De resultaten van de interviews bij de lijnmanagers en/of eerste medewerkers zijn terug te vinden in de tweede paragraaf. De derde paragraaf geeft de resultaten weer van het vooronderzoek op de enquête. Ten slotte zullen in de laatste paragraaf de resultaten van het gasttevredenheidsonderzoek worden weergegeven. De observaties, interviews en enquêtes die hebben bijgedragen tot de uiteindelijke resultaten, zijn terug te vinden in de bijlage.

4.1 Resultaten observatie

‘Hoe verloopt een kuurdag in Thermen Holiday voor de gast?’

- *Welke processen volg je als gast tijdens het verblijf?*
- *Hoe wordt de dienstverlening van Thermen Holiday ervaren?*
- *Welke zwakke punten / sterke punten vallen op bij de dienstverlening van Thermen Holiday?*

De participerende observatie die gehouden is heeft geleid tot een indruk over hoe de gast Thermen Holiday ervaart. Elke gast ervaart de dienstverlening op zijn/haar eigen manier, waardoor er niet met zekerheid een antwoord gegeven kan worden op de vraag: ‘Hoe ervaart een gast de dienstverlening’. Wel is opgevallen wat de zwakke en sterke punten zijn van de dienstverlening. Dit komt door de eigen ervaringen en door een aantal reacties die geobserveerd zijn bij andere gasten.

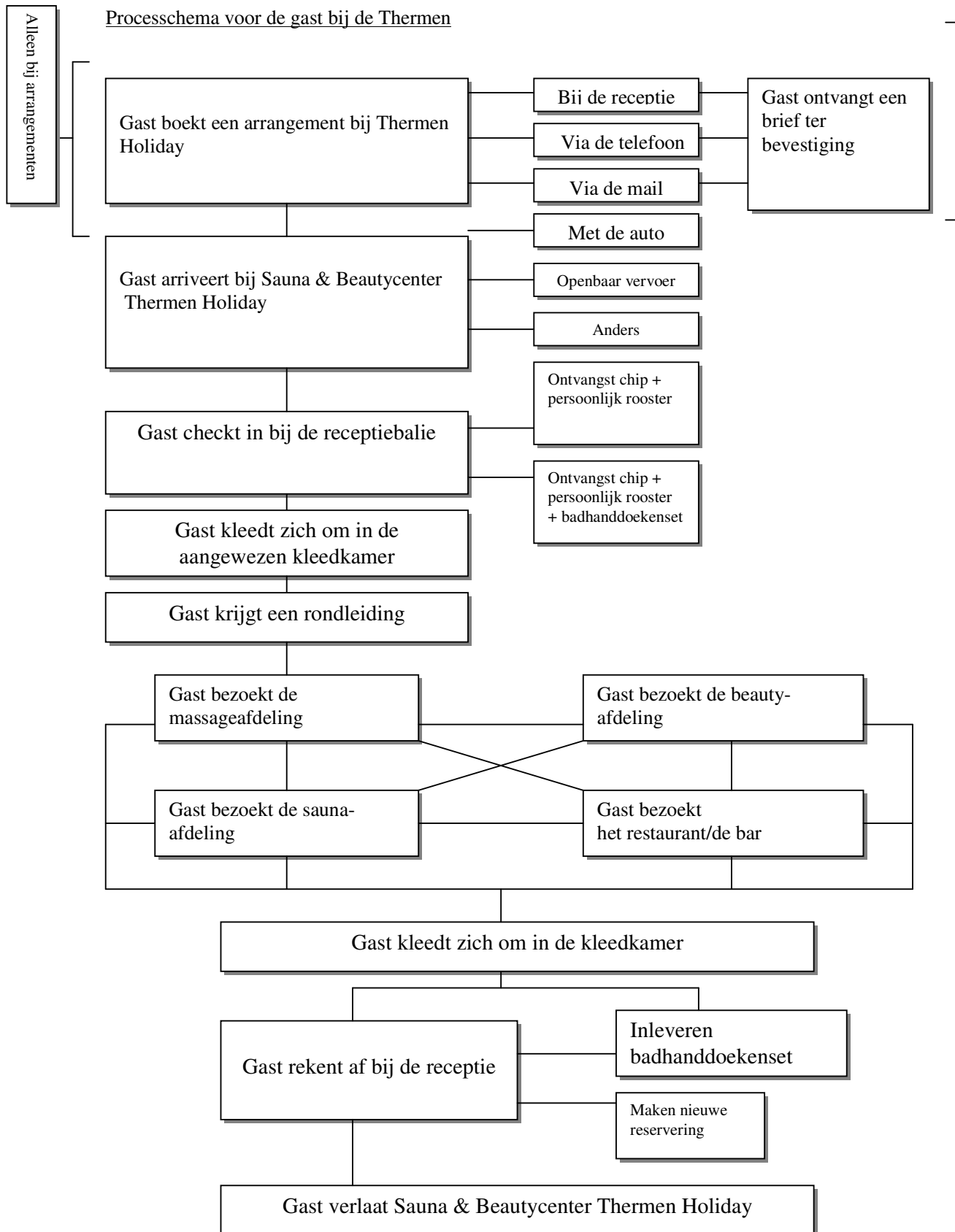
De sterke punten van Thermen Holiday:

- Ruime opzet van de saunafaciliteiten;
- De hygiëne;
- Variëteit van de saunafaciliteiten;
- Polsbandjessysteem;
- Indeling van het restaurant;
- Over het algemeen genomen vriendelijk personeel.

De zwakke punten van Thermen Holiday

- Kleine kluisjes;
- Krappe kleedruimte;
- Wachttijden bij inchecken/restaurant;
- De professionaliteit van de bediening wisselde per medewerker. Een aantal medewerkers werkte erg professioneel tijdens de drukke periode in het restaurant. Bij de overige medewerkers was de werkdruk waarschijnlijk te hoog, waardoor de medewerkers een gespannen houding uitstraalden.
- Onduidelijke bewegwijzering naar Thermen Holiday toe;
- Onduidelijke bewegwijzering in het saunacomplex.

Er is een duidelijk beeld ontstaan over de volgorde van de processen die de gast doorloopt. Hoe de processen ervaren zijn tijdens de observatie, en tevens een indicatie geven over hoe de gast de dienstverlening ervaart, is terug te vinden in de bijlage 13. Aan de hand van het onderstaande schema worden de processen schematisch weergegeven



Het processchema is het uitgangspunt voor de opstelling van de enquêtevragen. Binnen elk hokje van het schema is sprake van een interactie tussen de medewerkers en de gast. Vanzelfsprekend vindt er enige vorm van dienstverlening plaats. Hoe de gast deze dienstverlening exact ervaart, is tijdens de observatie niet met zekerheid te concluderen. Met dit processchema kan logischerwijs een vragenlijst worden opgezet om achter dit antwoord te komen.

4.2 Resultaten interviews lijnmanagers

‘Hoe kijken de medewerkers aan tegen een gasttevredeneheidsonderzoek bij Thermen Holiday?’

Om antwoord te geven op de bovenstaande subvraag zijn een zestal medewerkers geïnterviewd. De interviews zijn terug te vinden in bijlage 14. De resultaten worden hieronder vermeld:

- Elke geïnterviewde beaamt het feit dat de begrippen ‘kwaliteit’ en ‘gasttevredenheid’ aan elkaar verbonden zijn. Zonder kwaliteit geen gasttevredenheid.
- Elke geïnterviewde vindt kwaliteit en gasttevredenheid erg belangrijk voor Thermen Holiday. De reden die hiervoor wordt aangedragen is dat de gasttevredenheid leidt tot positieve mond op mond reclame en hierdoor winst gerealiseerd wordt door Thermen Holiday.
- Elke geïnterviewde reageert positief op een gasttevredeneheidsonderzoek binnen Thermen Holiday, en ziet de meerwaarde ervan in. De geïnterviewden geven aan dat het een gasttevredeneheidsonderzoek de mogelijkheid biedt om verbeterpunten te achterhalen die door de medewerkers over het hoofd worden gezien.
- De geïnterviewden geven aan dat de processen binnen Thermen Holiday niet optimaal verlopen. Dit heeft te maken met het korte bestaan van het sauna & beautycenter. Vooral in het restaurant en de keuken zijn veel misverstanden en werken de afdelingen onder een enorme druk. Door deze werkdruk worden de werkzaamheden niet altijd optimaal uitgevoerd, ondanks de professionaliteit van de medewerkers.
- De geïnterviewden willen een breed onderzoek binnen Thermen Holiday (Dit houdt in dat de geïnterviewden de tevredenheid van de gast wil weten vanaf het boeken van een arrangement tot en met het afrekenen bij de receptie). Er moet per afdeling duidelijk worden wat de knelpunten en/of verbeterpunten zijn.
- De geïnterviewden geven aan dat het gasttevredeneheidsonderzoek moet plaats vinden aan de hand van een mondelinge enquête. De enquête die wordt opgesteld dient één op één te worden besproken met de gasten.

Hieronder worden vijf knelpunten omschreven die volgens de lijnmanagers/eerste medewerkers het minst positief worden beoordeeld door de gast:

- **Horeca;**
De bediening in het restaurant van Thermen Holiday kan op druk bezette dagen de capaciteit niet goed aan. Er zijn te lange wachttijden op cruciale momenten.
- **Parkeerruimte;**
Er is onvoldoende parkeerruimte voor de gasten van Thermen Holiday.
- **Telefonische reserveringen;**
Er zijn bij de telefonische reserveringen vaak te lange wachttijden, voor de gast daadwerkelijk een medewerker aan de telefoon krijgt voor een reservering.
- **Receptie;**
De gasten hebben vaak te maken met lange wachtrijen bij het inchecken en/of afrekenen. Doordat er veel gasten op eenzelfde tijdstip binnenkomen zijn er op bepaalde tijdstippen lange rijen voor de receptiebalie.

- **Kleedkamers.**

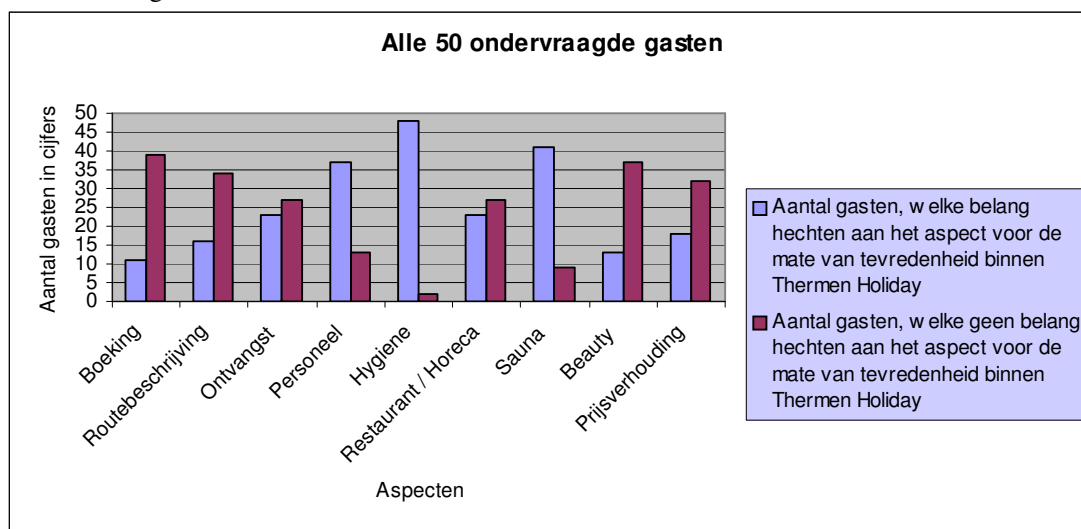
Er zijn een viertal kleedkamers binnen Thermen Holiday te vinden. Deze kleedkamers zijn te klein, waardoor de gast zich niet goed kan omkleden. Tevens zijn de kluisjes om de kleding e.d. te bewaren te krap.

4.3 Resultaten vooronderzoek enquête

Nadat de interviews zijn afgenomen, is er een vooronderzoek gehouden met de reden om de gast te betrekken bij de opstelling van de uiteindelijke gasttevredenheidsenquête. Het vooronderzoek maakt duidelijk welke aspecten extra belangrijk zijn bij de beoordeling van de gast om tevreden te zijn/worden over de dienstverlening van Thermen Holiday. Tevens geeft het vooronderzoek aan welke aspecten de gast minder belangrijk vindt om uiteindelijk een tevreden gast te zijn/worden bij Thermen Holiday. De resultaten uit het vooronderzoek worden meegenomen bij de opstelling van de enquête, zodat oninteressante vragen worden weggelaten in de uiteindelijke enquête. In [bijlage 15](#) zijn de uitkomsten van het vooronderzoek terug te vinden.

4.3.1 Algemene resultaten vooronderzoek enquête

Per aspect wordt aangegeven hoeveel gasten het betreffende aspect 'extra belangrijk' vinden voor hun oordeel. Tevens wordt aangegeven hoeveel gasten het aspect 'niet belangrijk' vinden voor hun oordeel om tevreden te zijn/worden over de dienstverlening van Thermen Holiday. Uit het vooronderzoek komen de volgende resultaten naar voren:



Figuur 5 Resultaten vooronderzoek bij alle ondervraagde gasten

De grafiek geeft aan dat de aspecten personeel, hygiëne en sauna de belangrijkste factoren zijn van het processchema voor de tevredenheid van dienstverlening binnen Thermen Holiday.

De aspecten boeking, routebeschrijving, beauty en prijsverhouding spelen geen grote rol bij de algehele tevredenheid binnen Thermen Holiday.

De gasten hebben een verdeelde mening over de aspecten ontvangst en restaurant/horeca. 46% geeft aan veel belang te hechten aan deze aspecten, terwijl 54 % aangeeft geen belang te hechten aan deze aspecten.

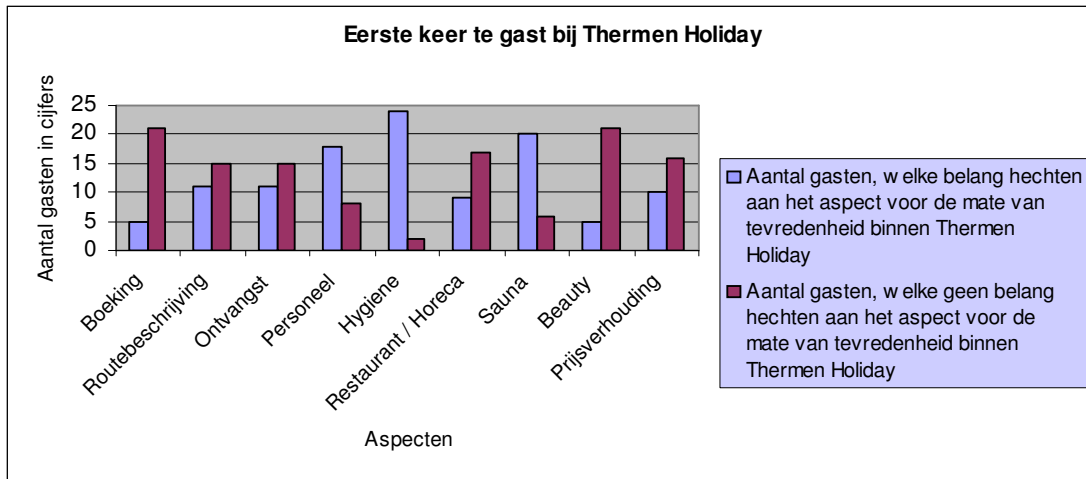
4.3.2 Onderverdeling gasten

Om uit het vooronderzoek een gedetailleerder resultaat te krijgen, zijn de vijftig willekeurige gasten in drie groepen opgesplitst.

1. Gasten die voor de eerste keer bij Thermen Holiday op bezoek zijn;
2. Gasten die meer dan één keer bij Thermen Holiday op bezoek geweest zijn;
3. Vaste gasten van Thermen Holiday (in bezit van een abonnement of rittenkaart).

Van de vijftig gasten vallen 26 gasten in groep één, 16 gasten in groep twee en 8 gasten in groep drie. Hieronder zullen aan de hand van grafieken duidelijk worden hoe de resultaten verdeeld zijn:

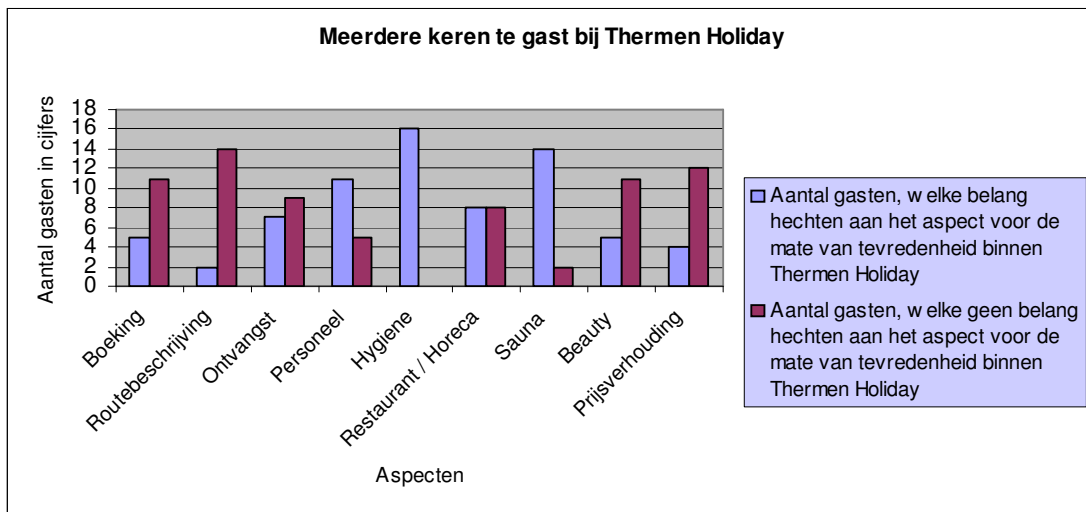
4.3.3 Resultaten vooronderzoek; groep 1



Figuur 6 Resultaten vooronderzoek, eerste bezoek aan Thermen Holiday

Deze grafiek geeft aan dat de gast, die voor de eerste keer een bezoek brengt aan Thermen Holiday, veel waarde hecht aan de aspecten routebeschrijving, ontvangst, personeel, hygiëne en sauna. De aspecten boeking, restaurant/horeca, beauty en prijsverhouding zijn niet belangrijk bij de totale tevredenheid.

4.3.4 Resultaten vooronderzoek; groep 2

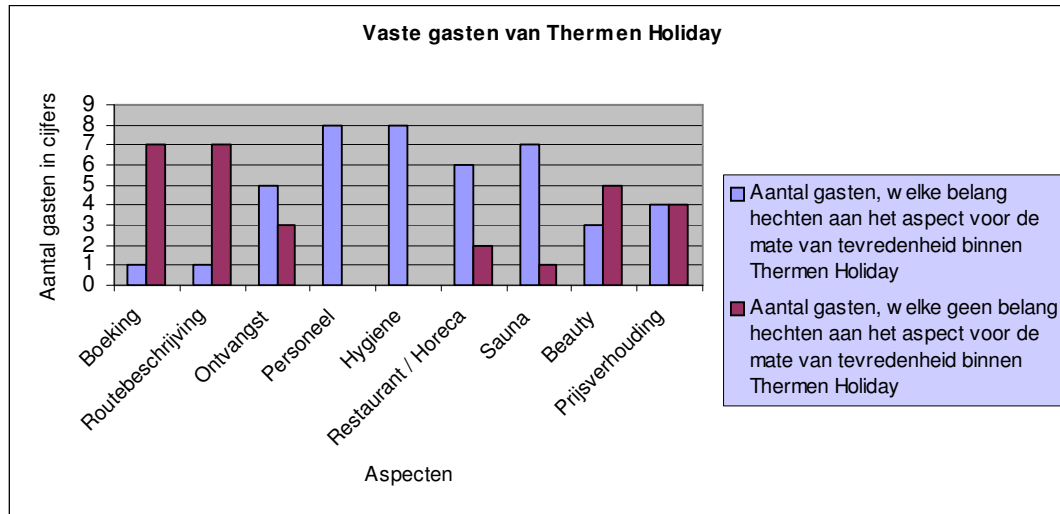


Figuur 7 Resultaten vooronderzoek meerdere keren te gast bij Thermen Holiday

Gasten die meer dan een keer zijn geweest vinden de routebeschrijving niet meer van belang, maar hechten meer waarde aan een goede maaltijd en/of drankje in het restaurant.

Voor de rest hebben de gasten die één keer of meerdere keren geweest zijn dezelfde behoeften om Thermen Holiday tevreden te verlaten.

4.3.5 Resultaten vooronderzoek; groep 3



Figuur 8 Resultaten vooronderzoek onder de vaste gast van Thermen Holiday

De vaste gast hecht veel meer waarde aan de verschillende aspecten in vergelijking met de gast die eenmalig of af en toe komen.

De grafiek laat duidelijk zien dat de aspecten ontvangst, personeel, hygiëne, restaurant en sauna van groot belang zijn bij de mate van tevredenheid.

De boeking, routebeschrijving, en beauty zijn van minder belang. De vaste gast zal een bezoek aan Thermen Holiday waarschijnlijk niet vaak boeken aangezien er sprake is van een rittenkaart of een abonnement. De routebeschrijving is niet meer nodig omdat de gast de weg al kent. Een beautybehandeling wordt door de vaste gast als minder belangrijk gezien aangezien de gast een abonnement of rittenkaart heeft voor de sauna, en daar hoofdzakelijk voor komt.

Uit de grafieken kan geconcludeerd worden dat elk aspect een steentje bijdraagt aan de tevredenheid van de gast. Echter hebben de drie verschillende gastengroepen elk een eigen kijk over de mate waarin een aspect een bijdrage levert. Uiteindelijk zal bij de enquête elk aspect van het processchema benadrukt worden, omdat Thermen Holiday alle gasten tevreden wil stellen. Wel kan er een duidelijk onderscheid gemaakt worden tussen de tevredenheid van de vaste gast en de daggast.

De onderstaande aspecten wegen uiteindelijk het zwaarst bij het oordeel van de gast op de tevredenheid binnen Thermen Holiday:

1. Houding personeel;
2. Hygiëne binnen Thermen Holiday;
3. De sauna's van Thermen Holiday;
4. De kwaliteit van het restaurant en de horeca;
5. Het ontvangst van de gasten;
6. De routebeschrijving/parkeergelegenheid.

4.4 Resultaten enquête

‘Hoe tevreden zijn de gasten ten aanzien van de dienstverlening binnen Thermen Holiday’?

De enquêtes die afgenomen zijn onder tweehonderd gasten hebben tot diverse resultaten geleid. De enquête is zoals eerder vermeld opgebouwd aan de hand van het opgestelde processchema naar aanleiding van de observatie binnen Thermen Holiday. De resultaten worden dan ook per proces stapsgewijs weergegeven. Tevens zijn er een aantal vragen gesteld buiten het processchema om. Dit wordt apart vermeld. Per vraag wordt de gast gevraagd naar het belang van het aspect en de mate van de tevredenheid. Het was de bedoeling om het belang en de tevredenheid aan elkaar te koppelen om specifieke resultaten te kunnen geven. De uitwerking hiervan is niet gelopen zoals in eerste instantie de bedoeling was. De tweehonderd ondervraagde gasten gaven vrijwel bij elke vraag aan veel belang te hechten aan het desbetreffende aspect. Hierdoor hebben de vragen over het belang geen meerwaarde gegeven aan het onderzoek, en worden deze vragen bij de resultaten achterwegen gelaten. In bijlage 2 is de vragenlijst terug te vinden. De grafieken die bij de resultaten horen zijn vermeld in de bijlage 16.

4.4.1 Algemene resultaten enquête

De onderstaande resultaten zijn buiten het processchema om gesteld. De resultaten geven informatie over algemene zaken over de gasten. Deze informatie is van belang om meer te weten te komen van de gasten die geenqueteerd worden.

4.4.1.1 Dag van enquêteren

Het onderzoek is gehouden op alle zeven dagen van de week. Gemiddeld zijn er per dag evenveel enquêtes afgenomen ($\pm 13\%$ per dag van de totaal 200 ondervragingen), met uitzondering van de maandag (22% van de totale ondervragingen). Dit met de reden dat er die dag sprake was van een vakantiedag, waardoor er door de drukte meer gasten waren om te interviewen.

4.4.1.2 Geslacht en leeftijd van de gasten

De meerderheid van de geënquêteerde gasten is vrouw. 60% van de gasten is vrouw ten opzichte van 40% ondervraagde mannen. De gemiddelde leeftijd van zowel de mannelijke als vrouwelijke gasten is 42 jaar.

4.4.1.3 Woonplaats van de gasten

Hoewel Thermen Holiday gevestigd is in Schiedam, komt slechts 9% van de gasten daadwerkelijk uit Schiedam, en is 25% van de gasten woonachtig in de omgeving van Rotterdam. Het overgrote deel komt uit Zuid-Holland of uit andere delen van heel Nederland (66%). Dit betekent dat de gasten gemiddeld een vrij lange afstand moeten afleggen om naar Thermen Holiday te komen.

4.4.1.4 Eerste contact met Thermen Holiday

De enquête heeft aangetoond dat de gasten grotendeels via mond op mond-reclame achter het bestaan van Thermen Holiday zijn gekomen (43%). Door de grote hoeveelheid reclame die gemaakt wordt door Thermen Holiday, heeft ook een groot gedeelte op deze manier weet gekregen van het bestaan (32%). Internet (12%), de brochure (2%) of een andere mogelijkheid (11%) hebben een minder grote impact op de contactlegging met Thermen Holiday.

4.4.1.5 Reden van bezoek bij Thermen Holiday

De voornaamste reden voor de gast om naar Thermen Holiday te komen is het saunagebruik. 69% van de ondervraagde gasten geeft aan hoofdzakelijk een bezoek te brengen aan het kuuroord voor de sauna's. 21% geeft aan het saunabezoek te combineren met een arrangement. De gasten die hoofdzakelijk voor een massage of beautybehandelingen komen is aanzienlijk minder. 6% van de gasten komt voor een massage en 4% van de gasten komt hoofdzakelijk voor een beautybehandeling.

4.4.1.6 Entreebewijs

Het merendeel van de gasten die Thermen Holiday bezoekt, maken gebruik van eenmalige entreebewijzen. Van de 200 gasten die ondervraagd zijn hebben 197 gasten op de vraag: *'Met welk entreebewijs bent u Thermen Holiday binnen gekomen'* geantwoord. Van deze 197 gasten hebben 177 gasten een eenmalige dagkaart, 14 gasten een 10 rittenkaart, 1 gast een 20-rittenkaart en 5 gasten een jaarabonnement.

Van de 177 gasten die gebruik maken van een eenmalig entreebewijs, heeft 38% van te voren een arrangement geboekt. De overige 62% gasten hebben ter plekke, bij de receptie, een entreebewijs gekocht. De 177 daggasten hebben Thermen Holiday gemiddeld 1,8 keer bezocht.

De 38% die van te voren een arrangement heeft geboekt, heeft dit voornamelijk via de telefoon gedaan. 84% heeft telefonische een reservering gemaakt. 13% heeft dit via de mail gedaan, en slechts 3% van de gasten heeft een reservering bij de receptie gemaakt.

20 gasten maken gebruik van een rittenkaart of een abonnement bij Thermen Holiday. Toch bezoeken 33 gasten met regelmaat het kuuroord. De zogeheten 'vaste gasten' bezoeken Thermen Holiday gemiddeld 2,4 keer per maand.

4.4.2 Resultaten aan de hand van het 10 stappenproces

Hieronder wordt aan de hand van het de '10 stappen – processchema' schematisch omschreven wat de resultaten zijn van de tevredenheid binnen de dienstverlening van Thermen Holiday, ervaren door de gast

4.4.2.1 Stap 1

<i>Boeken van een arrangement:</i>	<i>Grafiek 9</i>
<i>Aantal ondervraagde gasten:</i>	200
<i>Aantal relevante gasten bij deze vraag:</i>	70

Er is bij deze eerste stap van het processchema gevraagd naar de tevredenheid bij het boeken van een arrangement. Het resultaat geeft aan dat van de vier gevraagde aspecten (wachtijd, snelheid, duidelijkheid en professionaliteit) het merendeel over het algemeen genomen tevreden is.

	Aantal gasten die niet erg tevreden tot zeer ontevreden zijn, in getallen	Aantal gasten die niet erg tevreden tot zeer ontevreden zijn, in procenten
Wachtijd	9 van de 70	12,9%
Duidelijkheid	13 van de 70	18,6%
Snelheid van verwerking	6 van de 70	8,6%
Professionaliteit	5 van de 70	7,1%

4.4.2.2 Stap 2

Arriveren bij Thermen Holiday: *Grafiek 10*
Aantal ondervraagde gasten: 200
Aantal relevante gasten bij deze vraag: 191

Over het arriveren bij Thermen Holiday wordt ingegaan op de bereikbaarheid en de bewegwijzering naar Thermen Holiday toe, en de desbetreffende parkeergelegenheid. Vrijwel geen enkele gast is zeer tevreden over stap 2. Opvallend zijn de twee aspecten 'bewegwijzering naar de parkeergelegenheid toe' en 'parkeergelegenheid, veel gasten geven aan niet (erg) tevreden te zijn.

	Aantal gasten die niet erg tevreden tot zeer ontevreden zijn, in getallen	Aantal gasten die niet erg tevreden tot zeer ontevreden zijn, in procenten
Routebeschrijving	18 van de 191	9,4%
Bewegwijzering naar Thermen Holiday toe	20 van de 191	10,5%
Bewegwijzering naar de parkeergelegenheid	60 van de 191	31,4%
Parkeergelegenheid	75 van de 191	39,7%

4.4.2.3 Stap 3

Ontvangst receptiebalie: *Grafiek 11*
Aantal ondervraagde gasten: 200
Aantal relevante gasten bij deze vraag: 200

Het ontvangst bij de receptiebalie is stap 3 van het processchema. De gasten zijn over het algemeen genomen tevreden bij het ontvangst aan het begin van de dag. De vaste gasten met regelmaat te gast zijn hebben meer te klagen. Aangezien de groep vaste gasten aanzienlijk lager ligt dan de eenmalige gast, is dit niet goed terug te zien in grafiek 11. Wel kan gekeken worden naar de overige aspecten bij binnenkomst in vergelijking met de wachttijd. Hier is goed te zien dat het aantal ontevreden gasten vele malen hoger ligt.

	Aantal gasten die niet erg tevreden tot zeer ontevreden zijn, in getallen	Aantal gasten die niet erg tevreden tot zeer ontevreden zijn, in procenten
Ruimte	21 van de 200	10,5%
Uitstraling	9 van de 200	4,5%
Wachttijd	39 van de 200	19,5%
Duidelijkheid	13 van de 200	6,5%
Professionaliteit	4 van de 200	2%

4.4.2.4 Stap 4

Kleedkamers *Grafiek 12*
Aantal ondervraagde gasten: 200
Aantal relevante gasten bij deze vraag: 197

De kleedkamer van Thermen Holiday zijn aan de hand van vier aspecten beoordeeld door de gast. Over de aspecten 'bewegwijzering' en 'hygiëne' zijn de gasten tevreden tot zeer tevreden. De aspecten 'grootte kluisjes en 'grootte kleedkamer' worden door het merendeel van de gast als negatief ervaren.

	Aantal gasten die niet erg tevreden tot zeer ontevreden zijn, in getallen	Aantal gasten die niet erg tevreden tot zeer ontevreden zijn, in procenten
Bewegwijzering	11 van de 197	5,9%
Grootte van de kluisjes	98 van de 197	49,7%
Hygiëne	2 van de 197	1%
Ruimte	115 van de 197	58,4%

4.4.2.5 Stap 5

Rondleiding *Grafiek 13*
Aantal ondervraagde gasten: 200
Aantal relevante gasten bij deze vraag: 38

Er is door slechts 19% van de ondervraagde gasten gebruik gemaakt van de rondleiding binnen Thermen Holiday. Door gasten is aanzienlijke malen aangegeven dat de rondleiding niet aangeboden werd, terwijl men wel een rondleiding verwachtte. Deze verwachting ontstond voornamelijk omdat de gast bij de receptie aangaf voor de eerste keer de Thermen te bezoeken. Veel arrangementen geven in de brochure aan dat er een rondleiding vooraf gaat aan de kuurday, terwijl dit in de praktijk lang niet altijd het geval is. De gasten die de rondleiding gekregen hebben zijn over het algemeen genomen tevreden tot zeer tevreden.

	Aantal gasten die niet erg tevreden tot zeer ontevreden zijn, in getallen	Aantal gasten die niet erg tevreden tot zeer ontevreden zijn, in procenten
Duidelijkheid	1 van de 38	2,6%
Professionaliteit	4 van de 38	10,5%
Tijdsduur	5 van de 38	13,2%

4.4.2.6 Stap 6

Sauna *Grafiek 14*
Aantal ondervraagde gasten: 200
Aantal relevante gasten bij deze vraag: 200

De gasten zijn over het saunagedeelte van Thermen Holiday over het algemeen genomen tevreden tot zeer tevreden. De sauna's worden positief beoordeeld. Van de acht beoordeelde aspecten worden de aspecten 'bewegwijzering in het saunagebied' en 'kwaliteit van de kruidenbaden' als minst tevreden beoordeeld.

	Aantal gasten die niet erg tevreden Tot zeer ontevreden zijn, in getallen	Aantal gasten die niet erg tevreden tot zeer ontevreden zijn, in procenten
Bewegwijzering	26 van de 200	13%
Algehele inrichting	6 van de 200	3%
Variëteit sauna's	5 van de 200	2,5%
Kwaliteit sauna's	3 van de 200	1,5%
Hygiëne	2 van de 200	1%
Professionaliteit	2 van de 200	1%
Kwaliteit zwembad	11 van de 200	5,5%
Kwaliteit kruidenbaden	35 van de 200	17,5%

4.4.2.7 Stap 7

Beauty *Grafiek 15*
Aantal ondervraagde gasten: 200
Aantal relevante gasten bij deze vraag: 35

17,5% van de ondervraagde gasten heeft een beautybehandeling gekregen bij het bezoek aan Thermen Holiday. Het lage percentage heeft te maken met de kosten die aan een beautybehandeling vast zitten. De gasten die een beautybehandeling gekregen hebben zijn zeer tevreden tot tevreden over de behandelingen. Er is geen minpunt te ontdekken. Alleen de bewegwijzering is voor 1 gast niet duidelijk. Aangezien geen enkele gast ontevreden is over de beautybehandeling zal er gekeken worden naar gasten die gekozen hebben voor de optie 'meer tevreden dan ontevreden.' Deze gasten zijn niet optimaal tevreden maar ervaren de behandeling als 'gewoon'.

	Aantal gasten die niet optimaal tevreden zijn, in getallen	Aantal gasten die optimaal tevreden zijn, in procenten
Bewegwijzering	5 van de 35	85,7%
Wachttijd	6 van de 35	82,9%
Inrichting	2 van de 35	94,3%
Hygiëne	2 van de 35	94,3%
Variëteit	2 van de 35	94,3%
Kwaliteit	1 van de 35	97,2%
Huidanalyse	4 van de 35	100%

4.4.2.8 Stap 8

Massage *Grafiek 16*
Aantal ondervraagde gasten: 200
Aantal relevante gasten bij deze vraag: 50

25% van de ondervraagde gasten heeft een massage gekregen in Thermen Holiday. Net als bij de beautybehandeling zijn de gasten tevreden tot zeer tevreden. Van de zes aspecten die gebruikt zijn bij de beoordeling resulteren de aspecten 'inrichting' en 'professionaliteit' als minst. Toch hebben deze aspecten voornamelijk een positieve uitwerking. Aangezien geen enkele gast ontevreden is over de massage zal er gekeken worden naar gasten die gekozen hebben voor de optie 'meer tevreden dan ontevreden.' Deze gasten zijn niet optimaal tevreden maar ervaren de behandeling als 'gewoon'. Alle ondervraagde gasten zijn tevreden over de bewegwijzering (100% tevreden).

	Aantal gasten die niet optimaal tevreden zijn, in getallen	Aantal gasten die optimaal tevreden zijn, in procenten
Wachttijd	3 van de 50	94%
Inrichting	6 van de 50	84%
Hygiëne	1 van de 50	98%
Variëteit	2 van de 50	96%
Professionaliteit	3 van de 50	94%

4.4.2.9 Stap 9

Restaurant/Keuken *Grafieken 17, 18 & 19*
Aantal ondervraagde gasten: 200
Aantal relevante gasten bij deze vraag: 200

Stap 9 van het processchema gaat over de tevredenheid van de dienstverlening in het restaurant/keuken van Thermen Holiday. Allereerst wordt de algehele inrichting bekeken. Vervolgens wordt er een onderscheid gemaakt in het lopend buffet en de à la carte gerechten. De algehele inrichting wordt door de gast over het algemeen als positief ervaren. Van de vijf aspecten worden de aspecten 'inrichting vide' en 'professionaliteit personeel' als minst positief beoordeeld. Over het aspect 'hygiëne' zijn alle ondervraagde gasten tevreden tot zeer tevreden.

	Aantal gasten die niet erg tevreden tot zeer ontevreden zijn, in getallen	Aantal gasten die niet erg tevreden tot zeer ontevreden zijn, in procenten
Uitstraling	1 van de 200	0,5%
Inrichting beneden	5 van de 200	2,5%
Inrichting bar/vide	21 van de 200	10,5%
Hygiëne	0 van de 200	0%
Professionaliteit	16 van de 200	8%

Stap 9a] Lopend buffet

Aantal ondervraagde gasten: 200
 Aantal relevante gasten bij deze vraag: 33

16,5% van de ondervraagde gasten heeft (weleens) een lopend buffet genuttigd in Thermen Holiday. Het lopend buffet wordt positief beoordeeld en de gasten geven aan tevreden tot zeer tevreden te zijn over het lopend buffet. Een enkeling geeft aan zeer ontevreden te zijn, aangezien die persoon de à la carte vele malen beter vindt dan een lopend buffet. Het enige aspect wat minder positief wordt beoordeeld is de prijs/kwaliteit verhouding. De gast vindt de prijs aan de hoge kant.

	Aantal gasten die niet erg tevreden tot zeer ontevreden zijn, in getallen	Aantal gasten die niet erg tevreden tot zeer ontevreden zijn, in procenten
Presentatie	1 van de 33	3%
Kwaliteit	1 van de 33	3%
Variëteit	1 van de 33	3%
Bijvulling lopend buffet	2 van de 33	6,7%
Prijs/kwaliteit	5 van de 33	15,2%

Stap 9b] A la carte lunch/diner

Aantal ondervraagde gasten: 200
 Aantal relevante gasten bij deze vraag: 143

71,5% van de ondervraagde gasten heeft een lunch of diner genuttigd in het restaurant van Thermen Holiday. Ondanks de positieve uitstraling van het restaurant, is de gast niet optimaal tevreden over de aspecten binnen deze stap. Van de vijf aspecten worden de aspecten 'wachtijd' en 'prijsverhouding' als minst positief beoordeeld. De vaste gast geeft als enige aan dat de variëteit niet voldoende is binnen Thermen Holiday. Door het relatief gezien kleine percentage vaste gasten, is dit niet goed terug te zien in de grafiek. Wel dient dit in de gaten gehouden te worden.

	Aantal gasten die niet erg tevreden tot zeer ontevreden zijn, in getallen	Aantal gasten die niet erg tevreden tot zeer ontevreden zijn, in procenten
Variëteit	5 van de 143	3,5%
Presentatie	2 van de 143	1,4%
Kwaliteit	5 van de 143	3,5%

Wachttijd	19 van de 143	13,3%
Prijs/kwaliteit	27 van de 143	18,9%

4.4.2.10 Stap 10

<i>Afscheid Thermen Holiday</i>	<i>Grafiek 20</i>
<i>Aantal ondervraagde gasten:</i>	<i>200</i>
<i>Aantal relevante gasten bij deze vraag:</i>	<i>99</i>

Omdat veel ondervraagde gasten voor de eerste keer een bezoek brengen aan Thermen Holiday, heeft slechts 49,5% van de gasten ervaring met het afrekenen en afscheid nemen bij de receptiebalie. De 99 gasten die een eerder afscheid hebben meegemaakt bij Thermen Holiday zijn over het algemeen genomen tevreden.

	Aantal gasten die niet erg tevreden tot zeer ontevreden zijn, in getallen	Aantal gasten die niet erg tevreden tot zeer ontevreden zijn, in procenten
Wachttijd	8 van de 99	8,1%
Persoonlijke benadering	3 van de 99	3%
Professionaliteit	1 van de 99	1%

4.4.2.11 Overige opmerkingen door de gasten van Thermen Holiday

De gasten hebben aan het einde van het interview de mogelijkheid gekregen aanbevelingen of opmerkingen te geven over Thermen Holiday. Dankzij deze vraag hebben gasten veel verbeterpunten opgenoemd die tot nu toe gemist worden in het kuuroord. Deze resultaten zijn terug te vinden in bijlage 17.

Samenvatting

Uit de resultaten van het observeren, interviewen en enquêteren is gebleken dat Thermen Holiday kan verbeteren op het gebied van de dienstverlening.

Opvallend is dat bij elk onderzoek (observeren, interviewen en enquêteren) de sterke punten en zwakke punten in grote lijnen met elkaar overeenkomen. Tijdens de observatie kwamen duidelijke knelpunten naar boven die de gemiddelde gast ook als knelpunt ervaart tijdens de enquêtes. Tijdens de interviews gaven de medewerkers een aantal verbeterpunten aan die ook terug zijn gekomen tijdens de observatie en de enquêtes.

Verbeterpunten die overeenkomen tijdens de onderzoeken:

- *De bewegwijzering en de routebeschrijving naar Thermen Holiday toe;*
- *De bewegwijzering in Thermen Holiday;*
- *De wachttijden in het restaurant en bij de receptie zijn te lang;*
- *Beter inspelen op de pieken en dalen van het aantal bezoekers, beleid aanpassen;*
- *Prijs/kwaliteit verhouding;*
- *Kleedkamers en kleedhokjes zijn te klein.*

Sterke punten die overeenkomen tijdens de onderzoeken:

- *Hygiëne;*
- *Over het algemeen genomen vriendelijk/professioneel personeel.;*
- *Inrichting van de sauna's/restaurant.*
- *De beauty & massage afdelingen worden als zeer positief ervaren.*

Hoofdstuk 5 Conclusies

Het onderzoek van deze scriptie is verricht met onderstaande probleemstelling als rode draad:

‘Op welke wijze(n) kan de dienstverlening aan de gasten van Thermen Holiday geoptimaliseerd worden en blijven, en welke organisatorische en personele consequenties zijn hieraan verbonden?’

Om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn de onderstaande subvragen onderzocht:

1. *Hoe kan de kwaliteit van de dienstverlening binnen Thermen Holiday planmatig in kaart worden gebracht en wat levert het op?*
2. *Hoe verloopt een kuurdag in Thermen Holiday voor de gast?*
3. *Hoe kijken de medewerkers aan tegen een gasttevredenheidsonderzoek van Thermen Holiday?*
4. *Hoe tevreden zijn de gasten ten aanzien van de dienstverlening binnen Thermen Holiday?*

De resultaten/antwoorden op de subprobleemstellingen zullen achtereenvolgens beschreven worden naar aanleiding van de bijbehorende onderzoeken.

1. *Kwaliteit planmatig in kaart brengen en opleveringen*

Er zijn diverse modellen die gebruikt kunnen worden bij een kwaliteitsmeting. Het INK-model en de Balanced Score Card (BSC) zijn twee modellen die het best aansluiten op de situatie van Thermen Holiday. De BSC is een theoretisch model die door de organisatie zelf moet worden opgezet en uitgevoerd. Het INK-model is een stappenplan dat direct kan worden toegepast bij de situatie van Thermen Holiday. Met deze reden is het INK-model het meest geschikte model. Het model kan helpen bij een planmatige verbetering op de kwaliteit van de dienstverlening. Met een verbeterde dienstverlening zal Thermen Holiday in de toekomst tevens profijt hebben op een financiële manier. Dit vooruitzicht is schematisch terug te vinden in de modellen Service Profit Chain en de Klantwaarde-winstketen.

2 *Verloop van de kuurdag*

Een kuurdag in Thermen Holiday verloopt aan de hand van het opgestelde processchema. In principe verloopt een kuurdag soepel, mits er een beperkt aantal gasten binnen Thermen Holiday is. Zodra het kuuroord te druk is, zijn er een aantal knelpunten die elke keer weer terug komen.

- Te lange wachttijden bij de receptie en in restaurant;
- Te veel drukte in de (krappe) kleedkamers;
- Er worden bijna geen rondleidingen meer aangeboden aan gasten die voor de eerste keer Thermen Holiday bezoeken.

Andere knelpunten die tijdens de observatie duidelijk zijn geworden, zijn de onduidelijke bewegwijzering naar Thermen Holiday toe en de onduidelijke bewegwijzering in het saunacomplex.

Het personeel van Thermen Holiday heeft over het algemeen genomen een professionele houding. Tijdens drukke perioden wordt de werkdruk voor een aantal medewerkers te hoog, waardoor een aantal medewerkers op cruciale momenten een onprofessionele houding aannemen. De onprofessionele houding geeft een gespannen en ongeorganiseerde indruk.

3. *Kijk van de lijnmanagers op een kwaliteitsverbetering*

De medewerkers van Thermen Holiday zijn enthousiast over het gasttevredenheidsonderzoek. Er is tot nu toe geen onderzoek verricht, terwijl bij de eindverantwoordelijken bekend is dat de processen binnen Thermen Holiday niet soepel verlopen. De oorzaak hiervan is de enorme capaciteit op bepaalde dagen. De medewerkers kunnen ondanks de professionaliteit de werkdruk niet altijd goed aan. Het gastenonderzoek is een begin van een langdurig proces. De medewerkers geven aan te weten dat er een aantal knelpunten zijn binnen Thermen Holiday.

4. *De behoeften van de gasten*

De gasten van Thermen Holiday zijn ondervraagd aan de hand van het opgestelde processchema verkregen tijdens de observatie. De gasten zijn over het algemeen genomen tevreden over de kuurdag, maar hebben behoefte aan een aantal verbeteringen in het processchema.

De gasten zijn zeer tevreden over de hygiëne binnen Thermen Holiday. De saunafaciliteiten, de massage en de beautybehandelingen worden tevens als positief ervaren. Uit het onderzoek is gebleken dat de bewegwijzering naar Thermen Holiday toe en de bewegwijzering in het saunacomplex matig tot slecht wordt beoordeeld door gasten die voor de eerste keer Thermen Holiday bezoeken. Tevens zijn de wachttijden bij het inchecken/restaurant, de grote van de kleedkamers/kluisjes en de prijs/kwaliteit verhouding in het restaurant niet positief beoordeeld. De rondleiding wordt als positief ervaren, maar wordt niet met regelmaat aan de gast aangeboden. Gasten die voor de eerste keer een bezoek brengen aan Thermen Holiday geven aan ontevreden te zijn over het aanbieden van de rondleiding.

De vaste gast geeft aan dat Thermen Holiday meer aandacht moet schenken aan de vaste gast. Deze gasten komen gemiddeld 2,4 keer per maand en hebben vooral problemen met de variëteit van de menukaart in het restaurant en de wachttijden bij het inchecken/restaurant.

Hoofdstuk 6 Aanbevelingen

Het doel van dit hoofdstuk is gestructureerd antwoord te geven op de gedurende dit onderzoek gehanteerde probleemstelling:

‘Op welke wijze(n) kan de dienstverlening aan de gasten van Thermen Holiday geoptimaliseerd worden en blijven, en welke organisatorische en personele consequenties zijn hieraan verbonden?’

Om tot een optimale afstemming te komen van het aanbod van de dienstverlening en de vraag naar de diensten, dient eerst het aanbod van diensten optimaal georganiseerd te zijn.

De vijf aanbevelingen, die een oplossing kunnen betekenen voor Thermen Holiday zijn:

1. De bewegwijzering en de routebeschrijving optimaliseren;
2. De wachttijden verminderen (boekingen, restaurant, receptie);
3. De kleedkamers optimaliseren;
4. Het INK-managementmodel toepassen op Thermen Holiday;
5. Overige operationele aanbevelingen.

6.1 De bewegwijzering en de routebeschrijving optimaliseren

Naar Thermen Holiday toe

De eerste aanbeveling kan een groot deel van de onduidelijkheden bij de gasten van Thermen Holiday wegnemen. Thermen Holiday doet er goed aan wanneer ze de routebeschrijving en de bewegwijzering naar Thermen Holiday toe verbeteren. Op dit moment is het voor de gasten die voor de eerste keer een bezoek brengen onduidelijk waar Thermen Holiday gevestigd is.

- Ten eerste is het aan te bevelen een routebeschrijving bij de bevestigingsbrief te voegen voor de gasten die voor de eerste keer een bezoek brengen.
- De bewegwijzering met de auto is tot het parkeerterrein duidelijk. Er zijn genoeg borden die naar Thermen Holiday verwijzen. De bewegwijzering is vanaf het parkeerterrein onduidelijk. Het is niet duidelijk waar geparkeerd moet worden.
- Voor de gasten die met het openbaar vervoer komen is het aan te bevelen een ‘looproute’ te creëren, zodat de gasten begeleid worden naar Thermen Holiday.

In Thermen Holiday

Het is veelal te druk om een rondleiding te verschaffen. Voor duidelijkheid naar de gast toe is het belangrijk dat er een juiste bewegwijzering aanwezig is in Thermen Holiday.

- Bij binnenkomst in het saunagedeelte is het aan te bevelen om een plattegrond te plaatsen zodat de gast een eerste oriëntatie krijgt van het saunagedeelte. De gast behoudt op deze manier het overzicht binnen het complex.
- Tevens is het aan te bevelen om in het binnengedeelte aan de hand van bewegwijzeringbordjes te verwijzen naar de mogelijkheden in het buitengedeelte.

6.2 De wachttijden verminderen

De wachttijden zijn op cruciale momenten te lang. Voornamelijk bij de processen: boeking over de telefoon, het restaurant en de receptie. De dienstverlening van Thermen Holiday zal aanzienlijk verbeteren als de wachttijden voor de gast verminderen.

Boeken

Bij het boeken van een arrangement via de telefoon zijn er lange wachttijden voordat een telefoniste de gast ter woord staat. Bij het boeken van een arrangement over de mail duurt het lang voordat er een bevestigingsbrief wordt opgestuurd. Oplossingen om de wachttijd te minderen bij een boeking over de mail is om een bevestigingsmail te sturen in plaats van een bevestigingsbrief. Bij het boeken over de telefoon is het aan te bevelen om een systeem toe te passen zodat de gast op de hoogte is van het aantal wachtende voor hem/haar. De gast kan dan zelf bepalen of hij een andere keer terug belt of blijft wachten.

Receptie inchecken

Bij het inchecken in de ochtend is het erg druk. Er staat een lange rij te wachten om het sauna & beautycentrum te betreden. Omdat er een kleine hal is, moeten gasten soms zelfs buiten het pand wachten. Het is aan te bevelen de receptiehal in de toekomst uit te breiden. Om de wachttijd van de gast te verkorten is het tevens aan te bevelen om naast de uitbreiding te werken aan een efficiënter manier bij het inchecken.

-Het is aan te bevelen de wachttijd te laten slinken door meerdere aankomsttijden op te geven bij arrangementen. Hierdoor komen de arrangementgasten niet allemaal tegelijkertijd om 10.00 in de ochtend.

-Tevens is het aan te bevelen om nieuwe gasten niet meteen op te nemen in het gastenbestand. Bij binnenkomst worden gasten direct opgenomen in het gastenbestand, waardoor een gast minstens drie minuten bezig is met inchecken. Door de gast de gegevens zelf in te laten vullen aan de hand van een kaartjessysteem kunnen de adressen op een later, rustiger moment worden ingevoerd.

Restaurant

-De bediening heeft over het algemeen genomen een professionele houding. Er is naar mijn mening niet genoeg leidinggevend advies naar de nieuwe medewerkers in het restaurant toe. Hierdoor komen de nieuwe medewerkers niet goed in het ritme en maken veel fouten. Door een strakker beleid te voeren ten opzichte van de nieuwe medewerkers, kunnen de wachttijden makkelijk verminderen. Het strakkere beleid kan worden gerealiseerd door een ervaren medewerker te koppelen aan een nieuwe medewerker. Door de ervaren medewerker verantwoordelijkheid te geven over de werkwijze van de nieuwe medewerker tijdens de proefperiode, wordt de professionaliteit van elke medewerker gelijk.

-De bediening in het restaurant moet beter inspelen op drukke periodes. Het is aan te bevelen om de bestaande protocollen van het restaurant daadwerkelijk te gebruiken en zonodig aan te passen. Door de protocollen optimaal te gebruiken krijgen de medewerkers van het restaurant beter zicht in de werkzaamheden en kan de gast sneller worden geholpen.

-Een derde advies om de wachttijden te minderen in het restaurant, is een betere samenwerking tussen de medewerkers van de keuken en de medewerkers van het restaurant. Doordat veel medewerkers klagen over de onderlinge samenwerking wordt er minder goed gewerkt. Het is erg belangrijk om plezier in het werk te hebben. Tijdens de observatie is naar voren gekomen dat het er hier aan daar aan ontbreekt, waardoor er niet optimaal gepresteerd kan worden.

6.3 De kleedkamers optimaliseren

Er zijn enorm veel klachten over de kleedkamers en de kluisjes van Thermen Holiday. Mijn advies is om de kleedkamers uit te breiden en de kluisjes te vergroten. Dit is een advies op lange termijn. In de toekomst zal Thermen Holiday daadwerkelijk uitbreiden. In het verbouwingstraject worden de kleedkamers geoptimaliseerd door de kleedkamers en de kluisjes te vergroten. Op korte termijn is het eerder realiseerbaar om te beginnen met een aantal andere adviezen:

-Het is noodzakelijk om in de kleedruimte haakjes te bevestigen op de kluisdeurtjes. Hierdoor is er meer plek om kleding op te hangen tijdens het omkleeden.

-Een andere aanbeveling is om meer zitruimte te creëren in de wat grotere kleedkamers. De gemiddelde leeftijd is 42 jaar. Dit geeft aan dat de gasten zich niet altijd staand kunnen omkleeden. Door zitplek te creëren heeft de gast meer comfort.

-Tijdens het inchecken dient er rekening gehouden te worden met de verdeling van de gasten over de kleedkamers. Er zijn vier kleedkamers aanwezig. Bij het inchecken van een groot aantal gasten is het aan te bevelen de gasten zoveel mogelijk te verdelen over de verschillende kleedkamers.

6.4 Het INK-managementmodel toepassen op Thermen Holiday

In hoofdstuk 2 is het INK model al uitgebreid aan bod geweest. Er is voor de eerste keer een gasttevredenheidsonderzoek gehouden binnen Thermen Holiday. Aan te bevelen is om in de toekomst de dienstverlening constant te blijven optimaliseren. Het INK- managementmodel biedt hulp om op strategische wijze verbeteringen te brengen binnen Thermen Holiday. Niet alleen de gasten maken verbeteringen meetbaar binnen Thermen Holiday, ook de medewerkers, leveranciers, de maatschappij en het bestuur/financiers kunnen bijdragen aan het verbeterproces. Door het INK-managementmodel toe te passen bij Thermen Holiday wordt de gehele organisatie erbij betrokken. Mijn advies is om gebruik te maken van dit constante verbeterproces. Een begin voor dit constante verbeterproces is om het management van Thermen Holiday bewust te maken van de meerwaarde bij het gebruik van het INK-managementmodel. Het INK-model als zodanig, dus nog zonder besluit tot het uitvoeren van een diagnose, vormt een goed startpunt voor een discussie in het managementteam over de noodzaak tot veranderen en de bruikbaarheid van het model in zijn geheel of alleen om bepaalde elementen uit het model. Na de bewustwording van de meerwaarde is het van essentieel belang dat Thermen Holiday met behulp van het fasedenken een begin maakt aan het ontwikkelingstraject. Als bekend is in welke fase Thermen Holiday zich bevindt, kan er met behulp van het INK-managementmodel gerichte verbeteracties worden uitgevoerd, wat tot constante optimalisatie leidt.

6.5 Overige tactische aanbevelingen

Er zijn veel tactische aanbevelingen gedaan door de gasten van Thermen Holiday. De meest voorkomende aanbevelingen die door de gasten zijn opgemerkt, maar ook tijdens het observatieonderzoek aan het licht zijn gekomen worden hieronder opgesomd. De overige aanbevelingen van de gasten zijn terug te vinden in bijlage 17.

- Temperatuur van de kruidenbaden op pijl houden, vaak is het kruidenbad te koud.
- In het saunagebied kasten met opbergvakken plaatsen. De gasten kunnen ondermeer een extra handdoek of boek opbergen.
- Het scrubzout bij de douches is te grof, veel gasten missen een gezichtsscrub.
- De rondleidingen die gegeven worden voor gasten die de eerste keer een bezoek brengen aan Thermen Holiday, worden niet volgens de protocollen gegeven (elk half uur een rondleiding vanuit het restaurant). De protocollen moeten beter worden gevolgd om de gast de dienstverlening te geven waar de gast recht op heeft. Door deze maatregel kan een dagvast een tevreden vaste gast worden in de toekomst.
- Voor de veiligheid van de gast dient een hekwerk of een aantal plantenbakken voor het bubbelbad gedeelte in het zwembad te worden geplaatst. Het bubbelbad gedeelte oogt als een ondiepe instapplaats in het zwembad. Dit stukje loopt echter schuin af, waardoor gasten op een nare manier kunnen vallen.
- Er zijn te weinig ligstoelen in het saunagedeelte. Om langer te genieten van een ligstoel houden gasten de ligstoelen bezet met behulp van handdoeken. Het overige deel van de gasten kan hierdoor geen gebruik maken van de ligstoelen. Aangezien er te weinig ruimte is om evenveel ligstoelen te plaatsen als het aantal gasten, is mijn advies om een 'verbodbordje' te plaatsen bij de ligstoelen. Hierop wordt vermeld dat de gast de ligstoelen niet bezet mag houden, zodat alle gasten gebruik kunnen maken van de ligstoelen. Door deze ingreep worden onderlinge irritaties tussen de gasten voorkomen.

- De menukaart meer periodieke variatie geven voor de vaste gasten van Thermen Holiday. De menukaart heeft genoeg variatie voor de daggast in tegenstelling tot de vaste gast.
- De prijzen van op de menukaart zo laag mogelijk houden. Proberen om naast de luxe gerechten een aantal simpele gerechten op de menukaart te plaatsen.
- Er is geen gelegenheid om koud water te drinken in de sauna. Aan te bevelen is om een aantal waterkraantjes te plaatsen in het saunagedeelte.
- Aan het einde van de dag is het aan te bevelen om de gast de luxe te geven tot het gebruik van een bodylotion en gezichtscreme.

Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn een vijftal adviezen geformuleerd naar aanleiding van de opgestelde probleemstelling.

De vijf aanbevelingen, die een oplossing kunnen betekenen voor Thermen Holiday zijn:

1. *De bewegwijzering en de routebeschrijving optimaliseren;*
2. *De wachttijden verminderen (boekingen, restaurant, receptie);*
3. *De kleedkamers optimaliseren;*
4. *Het INK-managementmodel toepassen op Thermen Holiday;*
5. *Overige operationele aanbevelingen.*

Hoofdstuk 7 Implementatie

Nu de aanbevelingen bekend zijn, is het van belang dat deze aanbevelingen op een juiste wijze worden ingevoerd binnen Thermen Holiday. Om de dienstverlening daadwerkelijk te kunnen optimaliseren zijn er organisatorische, personele en financiële consequenties verbonden bij de aanbevelingen uit hoofdstuk 6. In dit hoofdstuk zullen de aanbevelingen worden geïmplementeerd.

De voorgestelde aanbevelingen kunnen niet van de ene op de andere dag gerealiseerd worden. De veranderingen zullen gedurende een veranderingstraject tot stand moeten komen. Dit veranderingstraject zal door het management van Thermen Holiday opgesteld moeten worden al dient dit wel te gebeuren in samenspraak met de lijnmanagers en de medewerkers om de plannen op elkaar af te stemmen, duidelijke informatieverstrekking naar de medewerkers te creëren en draagvlak te creëren voor de aangedragen ideeën.

7.1 Draagvlak

Voor het slagen van sommige adviezen is groot draagvlak nodig en draagvlak creëren heeft, net als veranderingen te weeg brengen, veel tijd nodig. Het slagen of het mislukken van plannen wordt meestal bepaald door de mensen die betrokken zijn bij de veranderingsplannen. Hoe 'soepeler' mensen omgaan met en meebouwen aan veranderingen, hoe beter het is voor alle partijen en het welslagen van de verandering.

7.2 Implementatieplan

In deze paragraaf zal de implementatie van de aanbevelingen schematisch worden weergegeven. De tactische aanbevelingen (aanbeveling 5) zullen niet worden geïmplementeerd.

Aanbeveling 1: Bewegwijzering/routebeschrijving optimaliseren

Routebeschrijving optimaliseren naar Thermen Holiday

Wat	Hoe	Wie
Standaard routebeschrijvingen maken om bij de bevestigingsbrief toe te voegen	Met behulp van de ANWB routeplanner vanuit de grote steden van Nederland	Manager gastvrouwen
Protocol van de bevestigingsbrieven aanpassen	Het huidige protocol wijzigen, zodat duidelijk wordt dat gasten die voor de eerste keer een bezoek brengen aan TH een routebeschrijving mee gestuurd krijgen. Dit als extra service	Manager gastvrouwen
Medewerkers inlichten over de wijziging van de inhoud van de bevestigingsbrieven	Via de interne mail van Thermen Holiday	Manager gastvrouwen

Bewegwijzering bij de parkeergelegenheid/OV

Wat	Hoe	Wie
Bewegwijzering naar de parkeergelegenheid optimaliseren	Aanschaffen van een duidelijker bewegwijzeringbord voorzien met duidelijke pijl naar de tweede parkeerplaats Het bewegwijzeringbord laten aanpassen of opnieuw bestellen bij de huidige leverancier van het bewegwijzeringbord	Het management van Thermen Holiday
Looproute creëren voor gasten die met het OV reizen	Vanaf de tramhalte d.m.v. bordjes naar TH verwijzen	Het management van Thermen Holiday

Bewegwijzering optimaliseren in het sauna & beautycenter

Wat	Hoe	Wie
Een heldere plattegrond maken van het gedeelte waar de gast zijn dag doorbrengt	Met behulp van het internet, op een gebruikersvriendelijk programma d.w.z. met behulp van pictogrammen	Extern grafisch ontwerper
Een informatiebord aanschaffen	Via een grafisch bedrijf. Het informatiebord wordt aangeschaft (halffabrikaat) waarna de plattegrond wordt toegevoegd	Bedrijfsleider
De plattegrond aan het begin van het complex, na de douches plaatsten	Op een overzichtelijke muur of op een standaard	Technische dienst
Aanschaffen van een bewegwijzeringbord met verwijzing naar de buitensauna's	Via een grafisch bedrijf. Er zijn diverse ondernemingen die zich specialiseren in binnen bewegwijzering	Technische dienst
Het bewegwijzeringbord aan het einde van het zwembad bij het buitengedeelte plaatsen	Aan een muur/aan het plafond	Technische dienst

Aanbeveling 2: Wachttijden verminderen (boekingen, restaurant, receptie)

Wachttijden Boekingen over de mail

Wat	Hoe	Wie
Een standaard bevestigingsmail opstellen om de boeking van de gast te kunnen bevestigen	De bevestigingsbrief overzetten in en digitale versie	Management
De bevestigingsmail toevoegen in het internetsysteem van Thermen Holiday	Een automatisch scherm opstellen om de boeking van de gast direct te kunnen bevestigen	Systeem beheerder
De medewerkers inlichten over de wijzigingen van bevestiging bij boeking via internet	Via de interne mail van Thermen Holiday	Management

Het advies om bij een boeking over de telefoon een systeem toe te passen zodat de gast op de hoogte is van het aantal wachtende voor hem/haar, is al uitgevoerd binnen Thermen Holiday. Hierdoor hoeft dit advies niet geïmplementeerd te worden.

Wachttijden Receptie

Wat	Hoe	Wie
Protocol reserveringen wijzigen	Aantal gasten vaststellen welke op een bepaald tijdstip kunnen arriveren bij een boeking. Dit is noodzakelijk i.v.m. de capaciteit die de receptie zich kan permitteren bij het inchecken	Management
Informeren gasten	De gast in de bevestigingsbrief of bevestigingsmail duidelijk maken dat de gast zich aan het tijdstip van arriveren moet houden. In de bevestigingsbrief dient de gast op de hoogte gebracht te worden van de noodzaak i.v.m. de planning. Hierdoor zal de gast meer begrip krijgen, en zich aan de tijdstippen houden	Management
Protocol gastenbestand wijzigen	Adreskaarten opstellen voor de gast. De gast kan de adresgegevens zelf invullen voor opname in het gastenbestand. De adreskaarten worden uitgedeeld op het moment dat er meer dan 5 wachtende gasten bij de receptiebalie zijn	Management
Informeren receptionisten	Via een mededeling door de manager gastvrouwen duidelijkheid scheppen over de veranderingen binnen de afdeling 'receptie'	Manager gastvrouwen

Wachttijden in het Restaurant verminderen

Wat	Hoe	Wie
Aanvoeren van een strakker beleid bij nieuwe medewerkers, aanstellen van een verantwoordelijke medewerker	Aanstellen van een tweetal verantwoordelijke medewerkers die al langere tijd ervaring hebben binnen Thermen Holiday	Manager horeca
Proeftijd ontwikkelen voor de nieuwe medewerker	De nieuwe medewerker een proeftijd geven van een maand. In deze proeftijd is de aangestelde verantwoordelijke, de 'vraagbaak' voor de nieuwe medewerker	Manager horeca + aangewezen verantwoordelijke

Controleren op professionaliteit van de nieuwe medewerker	Na deze proeftijd wordt er aan de hand van een checklist gekeken naar de professionaliteit van de medewerker	Manager horeca
Aanvoeren van een strakker beleid qua werkwijze	De bestaande protocollen optimaal gebruiken en aanpassen	Manager horeca + bedrijfsleider
Inlichten medewerkers over het belang van het beleid	De medewerkers overtuigen van de voordelen om gestructureerd met het protocol te werken. De medewerkers laten meedenken om meer motivatie te verkrijgen.	Manager horeca
Professionaliteit van het personeel aanscherpen	De medewerkers krijgen verantwoordelijkheid over een bepaalde wijk. Elke week moeten de medewerkers verbeterpunten aangeven over de werkwijze. Hierdoor wordt er constant gewerkt aan een optimale professionaliteit	Medewerkers restaurant
Medewerkers blijvend motiveren	De professionaliteit van de medewerkers belonen. Degene die 'zijn wijk het beste beheerd', wordt beloond met een presentje	
Aanvoeren van een verbeterde samenwerking tussen de keuken en het restaurant	Een vergadering inplannen met de chef-kok van de keuken, de manager van het restaurant en de directie. In dit gesprek zorgen voor overeenstemming in de gezamenlijke doelstellingen en bespreken over van de knelpunten in de samenwerking. Belangrijk is om niet persoonlijk personen aan te vallen in de gesprekken, maar professioneel over de verbetering te communiceren.	Chef-kok, Manager horeca, Management
Blijven verbeteren in de samenwerking tussen keuken en restaurant	Een periodieke vergadering inplannen om knelpunten blijvend te verbeteren en om de samenwerking te optimaliseren. De samenwerking kan alleen goed gaan als er blijvend wordt gecommuniceerd en naar elkaar wordt geluisterd.	Chef-kok, Manager horeca, Bedrijfsleider

Aanbeveling 3: Kleedkamers optimaliseren op korte termijn

Wat	Hoe	Wie
Aanschaffen van haakjes	De haakjes op de voorkant van de kluisjes bevestigen, voor extra ruimte	Bedrijfsleider/Technische dienst
Aanschaffen van extra ruimtebesparende zitplaatsen in de kleedkamer	Bekijken hoeveel extra zitgedeeltes er geplaatst kunnen worden in de kleedkamers.	Bedrijfsleider/Technische dienst

Aanbeveling 4: Het INK-managementmodel toepassen op Thermen Holiday

Wat	Hoe	Wie
Bewust worden van het INK-model	Met behulp van deze scriptie en informatieboekjes bespreken van de meerwaarde van het INK-model	Management, leidinggevende facilitaire dienst en een medewerker de afdeling P&O
Kennis opdoen over het INK-model	Een seminar bijwonen	Management, leidinggevende facilitaire dienst en een medewerker de afdeling P&O
Een begin maken met het verbeterproces: Uitvoeren van de positiebepaling	Met behulp van de aandachtsgebieden die het INK-model aangeeft, bepalen in welke van de vier fasen Thermen Holiday zich bevind. Dit gebeurt met behulp van het FM-meetsysteem. (bijlage 11)	Management, leidinggevende facilitaire dienst en een medewerker de afdeling P&O
De aandachtsgebieden in kaart brengen	Met behulp van een profielschets worden de aandachtsgebieden in kaart gebracht. Op deze manier is in één oogopslag te zien waar de verbeterpunten liggen. Op basis van deze gegevens kunnen conclusies getrokken worden en acties worden vastgesteld. Door prioriteiten te stellen en te kijken naar de urgentie van de verbeterpunten wordt bepaald welke actie als eerste wordt verbeterd.	Management, leidinggevende facilitaire dienst en een medewerker de afdeling P&O
Visie en missie bepalen	Met behulp van de verbeterpunten wordt de visie en missie bepaald. Belangrijk is om de medewerkers op de hoogte te stellen van de missie/visie. Het beleidsplan wordt aangepast met argumenten waarom de verbeterpunten van essentieel belang zijn	Management

Ondernemen van actie	De verbeterpunten daadwerkelijk verbeteren. De visie vertalen naar de werkvloer, in samenspraak met alle medewerkers. Hierdoor wordt het draagvlak vergroot. Het is van groot belang dat alle medewerkers positief tegenover het verbeterproces komen te staan	Management, leidinggevende facilitaire dienst en een medewerker de afdeling P&O
Uitvoeren van de positiebepaling	Een jaar na de eerste positiebepaling (nulmeting) een tweede bepaling uitvoeren. (graadmeter) De graadmeter geeft de voorgang weer. Op deze manier is te zien welke verbeteringen zijn gerealiseerd en welke uitdagingen in de toekomst gerealiseerd moeten worden. Het is de bedoeling dat Thermen Holiday zich blijft ontwikkelen. Deze werkwijze zal de dienstverlening van Thermen Holiday optimaliseren, en de organisatie in een volgende fase brengen (bijlage 11)	Management, leidinggevende facilitaire dienst en een medewerker de afdeling P&O

Om de implementatie uit te kunnen voeren zijn er financiële consequenties verbonden aan de desbetreffende adviezen. De kosten en uitgaven die de adviezen met zich meebrengen zullen hieronder worden gespecificeerd. Naast de kosten en uitgaven zullen tevens de opbrengsten worden weergegeven. De opbrengsten zijn op dit moment niet in bedragen te uit te drukken aangezien dit niet te voorspellen is³³. Aangezien er een groot aantal adviezen gegeven zijn, zullen in de financiële onderbouwing de tactische adviezen wederom buiten beschouwing worden gelaten. De adviezen om de kleedkamers en de receptiehal uit te breiden worden tevens buiten beschouwing gelaten in de financiële begroting. Thermen Holiday heeft in de toekomst een uitbreiding voor ogen en heeft daar ongeveer 2 miljoen euro voor uitgetrokken. De kosten voor de herinrichting van de kleedkamers en de receptiehal worden daarin meegenomen.

Beleidsvoorstellen

1. *Bewegwijzering binnen*³⁴

Overzichtbord met plattegrond	€ 450;
Verwijsbord naar buitensauna	€ 120;
Gebruiksduur	Levenslang
Complementaire kosten (per jaar)	€ 0;

³³ Dit in overleg met de bedrijfsleider Michiel van Wengerden

³⁴ Info kosten: Natek, Visuele communicatie te Zevenaar, mei 2005

2. <i>Bewegwijzering buiten</i>³⁵		
Verwijsbord naar de Parkeerplaats	€ 250;	
Gebruiksduur	Levenslang	
Complementaire kosten (per jaar)	€ 0;	
3. <i>Wachttijden verminderen boeking</i>		
Maken van een bevestigingsmail op internet	€ 0;	
Loonkosten (60 minuten werk)	€ 100;	
4. <i>Wachttijden verminderen restaurant</i>		
Loonkosten manuren	€ 0;	
5. <i>Kleedkamers optimaliseren</i>		
Haakjes voor aan de kluisjes	€ 442 ³⁶ ;	
Stoelen/bankjes	€ 750;	
6. <i>INK model toepassen bij Thermen Holiday</i>³⁷		
Kosten handleiding/brochures INK-model	€ 50;	
Seminar bijwonen over het INK	€ 300; (€ 175; p.p. + €125; 2 ^e persoon)	

Kosten

Bewegwijzering	€ 570;
Wachttijden verminderen	€ 100
Kleedkamers	€ 1192;
INK-model toepassen	€ 350;
Totaal	<u>€ 2212;</u>

Netto opbrengst beleidsvoorstel/negatief

€ 2212;

Opbrengsten

Positieve mond op mond reclame (2% meer gasten)
 Optimaliseren van de dienstverlening
 Verhogen arbeidsproductiviteit

Samenvatting

Met een blik op de toekomst wordt geadviseerd maatregelen te nemen ten aanzien van de gasttevredenheid. Dit geldt voor de gehele organisaties van Thermen Holiday. De adviezen die gegeven zijn dienen voor een juiste uitwerking te worden geïmplementeerd binnen Thermen Holiday. Op deze manier zal Thermen Holiday daadwerkelijk een begin maken aan een optimalisatie van de dienstverlening. Het is uiteindelijk de keuze van Thermen Holiday om afwegingen te maken tussen de kosten die gastgerichtheid met zich meebrengt en de baten die het de organisatie zal opleveren.

³⁵ Info kosten: Natek, Visuele communicatie te Zevenaar, mei 2005

³⁶ 442 kluisjes, 1 euro per haakje= 442*1= 442 euro

³⁷ Info kosten: <http://www.ink.nl>, mei 2005

Literatuurlijst

Boeken

Amelink, E. e.a.: *Inspireren & Investeren*, kiezen voor professioneel facility management. Dordrecht: Schefferdrukkerij Dordrecht.

Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de: *Methoden en technieken*. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, 1997. ISBN 90207228204

Bouter, R.F.: *Handleiding voor de afstudeeropdracht 2003/2004*, 9^{de} druk, Zoetermeer: Drukkerij Ribberink van der Gang, 2003. ISBN 9073077095

Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: *Advieskunde voor praktijkstages*, organisatieverandering als leerproces. 2^e druk. Groningen: Wolters Noordhoff, 2003/2004. ISBN 9001468225

Looy van, B., Dierdonck van, R. en Gemmel, R.: *Service Management*, An Intergrated Approach. 1^e druk. Great Britain: Redwoods books Ltd, 1998. ISBN 0273635255

Luijk, B.: *52 stappen tot klanttevredenheid*. Alphen aan den Rijn: Samsom bedrijfsinformatie, 1995. ISBN 90016819525

Thomassen, J.-P.R., Veld in 't, E. en Winthorst, H.H.: *Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie*. 1^e druk. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie, 1994. ISBN 9026720289

Thomassen, J.-P.R.: *Waardering door klanten*, Klantenmanagement als fundament voor Totale Kwaliteit. 2^e druk. Deventer: Samsom bv, 2000. ISBN 9014070772

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, F.: *Delevering Quality Service*, balancing customer perception and expectation. New York: Free pass, 1990.

Scripties

Pelt, A.: *Optimale afstemming tussen interne Zaken en haar klanten*. Amsterdam, juni 2002
FM02.054

Sprokkedreef, C.: *Klanttevredenheidsonderzoek voor Sportfondsen Nederland, Zwembad Maesemunde & Zwembad De Hoge Bomen*. Den Haag, juni 2004

Artikelen

Zouten van der, H: Datakwaliteit in kwalitatief onderzoek, in: Sociaal-wetenschappelijke Studiedagen, "Van de hoed en de rand", Thema: "Datakwaliteit", Amsterdam. (april 1996)

Internet

<http://www.google.nl>
<http://www.thermenholiday.nl>
<http://www.leisure-advies.nl>
<http://www.nsv.nl>
<http://www.ink.nl>
<http://www.balancescorecard.nl>

<http://www.fontanianieuweschans.nl>
<http://www.kamervankoophandel.nl>
<http://www.nieuwhuisconsult.nl>
<http://www.studenten.samenvattingen.com>
<http://www.natek.nl>
<http://www.betterbeyourself.nl>
<http://www.pwnet.nl>
<http://www.klantwaarde.html>
<http://www.junglerating.nl>

Syllabi

Mante, Y.: *Handleiding schriftelijke rapportage*, Den Haag, Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2000/2001, code 2318

Genet, C.M.: *Methode van Onderzoek en de Markt*, Den Haag, Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 1999/2000, code 2384

Bijlage

‘Ware schoonheid begint van binnen’

Optimalisatie van de dienstverlening binnen
Sauna & Beautycenter Thermen Holiday

Overzicht bijlagen

Bijlage 1	Aandachtspunten Interview
Bijlage 2	Opstelling van de enquête
Bijlage 3	Processchema van Thermen Holiday
Bijlage 4	Steekproefberekening
Bijlage 5	Vooronderzoek op de enquête bij de gast van Thermen Holiday
Bijlage 6	Organogram van Thermen Holiday
Bijlage 7	Het ServQual-model
Bijlage 8	De zes onderzoeksdimensies van het ISD-model
Bijlage 9	Balanced Score Card
Bijlage 10	INK-managementmodel
Bijlage 11	Ontwikkelfasen
Bijlage 12	Service profit chain
Bijlage 13	Observeren
Bijlage 14	Resultaten interviews
Bijlage 15	Resultaten vooronderzoek op de enquête
Bijlage 16	Resultaten enquête
Bijlage 17	Overige aanbevelingen van de gast

Bijlage 1

Aandachtspunten Interview

1. Korte Introductie.
2. Vragen naar een korte introductie geïnterviewde:
 - a. verantwoordelijkheden
 - b. relaties met andere verantwoordelijkheden
3. Wat betekent kwaliteit voor je?
4. Wat betekent gasttevredenheid voor je?
5. Probleem: 'Geen gasttevredenheid meting binnen de Thermen', hoe kijk jij daar tegenaan?
6. Zie je een meerwaarde bij het houden van het gasttevredenheidsonderzoek?
7. Waar zal waarschijnlijk tegen aan gelopen worden?
8. Wat wil je weten van de gast? Breed / specifiek? (Aan de hand van het opgestelde processchema)
9. Wat vind jij echt belangrijk voor de uitkomsten?
10. Hoe vind je dat de klantenmeting moet plaatsvinden?
11. Wat vind je van de stelling: *'Je kan alleen gasttevredenheid mag meten als je ook bereid bent om iets met de resultaten/conclusies van het onderzoek te doen?'*
12. Welke informatie zou ik kunnen gebruiken bij dit onderzoek?
13. Uitnodiging terugkoppeling.

Bijlage 2 Opstelling van de Enquête

Datum _____ Tijd _____	Dag _____
---------------------------	------------------

Wat vindt u van de kwaliteit van onze dienstverlening? Deze vraag staat centraal in deze enquête. Wij willen graag uw mening weten over verschillende aspecten van de dienstverlening van Thermen Holiday.

Wij willen niet alleen weten hoe u de kwaliteit ervaart, maar ook hoeveel belang u hecht aan de verschillende aspecten

Uit de uitkomsten kunnen wij niet alleen uw mate van tevredenheid over een bepaald facet afleiden, maar ook – doordat u de mate van belang hebt aangegeven – de urgentie van een verandering of bijstelling. Op deze manier kunnen wij in de toekomst werken aan een optimale dienstverlening die voldoet aan uw eisen en wensen.

Open vragen

A) Geslacht

- 0 man
0 vrouw

B) Waar woont u?

- 0 Schiedam
0 Omgeving Rotterdam
0 Zuid - Holland
0 Anders, namelijk.....

C) Hoe bent u in contact gekomen met Thermen Holiday? (meerdere antwoorden mogelijk)

- 0 Mond op mond reclame
0 Via een advertentie, namelijk.....
0 Via de internetsite / via de brochure
0 Anders, namelijk.....

D) Wat is uw voornaamste reden van uw bezoek aan Thermen Holiday? (meerdere antwoorden mogelijk)

- 0 Sauna
0 Beauty
0 Massage
0 Arrangement

Heeft u een badenkaart / rittenkaart / abonnement bij Thermen Holiday?

- 0 Ja, een badenkaart / rittenkaart,.....
0 Ja, een abonnement,.....
0 Nee

Zo ja, met welke frequentie bezoekt u Thermen Holiday gemiddeld?

.....

Zo nee, hoe vaak heeft u Thermen Holiday de afgelopen zes maanden bezocht?

Aan de hand van het genummerde processchema worden stapsgewijs de processen van Thermen Holiday doorlopen. Geef bij de volgende punten een rapportcijfer van 1 tot en met 6 voor de tevredenheid, en een rapportcijfer van 1 tot en met 3 voor het belang dat u eraan hecht.

1 Boeking arrangement

Heeft u een arrangement geboekt?

0 Ja

0 Nee (door naar 2)

Zo ja, hoe heeft u het arrangement geboekt?

0 Via de telefoon

0 Bij de receptie

0 Via de mail

	Belang	Tevredenheid
Wachttijd	0 0 0	0 0 0 0 0 0 0
.....		
Duidelijkheid uitleg arrangementen bij boeking	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Snelheid verwerking van de boeking (brief thuis)	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
(Professionaliteit personeel	0 0 0	0 0 0 0 0 0 0)
.....		

Zo nee, heeft u ter plekke een los arrangement geboekt?

0 Ja

0 Nee

Zo ja, vond u het vervelend om dit bij de receptie boven in orde te maken?

0 Ja

0 Nee

2 Arriveren Thermen Holiday

Routebeschrijving naar Thermen Holiday	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Bewegwijzering naar Thermen Holiday	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Bewegwijzering naar parkeergelegenheid	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Parkeergelegenheid	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Indien, invalide, voldoende invalidenparkeerplaatsen	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		

3 Ontvangst receptiebalie

Ruimte receptie hal	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Uitstraling entree	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Wachttijd inchecken	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Duidelijkheid inchecken	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Professionaliteit gastvrouwen	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		

4 Kleedkamers

Bewegwijzering naar de kleedkamers toe	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Grootte kluisjes	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Hygiëne in de kleedkamers	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Ruimte in de kleedkamers	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		

5 Rondleiding

Duidelijkheid qua verzamelpunt	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Professionaliteit gastvrouwen / saunamedewerkers	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Tijdsduur	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		

6 Sauna

Bewegwijzering	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Algehele inrichting van het saunagebied	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Variëteit sauna's	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Kwaliteit sauna's	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Hygiëne	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Professionaliteit saunapersoneel	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Kwaliteit zwembad	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Kwaliteit kruidenbaden	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		

7 Beauty

Bewegwijzering	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Wachttijd voor behandeling	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Inrichting beautykamers	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Hygiëne	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		

Variëteit van de behandelingen	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Professionaliteit beautypersoneel	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Kwaliteit producten	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Analyse huid		
8 Massageafdeling		
Bewegwijzering	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Wachttijd voor behandeling	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Inrichting massagekamers	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Hygiëne	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Variëteit van de behandelingen	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Professionaliteit masseurs	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
9 Restaurant / Bar		
Uitstraling restaurant	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Inrichting restaurant beneden	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Inrichting bar / vide boven	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Hygiëne restaurant	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Professionaliteit personeel	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
0 Lopend buffet		
Presentatie buffet	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Kwaliteit buffet	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Variëteit buffet	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Voldoende bijvulling van het buffet	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Prijs / kwaliteit verhouding	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
0 A la carte diner/ lunch		
Variëteit diner	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Presentatie van het diner	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Kwaliteit diner	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Wachttijd	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Prijs / kwaliteit verhouding	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		

10 Afscheid receptie

Wachttijd	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Persoonlijke benadering	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		
Professionaliteit personeel	0 0 0	0 0 0 0 0 0
0.....		

Open vragen

E) Bezoekt u behalve Thermen Holiday ook andere kuuroorden?

0 Ja

0 Nee (sla vraag F over)

Zo ja, welke?.....
.....

F) Wat is het grote verschil met de overige kuuroorden en Thermen Holiday

Positief t.o.v. andere kuuroorden

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Negatief t.o.v andere kuuroorden

- 1.....
- 2.....
- 3.....

G) Komt u volgende keer weer terug bij Thermen Holiday

0 Ja

0 Nee

Waarom wel / niet

.....

.....

.....

H) Zou u Thermen Holiday kunnen aanbevelen bij familie, vrienden of kennissen?

0 Ja

0 Nee

Waarom wel / niet

.....

.....

.....

I) Voelt u zich een vaste gast?

0 Ja

0 Nee

waarom wel / niet

.....

.....

.....

J) Mag ik u tot slot vragen naar uw leeftijd?

.....

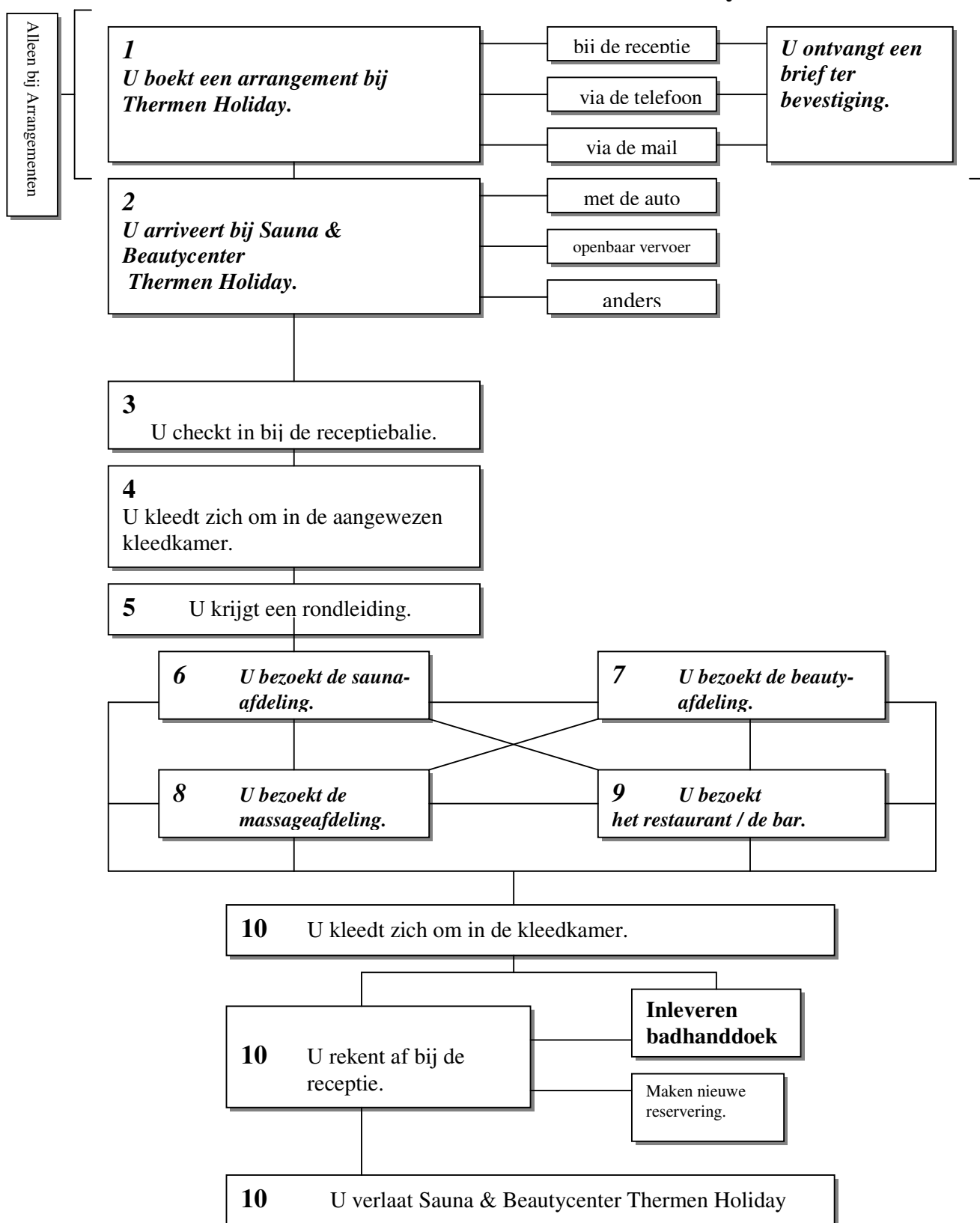
K) Overige opmerkingen

.....

.....

.....

Bijlage 3 Processchema van Thermen Holiday



Bijlage 4 Steekproefberekening

Totaal aantal gasten³⁸

2004	80195
2005	44120

In 2004 zijn in totaal 80195 gasten geweest. Dit resulteert in een populatie met grootte (N) :10.263.

Formule steekproef berekening (n)³⁹

$$n \geq \frac{p * (1 - p)}{\frac{0,25 * b^2}{z^2} + \frac{p * (1 - p)}{N}}$$

Ideale steekproefomvang:

Gegevens:

- ☐ *N, populatie = 15.000*
- ☐ *z, onbetrouwbaarheid = 5 %, dan weet je het voor 95 % zeker dat je er 10 % kans hebt om er naast te zitten. Deze 5 % verdeeld over beide zijden van de standaard normaalverdeling, resulteert in een z -waarde van 1,96.*
- ☐ *b, breedte = 10% = 0,10 dan geef je 10 % kans om er naast te zitten.*
- ☐ *p, = 0,5, tenzij anders blijkt uit eerder onderzoek .*

$$n \geq \frac{0,5*0,5}{\frac{0,25* 0,10^2}{1,96^2} + \frac{0,5*0,5}{15.000}} \geq 370,30$$

Ofwel 371 is de berekende steekproefomvang.

³⁸ Bron: Bedrijfsleider Michiel van Wengerden, 11 april 2005

³⁹ Bron: Hanzehogeschool Groningen, De afstudeeropdracht van de opleiding MER, jan.2003

Reële steekproefomvang

Door de beschikbare tijd zal de steekproefomvang verlaagd worden naar $n \geq 200$. Dit heeft als gevolg dat de breedte ook zal veranderen.

Gegevens:

$N = 15.000$, onveranderd

$p, = 0.5$, onveranderd

$z, = 0.5$, onveranderd

$b, = 30\% = 0,30$. Er is dan 30% kans om er naast te zitten.

Een onbetrouwbaarheid van 5% geeft aan dat het voor 95% zeker is dat er 30% kans is om er naast te zitten. Er is dus met 95% zekerheid te zeggen dat de gevonden waarden tussen 15% onder en 15% boven het gemiddelde liggen.

In de ideale situatie wisten we voor 95% zeker dat we 10% kans hadden om er naast te zitten. In de huidige situatie weten we dat we 30% kans hebben om er naast te zitten. Aan de hand van deze berekening is te zien dat door het lagere aantal geretourneerde enquêtes de betrouwbaarheid is gedaald.

Bijlage 5

Vooronderzoek op de enquête bij de gast van Thermen Holiday

Welke aspecten vindt u belangrijk voor uw tevredenheid binnen Thermen Holiday?

Dat is wat wij graag willen weten van u, om uw tevredenheid optimaal te houden.

Thermen Holiday is momenteel bezig een enquête op te stellen om de gasttevredenheid te meten.

Voordat wij deze enquête opstellen willen wij graag weten welke aspecten u belangrijk vindt en welke aspecten u minder belangrijk vindt voor uw tevredenheid.

Onderstaande onderwerpen kunt u naar eigen mening aankruisen van ‘erg belangrijk’ naar ‘erg onbelangrijk’.

Items	Erg Belangrijk	belangrijk	Neutraal	onbelangrijk	Erg Onbelangrijk
<u>Boeking Arrangement</u>					
Routebeschrijving					
Ontvangst					
Houding Personeel (algemeen)					
Hygiëne					
Restaurant – Horeca					
Sauna					
Beauty					
Prijsverhouding					

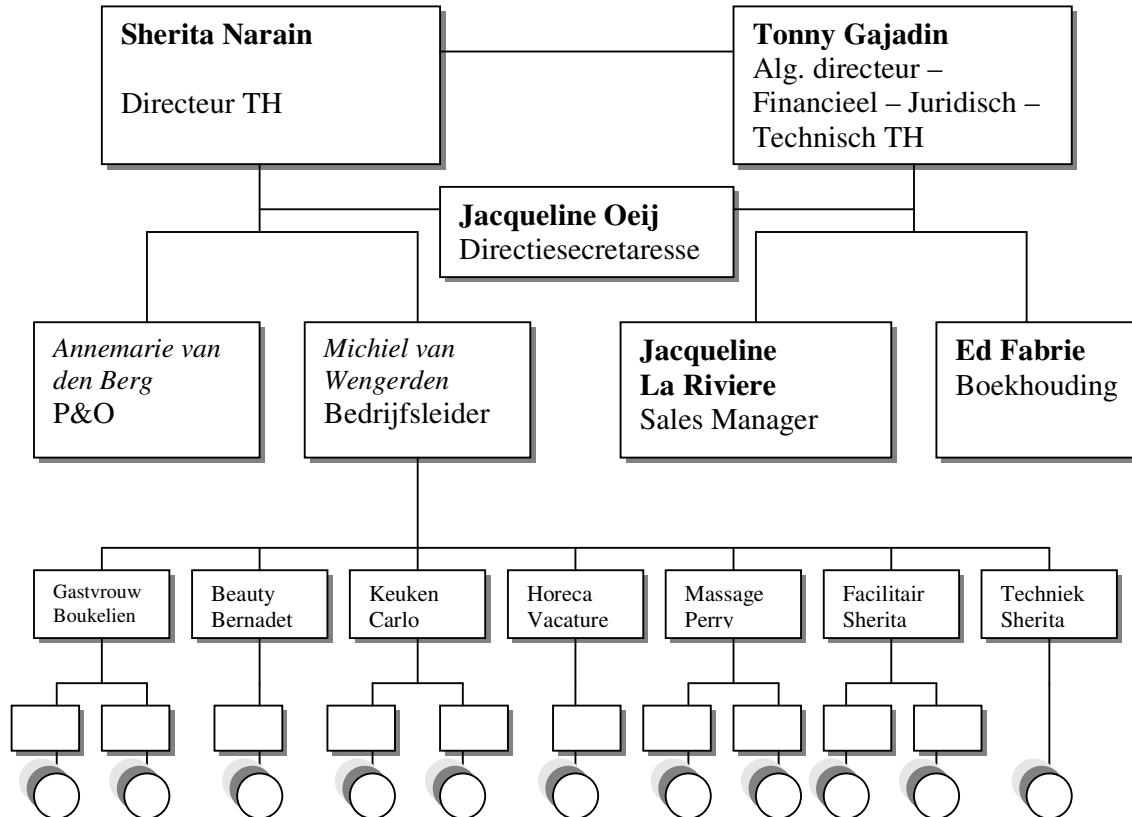
Hoe vaak bent u in Thermen Holiday geweest?

- 0 Dit is de eerste keer
- 0 1 – 5 keer
- 0 Ik ben een vaste gast

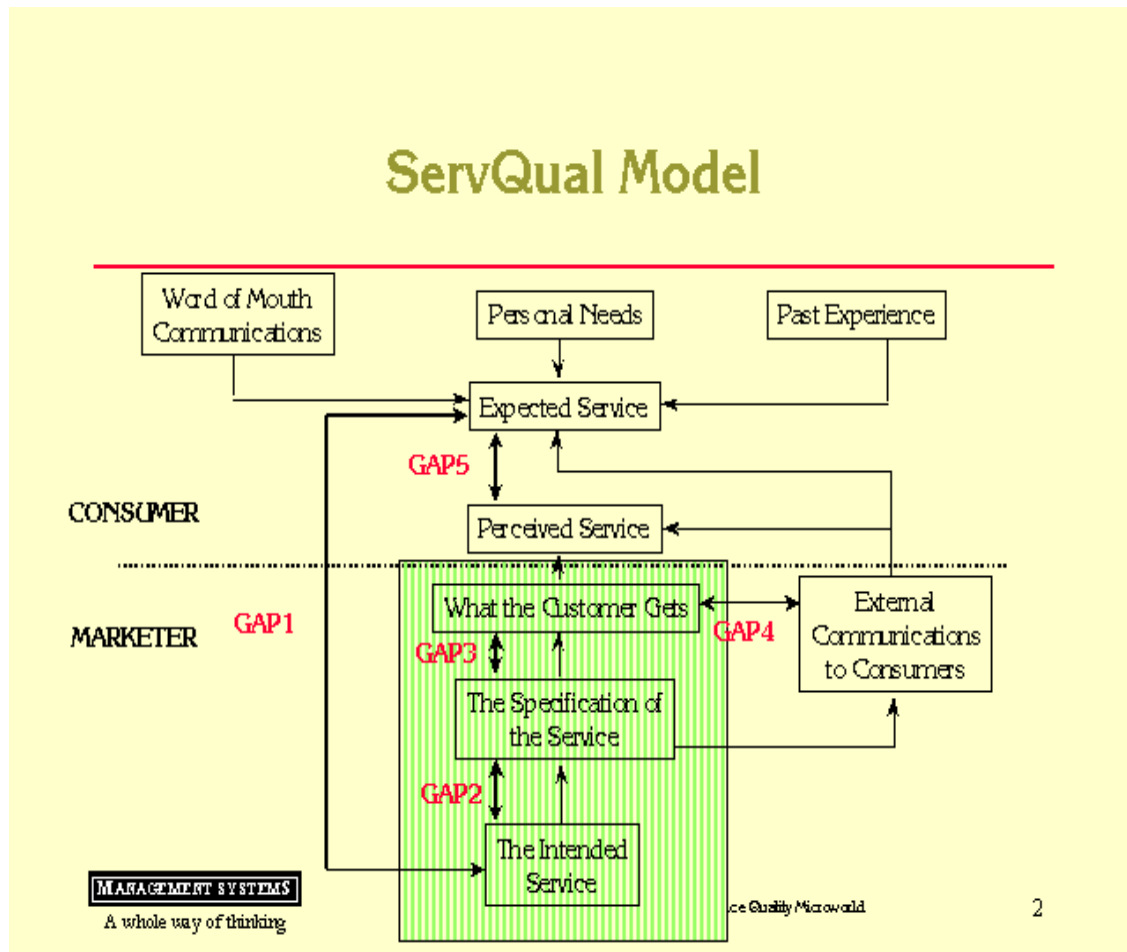
Vriendelijk bedankt voor uw bijdrage en een hele fijne dag in Thermen Holiday!

Bijlage 6
Organogram van Thermen Holiday

Organogram Thermen Holiday



Bijlage 7
 Het ServQual-model



40

⁴⁰ <http://www.mngt.waikato.ac.nz/>, november 2004

Bijlage 8

De zes onderzoeksdimensies van het ISD-model

Onderzoeksdimensies

Het expertmodel beschrijft een zestal determinanten van klantenservice:

1. Kwaliteit & Zekerheid	<i>De kwaliteit van de verleende service en interactie én de zekerheid dat dit serviceniveau bij herhaling wordt geboden (“elke keer wordt het juiste én hetzelfde gezegd”).</i>
2. Persoonlijke aandacht	<i>De mate van gerichte inspanning om de wensen van de klant te leren kennen als ook de mate waarin de organisatie de klant persoonlijk bedient (“wie bent u, wat wilt u en hoe kan ik u persoonlijk van dienst zijn?”).</i>
3. Toegankelijkheid	<i>De kwaliteit en bereikbaarheid van het internetkanaal (leesbaarheid, navigatie, veelgestelde vragen, zoekfunctionaliteit en interactieve modules). Tevens de bereikbaarheid van balie en telefooncentrale.</i>
4. Responsiviteit	<i>Het reactievermogen van de serviceorganisatie.</i>
5. Vertrouwen	<i>Communicatie over de veiligheid van de gebruikte media en de mate waarin persoonsgegevens vertrouwelijk worden behandeld.</i>
6. Tastbaarheid	<i>De mate waarin de interactie met een klant tastbaar wordt gemaakt.</i>

De zes onderscheiden onderzoeksdimensies zijn voor de communicatiekanalen in verschillende mate van belang.

Het gebruik van het ISD-model in de praktijk biedt een aantal voordelen:

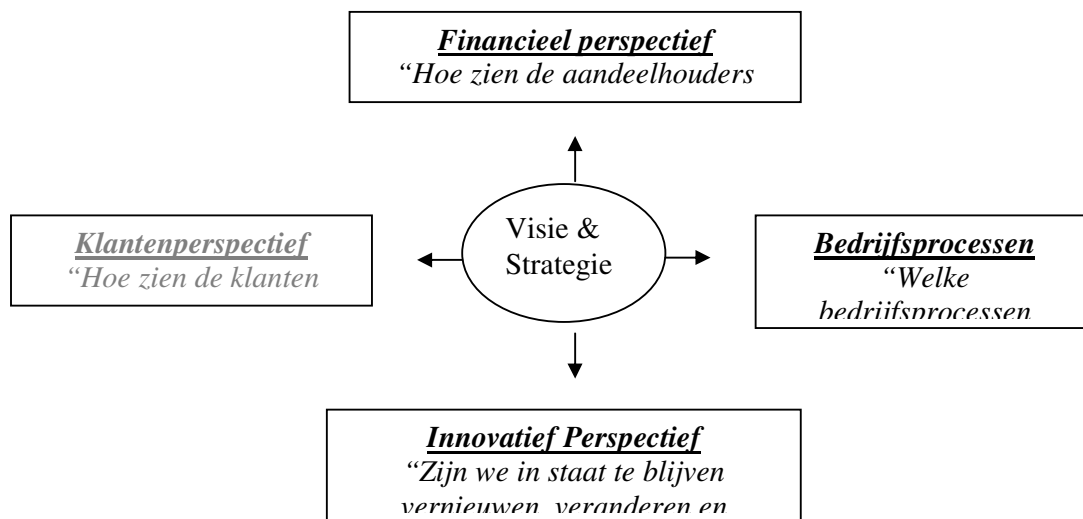
- *Maakt het serviceniveau meetbaar (en daarmee verbeterbaar);*
- *Genereert een objectieve meting zonder dat klanten lastig worden gevallen;*
- *Biedt een integrale aanpak: de hele serviceorganisatie wordt gedurende een bepaalde periode doorgelicht;*
- *Garandeert objectieve en betrouwbare resultaten.*

Bijlage 9 Balanced Score Card

De Balanced Score Card is ontwikkeld door Kaplan en Norton (1996). De gerichtheid op het bedrijfsproces is de kern van de Balanced Score Card (BSC), een meetsysteem bedoeld om het zichtbaar maken, communiceren en implementeren van de ondernemingsstrategie. Tegenwoordig moet een organisatie niet alleen investeren in materiële activa, maar bijvoorbeeld ook in de klantgerichtheid van het bedrijf en welzijn van medewerkers⁴¹.

Wanneer men investeert in de immateriële activa, stelt haar dat in staat om het volgende te bereiken:

- Het ontwikkelen van relaties met klanten, waardoor de bestaande klanten een bepaalde mate van loyaliteit aan de dag leggen en de organisatie in staat is nieuwe klantengroepen te benaderen.
- Het introduceren van innovatieve producten en diensten die voldoen aan de behoefte van de desbetreffende doelgroep.
- Het leveren van maatwerkdiensten en producten van een hoge kwaliteit, tegen lage kosten en korte levertijd/wachttijd.
- Het gebruikmaken van de vaardigheden en motivatie van het personeel om continu verbeteringen te realiseren van de bedrijfsprocessen, de kwaliteit en de reactietijd.
- Ontwikkelen van informatietechnologie, databases en informatiesystemen om het primaire proces beter te kunnen ondersteunen.
- De BSC geeft een oplossing voor de tekortkoming in financiële meetsystemen en financiële beheerssystemen. Niet alleen de financiën worden gemeten in een BSC. Er wordt ook gekeken naar de klanten, interne bedrijfsprocessen en het leer- en groeivermogen van de organisatie. Deze vier invalshoeken vormen samen het raamwerk voor de BSC.



Figuur 3. The balanced score card ⁴²

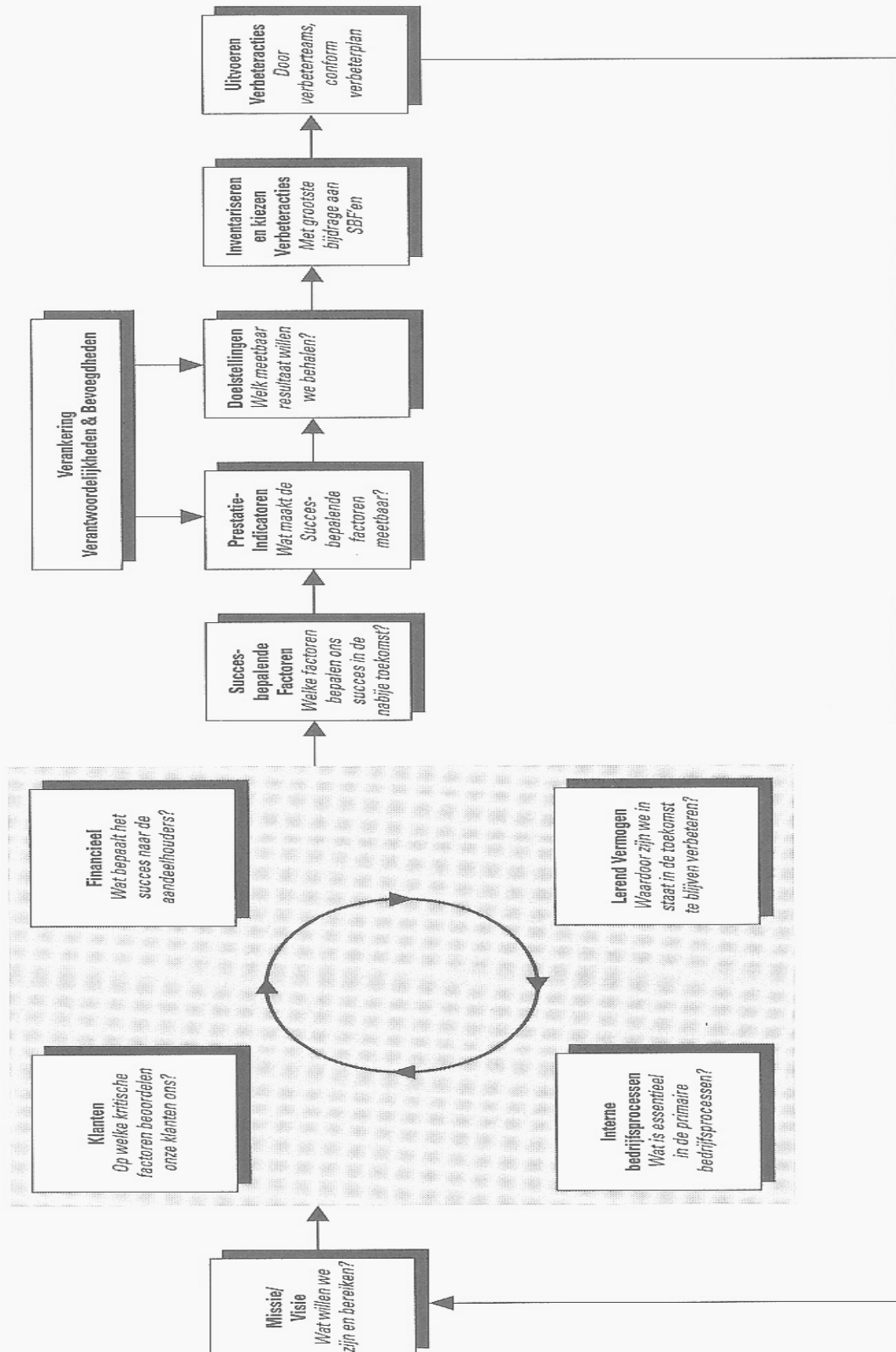
Een BSC kan worden gezien als een systeem waarbij de doelstelling van een organisatie en de wijze waarop deze moet worden gerealiseerd, worden vertaald in concrete doelen (taken) en prestatie-

⁴¹ Moderne Management Accounting

⁴² Robert S. Kaplan en David P. Norton, "Using the Balanced Score Card as a strategic management system", Harvard Business Review (Jan – Febr 1996)

indicatoren (normen)⁴³. Per perspectief worden Kritische Succesfactoren (KSF's) ingevuld. Dit zijn aandachtspunten binnen de vier perspectieven waarop de organisatie de prestaties wil gaan meten. Hieronder volgt een overzicht van de invoeringsaanpak van de BSC.

⁴³ Jans, Administratieve Organisatie



Bijlage 10 INK-managementmodel



In het Model Nederlandse Kwaliteit worden negen aandachtsgebieden onderscheiden.

Vijf organisatiegebieden.

Organisatiegebieden geven aan hoe invulling is gegeven aan het organiseren en vormen daarmee het fundament om resultaten te bereiken.

Het leiderschap → 10%

De manier waarop de leiding de onderneming inspireert tot voortdurende verbetering. Hierbij spelen een rol:

- de visie van de leiding op de toekomstige ontwikkeling;
- de structuur en cultuur van de onderneming om de visie te kunnen realiseren;
- welke faciliteiten en ondersteuning worden verleend en hoe de leiding op alle niveaus daadwerkelijk het goede voorbeeld geeft.

Beleid en strategie → 9%;

De manier waarop de onderneming haar missie implementeert door een heldere voor alle stakeholders uitgewerkte strategie en hoe deze wordt vertaald in concreet beleid, plannen en budget. Het gaat ook over informatiebronnen die aan de strategie ten grondslag liggen en de wijze waarop intern en extern wordt gecommuniceerd.

Personeelsmanagement → 8%;

De manier waarop de kennis en inzet van de medewerkers maximaal wordt benut. Hierbij spelen een rol:

- het personeelsbeleid dat hieraan ten grondslag ligt;
- de investering in kennis en vaardigheden van medewerkers;
- de waardering en het respect voor de inspanningen van medewerkers;
- de zorg voor het welzijn van medewerkers.

Middelenmanagement → 9%;

De manier waarop vanuit de strategie en het beleid de beschikbare middelen (geld, kennis, technologie, materialen en faciliteiten) worden aangewend om de activiteiten van de onderneming efficiënt en effectief uit te voeren. Ook de manier waarop samengewerkt wordt met leveranciers en partners om de toegevoegde waarde in de keten te vergroten, valt onder management van middelen.

Het managen van processen → 14%.

De manier waarop de onderneming vanuit de strategie en het beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert of vernieuwt. Aandacht voor de specifieke eisen en mogelijkheden van de professional, het type medewerker dat met kennis van zaken en ervaring vaak autonoom moet handelen

Vier resultaatgebieden:

Op resultaatgebieden wordt gemeten en gestuurd met als doel resultaten te verbeteren.

De waardering door het personeel: 9%;

Bij de waardering door medewerkers spelen onderstaande vragen een rol:

- Hoe denken medewerkers over hun bedrijf?
- Voldoen het werk en de onderneming aan de verwachtingen van medewerkers in materiële en niet-materiële zin (ontwikkeling, uitdaging, motivatie)?
- Wat voor een onderneming wilt u zijn voor uw medewerkers en maakt u dat ook waar?

De waardering door klanten: 20%;

De waardering door klanten, leveranciers en partners waarmee wordt samengewerkt, is van groot belang voor de continuïteit van de onderneming. Daarom is het nodig te weten hoe zij uw producten, dienstverlening en de samenwerking waarderen. Wat is hun mening over uw product of de dienstverlening? Heeft u inzicht in de redenen waarom men wel of niet van uw diensten gebruikt maakt en wat mag u voor de toekomst van hen verwachten?

De waardering door de maatschappij: 6%;

Hoe waardeert de maatschappij de inspanningen van de onderneming om naast haar primaire, klantgerichte taken in de bedrijfsvoering rekening te houden met de behoeften en verwachtingen van de lokale, nationale en internationale omgeving? Hierbij spelen elementen als werkgelegenheid, milieu en bijdragen aan het onderwijs een rol.

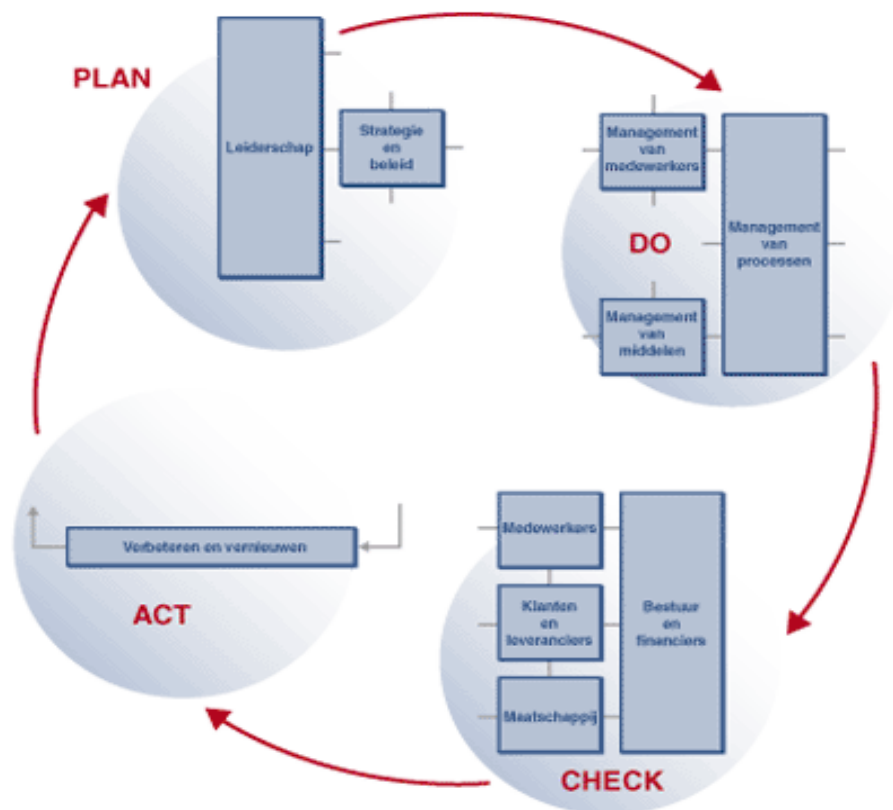
Bestuur en financiers: 15%.

Hoe waarderen het bestuur en de financiers de inspanningen van het management? Hierbij spelen onderstaande vragen een rol:

- Hoe beoordelen zij de prestaties van het management?
- Zijn de financiële en operationele doelstellingen behaald?
- Welke ruimte wordt geboden voor investeringen?
- Wat zijn de lange termijn perspectieven om de visie van de leiding te kunnen realiseren?

Deming cirkel van dr. W. Edwards

Voortdurend verbeteren is de brandstof waarop een organisatie draait. In het INK-managementmodel is de motor voor verandering de zogenaamde 'Plan-Do-Check-Act-cirkel' van dr. W. Edwards Deming. Door de cirkel te volgen wordt de organisatie op een gestructureerde wijze geoptimaliseerd.



Figuur 2: INK-model gecombineerd met de Deming cirkel

Bijlage 11

Ontwikkelfasen

Fase 1 Productorientatie

In deze fase ligt de nadruk op het ontwikkelen en voortbrengen van een kwalitatief goed product. De dienstverlening is opgedeeld in specialismen waarbinnen ieder onderdeel zijn eigen taken heeft. De verantwoordelijkheid ligt bij het hoogste management. Er wordt directief leiding gegeven. Medewerkers zijn trots op hun vak; de inhoudelijke kennis van het personeel wordt op peil gehouden door vakgerichte cursussen. Aan de ontwikkeling van de competenties en vaardigheden van de medewerkers wordt minder aandacht aan besteed. De gast, die in deze fase ‘bewoner’ wordt genoemd, benaderd de uitvoerende medewerker rechtstreeks; er is geen centraal meldpunt ingericht.

Fase 2 Procesorientatie

De nadruk ligt niet meer alleen op het leveren van kwaliteit, maar vooral op het realiseren van een efficiënt lopend dienstverleningsproces. De taakgerichte aanpak maakt plaats voor een integrale benadering. Door standaardisatie van processen, diensten en producten ontstaat een sterke onderlinge afhankelijkheid tussen de afdelingen. Er vindt regelmatig en gestructureerd werkoverleg plaats. Medewerkers zijn teamspelers die voortdurend werken aan hun gastbewustzijn en hun functionele vaardigheden. De verantwoordelijkheid ligt bij het lijnmanagement, de managementstijl is sturend en controlerend. Alle interne activiteiten worden uitgevoerd op basis van een helder beleidsplan.

Fase 3 Systeemorientatie

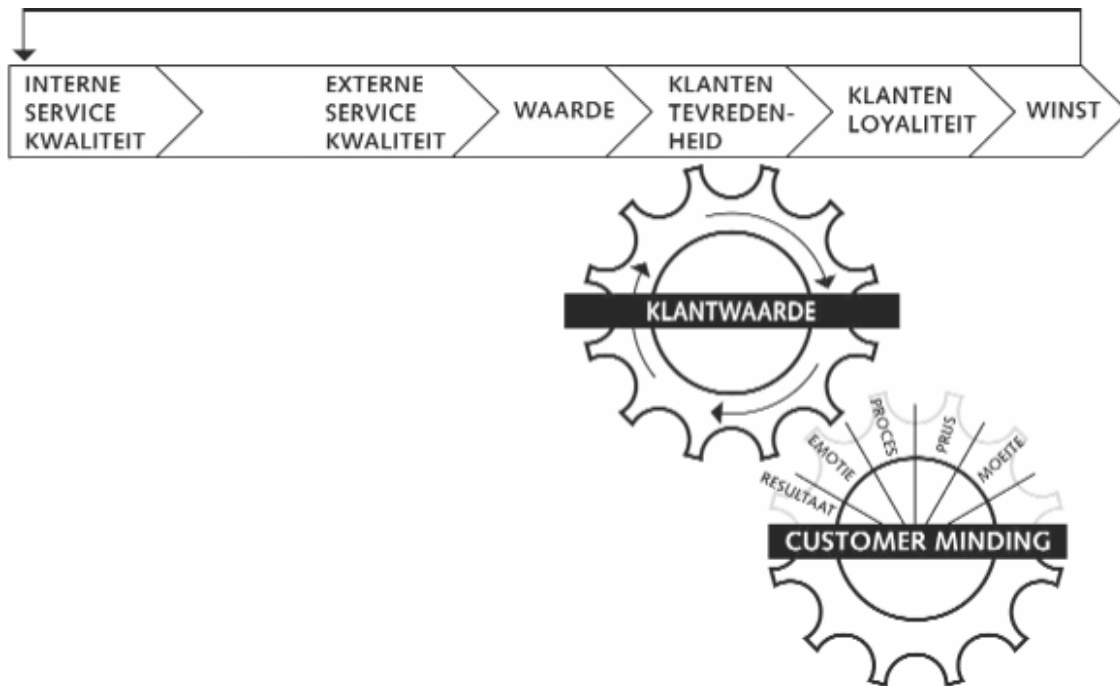
Het hebben van gasten is niet langer vanzelfsprekend. Flexibiliteit en gastafstemming op het gebied van assortiment en voortbrenging zijn belangrijker geworden dan efficiency. Binnen de kaders die de organisatie zelf stelt, wordt datgene gedaan wat de gast verlangt. De vraag: ‘Doen we ‘goede dingen?’ Staat centraal. Gemaakte afspraken worden vastgelegd in service level agreements. Verantwoordelijkheden liggen laag in de FM-organisatie. Er is sprake van stimulerend leiderschap; de manager vervult de rol van coach. Voor alle facilitaire functies zijn competentieprofielen samengesteld waarin ook gastgerelateerde criteria (gasttevredenheid, gastloyaliteit) zijn opgenomen.

Fase 4 Ketenorientatie

Er is sprake van een interactief samenspel tussen alle betrokken partijen. Organisatie, leveranciers en gasten zoeken het beste in elkaar op en betrekken elkaar bij veranderingen en verbeteringen. De totale dienstverlening komt tot stand in samenwerking met (externe) partners. Een kleine kern van het traditionele facilitair bedrijf behoudt een regisserende rol. De FM-dienstverlening komt in deze fase tot stand door middel van diverse multidisciplinaire projectteams die absolute resultaatverantwoordelijkheid dragen. Flexibiliteit, creativiteit en ondernemingsschap zijn essentiële kernwaarden. Met name de uitvoerende taken worden uitbesteed aan marktpartijen. De strategische en innovatieve functie van de ondersteuning wordt via partnership met deze partijen ingevuld; FM is partner in de 4e fase.

Uit de praktijk blijkt, dat het organisaties gemiddeld twee à drie jaar kost om zich van de ene naar de andere fase te ontwikkelen. Op basis van dit ervaringsgegeven kan er ingeschat worden welke weg Thermen Holiday voor zich heeft; tenminste als er een helder en objectief beeld is van de specifieke uitgangssituatie. Te verwachten is dat Thermen Holiday zich tussen fase 1 en fase 2 bevindt.

Bijlage 12 Service profit chain



Bijlage 13

Observeren

Om een juist beeld te creëren over de kwaliteit van de dienstverlening binnen Thermen Holiday is het nodig om exact te weten hoe een gast wordt behandeld. In dit kader is de kuurdag van de gast doorlopen, en is de algehele sfeer bepaald. Op 30 december 2004 heeft de observatie plaatsgevonden. Er is gekozen voor een Florence arrangement. Het Florence arrangement bestaat uit:

- Ontvangst met koffie / thee en gebak;
- Uitreiking badjas, handdoek en slippers;
- Onbeperkt gebruik van alle thermenfaciliteiten; (sauna, zwembad, kruidenbaden)
- Vrij gebruik van heerlijk geurend scrubzout en showergel;
- Gelaatsbehandeling met de exclusieve producten van Decleor (25 minuten) of massage (keuze uit sport, klassieke of hotstone massage van 25 minuten) Met strijkingen en knedingen wordt totale ontspanning tot stand gebracht;
- Uitgebreid lunchen inclusief drankjes;
- Tropische vruchtencocktails afscheidsdrankje;
- Verwenpresentje bij het afscheid.

De observatie heeft een duidelijk beeld gegeven over de processen die een gast doorloopt in Thermen Holiday. De kuurdag wordt hieronder voor de duidelijkheid aan de hand van het processchema (zie bijlage 3) doorlopen. Er wordt verslag gedaan van de indrukken die 30 december zijn ervaren.

1. Boeking van het arrangement

Er zijn drie verschillende manieren van boeken, bij de receptie, via de telefoon en bij de receptie. In dit geval is gekozen voor een boeking bij de receptie. De boeking liep vlot en soepel. Er was geen wachttijd waardoor er een relaxte en ontspannen sfeer heerste. De receptioniste was behulpzaam en handelde op een juiste manier. Bij de boeking werd gevraagd welk tijdstip we wilde arriveren en werd gevraagd of er sprake was van een massage of een gezichtsbehandeling. Er is gekozen voor een klassieke massage.

Een dag na de boeking werd er een brief gestuurd, waar de boeking netjes aangegeven stond. Ook werden de voorwaarden omschreven, wel miste een routebeschrijving al bijlage.

2. Arriveren bij kuuroord Thermen Holiday

We zijn die dag met de auto naar Thermen Holiday gegaan. We hebben gebruik gemaakt van de routebeschrijving die op de mail stond. De routebeschrijving was niet goed helder, waardoor er niet in 1 keer goed werd gereden. Toen we arriveerden bleek de eerste parkeerplaats helemaal vol en hebben we de auto op een tweede, grotere parkeerplaats neergezet. Wat opviel was dat er niet veel bewegwijzering naar Thermen Holiday toe was.

3. Inchecken bij de receptiebalie

Doordat de routebeschrijving niet erg duidelijk was kwamen we om 10.15 (i.p.v. 10.00) binnen bij Thermen Holiday en troffen we een rij aan met minstens tien wachtende voor ons. Door de kleine hal stonden de gasten tot buiten in de rij te wachten waardoor het ontzettend druk oogde. Hier en daar werd er gemopperd om ons heen. De receptionistes deden het werk goed, maar niet erg efficiënt. Het was erg druk, en elke gast die voor de eerste keer kwam werd direct opgenomen in het gastenbestand. Dit resulteerde in een persoonlijke benadering van minstens drie minuten per gast.

De receptionistes praatte onderling veel met elkaar terwijl de gasten bij de balie stonden te wachten, dit oogde niet professioneel.

4. Gast krijgt rondleiding

Bij de bevestigingsbrief die gestuurd werd na de boeking stond dat er een rondleiding werd aangeboden. Dit bleek echter niet het geval. Er is geen rondleiding aangeboden, dus hierover is niets te zeggen. Wel is het vreemd dat dit in de brief stond

5. Kleedkamers

Na het inchecken kregen we een kleedkamer aangewezen. De kleedkamer zelf zag er erg schoon uit, maar ontzettend klein. Er stonden vijf mensen in de kleedkamer, waardoor er weinig plek was om te verkleeden. Het horlogesysteem om de kluisjes te openen was erg handig. De gebruiksaanwijzing, uitgelegd door de receptionistes, kwam goed van pas.

6. Bezoek aan de sauna

Bij binnenkomst in het saunagebied werden we ontvangen met een kopje thee met een gebakje. Dit liep geheel volgens het arrangement. De sauna's werden duidelijk aangegeven, en waren geheel naar wens. Omdat we geen rondleiding hebben gekregen was het jammer dat er geen bordjes waren met een aanwijzing naar het buitengedeelte of een overzichtelijke plattegrond.

7. Bezoek aan de massageafdeling

Bij het arrangement zat een massage inbegrepen. De weg was gemakkelijk te vinden. Het massagepersoneel kwam bij de ontmoeting professioneel over. Ik heb nog nooit een massage gekregen, dus over de kwaliteit valt vrij weinig te zeggen. Het voelde wel gemakkelijk, ondanks dat het vrij intiem was

8. Bezoek aan het restaurant

Het restaurant oogde erg hygiënisch. De sfeer was goed en de gasten zagen er erg relaxed uit. Opmerkelijk was dat het personeel varieerde qua professionaliteit. Het was die dag erg druk bezet. Ondanks dat er voldoende bediening aanwezig was, lukte het niet goed om overzicht te behouden. Het personeel kwam gestresst over, en er was een lange wachttijd. Het lopend buffet wat bij het arrangement geboekt was, was in een ander restaurant (vide). Een nadeel is dat er in de vide geen a la carte gerechten besteld kunnen worden. Hierdoor is het niet mogelijk om met mensen te lunchen die a la carte willen bestellen. Door dit beleid wordt men gedwongen hetzelfde gerecht te nuttigen, wat tot problemen kan leiden.

9. Afrekenen bij de receptie

Na een hele dag het kuuroord te hebben ontdekt, komt tenslotte de laatste fase. Het afrekenen ging aan de hand van het polsbandjessysteem. De gehele dag werden alle bijkomende uitgaven gescand aan de hand van het zogenaamde 'polsbandjessysteem'. De wachttijd was aanzienlijk minder dan bij binnenkomst. Het afrekenen ging naar wens. Het personeel was vriendelijk en attent. Een minpunt bij het afrekenen was de onwetendheid van het arrangement. Bij het Florence-arrangement zat een verwenpresentje, wat niet aangeboden is.

Bijlage 14

Uitwerkingen interviews

Interview Perry Manager Massage

Werkzaamheden Perry

Perry is manager van de massage sinds driekwart jaar. Hiervoor was Perry een masseur binnen de Thermen. Doordat er in korte tijd na de opening een enorme uitbreiding plaatsvond (van 60 medewerkers naar 145) is Perry zijn baan gecreëerd. Hij was hiervoor manager van een Bouwmarkt, maar had mede door zijn gezin geen tijd meer om manager van de bouwmarkt te zijn.

Wat betekend kwaliteit voor Perry?

‘Vanuit zijn afdeling gekeken vind hij het moeilijk om uit te leggen wat de kwaliteit precies inhoudt. De kwaliteit van de massage is moeilijk te bepalen. Elke gast heeft een individueel beeld over wat kwaliteit inhoudt.’

Zijn masseurs moeten allemaal een gediplomeerde sportmassage-cursus behaald hebben voordat een masseur wordt aangenomen, dat is een vereiste.

Wat betekend gasttevredenheid voor je?

‘Dat een gast tevreden weer terug komt bij jou. Om de gast tevreden te houden wordt er gewerkt met vaste protocollen. Elke masseur benaderd zijn gast op dezelfde wijze. Discretie is een vereiste. De gast moet tevreden zijn over de kamerindeling en inrichting. De gast moet zich op zijn gemak voelen, aangezien het toch erg persoonlijk is een massage.’

Hoe kijkt Perry aan tegen het probleem: Geen gasttevredenheid?

Perry is als enige lijnmanager actief bezig om een kwaliteitsmeting binnen de Thermen op gang te krijgen. Vorig jaar heeft hij getracht om een enquête te houden bij zijn gasten op de massageafdeling. Dit is niet doorgegaan, aangezien men dacht dat dit onprofessioneel stond bij een gloednieuw bedrijf. Hij vindt het belangrijk dat de klanten tevreden zijn, zodat hij zijn target haalt, en de omzet behaald wordt.

Meerwaarde

‘Ja, de omzet zal stijgen, we zullen de concurrentie voorblijven.’

Waar zal tegenaan gelopen worden

Uniformiteit in de massage → Als gasten met een groep komen en allemaal tegelijkertijd een massage krijgen, zal er na afloop geëvalueerd worden onderling. Er zijn protocollen over de benadering van de gasten, maar de massage zelf is elke keer anders. Naar de behoefte van de gast zal er worden gemasseerd. Onervaren gasten van massage zullen niet altijd goed kunnen aangeven waar de klachten liggen. Hierdoor kunnen de gasten ondanks hun voorkeuren geadviseerd worden door de masseur. Elk advies is anders, maar de gasten kunnen onderling gaan klagen dat bij hun de nek niet gemasseerd is, terwijl bij zijn / haar vriend(in) wel.

Verder zullen er vast wel verbeterpunten aan de orde komen, maar Perry zou niet nog meer concrete voorbeelden benoemen.

Wat wil je van de gast weten? Breed / specifiek?

‘Het is een erg lastige taak die je op je schouders hebt gekregen’ aldus Perry. ‘Het is bovenal belangrijk dat er een kostenreductie plaats vind en dat Thermen geld kan genereren. Heel specifiek kan het niet gaan, maar ik wel graag weten wat voor aandeel ik heb in de tevredenheid van de klant. Ik wil mijn bijdrage bevestigd hebben en eventuele verbeterpunten krijgen.’

Wat is belangrijk voor de uitkomsten?

- Klantenbinding
- Door de klantenbinding positieve ‘mond op mond reclame’ van de tevreden gasten.
- Dat de gasten Thermen Holiday kiezen boven de andere sauna’s in de omgeving.

Hoe vind je dat de klantenmeting moet plaatsvinden?

‘Het liefst 1 op 1 gesprekken. Maar aangezien de omvang is het niet voor de hand liggend. Enquêteren is een beter optie.’

Stelling

‘Mee eens, ik ben al vanaf het begin een voorstander van een gasttevredenheidsonderzoek, maar tot nu toe is er nog niks aan gedaan. Het is belangrijk om eerlijk en open te zijn over je eigen functioneren en aan de knelpunten te werken. Ik ben bereid om ook daadwerkelijk wat met de resultaten doen. De resultaten zullen bij mij niet in een bureaulade terecht komen.’

Welke informatie zou ik kunnen gebruiken bij het onderzoek?

- Perry heeft in het verleden een enquête opgesteld en de vragen kunnen helpen bij het opstellen van de eigen enquête.
- Er zijn protocollen aanwezig op het gebied van de benadering van de klant. Deze zou je eventueel kunnen raadplegen voor extra informatie.

Interview Marijke eerste medewerker Facilitaire Dienst

Werkzaamheden Marijke

Marijke is eerste medewerker Facilitaire Dienst. Ze heeft al bij andere sauna's gewerkt als medewerker, en is nu sinds het begin van Thermen Holiday actief op het facilitaire gebied. Haar werkzaamheden zijn:

- Sauna's op orde houden, o.a. temperatuur, schoonmaak;
- Voeren schoonhouden;
- Toiletten schoonhouden;
- Glazen deuren schoon houden;
- Muziek in de gaten houden;
- Vragen van gasten beantwoorden;
- Geurtjes van de sauna's en zwembaden op orde houden.

Wat betekend kwaliteit voor Marijke

- Netjes houden van de ruimte;
- Klantvriendelijk naar de gast toe;
- Zorgen dat de gast een fijne dag heeft, te verstaan onder:
 - Gasten de sauna's goed op temperatuur vonden;
 - De Thermen er goed verzorgt en netjes uitziet, hygiëne;
 - Geen klachten, dat alles volgens wens is.

Wat betekend gasttevredenheid voor je?

'Goede kwaliteit en gasttevredenheid vallen samen. Zonder kwaliteit geen gasttevredenheid. (en andersom)'

Hoe kijkt Marijke aan tegen het probleem: Geen gasttevredenheid?

'Had al veel eerder moeten gebeuren. Je kan ervan leren. Vooral dat een onafhankelijk persoon nu een enquête houdt, is er voordelig. Gasten zullen meer vertellen en een onafhankelijk persoon is niet bedrijfsblind.'

Meerwaarde?

'Ja, wel als er duidelijk in kaart wordt gebracht wat de verbeterpunten zijn.'

Waar zal tegenaan gelopen worden?

- Probleem horeca, te lange wachttijden op cruciale momenten;
- Te weinig parkeerruimte;
- Telefonische reserveringen, te lange wachttijden;
- Receptie: lange wachtrijen inchecken / afrekenen;
- Kleedkamers te klein / kleedhokjes te klein;
- Rondleidingen gaan niet altijd zoals ze behoren te gaan; (elk half uur geregeld vanuit het restaurant, door gastvrouwen of eerste medewerker FD.)
- Probleem van de toekomst: niet reserveerbaar voor enkel saunabezoek. Door de drukte kunnen impuls mensen niet meer naar binnen door de drukte;

Wat wil je van de gast weten? Breed / specifiek?

‘Wat de gasten in het algemeen vinden van de algehele saunadag. Het gehele traject doorlopen, maar wel van elke afdeling een bepaald beeld geven. B.v.: ‘De massage is prettig’, meld een gast. Maar wat vond de gast nou precies prettig, is belangrijk om te weten ter verbetering van de kwaliteit.’

Wat is belangrijk voor de uitkomsten?

‘Dat er op een juiste manier in kaart wordt gebracht wat knelpunten en verbeterpunten zijn per afdeling. Dat er aan gewerkt kan worden om de klant naar volle tevredenheid tevreden te stellen.’

Hoe vind je dat de klantenmeting moet plaatsvinden?

‘Veel mensen, veel verschillende stijlen van benaderen. Geen idee
Er zijn veel verschillende vormen van enquêteren aanwezig.’

Stelling

‘Mee eens’, ‘Het is niet nuttig om een onderzoek te verrichten, om er vervolgens niets mee te doen’.

Welke informatie zou ik kunnen gebruiken bij het onderzoek?

‘Geen idee, als je vragen hebt kun je altijd langskomen, kan ik je mondeling toelichten.’

Interview Michiel Bedrijfsleider

Werkzaamheden Michiel

Michiel is bedrijfsleider van Thermen Holiday, en tevens manager Horeca. (sinds voorkort)
Hij is verantwoordelijk voor de algemene zaken omtrent de Thermen.

Wat betekend kwaliteit voor Michiel?

Kwaliteit is erg belangrijk in zijn ogen, kwaliteit is belangrijker dan kwantiteit.

Wat betekend gasttevredenheid voor je?

‘Het is erg belangrijk (in welke branche dan ook) dat de gast tevreden is, en blijft. De gast zorgt dat je bedrijf draaiende blijft. De kwaliteit die de Thermen levert, zorgt ervoor dat de gasttevredenheid tot stand komt.’

Hoe kijkt Michiel aan tegen het probleem: Geen gasttevredenheid?

‘Jammer dat het nog niet gedaan is, maar wel te begrijpen. De Thermen bestaat net 1 jaar, waardoor een eerder onderzoek argwaan had opgeroepen bij de gast. Er zijn op dit moment suggestieformulieren die ervoor zorgen dat veel tips en adviezen duidelijk zijn. Wel is het goed dat er nu een gasttevredenheidsonderzoek wordt opgesteld.’

Meerwaarde?

‘Als er daadwerkelijk wat gaat gebeuren met de uitslag van de gasttevredenheidsonderzoeken, en als er een goed onderzoek wordt opgezet en uitgevoerd heeft het meerwaarde. Het heeft ook meerwaarde in de zin dat er bepaalde informatie niet wordt gezien door het personeel, terwijl het de gast wel opvalt. Dit komt door het feit dat de gast een andere invalshoek heeft dan het personeel.’

Waar zal tegenaan gelopen worden?

- De snelheid van de horeca in combinatie met de drukte, speciale dagen (dinsdag → vrouwendag, zaterdag → weekend) De capaciteit;
- Kleedkamers te klein;
- Hygiëneaspect zal positief uitvallen.

Wat wil je van de gast weten? Breed / specifiek?

‘Het is te breed om het te specifiek uit te voeren (eet u wel eens een broodje kaas), maar het is wel van belang om de bepaalde aspecten uit te diepen, (eet u wel eens binnen Thermen Holiday, zo ja: lunch, koud gerecht, warm gerecht) in een algemeen kader.’

Wat is belangrijk voor de uitkomsten?

‘Het is van belang dat de uitkomsten eenduidig en duidelijk zijn. Het is belangrijk dat de adviezen naar aanleiding van de enquête nuttig zijn voor de organisatie. Ze moeten niet vaag geformuleerd zijn, en moeten een concreet en realistisch zijn. Dan kan er wat worden gedaan met de uitkomsten.’

Hoe vind je dat de klantenmeting moet plaatsvinden?

‘Met behulp van een enquête houden. Er zijn op dit moment zo 23.000 gasten in het bestand opgenomen, Het is van belang dat je goed nadenkt over de juiste opbouw van de enquêtes. Hoe ga je ze uitvoeren hangt af van welke gasten je wilt betrekken bij de opstelling van de enquête. Het is wel belangrijk dat je onder ogen ziet dat er erg veel gasten in het bestand zitten, en je hebt maar 8 weken de tijd.’

Stelling

‘Ja, ik ben het eens met de stelling. Ik vind het een prachtige zin, maar kan je niet precies vertellen waarom ik dat vind. Hij klopt wel en ik stem in met deze stelling!’

Welke informatie zou ik kunnen gebruiken bij het onderzoek?

Het klantenbestand. Er kan geen selectie worden gemaakt op vaste klant ja / nee (bijvoorbeeld vaker dan 3 maal geweest) Wel kan er een selectie worden gemaakt op:

- Mailing (welke gasten zich hebben opgegeven om deze mailing te ontvangen)
- Abonnementen (een zeker zin van vaste klant)
- Op arrangementen (welke arrangementen)
- Op saunabezoek
- Op regio (bepaalde postcodes)

Rekening houden met:

Het feit dat het kuuroord slechts 1 jaar bestaat. Het is niet mogelijk om een kuuroord wat al 8 jaar bestaat te vergelijken met een net nieuwe onderneming. Het is van belang dat er rekening wordt gehouden met deze feitelijkheden. De ‘opstartproblemen’ kunnen niet ‘eeuwig’ als excuus worden gebruikt, maar het dient wel in het achterhoofd gehouden te worden.

Feit: Thermen Elysium te Bleiswijk bestaat nu zo een 8.5 jaar, en heeft ongeveer 900 gasten op een drukke dag. Thermen Holiday bestaat 1 jaar en heeft nu al 540 gasten op een dag. Dit houdt in dat het een gigantische vooruitgang maakt.

Interview Carlo Chef-Kok

Werkzaamheden Carlo

Carlo is sinds een aantal maanden in dienst bij Thermen Holiday. Hiervoor was er een andere chef-kok, die niet aan de eisen van de Thermen deed, zodat Carlo is aangenomen. Carlo heeft een heel divers verleden. Hij heeft in diverse restaurants gewerkt en is voor het eerst werkzaam in Zuid-Holland. Hij vindt het verschil qua mentaliteit in vergelijking met Noord-Holland erg groot. In Noord-Holland hebben mensen hart voor het werk, hier is men grotendeels gericht op de verdienste die bij het werk toebehoren.

Carlo voert alle taken uit die met chef-kok te maken hebben in de keuken van de Thermen. Het is erg druk, veel stress en door de kleine keuken een grote uitdaging!

Wat betekent kwaliteit voor Carlo?

‘Dat de juiste producten, dagvers, op de juiste wijze aan de gast worden geserveerd. (volgens de normen, handboek)

Creativiteit is ook een belangrijke factor voor de kwaliteit.’

Wat betekent gasttevredenheid voor je?

‘Dat de gasten na hun lunch of diner tevreden weer naar buiten stappen. In dit geval: de sauna’s weer opzoeken. Het is belangrijk dat er aan 1 concept wordt vast gehouden zodat de gast zijn verwachtingspatroon en de gewenning die erbij hoort, stabiel blijft. Op deze manier krijg je ook geen scheve gezichten onderling.’

Hoe kijkt Carlo aan tegen het probleem: Geen gasttevredenheid?

Carlo vindt het een moeilijk probleem. ‘Een gasttevredenheidsonderzoek uitvoeren is altijd belangrijk, maar er zijn waarschijnlijk veel klachten over de keuken die ik je ook wel kan vertellen. De keuken is te klein, dat is een feit. Door deze hindernis kan ik onmogelijk de service bieden die het management voor ogen heeft. De grootste belemmering is dat ik door de kleine keuken te weinig capaciteit heb. Met de bouw van het kuuroord heeft men niet goed nagedacht over de keuken, waardoor de kwaliteit van het eten een risico is geworden voor klantontevredenheid.’

Meerwaarde?

‘Ondanks dat ik denk dat het probleem al bekend is, heeft een gasttevredenheidsonderzoek een meerwaarde voor de Thermen. Er moet goed in kaart worden gebracht wat de exacte knelpunten zijn en wat er daadwerkelijk op korte termijn en lange termijn kan gebeuren. De gast staat centraal en je moet weten wat de meest recente ontwikkelingen zijn op het verwachtingspatroon van de gast binnen de Thermen.’

Waar zal tegenaan gelopen worden?

- Veel dingen die we al weten;
- Dingen die je wel wilt bereiken, maar niet kan door de kleine keuken;
- Geen excuus, maar wel de reden

Wat wil je van de gast weten? Breed / specifiek?

‘Over het algemeen genomen. Ik wil weten wat de gast specifiek boeit, wat de wensen en verwachtingen zijn op de toekomst gericht. Niet alleen nu een antwoord om meer geld binnen te halen, maar denkend aan de lange termijn met kwaliteit.’

Wat is belangrijk voor de uitkomsten?

- Dat de cruciale punten naar boven komen waar de gast wel en / of waar de gast niet tevreden over is;
- Adviezen geven in gemiddelde.
- ‘Wat houdt de gast in Thermen Holiday, en wat houdt de gast niet in Thermen Holiday.’

Hoe vind je dat de klantenmeting moet plaatsvinden?

‘Met behulp van een enquête, twee gastvrouwen moeten de enquête uit het hoofd leren, en moeten de gasten persoonlijk benaderen. Later moeten ze de gegevens in een computerbestand noteren, en een korte samenvattinglijst creëren. Een simpel a-4tje met een enquête erop, past niet bij het beleid van het bedrijf.’

Stelling

‘Mee eens.’

Welke informatie zou ik kunnen gebruiken bij het onderzoek?

‘Kan niet zo snel iets bedenken.’

Rekening houden met:

Carlo neemt een erg starre houding aan. Hij weet duidelijk dat de prestaties van de keuken niet optimaal zijn. Hij geeft aan dat de kleine keuken de reden is van de slechte prestaties op de drukke momenten in de Thermen.

Carlo is het niet eens met het beleid binnen de Thermen. Hij vindt dat het management geen beleid kan voeren als er geen verstand is over de stand van zaken. ‘Hoe kan er gedelegeerd worden vanuit een hoge stoel als er geen kennis is binnen het management over het ‘keukenbeleid’.’

Carlo vindt dat het management teveel gericht is op ‘geld maken’. Hij vindt het belangrijker om wat minder gasten aan te trekken, maar wel de kwaliteit bieden die de gast verwacht.

Carlo is op dit moment zo hard bezig om alle papieren bij te houden, de voorraden bij te houden e.d. zodat hij geen tijd heeft om de kwaliteit in de keuken op peil te houden en te verbeteren.

Carlo weet wat de problemen zijn, en ziet het ook als een uitdaging. Maar het is af en toe frustrerend als er onbegrip heerst, terwijl de kern van het probleem niet wordt opgelost.

Interview Jacqueline, manager sales

Werkzaamheden Jacqueline

Jacqueline is per januari 2005 in dienst bij Thermen Holiday. Voor die tijd was Boukelien verantwoordelijk over de beauty en receptie. Door de grote groei van de Thermen de afgelopen maanden, zijn Boukelien haar taken in tweeën opgesplitst en is een deling gekomen tussen de receptie en de afdeling Beauty. Jacqueline is in eerste instantie aangenomen voor de Sales, maar heeft in haar inwerk periode (tot nu toe) de taak van Beauty manager op zich genomen. Tijdens het interview zit Inge (medewerkster beauty) bij het gesprek aangezien Inge de afgelopen maand een aantal zaken van de functie Beauty Manager voor lief heeft genomen, Per 1 maart 2005, komt 'de echte' (al aangenomen) beauty manager werken in de Thermen en zal Jacqueline zich alleen de Sales richten, waar ze uiteindelijk voor aangenomen is.

Wat betekend kwaliteit voor Jacqueline

- Dat de gast 1000% welkom is in de Thermen.
- Dat de gast geen inzicht heeft en krijgt over wat zich achter de schermen afspeelt.
- Dat de gast zich laat overweldigen door de geweldige sferen van de Thermen.

Wat betekend gasttevredenheid voor je?

'Een uitdaging. Het is van belang dat de gast 1000% tevreden is, en als de gast dat niet is, is het een uitdaging voor Thermen Holiday om de gast wel tevreden te stellen. Kwaliteit en klanttevredenheid is een onafhankelijk geheel. Het hoort bij elkaar.'

Hoe kijkt Jacqueline / Inge aan tegen het probleem: Geen gasttevredenheid?

'Moet zeker gebeuren. De Thermen bestaat nog niet lang, nu een jaar, en dat is een goed moment om een eerste gastenmeting te houden. Het belevingsniveau van de gast is het best te bepalen om de gast zelf naar hun beleving te vragen, in plaats van een eigen conclusie te trekken. Verbeteringen die eruit voortvloeien kunnen alleen maar positief worden gebruikt voor verbeteringen.'

Meerwaarde?

'Ja, het heeft zeker een interne meerwaarde binnen Thermen Holiday. Door de meting worden er meetpunten opgesteld waardoor er kan worden gewerkt aan een optimale kwaliteit voor de gast. Er zijn op dit moment suggestieformulieren die achter de balie liggen, zodat gasten altijd verbeteringen kunnen aangeven. Het management benaderd deze klachten / suggesties altijd persoonlijk. Naast deze suggestieformulieren is er geen verder meting over de gasttevredenheid. Het heeft hierdoor zeker een meerwaarde binnen de Thermen.'

Waar zal tegenaan gelopen worden?

'Het verwachtingspatroon van de gast ligt erg hoog. Aangezien de gast geen beeld heeft wat er achter de schermen van een kuuroord afspeelt is de gast veeleisend en ligt de verwachting erg hoog bij de gast.'

Aan de hand van een gasttevredenheidsonderzoek zal tegen de volgende zaken aangelopen worden:

- Telefonische bereikbaarheid;
- Ontvangst bij de receptie;
- Gasten die voor de eerste keer komen worden door drukte niet goed opgevangen;

- Parkeren.

Wat wil je van de gast weten? Breed / specifiek?

‘Breed, een algehele indruk van het gehele proces. Hoe ervaart de gast de binnenkomst, bewegwijzering, horeca, eten, personeel, algehele service e.d.’

Belangrijk is om te weten of de gast:

- man of vrouw is
- tussen welke leeftijdscategorie de gast valt
- waar de gast vandaan komt
- Alleen met aanbiedingsbonnetjes naar Thermen of niet?

Wat is belangrijk voor de uitkomsten?

- Dat er daadwerkelijk wat met de uitkomsten gedaan wordt, maar dat zal hoogstwaarschijnlijk op gebeuren.
- Het is belangrijk om te weten te komen wat de sterke punten van Thermen Holiday zijn, zodat duidelijk in kaart wordt gebracht waarom de gast naar Thermen Holiday gaat in plaats van naar de andere Kuuroorden in de omgeving.

Hoe vind je dat de klantenmeting moet plaatsvinden?

‘Met een enquête. De enquête moet worden opgesteld en worden afgenomen terwijl je er bij blijft. Mondeling toelichten van de enquête.’

Stelling

‘Mee eens, een gasttevredenheidsonderzoek is niet van nut als er niets met de uitkomsten wordt gedaan. Aangezien het management erg gevoelig is voor dit soort zaken zal er zeker wat worden gedaan met de uitkomsten.’

Welke informatie zou ik kunnen gebruiken bij het onderzoek?

Jacqueline is voorheen werkzaam geweest in Elysium, een concurrerend kuuroord, waar tevens een gasttevredenheidsonderzoek is uitgevoerd. Ze zal het onderzoek voor mij kopiëren en opsturen. De informatie moet met zorgvuldig worden gebruikt en dient geheim te worden gehouden.

Bijlage 15

Resultaten vooronderzoek enquête

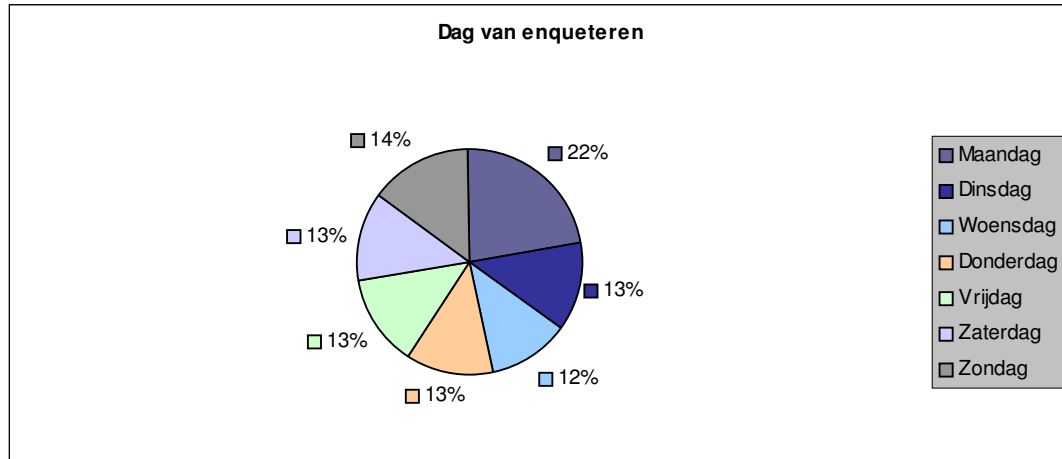
Resultaten Gastenonderzoek

Erg belangrijk	Aspecten	Minst belangrijk
<i>Eerste bezoek aan Thermen Holiday</i>		
5	Boeking	21
11	Routebeschrijving	15
11	Ontvangst	15
18	Personeel	8
24	Hygiëne	2
9	Restaurant / Horeca	17
20	Sauna	6
5	Beauty	21
10	Prijsverhouding	16
<i>Minimaal 1 tot maximaal 5 bezoek aan Thermen Holiday</i>		
5	Boeking	11
2	Routebeschrijving	14
7	Ontvangst	9
11	Personeel	5
16	Hygiëne	0
8	Restaurant / Horeca	8
14	Sauna	2
5	Beauty	11
4	Prijsverhouding	12
<i>Vaste gast van Thermen Holiday</i>		
1	Boeking	7
1	Routebeschrijving	7
5	Ontvangst	3
8	Personeel	0
8	Hygiëne	0
6	Restaurant / Horeca	2
7	Sauna	1
3	Beauty	5
4	Prijsverhouding	4

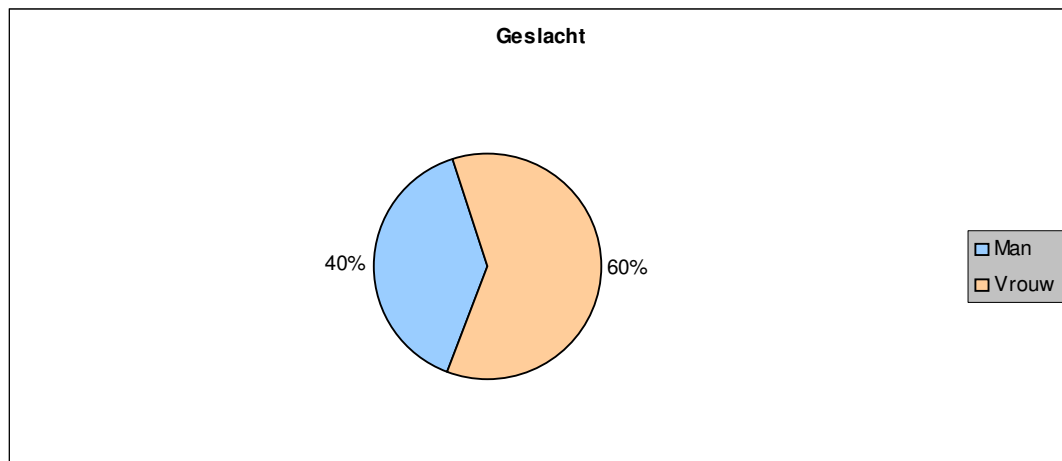
<i>Algehele gast Thermen Holiday</i>		
11	Boeking	39
14	Routebeschrijving	36
21	Ontvangst	27
32	Personeel	13
43	Hygiëne	2
19	Restaurant / Horeca	26
36	Sauna	9
10	Beauty	25
16	Prijsverhouding	29

Bijlage 16 Resultaten enquête

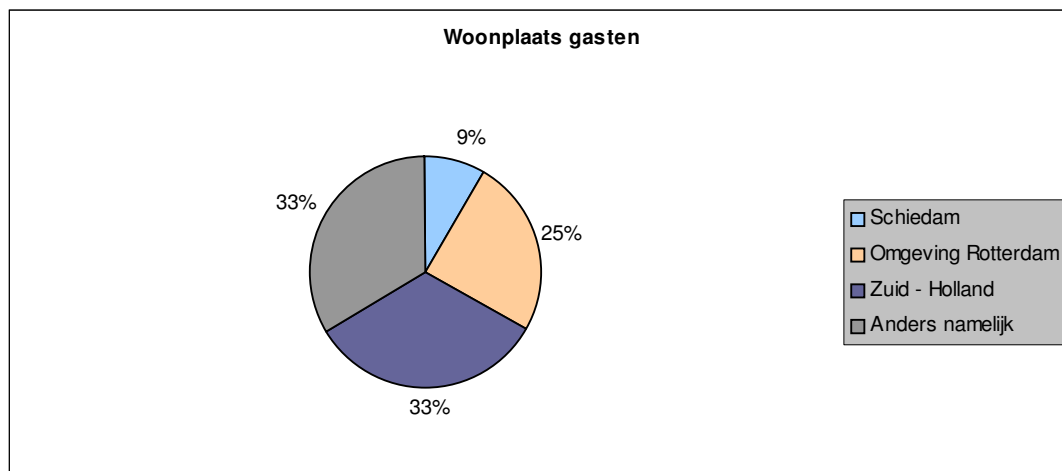
Grafiek 1



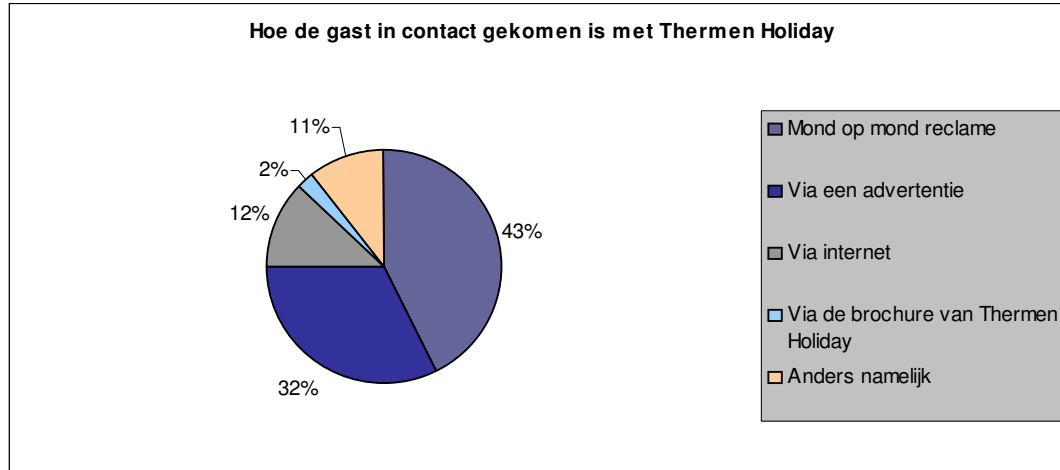
Grafiek 2



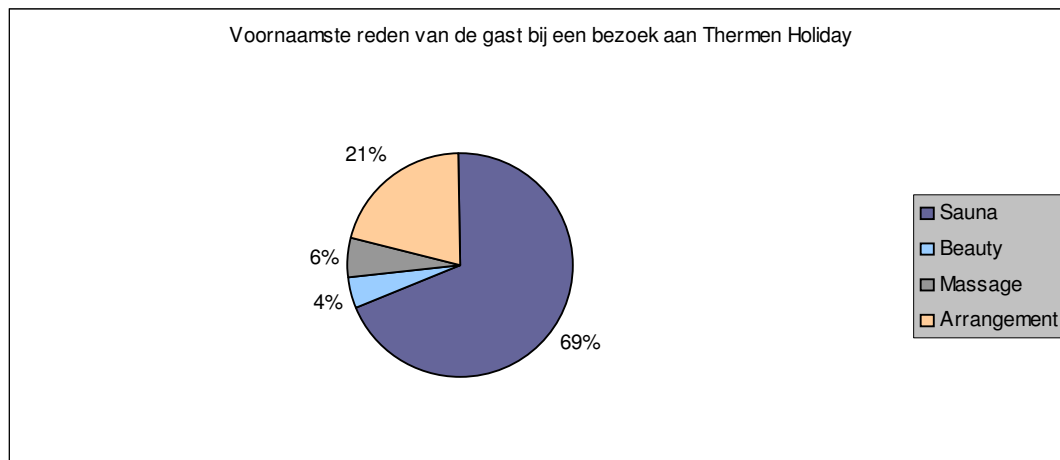
Grafiek 3



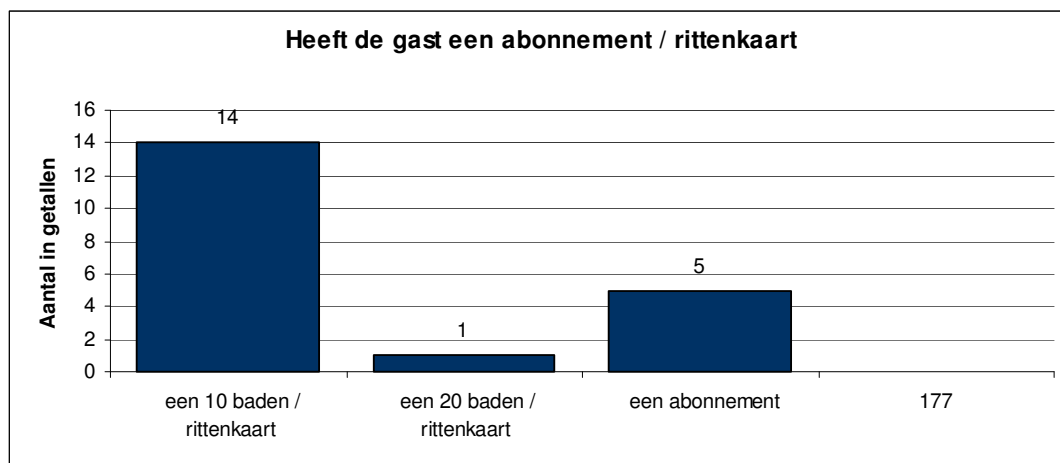
Grafiek 4



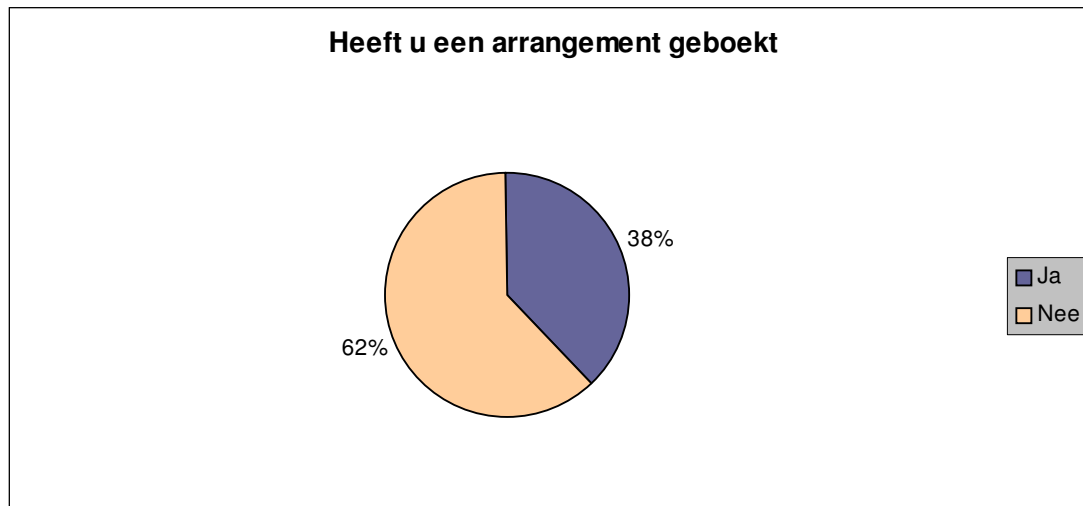
Grafiek 5



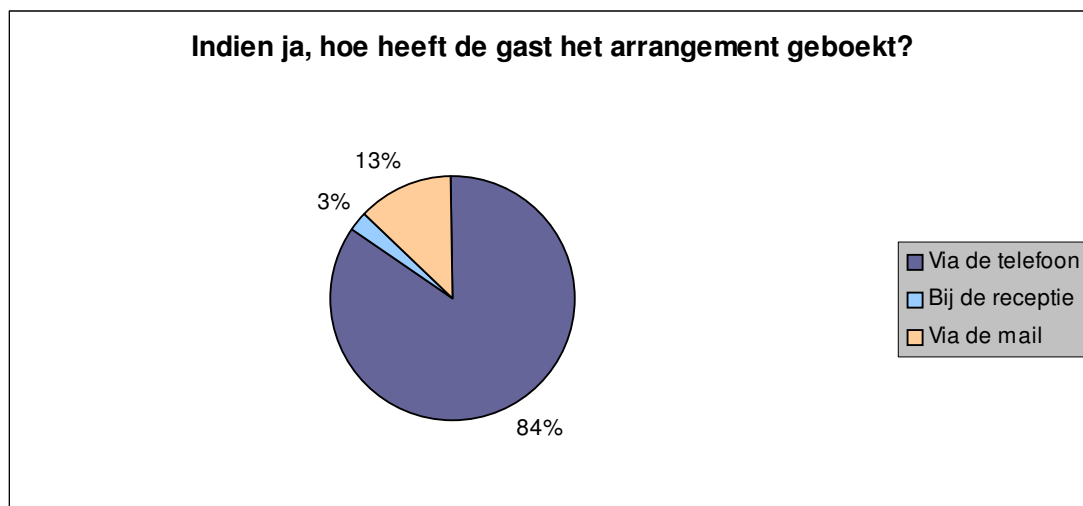
Grafiek 6



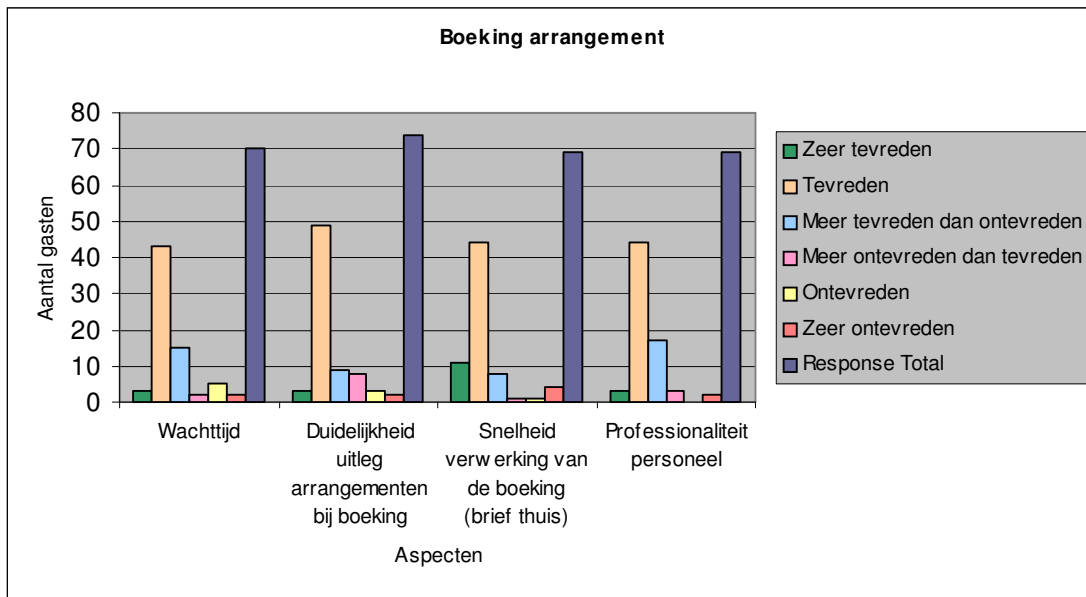
Grafiek 7



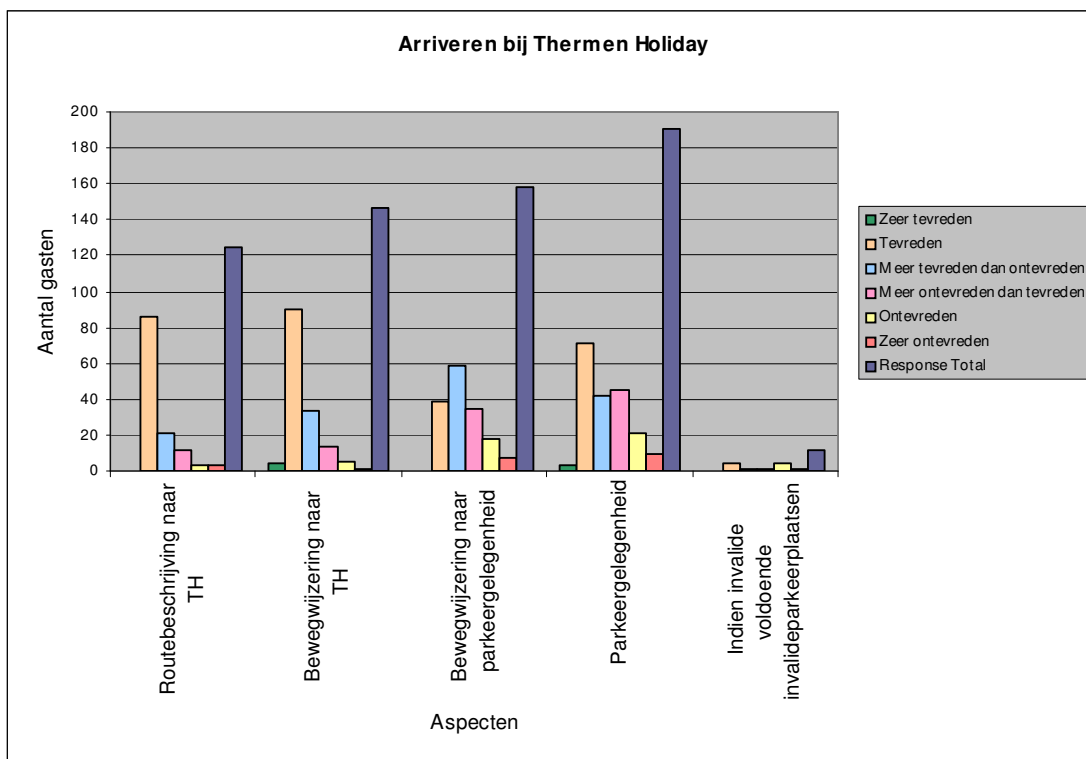
Grafiek 8



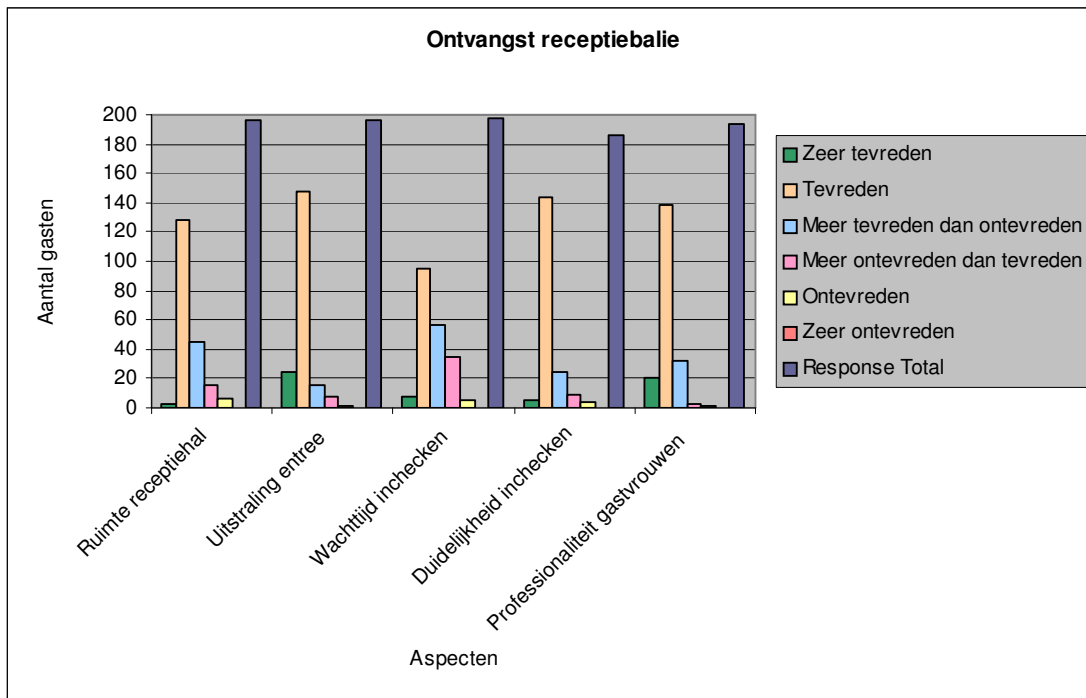
Grafiek 9



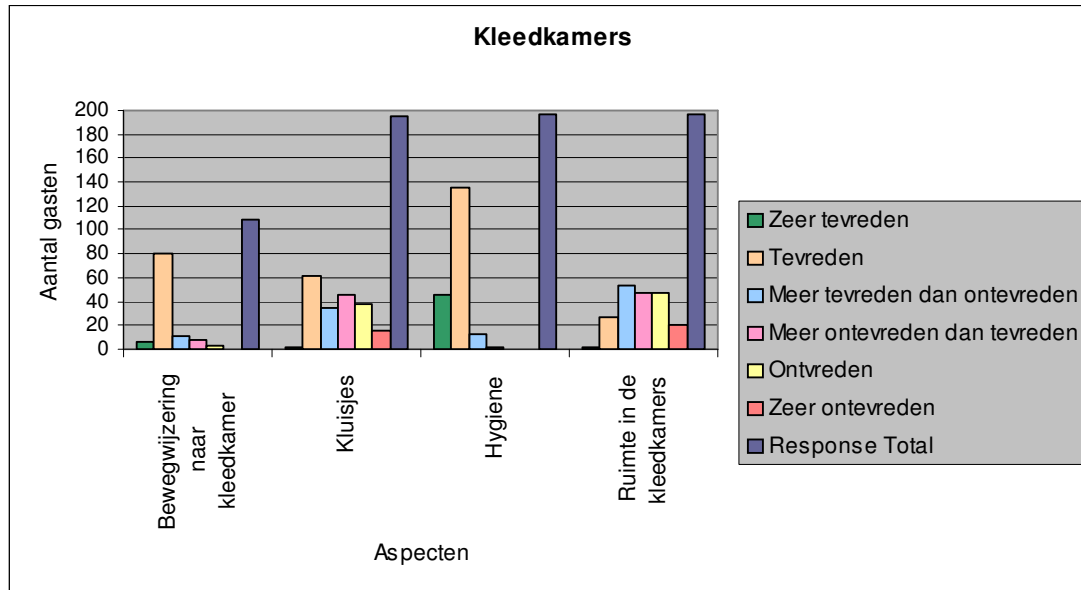
Grafiek 10



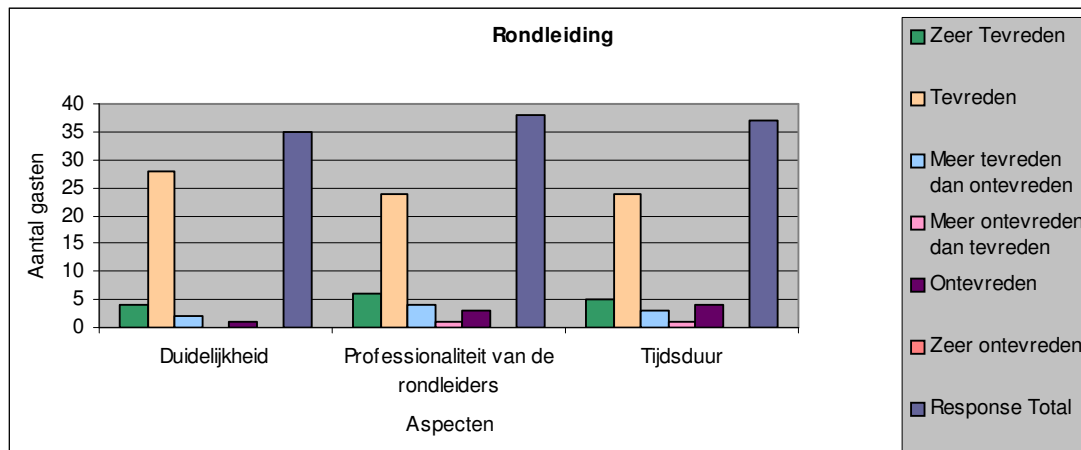
Grafiek 11



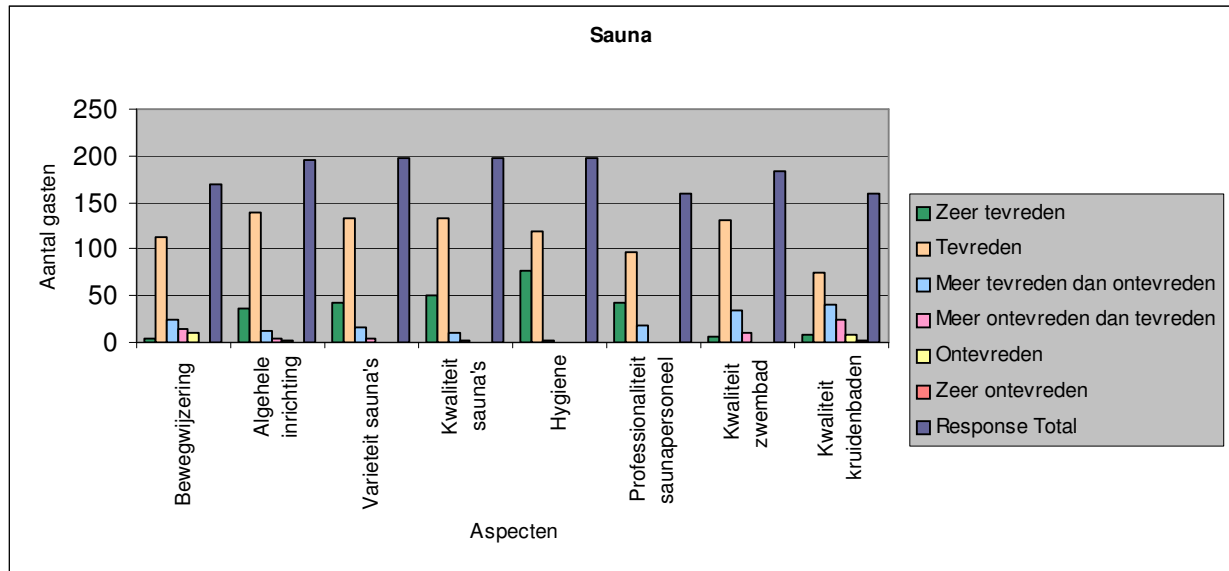
Grafiek 13



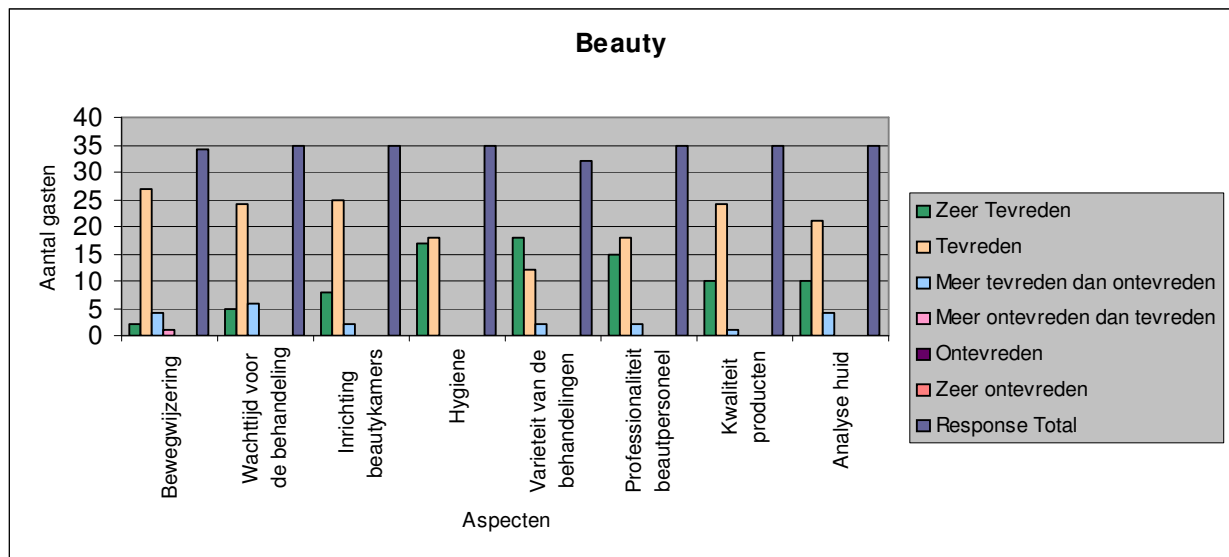
Grafiek 14



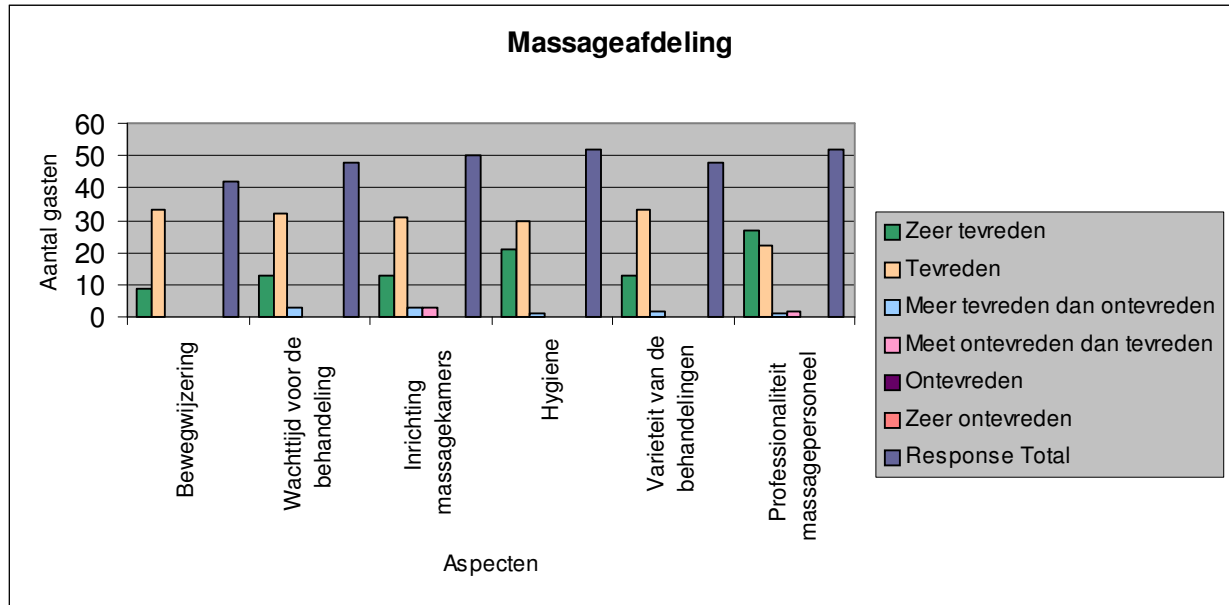
Grafiek 15



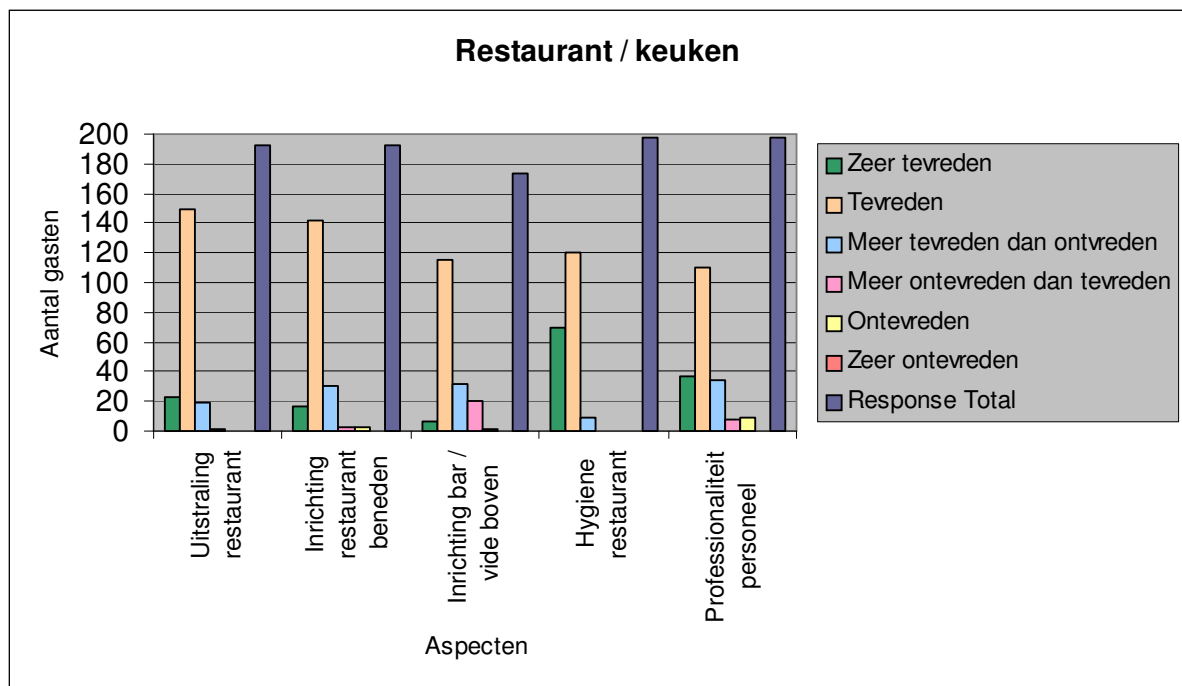
Grafiek 16



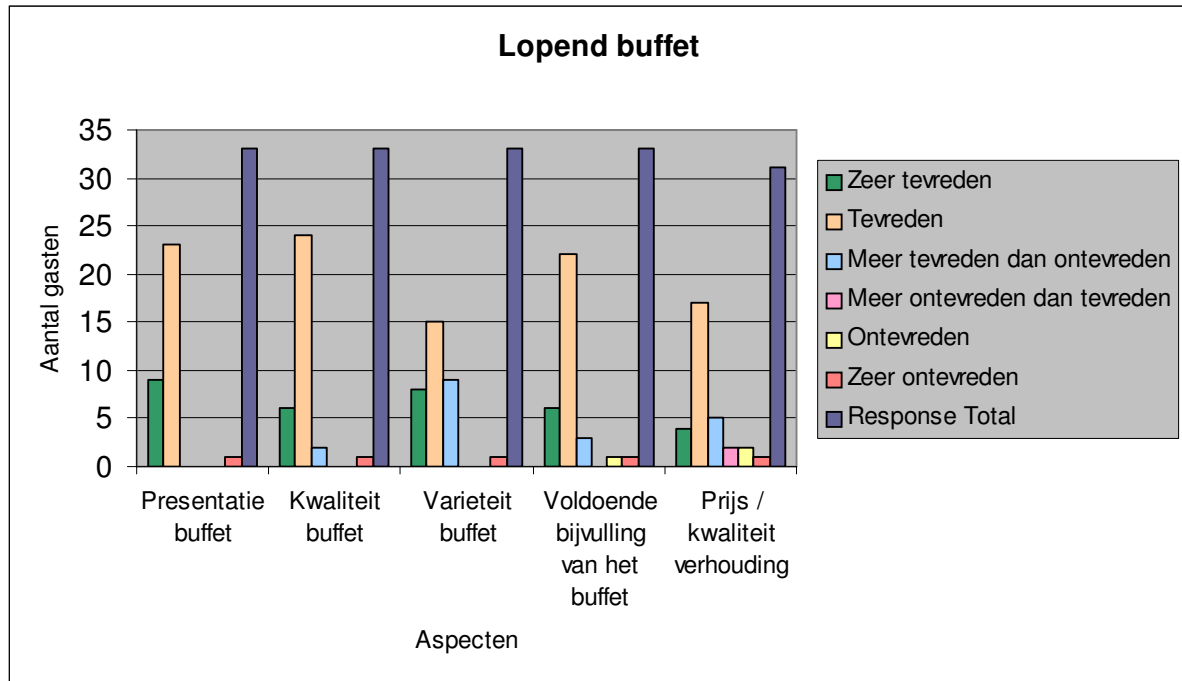
Grafiek 17



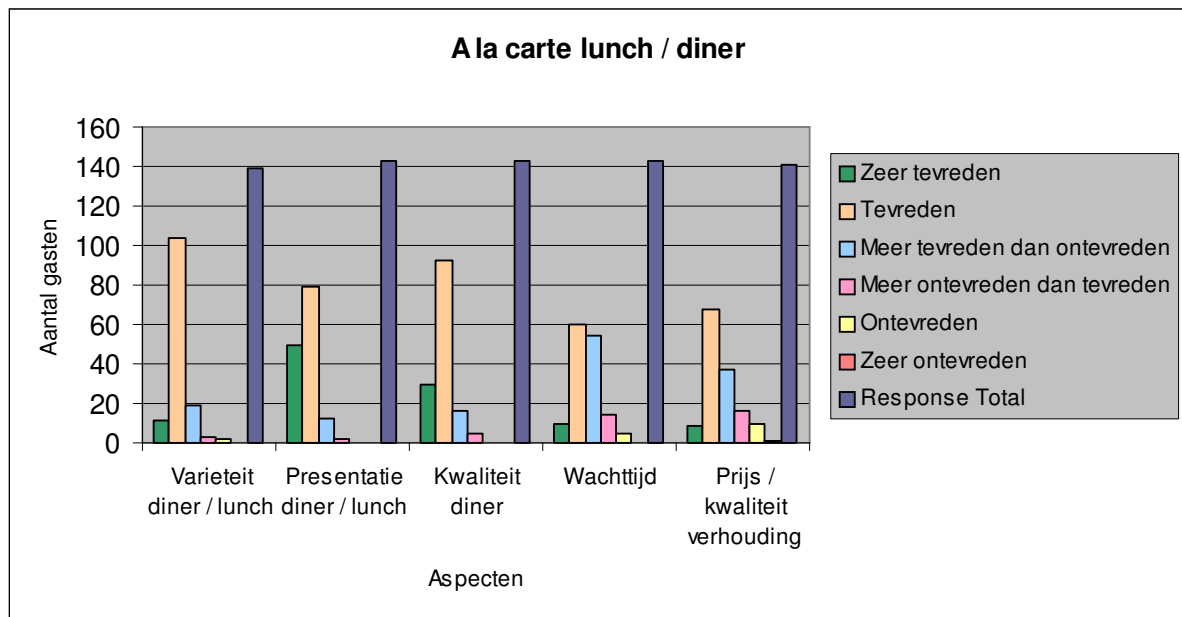
Grafiek 18



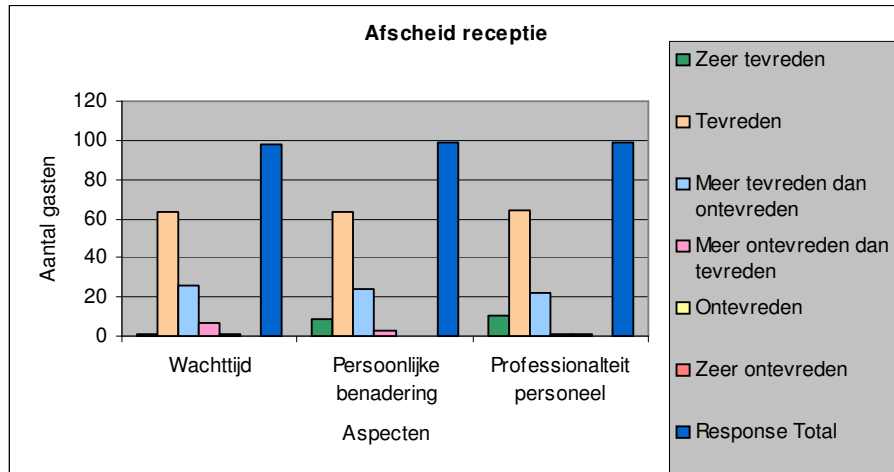
Grafiek 19



Grafiek 20



Grafiek 21



Bijlage 17

Overige aanbevelingen van de gast

1.	-Is nog niet eerder in Thermen Holiday geweest. Het bevalt goed zo een eerste keer -Restaurant prima in orde, personeel wat minder professioneel, werk zelf in de horeca dus ben erg scherp wat dat betreft - Veel personeel, toch lang wachten -Rondleiding niet gekregen, maar ik was met mijn vriendin die mij persoonlijk een rondleiding heeft gegeven.
2.	-Geen kasten met kleine hokjes om een tweede handdoek op te bergen -Weinig douches -Kleine kleedkamers.
3.	-Ligging is niet erg positief, aan de snelweg -Wachttijden zijn aan de lange kant - Bediening is erg variërend → De ene keer is er erg vriendelijk persoon terwijl dit de andere keer erg tegenvalt
4.	-De kleedruimtes zijn te klein, er is geen zitplek - De professionaliteit van personeel hangt sterk af van de dag, moet nog groeien.
5.	-Prettige sauna
6.	-Meer variatie creëren, er zijn wel genoeg sauna's maar toch een eentonige sfeer- 'Ik wil meer sferen proeven'.
7.	-Weinig zitplek in de kleedkamer -Krap opgezet saunagebied -Instapplaats bij het zwembad is prettig
8.	-Grotere kluisjes en kleedkamers -Kruidenbaden te weinig kruiden
9.	-Drinkwaterpunten zouden handig zijn
10.	-Kruidenbaden hebben te weinig geur
11.	-Rond het zwembad is het erg glad -Polsbandjes systeem is vervelend -Vanaf het treinstation is er geen duidelijke bewegwijzering -Geen echt kruidenbad -Vide is aan de warme kant
12.	-Netjes, goed verzorgt -Geen echte kruidenbaden meer -Parkeergelegenheid is te druk -Zwembad is schoon
13.	-Verskil maken sauna's, namelijk een sauna voor de gezelligheid en een sauna voor de rust -De kluisjes en kleedkamer zijn aan de kleine kant -De bewegwijzering naar de kleedkamers boven is niet duidelijk -Gaarne een bordje met informatie over de wisseling van de kruiden in het kruidenbad -Het kerstarrangement was niet persoonlijk, vanaf nemen wij alleen losse onderdelen, geen arrangement meer
14.	-Bij een arrangementsboeking kunnen de tijden van een massage of andere behandeling niet exact worden doorgegeven, is jammer -Kluisjes moeten hoger -Bewegwijzering naar de bovenste kleedkamer is slecht -Saunapersoneel heeft duidelijke kleding aan -Geen wisseling van de geuren in het kruidenbad, het plaatsten van een informatiebordje is erg fijn -Beautybehandeling is afwisselend. De ene is meer professioneel dan de andere. (schoonheidsspecialist bleef acht de gast zitten tijdens het inwerken van het masker, weinig ontspannend) -Een kerstdiner gekregen. Beviel niet goed, voelde me als een kuddedier. Te lange wachttijden, onpersoonlijk. 2.5 uur gezeten.
15.	-Kastjes om een paar spulletjes in te leggen zou erg fijn zijn (in het saunagedeelte) -De kruiden worden niet aangegeven in het kruidenbad
16.	-Kastjes in TH om spulletjes weg te leggen -Kwaliteit van de kruidenbaden is niet goed, koud en niet genoeg kruidig
17.	-Glad rond het zwembad -Geen bord vanaf het station, bewegwijzering vanaf CS -Geen kruiden in kruidenbad -Vide is erg warm
18.	-Planken / hokjes om iets weg te leggen -Kluisjes te klein -Kleedkamers hebben geen zitplaats -Geen borden aangegeven welke kruiden er in het kruidenbad zitten
19.	-Shampoo en crème aan het einde van de dag -Wachtijd voor het opdienen van de lunch aan de lange kant -Kruidenbad heeft een matige kwaliteit -Loyle erg uniek en lekker
20.	-Shampoo + crème aan het einde van de dag -Rondleiding niet aangeboden -Bewegwijzering in de sauna is niet optimaal -Arriveren bij TH geen probleem, we kennen de ligging al
21.	-Prettig gebouw
22.	-Jammer dat er gerookt mag worden in TH -Kleedkamers zijn aangewezen -Rondleiding zelf gevraagd - Weinig kruiden in het kruidenbad, welke kruiden? Leuk als er een bordje wordt geplaatst met duidelijk

	aangegeven welke kruiden worden gebruikt
23.	-Wachttijd bij inchecken is vrij lang -Parkeren is een ramp -Vrij warm in het restaurantgedeelte boven
24.	-Hammam is heerlijk, ruimte nu voor iedereen toegankelijk, waardoor minder privacy -Bewegwijzering naar de parkeerplaatsen toe was niet duidelijk -Receptie is erg klein -Rondleiding prima, gastvrouw praatte erg zacht
25.	-Zaterdag is het soms erg druk, maar ik kan niet anders i.v.m. werk -Gasten met een arrangement op diverse tijden ontvangen om de drukte bij de receptie te voorkomen
26.	-Bewegwijzering niet duidelijk -Vriendelijk personeel -Erg leuk om als cadeau te geven
27.	-Over het algemeen een tevreden gast -Bestrating van het parkeerterrein achter is niet al te best -De ruimte in de receptie is vrij klein, zodat je buiten moet wachten bij drukte
28.	-Thema's invoeren om meer variatie te creëren. -Maandmenu's, speciale aanbiedingen
29.	-Prijzen voor maaltijden aan de hoge kant, dagschotels? -Rondleiding niet aangeboden, zelf gevraagd - Bordjes met uitleg over de sauna's is niet duidelijk te lezen door de kleine letters en de drukke achtergrond -Mooie sauna
30.	-Bij telefonische reserveringen zijn de receptionistes niet altijd even gastvriendelijk, kortaf benaderd
31.	-Geluidsscherm voor het verkeershinder -Relaxruimte is geweldig -Hammam massage was zalig!
32.	-Relatief weinig natte sauna's -Bewegwijzering in het saunagebied is voor een eerste keer vrij onduidelijk. -Geen plattegrond, bordjes in de sauna -kruidenbad niet erg kruidig
33.	-Personeel is wisselend goed in het restaurant -Wachttijd aan het einde van de dag bij het afrekenen is vaak aan de lange kant -Slechte betegeling vanaf de grotsauna naar het zwembadje
34.	-Vide boven is erg warm -Roken is niet toegestaan in de vide boven, jammer als je een lopend buffet hebt en je bent rokende. -Zitplek in de kleedkamers is erg summier
35.	-Veel variatie, alleen is de kleedkamer erg klein (kluisjes)
36.	-De bewegwijzering naar de kleedkamers is onduidelijk. -Bewegwijzering naar de sauna is overzichtelijk -Zwembad is te koud en te klein. -Kruidenbaden zijn te weinig gevarieerd. -Wachttijd bij het afscheid receptie is afhankelijk van het tijdstip maar wel vlotter dan inchecken. -Een droogtrommel voor handdoeken is aan te bevelen.
37.	-Fijn om een nieuw complex als TH in de buurt te hebben
38.	-Fijn om een sauna dichtbij te hebben
39.	-Geen scrubzout voor gezicht -Sauna heeft soms vieze geuren (muf) -Weinig haakjes voor de badjassen
40.	-Geen rondleiding aangeboden gekregen -Weinig geur in kruidenbaden
41.	-Weinig waterkraantjes
42.	-Meer haakjes binnen de sauna's -Er waren geen kruiden bij het kruidenbad
43.	-Douches zijn op zicht -Scrubzout is te grof
44.	-Parkeergelegenheid niet helemaal duidelijk -Personeel bij bar mag vrolijker. -Meer bomen zouden mooi zijn.
45.	-De kleedkamers zijn te klein
46.	-De kruidenbaden zijn altijd erg vol
47.	-Gemis van zeep en shampoo aan het einde van de dag
48.	-Weinig parkeergelegenheid, ver lopen -Kruidenbaden waren niet kruidig genoeg
49.	-Geen
50.	-Sauna is goed, zwembad en kruidenbaden van minder niveau -Meer sauna's om de capaciteit beter aan te kunnen is een aanbeveling voor TH
51.	-Natte sauna is vrij beperkt aanwezig

<u>52.</u>	-Sauna is een prima -Verbeterpunt: Kleedkamers zijn te klein en de prijs van het eten is aan de dure kant
<u>53.</u>	-Parkeer / entree- beleid niet super -Rookgedeelte aan het begin van het restaurant is jammer
<u>54.</u>	-Meer stoombaden erg lekker -Geen rondleiding aangeboden gekregen ondanks vermelding dat we voor de eerste keer kwamen
<u>55.</u>	-Erg rustgevend, leuk voor een verjaardagscadeau
<u>56.</u>	-Haakjes voor de badjassen zijn erg weinig naar mijn mening -Water van het zwembad is aan de koude kant
<u>57.</u>	-Ik mis hokjes om een paar spulletjes te bewaren in het saunagedeelte -Bewegwijzering in de sauna erg handig -Hammam massage zou in een meer besloten ruimte gegeven moeten worden (rustiger)
<u>58.</u>	-Bevalt uitstekend, zo een groot complex -Kleine receptie in vergelijking met het binnencomplex, hierdoor lijkt het veel drukker dan in werkelijkheid -Bewegwijzering bij de eerste keer niet helemaal helder, nu ken ik de weg wel -personeel in de afgelopen keren heel wisselend, ook qua werkwijze en professionaliteit
<u>59.</u>	-Bewegwijzering niet helemaal in orde naar de parkeerplaatsen toe, weinig parkeerplaatsen -Kruidenbad weinig kruidig + koud -Zwembad aan de koude kant
<u>60.</u>	-De kleedkamers zijn buitengewoon klein -meer zitplek creëren -De kluisjes moeten hoger, zodat jassen normaal kunnen worden opgehangen -Douches zijn erg op zicht -Verder een goede sauna, met veel variatie
<u>61.</u>	-Bewegwijzering naar TH toe vanaf de parkeerplaats erg onduidelijk, geen pijl met richtingaanwijzing -Bewegwijzering in saunagedeelte wordt makkelijker als er een plattegrond aanwezig is -Geen rondleiding aangeboden gekregen -Telefonische reservering kan professioneler
<u>62.</u>	-Ik ben geheel tevreden over TH, alleen de prijs / kwaliteitsverhouding liggen een beetje hoog. -Tip: waterkraantjes, in het saunagebied
<u>63.</u>	-Drinkkraantjes -Kruidenbaden zijn niet optimaal qua geur
<u>64.</u>	-Kleedkamers veel te klein
<u>65.</u>	-Personeel is over het algemeen erg aardig, maar nieuw personeel is vaak niet goed op de hoogte wat er zich afspeelt in het restaurant (kennis van de kaart b.v.) -Wachttijd speelt ook een belangrijke rol in de minpunten van het restaurant -De Sauna is erg divers en goed!
<u>66.</u>	-Leuke ervaring om voor de eerste keer in een kuuroord te verblijven
<u>67.</u>	-Het is een beginnend kuuroord, dus logisch dat er nog een paar verbeterpunten zijn. -Goed dat deze enquête wordt gehouden
<u>68.</u>	-Leuke, rustgevende sauna
<u>69.</u>	-Erg gastvrij
<u>70.</u>	-Geweldige sauna, ruim en overzichtelijk -Heerlijk in de zomer met zo een grote tuin!
<u>71.</u>	-Erg nieuw, modern gebouw -Heb geen rondleiding aangeboden gekregen
<u>72.</u>	-Waterkraantjes in het saunagebied erg fijn -Voor de rest een goede sauna met de juiste variatie
<u>73.</u>	-Meer menuvariatie voor de vaste gasten. Als je vaker komt is het fijn om bijvoorbeeld een dagsoep te nuttigen
<u>74.</u>	-Receptie heeft pieken en dalen, moet stabiel worden, b.v. verschillende instaptijden bij arrangement -Kleedkamers zijn een minpunt van TH, kleine kluisjes
<u>75.</u>	-Erg gastvrij -Wachttijd heel verschillend, ligt aan de dag, tijdstip
<u>76.</u>	-Kruidenbaden ruiken te weinig naar kruiden -Scrubzout is erg grof -Aquarium bij entree erg leuk -Massage erg fijn (klassieke)
<u>77.</u>	-Erg ontstressend zo'n kuurdag -Rondleiding niet gevraagd, jammer, had ik wel willen krijgen -Parkeergelegenheid beperkt

78.	-Prijz / kwaliteit verhouding in het restaurant aan de hoge kant -Zwembad is vrij koud -Tip: meer kleedruimte -Bewegwijzering naar de parkeerplaats + ruimte beperkt
79.	-Leuk paas-uitje –wachtijd iets aan de lange kant -Geweldige variatie, Loly erg lekker -Vriendelijk personeel
80.	-Massage en gezichtsbehandelingen zijn erg fijn en worden professioneel uitgevoerd -Erg druk, gelukkig een lopend buffet gereserveerd -Parkeergelegenheid aan de krappe kant bij late aankomst bij TH (waarschijnlijk)
81.	-Ben zeer tevreden over de behandelingen in TH. Kom hier elke maand en tot nu toe is het erg fijn. - Wachtijd af en toe erg lang bij afrekenen, maar ik plan nu in op minder drukke tijden
82.	-Niet gevraagd naar een rondleiding -Prima tevreden!
83.	-Geen
84.	-Personeel kan / mag persoonlijker -Rondleiding niet aangeboden gekregen
85.	-Rondleiding niet aangeboden gekregen -Persoonlijke benadering kan / mag beter
86.	-Warm, gezellig, erg schone sauna
87.	-Geen invalidenplaats -Plattegrond niet in orde (gekregen bij de receptie)
88.	-Meer zitruimte in de kleedcabine -Hightea aanschaffen -Er hangt een kitrand los in het zwembad
89.	-Super relaxed, mooi opgezet -Hygiënisch
90.	-Een van de beste kuuroorden tot nu toe, al 15 jaar bezoek ik sauna's, maar dit is geweldig!!! -Ik ga een 10-badenkaart aanschaffen ,maar eerst de badenkaart bij Elysium opmaken -Personeel bediening af en toe knorrig. Jongeman zei: 'Geen tijd' bij de vraag of er een drankje besteld kon worden -Leuke meisjes bij de receptie
91.	-Ontvangst is te druk -Eten te duur
92.	-Routebeschrijving vanaf OV niet duidelijk -Erg druk, in het weekend niet komen -Bewegwijzering naar de kleedkamer toe niet overzichtelijk -Tip: banken , krukken in de kleedkamer -Rondleiding niet aangeboden gekregen -Veel personeel aanwezig in het saunagebied -Hammam massage in de toekomst -Eten niet erg goedkoop -Te lange wachtijd bij het afrekenen, te korte persoonlijke benadering, TE professioneel
93.	-Kleedhokjes, krukken, bankjes moet beter = sterkste minpunt -Met OV gekomen, bewegwijzering niet duidelijk -Rondleiding niet aangeboden gekregen, wel verwacht bewegwijzering gin de sauna moet meer en groter -Toekomst: Hotstone massage proberen
94.	-Personeel in het restaurant erg sacherijnig -Eten prima!
95.	-We hadden meer verwacht van TH, een sportcomplex idee. -Internet toonde heel wat mooiers - Restaurant, entree, kleedkamers, alles heel gewoon -Geen rondleiding aangeboden gekregen, stond wel op het arrangement -Kleedkamer te klein, deur was vervelend -Bij koffie drinken werd duidelijk dat er geen rondleiding kwam, toen zijn we zelf alles gaan uitzoeken -Variatie valt tegen, veel namen, maar uiteindelijk is alles hetzelfde -Personeel is erg divers, de een is professioneel, de ander totaal niet -Geen buitenzwembad -Geen koffie / thee bij het buffet, jammer
96.	-Een prima, rustige sauna over het algemeen genomen -Druk bij de receptie -Erg vriendelijk personeel - Rondleiding perfect, je kon alles vragen -Bewegwijzering in de sauna zelf niet erg goed -Wachtijd voor eten erg lang (1.5 uur)
97.	-Als mensen voor de eerste keer bij TH komen, krijgen ze niet genoeg persoonlijke info bij de receptie. - Kleedkamer aan de kleine kant -Personeel in het restaurant niet aardig
98.	-Ontvangst, kleedkamers en het restaurant hebben een simpel uiterlijk -Geen rondleiding gekregen - Douches heel erg op zicht -Scrubzout ontzettend grof -Zwembad erg klein -Geen koffie / thee bij het lopend buffet -We hadden meer verwacht van TH, het is meer een sportcomplex idee. Op de internetsite is het erg anders vermeld in vergelijking met de werkelijkheid
99.	-Receptie is erg druk -Vriendelijk personeel -Kluisjes ruimte erg krap kleedkamer -Bewegwijzering niet duidelijk in de sauna, je moet echt zelf op zoek gaan -Rondleiding perfect -Heerlijk zwembad -Lunch erg goed -Wachtijd erg lang (1.5 uur gewacht)
100.	-Geluidsschermen aanleggen -Bodylotion, crème aan het einde van de dag -Bewegwijzering niet duidelijk

	-Kluisjes mogen hoger -Haakjes / bankjes in de kleedkamer -Geen juiste bewegwijzering, binnen info lezen over sauna -Bewegwijzering aan een paal met bordjes erg handig -Plattegrond niet aanwezig in de sauna -Veel gezellige eetplekjes -Soepkom niet goed schoon
<u>101.</u>	-Bewegwijzering niet duidelijk -Rondleiding niet aangeboden gekregen Bewegwijzering in het saunagebied slecht. Er is geen overzichtsplattegrond of borden met pijlen, niet duidelijk wat je buiten te wachten staat -Restaurant heeft heel veel lekkere buitenplaatsen -Soepkom niet schoon, jammer (vies aan de buitenkant door morsen)
<u>102.</u>	-Boeking over de mail niet goed gegaan. Geen bevestigingsbrief thuis gekregen, zelf erachter aan gebeld -Routebeschrijving niet bij brief, wel graag gewild -Moeilijk te vinden als je onbekend bent met Rotterdam -Bewegwijzering bij de parkeergelegenheid erg onduidelijk -In kleedkamer mag meer zitruimte -In de winter zullen de kluisjes te klein zijn -Massagekamer erg sober / steriel, doktersbehandeling uitstraling
<u>103.</u>	-Reserveren over de mail ging niet goed. Geen bevestigingsbrief thuis gekregen, waarna mevrouw zelf moest terug bellen om een verklaring. Hierna wel een bevestigingsbrief gekregen -In de brief geen routebeschrijving / kaart vanuit Rotterdam erg moeilijk als je de buurt niet kent -Rondleiding niet aangeboden gekregen -Kleedkamers te krap -Massagekamers erg sober / steriel
<u>104.</u>	-De sauna is lekker dichtbij -Uitermate slechte behandeling over de telefoon -Kortaf behandeld door de telefoon bij reservering -Een heerlijke sauna
<u>105.</u>	-Grotsauna en de Filmsauna zijn naar het zwembad toe niet betegeld. Is niet fijn -Parkeerplaats is ver lopen -Ruimte in de kleedkamer en de kluisjes erg beperkt -Vide sluit te vroeg (5 uur) -Professionaliteit van het personeel is erg wisselend -Afscheid bij de receptie is een probleem
<u>106.</u>	-Turksstoombad heerlijk. -Te weinig natte sauna's in TH in vergelijking met de 'droge' sauna's -Bewegwijzering op de parkeerplaats niet duidelijk -Geen rondleiding aangeboden gekregen -Zwembad te koud -Meer kruidenbaden
<u>107.</u>	-Fijne sauna -Mooie relaxruimtes -Ontstressend
<u>108.</u>	-Fijne sauna -Mooie relaxruimte -Bewegwijzering niet echt duidelijk -Rondleiding niet aangeboden gekregen -Personeel is vriendelijk
<u>109.</u>	-Turks stoombad mag uitgebreider -Bewegwijzering niet tevreden -Zwembad mag groter -Kruidenbaden mag meer 'gekruid'
<u>110.</u>	-Windscherm buiten plaatsen om de wind tegen te houden. -Te weinig parkeergelegenheid -Hammam massage erg fijn
<u>111.</u>	-Geen zitplaatsen in de kleedkamer -Vide te warm
<u>112.</u>	-Roken boven is niet mogelijk, jammer wel begrijpelijk -Routebeschrijving naar TH niet duidelijk -Te weinig zitplaatsen in de kleedkamer -Kruidenbad ruikt goed -Vide te warm
<u>113.</u>	-Tip: in de kleedkamer meer zitruimte, kruk, bank e.d. -veel te lang wachten op een bestelling
<u>114.</u>	-Sauna Barendrecht heeft een geweldige keuken en prijs / kwaliteit in vergelijking met TH - Bewegwijzering slecht aangeven -Personeel in het restaurant krijgt slechte begeleiding.
<u>115.</u>	-Hogere begroeiing voor de ligging -In het weekend te druk -Bewegwijzering niet gezien in de sauna - Geen kruiden in het kruidenbad -Eten in het restaurant verg prijzig
<u>116.</u>	-Routebeschrijving niet geheel duidelijk naar TH -Bewegwijzering in saunagebied slecht -Weinig variatie, alle sauna's lijken op elkaar -Uitstraling restaurant kan beter -a la carte veel beter dan lopend buffet
<u>117.</u>	-Thema's meer toepassen -Te weinig receptionisten -Uitstraling niet opzienbarend -Merk niets van de kruiden in het kruidenbad -Storend om door de vide heen te lopen als er mensen zitten te lunchen -Bij drukte is er een te lange wachttijd in het restaurant
<u>118.</u>	-Thema's doorvoeren, er wordt te weinig gedaan met thema's. B.v. boeddhisme, maak hoekjes, gezelligheid -Aparte receptiebalie voor in- uitchecken -KK2 erg klein -Kruidenbaden niet kruidig -variëteit niet opzienbarend -Wachttijden bij drukte slecht in het restaurant -Geen plattegrond in het gebouw - Rondleiding niet aangeboden -Gehoord dat het in het weekend veel te druk en chaotisch is
<u>119.</u>	-Geen
<u>120.</u>	-Rondleiding niet aangeboden gekregen -Bewegwijzering niet duidelijk naar de parkeergelegenheid toe bij aankomst -Kleedkamers: veel hokjes / weinig plek -Kruidenbaden hebben geen geur

<u>121.</u>	-Prijz / kwaliteit verhouding hoog in de keuken, fijn als er goedkope gerechten worden toegevoegd aan de menukaart -Bewegwijzering naar de parkeergelegenheid toe geeft geen duidelijke pijl -Tip: Bank in de kleedkamers -Rondleiding niet aangeboden gekregen -Bewegwijzering heeft te kleine lettertjes in de sauna
<u>122.</u>	-Prijz / kwaliteit van de keuken is veel te hoog. -Dagschotels aanschaffen -Rondleiding is niet aangeboden gekregen -Bordjes met uitleg over de sauna heeft te kleine lettertjes voor mensen met een bril
<u>123.</u>	-'Ben Tevreden over het algemeen genomen' -De bestrating van het achterste parkeerterrein is niet helemaal in orde -Receptieruimte is te klein -
<u>124.</u>	-'ben nu een aantal keer geweest en wil ook blijven komen, omdat TH een heel fijne sauna is.'
<u>125.</u>	-Geen waterfonteintjes aanwezig -Geen rondleiding aangeboden gekregen -Kluisjes hoger maken - Kruidenbaden hebben te weinig kruiden, geur, werking
<u>126.</u>	-Mooie sauna!
<u>127.</u>	-Massage en zoutwaterbad niet gunstig ten opzichte van elkaar -Zwembad: bij het bubbelbad gedeelte moet een hekwerk komen om ongelukken te voorkomen
<u>128.</u>	-Geen waterfonteintjes -Geen routebeschrijving gekregen bij de bevestigingsbrief -Geen rondleiding aangeboden gekregen -Kruidenbaden te weinig kruiden, werking, geur, te koud
<u>129.</u>	-Meer kortingen / aanbiedingen met een maatpas
<u>130.</u>	-Geen
<u>131.</u>	-Geen bevestigingsbrief ontvangen -Bewegwijzering erg onduidelijk -Bediening erg attent
<u>132.</u>	-Hamam massage in het zoutwaterbad ligt naar mijn mening niet gunstig. -In het zwembad moet bij het bubbelgedeelte een hek komen zodat er niet in dat gedeelte door de gast kan worden ingestapt, levensgevaarlijk!! -
<u>133.</u>	-Geen
<u>134.</u>	-Hamam massage is geweldig -Zwembad is te koud -Opbergvakken / kasten in de sauna worden gemist. Is erg handig om spulletjes te bewaren
<u>135.</u>	-Hamam massage gekregen, heel fijn -Zwembad te koud -Geen vakken / hokjes in sauna om tasje te bewaren
<u>136.</u>	-Geen rondleiding aangeboden gekregen
<u>137.</u>	-Geen
<u>138.</u>	-Fijne sauna -Filmsauna is defect
<u>139.</u>	-Fijne sauna -Filmsauna erg leuk
<u>140.</u>	-Meer kruiden in het kruidenbad, ruik vrijwel niks
<u>141.</u>	-Meer kruiden in het kruidenbad, merk er niet veel van
<u>142.</u>	-Goed geregeld -Laatste stuk van de bewegwijzering naar parkeerplaats is niet duidelijk -KK 4 erg krap - Vriendelijk personeel
<u>143.</u>	-Vaak te lange wachttijden bij het inchecken -Drinkwater punten worden tot op heden gemist -Het bubbelbad heeft vaak vette randen boven de waterspiegel -Jammer dat er geen groter buitenzwembad is -Droogtrommels om handdoeken te drogen niet aanwezig -Restaurant is niet stijlvol, te weinig relaxplekken -Er zijn altijd veel nieuwe mensen in de bediening. Personeel met meer horeca-ervaring moet beter op nieuw personeel letten. Niet professioneel
<u>144.</u>	-Scrubzout is te grof -'s avonds is het ver lopen naar de achterste parkeerplaats voor een vrouw
<u>145.</u>	-Meer ruststoelen -Vanaf de snelweg is de bewegwijzering goed, op de parkeerplaats zelf niet duidelijk - Bewegwijzering in saunagebied niet duidelijk -Er hangt een losse draad in het zwembad
<u>146.</u>	-We werden niet goed geholpen aan de receptie -De kleedkamers hebben geen spiegel -De bewegwijzering naar de toiletten is onduidelijk / niet aanwezig -Niet gevraagd naar een rondleiding - Relatief weinig relaxplekken -Erg veel personeel (restaurant) -Prijz erg hoog

<u>147.</u>	-Geen
<u>148.</u>	-Kluisjes te klein -Wachttijd bij binnenkomst te groot -Ruimte / zitruimte te schaars -Graag een Rivella Light op de menukaart
<u>149.</u>	-Prima sauna
<u>150.</u>	-Prima sauna
<u>151.</u>	-Boven weinig lekkere ligstoelen
<u>152.</u>	-Erg lang gewacht bij het inchecken
<u>153.</u>	-Geen
<u>154.</u>	-Routebeschrijving niet in bevestigingsbrief -Bewegwijzering slecht bij parkeergelegenheid -Prima sauna!!!
<u>155.</u>	-Uniek! -Zwembad mag groter -Vriendelijk / correct personeel -De zalm is uitzonderlijk lekker
<u>156.</u>	-Rustruimte is matig. De deur is irritant, hij piept. Moet comfortabeler en groter -Zwembad is aan de kleine kant -Ontvangst is erg druk. Door de krappe ruimte lijkt het veel drukker dan dat het is. -Sauna en hygiëne heel goed / mooi -Personeel opvallend behulpzaam -Meubelen en inrichting hebben teveel stijlen door elkaar -Tip: een buitenzwembad!
<u>157.</u>	-Jammer dat je door de douche naar de uitgang moet -Boeking was een ramp. 2 keer geprobeerd te reserveren. 1e keer niet gelukt (25 minuten in de wacht) -Nooit een brief thuis gekregen, miste een plattegrond -De ruimte bij de receptie is niet goed ingedeeld -De sauna is erg schoon en netjes
<u>158.</u>	-Ruimte in de kleedkamer was schrikken, zeker omdat het klein en gemengd -Prima rondleiding -Massagekamers erg kil en sober
<u>159.</u>	-Rondleiding was goed alleen de gastvrouw praatte erg zacht -Hamam massage: Eindeloos! -Jammer dat er geen fooi gegeven kan worden
<u>160.</u>	-We willen fooi geven aan de bediening in het restaurant, maar niet mogelijk door de horloges, jammer! -Ben op de fiets gekomen -Weet uit ervaring dat parkeren een ramp is hier -Mevrouw van de rondleiding praatte erg zacht -Hamam massage is geweldig!
<u>161.</u>	-Tip: ligstoelen worden bezet gehouden. Handig om een bordje te plaatsen met vermelding dat dit niet is toegestaan -Zwembad is aan de koude kant -Bewegwijzering naar de kleedkamer is onduidelijk
<u>162.</u>	-Bij de receptie is het vaak te lang wachten -Algehele inrichting saunagebied is overzichtelijk. -De hygiëne in de sauna is uitzonderlijk goed. -Het zwembad is te koud en te klein. -De inrichting van de bar is ongezellig, te gewoon. -Wachttijd bij de receptie bij afscheid is te lang. (wisselt erg). Tip: ligstoelen worden bezet gehouden wat niet fijn is en niet toegestaan(?) Hang een bordje met duidelijke tekst 'niet bezet houden'. Hier voorkom je ruzie mee en het scheelt onnodig werk bij saunapersoneel.
<u>163.</u>	-Missen van meer Turkse stoombaden -Bewegwijzering bij de parkeergelegenheid is verwarrend -Zwembad erg koud
<u>164.</u>	-Jammer dat het scrubzout niet te koop is -Parkeergelegenheid is verwarrend -Mooi aquarium -Kleine kleedkamer, kluisjes -Personeel houdt je goed in de gaten
<u>165.</u>	-Mooi, rustgevend, leuk voor een cadeau
<u>166.</u>	-Meer 'natte' sauna's -Waterkraantjes in het saunagebied -Ik miste een routebeschrijving bij de bevestiging, zeker voor de eerste keer -Receptionistes niet duidelijk, ik verstond haar erg slecht -Geen rondleiding aangeboden gekregen
<u>167.</u>	-Waterkraantjes plaatsen -routebeschrijving gemist in de brief -Rondleiding niet aangeboden bij ontvangst -Restaurant beneden niet geweest door de rookgedeelte aan het begin van het restaurant
<u>168.</u>	-Kleiner dan verwacht -Geen rondleiding aangeboden gekregen, hoewel het wel bij het arrangement wordt aangegeven -Parkeerplaatsen niet goed aangegeven en te weinig -Heeft een Hotstone massage gekregen -Kleedkamers zijn gewezen bij het inchecken
<u>169.</u>	-Parkeerbeleid, niet goed aangegeven, weinig parkeerplaatsen -Geen rookruimte boven bij lopend buffet -Rondleiding niet aangeboden gekregen, hoewel aangegeven dat het de eerste keer was.
<u>170.</u>	-De bewegwijzering naar de parkeerplaatsen toe is verwarrend -Kent Thermen Holiday uit de Kampioen - Extra bank in de kleedruimte gewenst

<u>171.</u>	-Extra bank in de kleedkamer -Te lang in de wacht gestaan bij reserveren. Langer dan 5 minuten
<u>172.</u>	-Kleedkamers onder de maat Tip: de douches regelbaar maken, voor eigen afstemming afkoeling na de sauna
<u>173.</u>	-De algemene inrichting van het saunagebied is mooi - Er is geen plek om te zitten.
<u>174.</u>	-Geen plattegrond op internet of bij de bevestigingsbrief -Weinig parkeerplaats -Geen rondleiding aangeboden gekregen, 'We werden in het diepe gegooid.'
<u>175.</u>	-Blijvend vernieuwen in de toekomst is een must. Niet 'inslapen'
<u>176.</u>	-Geen
<u>177.</u>	-Kruidenbaden slecht Zoutwaterbaden te weinig zout Ruimte / indeling is te groot, te overzichtelijk
<u>178.</u>	-Rustbedden zijn erg fijn -Inrichting is sfeervol
<u>179.</u>	-Ontvangst receptie is veel te krap, fijn om de vaste gasten apart te kunnen laten inchecken. - Kleedkamers veel te klein -Personeel restaurant: Wisselend personeel qua professionaliteit → hierdoor veel verkeerde bestellingen en lange wachttijd -Vide is te warm boven -Variatie kaart in restaurant niet goed voor de vaste gast -Meer op vaste gasten letten en luisteren, rekening mee houden (voornamelijk eten) -Minder vasthoudend aan eigen ideeën -Er wordt te weinig rekening gehouden met de vaste gast.
<u>180.</u>	-Routebeschrijving niet nodig, woon hier in de buurt, ken de weg uit mijn hoofd.
<u>181.</u>	-Veel afwisselende gasten, Barendrecht meer 'persoonlijk contact' door herkenning
<u>182.</u>	-Bereikbaarheid OV super! -Lange wachttijd bij reserveren over de telefoon, voor info verwezen naar internet.
<u>183.</u>	-Drukke periode misschien voorkomen met meer sauna's -Kleedkamer 2 te klein -Geen rondleiding nodig, al 25 jaar vaste saunabezoeker -Presentatie van het diner erg leuk!
<u>184.</u>	-Sauna's zijn af en toe druk bezet, er kunnen best een paar sauna's bij. -Kleedkamers aan de kleine kant -À la carte eten is zeer goed!
<u>185.</u>	-Te weinig parkeerplek -Receptie te klein, staat lastig bij drukte -Ruimte kleedkamer over het algemeen te klein (verschilt per kleedkamer) -Massage bevalt goed. -Vide boven is te warm -Personeel heeft de menukaartbeheersing niet goed onder de knie -À la carte is aan de dure kant
<u>186.</u>	Rondleiding en bewegwijzering naar TH toe niet duidelijk voor de eerste keer. -Fijn als er een duidelijke indeling is met een nummering van sauna's.
<u>187.</u>	-Prettige sfeer -Bij boeking niet goed geluisterd naar de wensen, 9.00 aanwezig i.p.v. 12.30 -Geen juiste rondleiding gekregen, (alleen tot de kleedkamers) -Fijn om een plattegrond te hebben met overzichtelijkheid
<u>188.</u>	-Het is noodzakelijk dat de receptionistes vragen of het een gast zijn eerste bezoek is voor eventuele gezondheidsproblemen (omdat er vorige keer een vrouw onwel was geworden omdat ze niet goed was ingelicht en veel sauna's achterelkaar nam)
<u>189.</u>	-Plattegrond met duidelijke richtlijnen erg handig!!!
<u>190.</u>	-Kleedkamers en kluisjes te klein Schuifdeur i.p.v. de normale deur i.v.m. meer ruimte tot omkleeden
<u>191.</u>	-Kleedkamers en kluisjes te klein in vergelijking met de rest van het complex Tip: deuren vervangen voor schuifdeuren, deur botst steeds tegen je aan bij verkleden.

