



Dichtbij & gastvrij

Onderzoeksrapport

Greenchoice

Eline Cammeraat



Dichtbij & gastvrij

Onderzoeksrapport

Versie: 1
School: Hogeschool Rotterdam
Opleiding: Facility Management
Naam: Eline Cammeraat
Opdrachtgever: Greenchoice
Bedrijfsbegeleider: Elizangela Pinto
Datum: 06-06-2017



Managementsamenvatting

Dichtbij en gastvrij; zo luidt de titel van het onderzoeksrapport. 'Duurzaam dichtbij' is de visie van Greenchoice. Hierbij wordt duurzame energie dichtbij de klant opgewekt en gebruikt. Ook de facilitaire afdeling wil dicht bij hun klanten staan door gastvrij te zijn en gaat daarom van start met 'Dichtbij & Gastvrij'.

Vanaf februari 2017 voert de student een afstudeeronderzoek uit namens de opleiding Facility Management aan Hogeschool Rotterdam. Het afstudeeronderzoek voert de student uit bij de facilitaire afdeling van Greenchoice. Tijdens het onderzoek staat het ontwikkelen van gastvrijheid centraal. Hierbij luidt de onderzoeksvraag: "Op welke wijze kan gastvrijheid bij de facilitaire afdeling van Greenchoice ontwikkeld worden, zodat er een beleving gecreëerd wordt voor gasten?". Om tot het beantwoorden van deze onderzoeksvraag te kunnen komen, stelt de student deelvragen op, welke luiden:

1. Op welke belanghebbenden heeft het onderzoek betrekking?
2. Welke rol speelt de organisatiecultuur bij het ontwikkelen van gastvrijheid?
3. Hoe kan er een beleving gecreëerd worden?
4. Hoe ontwikkelen en borgen andere organisaties gastvrijheid?

Bij het beantwoorden van deze deelvragen en hoofdvraag staat de doelstelling centraal: "Het ontwikkelen van gastvrijheid bij de facilitaire afdeling van Greenchoice, waarbij het beleidsplan als leidraad wordt gebruikt, zodat er een beleving wordt gecreëerd voor de gasten". Om deze doelstelling te kunnen behalen en antwoord te vinden op de onderzoeksvragen, voert de student desk- en fieldresearch uit. Het onderzoek betreft een kwalitatief en beschrijvend onderzoek. Er worden organisatie analyses uitgevoerd en trends, ontwikkelingen en literatuur onderzocht om tot het theoretische kader te komen. Vervolgens wordt er fieldresearch uitgevoerd, waarbij er interviews, focusgroepen, observaties en enquêtes worden gehouden. Door middel van data-analyse komen alle resultaten bij elkaar. Er kunnen nu conclusies en aanbevelingen worden gedaan. De conclusie luidt als volgt. Het begint met het ontwikkelen van gastvrijheid:

Greenchoice kenmerkt een familiecultuur, dat past bij het ontwikkelen van gastvrijheid. Momenteel bevindt de facilitaire afdeling zich in de pioniersfase. In het beleidsplan wordt aan de hand van het GINK-model vanuit deze fase invulling gegeven aan de ontwikkeling. Er wordt vooral ingespeeld op gastheerschap. Kernwaarden worden vertaald naar de 4 P's. Actiepunten voor het ontwikkelen worden beschreven in een implementatievoorstel. Er wordt gewerkt aan actiepunten door de zes sleutels centraal te zetten en Scrum toe te passen. Nu gastvrijheid in grote lijnen is uitgewerkt, kan men zich richten op het creëren van een positieve memorabele beleving. Er wordt ingespeeld op ervaringen en verwachtingen. Daarbij worden behoeften en wensen met het PGOBD-model in kaart gebracht, zodat deze overtroffen kunnen worden.

Hiermee is antwoord gegeven op de onderzoeksvraag en is de doelstelling van het onderzoek behaald. De aanbevelingen worden aan de hand van de zes sleutels van gastvrijheid opgesteld in tabel 1:

Tabel 1 - Aanbevelingen

<u>Door de ogen van de gast kijken:</u> - Richt je op gastheerschap; - Manage ervaringen; - Manage verwachtingen; - Gebruik het PGOBD-model.	<u>Mogelijk maken:</u> - Stel een verantwoordelijke aan; - Gebruik de Mood Makerfasen; - Houd dagelijks scrumsessies.
<u>Belangrijk maken:</u> - Gebruik het beleidsplan met GINK-model; - Zorg dat gastvrijheid in lijn ligt met het beleid van de organisatie; - Baseer investeringen op behoeften van gasten.	<u>Reflecteren en leren:</u> - Blijf gastvrijheid meten; - Blijf de organisatiecultuur meten; - Voer vervolgonderzoek uit voor onboarding.
<u>Inspireren:</u> - Besteed aandacht aan gastheren/-vrouwen; - Sta open voor nieuwe ideeën.	<u>Waarderen:</u> - Vier successen.

Voorwoord

Duurzaam dichtbij én gastvrij? Bij Greenchoice is het mogelijk! Met trots presenteer ik u mijn afstudeerscriptie: 'Dichtbij & gastvrij'. In februari 2017 ben ik vanuit de opleiding Facility Management aan Hogeschool Rotterdam een afstudeeronderzoek gestart. Het betreft een onderzoek naar het ontwikkelen van gastvrijheid bij de facilitaire afdeling van Greenchoice. Gastvrijheid is een ontzettend leerzaam onderwerp waar iedere organisatie zijn eigen invulling aan kan geven. Ik was erg benieuwd naar de kansen en mogelijkheden bij Greenchoice. Het uitvoeren van een afstudeeronderzoek naar dit onderwerp is hiervoor de uitgelezen kans.

Greenchoice biedt mij de gelegenheid om meer te leren over gastvrijheid en het onderzoek uit te voeren. Dit gebeurt onder begeleiding van bedrijfsbegeleider E. Pinto, leidinggevende van de facilitaire afdeling. Het rapport is bestemd voor bedrijfsbegeleider E. Pinto en afstudeercoördinator J. Hoogstad. Natuurlijk is iedere geïnteresseerde van harte uitgenodigd om dit rapport te lezen.

Mijn dank gaat uit naar verschillende personen die hun bijdrage hebben geleverd aan dit rapport. Allereerst wil ik bedrijfsbegeleider E. Pinto bedanken voor haar begeleiding in het afgelopen half jaar. Door te overleggen, met nieuwe inzichten te komen en mij tevens veel vrijheid te geven, heeft zij ervoor gezorgd dat ik iedere dag gemotiveerd met het onderzoek aan de slag ging. Ik wil afstudeercoördinator J. Hoogstad bedanken voor de wekelijkse begeleidingsmomenten tijdens de stageateliërs. Door kritische vragen te stellen liet hij mij goed naar de inhoud van mijn onderzoek kijken. Ik bedank alle respondenten die op wat voor manier dan ook een bijdrage hebben geleverd. Zij zijn een waardevolle informatiebron geweest voor het onderzoek. In het bijzonder wil ik Laura de la Mar bedanken voor de inspirerende masterclass van FMM academy over gastvrijheid. Zij liet mij het belang van gastvrijheid inzien. Een betere start van mijn onderzoek had ik mij niet kunnen wensen.

Na het lezen van dit rapport hoop ik u geïnspireerd te hebben met de kracht van gastvrijheid. Houd tijdens het lezen het volgende in gedachten: "mensen vergeten wat je hebt gezegd, ze vergeten wat je hebt gedaan, maar ze vergeten nooit het gevoel dat je ze hebt gegeven" - Maya Angelou.

Rotterdam, 02-06-2017

Eline Cammeraat

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
Voorwoord	4
Inleiding	1
Inleiding	1
Leeswijzer	2
1. Vraagstuk	3
Inleiding	3
1.1 Organisatiebeschrijving	3
1.1.1 Organisatie	3
1.1.2 Facilitaire afdeling	3
1.2 Aanleiding onderzoek	4
1.3 Probleemanalyse	4
1.3.1 Probleemstelling	4
1.3.2 Onderzoeksvraag	4
1.3.3 Deelvragen	5
1.3.4 Doelstelling	5
1.4 Vorm en type onderzoek	5
1.5 Operationaliseren	5
2. Theoretisch kader	6
Inleiding	6
2.1 Organisatie analyses	6
2.1.1 SWOT-analyse en confrontatiematrix	6
2.1.2 OCAI-model	8
2.1.3 Mood Maker fasen scan	8
2.2 Literatuuronderzoek	9
2.2.1 Verantwoording	9
2.3 Literatuuronderzoek	9
2.4 Trends en ontwikkelingen	14
3. Onderzoeksontwerp	15
Inleiding	15
3.1 Dataverzamelingsmethoden	15
3.1.1 Interviews	15
3.1.2 Focusgroepen	15
3.1.3 Observaties	16
3.1.4 Enquêtes	16
3.1.5 Respondenten en onderzoekseenheden	16
3.1.6 Betrouwbaarheid, validiteit en kwaliteit	18
4. Onderzoeksresultaten	20

Inleiding	20
4.1 Data-analyse	20
4.2 Onderzoeksresultaten	21
4.2.1 Resultaten deelvraag 1.....	21
4.2.3 Resultaten deelvraag 3.....	22
4.2.4 Resultaten deelvraag 4.....	25
5. Conclusies en aanbevelingen	27
Inleiding	27
5.1 Conclusies	27
5.2 Aanbevelingen.....	29
6. Beleid en implementatie	30
6.1 Beleidsplan	30
6.2 Implementatievoorstel	30
7. Reflectie.....	32
Literatuurlijst	34
Inhoudsopgave bijlagenrapport	41

Inleiding

Inleiding

De inleiding is een voorbereiding op de inhoud van het rapport. Allereerst wordt er ingegaan op de probleemstelling, de hoofdvraag, het doel, de deelvragen en de wijze van onderzoek. Vervolgens zal aan de hand van een leeswijzer duidelijk worden gemaakt wat de lezer in ieder hoofdstuk kan verwachten.

Dit onderzoeksrapport beschrijft het onderzoek naar het ontwikkelen van gastvrijheid bij de facilitaire afdeling van Greenchoice. Het rapport is bestemd voor facilitair leidinggevende en bedrijfsbegeleider E. Pinto, zodat de facilitaire afdeling het onderzoeksrapport ter beschikking heeft. Tevens is het rapport bestemd voor begeleidende docent J. Hoogstad, omdat dit rapport een product van het afstuderen voor de opleiding Facility Management aan Hogeschool Rotterdam is. Daarnaast wordt eenieder die nieuwsgierig is en zich interesseert in het ontwikkelen van gastvrijheid hartelijk uitgenodigd om dit onderzoeksrapport te lezen.

Gedurende het onderzoek staan de probleemstelling en onderzoeksvraag centraal om de doelstelling te kunnen behalen. De probleemstelling van het onderzoek luidt: “De facilitaire afdeling van Greenchoice biedt momenteel geen passende gastvrijheid aan voor de gebruiker van het pand (genaamd gast) rekening houdend met de behoeften, wensen en verwachtingen van de gast en de organisatiecultuur”.

De vraag die tijdens het onderzoek centraal staat, luidt: “Op welke wijze kan gastvrijheid bij de facilitaire afdeling van Greenchoice ontwikkeld worden, zodat er een beleving gecreëerd wordt voor gasten?”.

Tijdens het onderzoek wordt er gewerkt aan de doelstelling: “Het ontwikkelen van gastvrijheid bij de facilitaire afdeling van Greenchoice, waarbij het beleidsplan als leidraad wordt gebruikt, zodat er een beleving wordt gecreëerd voor de gasten.” Om deze doelstelling te kunnen behalen wordt er gezocht naar een antwoord op de onderzoeksvraag. De onderzoeksvraag is onderverdeeld in deelvragen. De vier deelvragen luiden als volgt:

1. Op welke belanghebbenden heeft het onderzoek betrekking?
2. Welke rol speelt de organisatiecultuur bij het ontwikkelen van gastvrijheid?
3. Hoe kan er een beleving gecreëerd worden?
4. Hoe ontwikkelen en borgen andere organisaties gastvrijheid?

Tijdens het onderzoek wordt er deskresearch en fieldresearch uitgevoerd om data te verzamelen. Er worden analyses, interviews, focusgroepen en enquêtes gehouden. Daarnaast wordt onderzoek gedaan naar literatuur, trends en ontwikkelingen en worden er observaties uitgevoerd. Na het verzamelen van de data wordt er een data-analyse toegepast, om zo tot de resultaten, een conclusie en aanbevelingen te komen. In dit onderzoeksrapport komen bovenstaande zaken uitvoerig aan bod.

Leeswijzer

In de leeswijzer staat beschreven hoe het onderzoeksrapport is opgebouwd en wat de lezer in ieder hoofdstuk kan verwachten. Ieder hoofdstuk begint met een korte inleiding. Vervolgens bevat de hoofdtekst de informatie zoals beschreven in tabel 2.

Tabel 2 - Leeswijzer

Hoofdstuk	Leeswijzer
Hoofdstuk 1	In het eerste hoofdstuk staat het vraagstuk centraal. De organisatie wordt eerst omschreven. Op deze manier maakt de lezer kennis met de organisatie en de facilitaire afdeling van Greenchoice. Tevens verkrijgt de lezer inzicht in de aanleiding van het onderzoek. De onderzoeksvraag, de deelvragen, de doelstelling en de geoperationaliseerde begrippen komen aan bod. Het wordt de lezer duidelijk wat het onderzoek inhoud en welke vragen beantwoord moeten worden. Vervolgens komen de te operationaliseren begrippen aan bod komen.
Hoofdstuk 2	Het tweede hoofdstuk betreft het theoretisch kader. Hier komen de organisatie analyses, literatuuronderzoek en trends en ontwikkelingen aan bod. Deze informatie wordt vertaald naar de onderzoeksvraag.
Hoofdstuk 3	Nu de theorie behandeld is, kan er worden ingegaan op het fieldresearch. In het derde hoofdstuk wordt het onderzoeksontwerp beschreven. De toegepaste dataverzamelmethode staan hier centraal. Tevens wordt er ingegaan op de respondenten, onderzoekseenheden en de betrouwbaarheid, validiteit en kwaliteit van het onderzoek.
Hoofdstuk 4	De resultaten uit de dataverzamelfase worden weergegeven in het vierde hoofdstuk; onderzoeksresultaten.
Hoofdstuk 5	Over deze resultaten worden in hoofdstuk vijf conclusies en aanbevelingen gedaan.
Hoofdstuk 6	Het eindproduct van het onderzoek komt in hoofdstuk zes aan bod. Het hoofdstuk bestaat uit het beleidsplan en het implementatievoorstel.
Hoofdstuk 7	Een reflectie op het onderzoek wordt beschreven in hoofdstuk zeven.
Literatuurlijst	Alle bronnen die in het onderzoek worden gebruikt, worden opgesteld in de literatuurlijst.
Bijlagen	Het onderzoeksrapport wordt afgesloten met een overzichtelijke weergave van alle bijlagen. In het onderzoeksrapport wordt verwezen naar de bijlagen. Alle bijlagen bevinden zich in het bijlagenrapport.

Het onderzoeksrapport wordt opgebouwd aan de hand van de Stijlgids voor de opleiding Facility Management aan Hogeschool Rotterdam, van Korten (2015, blz. 1). Richtlijnen voor het uitvoeren van het onderzoek staan geschreven in de modewijzer door Hoogstad en Keyser (2016, blz. 1).

1. Vraagstuk

Inleiding

Dit hoofdstuk biedt informatie over de organisatie waar de student haar afstudeeronderzoek uitvoert. De corebusiness, missie en visie van de organisatie worden beschreven aan de hand van het 7S model. Vervolgens wordt er ingezoomd op de facilitaire afdeling. Via deze weg laat de student de lezer kennis maken met Greenchoice en haar facilitaire afdeling. Tevens beschrijft de student de aanleiding van het onderzoek. Vervolgens wordt er ingegaan op de onderzoeksvraag, probleemstelling, doelstelling en deelvragen in de probleemanalyse. Daarna worden begrippen geoperationaliseerd ter verduidelijking.

1.1 Organisatiebeschrijving

De organisatiebeschrijving wordt opgesteld aan de hand van het 7S model. Op deze wijze maakt de lezer kennis met de organisatie. Omdat de facilitaire organisatie vrij klein is en geen eigen strategie heeft, is ervoor gekozen om de hele organisatie in kaart te brengen. De uitwerking van het 7S model is te lezen in bijlage I. Vervolgens wordt er een beschrijving gegeven van de facilitaire afdeling van Greenchoice.

1.1.1 Organisatie

Greenchoice is de organisatie waar de student haar afstudeeronderzoek uitvoert. Greenchoice is een duurzame energieleverancier, die haar klanten 100% groene energie uit Nederland levert. De stroom wordt opgewekt uit duurzame bronnen: zon, wind, water en biomassa. Er wordt gewerkt aan de levering van groen biogas, en al het gasgebruik wordt gecompenseerd door bos aan te planten en te beschermen of via zorgvuldig geselecteerde CO₂-compensatieprojecten. Inmiddels bestaat Greenchoice 15 jaar en telt zij 250 medewerkers en bijna 400.000 klanten. De organisatie is gevestigd in het pand 'Square' op Kruisplein 15 te Rotterdam.

Als duurzame energieleverancier heeft Greenchoice een duidelijke missie: "Wij bieden consumenten producten en diensten om zelf energie op te wekken en te besparen door duurzame oplossingen eenvoudig beschikbaar te maken. Wij zijn de versneller en verbinder in de lokale energietransitie. Wij maken samen met onze klanten groene keuzes." De missie sluit naadloos aan bij deze visie: "In de toekomst is duurzaamheid vanzelfsprekend. Duurzame technologieën zijn overvloedig aanwezig, betaalbaar en betrouwbaar. Consumenten zijn zich bewust van hun energieverbruik en zijn betrokken bij duurzame energie. Zij wekken zelf hernieuwbare energie op en doen actief aan energie besparen. Onze visie is dat duurzame energie, dichtbij de klant wordt opgewekt en gebruikt." De ambitie van Greenchoice luidt als volgt: "Onze ambitie is marktleider te worden in het meest groene segment van de energiemarkt; duurzaam en dichtbij." (www.greenchoice.nl/)

De organisatie heeft vier directieleden waar verschillende teams onder vallen; de algemeen directeur, financieel directeur, operationeel directeur en commercieel directeur. Boven ieder team staat een teamleider. De teamleider zorgt voor het behalen van teamdoelstellingen en teambuilding. Het personeel van Greenchoice is jong en ondernemend. Gemeenschappelijke waarden zijn positiviteit, ondernemend en flexibiliteit.

1.1.2 Facilitaire afdeling

Greenchoice is een snelgroeiende organisatie. Waar de organisatie in 2001 begon met drie personen, telt de organisatie nu circa 250 medewerkers. Ook de facilitaire afdeling kent een groei. Vanaf 2009 werden er facilitaire taken uitgevoerd onder het team HR. Vanaf 2011 is de facilitaire afdeling opgericht en zijn de producten en diensten uitgebreid. Inmiddels bestaat de facilitaire afdeling uit functies teamleider, facilitair medewerker, huismeester en interieurverzorger.

De facilitaire afdeling valt samen met de afdeling Human Resources. Deze teams worden aangestuurd door de manager HR, die tevens het aanspreekpunt voor de teamleider van de facilitaire afdeling is. Omdat de facilitaire afdeling vrij klein is, worden veel specialistische diensten uitbesteed. Dit zijn diensten zoals schoonmaak, beveiliging en onderhoudswerkzaamheden. Er wordt met circa 40 partijen samengewerkt, zowel op basis van contracten als afroep.

1.2 Aanleiding onderzoek

De aanleiding van het onderzoek is verwoord in de 6W-analyse, zie bijlage II. In deze paragraaf wordt de aanleiding van het onderzoek toegelicht. 'Duurzaam dichtbij' is de visie van Greenchoice. Hierbij wordt duurzame energie dichtbij de klant opgewekt en gebruikt. Ook de facilitaire afdeling wil dichtbij hun klanten staan en gaat daarom van start met 'Dichtbij & Gastvrij'.

De facilitaire afdeling van Greenchoice wil zich richten op het ontwikkelen van gastvrijheid. Maar waarom is gastvrijheid van belang? Gastvrijheid creëert een memorabele beleving bij de gast. Het imago van de organisatie wordt versterkt, het levert rendement op en het heeft effect op degene die gastvrijheid uitdragen. De gastvrijheid die zij uitdragen wordt beloond met positieve energie, plezier en voldoening. Kortom: genoeg redenen om met gastvrijheid van start te gaan bij Greenchoice. Maar wat is de aanleiding voor dit onderzoek bij Greenchoice? Er zijn meerdere zaken die een aanleiding zijn voor de start van dit onderzoek. De gebruiker van het pand, de gast, staat hierbij centraal. (www.gastvrijheidinbedrijf.nl/)

Greenchoice is op werkdagen bereikbaar voor klanten tussen 9:00 – 17:30 uur om langs te komen voor hun vragen. Het gaat voornamelijk om particuliere klanten. De klanten worden geholpen door medewerkers van de facilitaire afdeling, omdat zij de gasten ontvangen en direct kunnen helpen. De receptie wordt beheerd door één medewerker van facilitair. Een collega van de facilitaire afdeling kan direct te hulp schieten om de klant te helpen. Hiervoor is een speciale balie beschikbaar.

Dagelijks komen er diverse bezoekers die een zakelijke afspraak hebben. Momenteel zijn dat circa 12 bezoekers per dag. Ook deze gasten moeten gastvrij ontvangen worden, en naar de juiste afspraak worden geholpen. Daarnaast heeft de facilitaire afdeling te maken met leveranciers die langs komen. Dit zijn bijvoorbeeld Westlandse Tuin voor het fruit, Lyreco voor kantoorartikelen en de Albert Heijn voor boodschappen.

Het facilitaire team heeft niet alleen met de externe klant (bezoekers, leveranciers en klanten) te maken, maar ook met een interne klant (de medewerkers). Ook medewerkers mogen gastvrijheid ervaren. Er wordt een project 'onboarding' opgezet voor het introductieproces voor nieuwe medewerkers, waarbij er bijvoorbeeld wordt gekeken naar het verloop van de eerste werkdag. Het betrekken van gastvrijheid in dit project is een pré.

Veranderingen en projecten die betrekking hebben op de gasten van het pand vormen de aanleiding voor de facilitaire afdeling om een onderzoek naar gastvrijheid te starten. De student krijgt de kans dit onderzoek als afstudeeropdracht uit te voeren. Ondanks voldoende aanleidingen voor het onderzoek, kent het onderzoek geen hoge urgentie.

1.3 Probleemanalyse

1.3.1 Probleemstelling

Aan de hand van een 6W-analyse, zie bijlage II, is de probleemstelling opgesteld. Deze luidt als volgt: "De facilitaire afdeling van Greenchoice biedt momenteel geen passende gastvrijheid aan voor de gebruiker van het pand (genaamd gast) rekening houdend met de behoeften, wensen en verwachtingen van de gast en de organisatiecultuur". In het onderzoek moet er dus gezocht worden naar gastvrijheid dat past bij de facilitaire afdeling van Greenchoice, de behoeften en wensen van de gast en de organisatiecultuur.

1.3.2 Onderzoeksvraag

Door de behoeften en wensen in kaart te brengen, kan men een beleving voor de gasten creëren. Daarvoor is een onderzoeksvraag opgesteld, welke luidt: "Op welke wijze kan gastvrijheid bij de facilitaire afdeling van Greenchoice ontwikkeld worden, zodat er een beleving gecreëerd wordt voor gasten?".

1.3.3 Deelvragen

Om de doelstelling te kunnen behalen en de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zijn er deelvragen opgesteld. Er zijn deelvragen opgesteld. Deze vragen luiden als volgt:

1. Op welke belanghebbenden heeft het onderzoek betrekking?
2. Welke rol speelt de organisatiecultuur bij het ontwikkelen van gastvrijheid?
3. Hoe kan er een beleving gecreëerd worden?
 - a. Hoe kan er een beleving gecreëerd worden?
 - b. Wat zijn de behoeften en wensen van de gasten op het gebied van gastvrijheid?
4. Hoe ontwikkelen en borgen andere organisaties gastvrijheid?

1.3.4 Doelstelling

Het beantwoorden van de deelvragen en de onderzoeksvraag leidt tot het behalen van de doelstelling. De doelstelling luidt: "Het ontwikkelen van gastvrijheid bij de facilitaire afdeling van Greenchoice, waarbij het beleidsplan als leidraad wordt gebruikt, zodat er een beleving wordt gecreëerd voor de gasten".

1.4 Vorm en type onderzoek

De vorm van het onderzoek houdt volgens Baarda (2009, blz. 19) in dat het onderzoek kwalitatief of kwantitatief is. Er kan worden gesteld dat het onderzoek naar gastvrijheid bij Greenchoice een kwalitatief onderzoek is. Er is sprake van een open onderzoeksvraag. Het gaat in het algemeen niet om cijfermatige informatie.

Het onderzoek naar het ontwikkelen van gastvrijheid bij Greenchoice is een beschrijvend onderzoek. Baarda (2009, blz. 29) omschrijft een beschrijvend onderzoek als volgt: "Beschrijvend onderzoek is onderzoek waarbij het gaat om registratie en systematische ordening van wat zich voordoet op een bepaald gebied, waarbij niet wordt gestreefd naar de ontwikkeling van een theorie of het formuleren van een hypothese." Bij het onderzoek wordt er gestreefd naar een advies met een oplossing. De student gebruikt verschillende dataverzamelmethode om tot een advies te komen voor gastvrijheid bij Greenchoice.

1.5 Operationaliseren

In de scope worden begrippen geoperationaliseerd. Door middel van een begripsafbakening worden alle begrippen uit het te onderzoeken vraagstuk verhelderd. Hiervoor zijn de begrippen uit de probleemstelling, onderzoeksvraag en doelstelling gebruikt, welke zijn onderstreept:

- Probleemstelling: "De facilitaire afdeling van Greenchoice biedt momenteel geen passende gastvrijheid aan voor de gebruiker van het pand (genaamd gast) rekening houdend met de behoeften, wensen en verwachtingen van de gast en de organisatiecultuur".
- Onderzoeksvraag: "Op welke wijze kan gastvrijheid bij de facilitaire afdeling van Greenchoice ontwikkeld worden, zodat er een beleving gecreëerd wordt voor gasten?"
- Doelstelling: "Het ontwikkelen van gastvrijheid bij de facilitaire afdeling van Greenchoice, waarbij het beleidsplan als leidraad wordt gebruikt, zodat er een beleving wordt gecreëerd voor de gasten".

Het definiëren van de begrippen wordt gedaan volgens Baarda (2009, blz. 69): het uitwerken van de definitie, dimensie en indicator. Een uitwerking van het operationaliseren is te lezen in bijlage III. Belangrijk is om te weten vanuit welke benadering gastvrijheid in dit onderzoeksrapport wordt gebruikt. De definitie die aangehouden wordt voor gastvrijheid, luidt: "Gastvrijheid is het prettige, welkome gevoel dat de gast beleeft bij het contact met de gastheer en de dienst van het bedrijf". Een gast is hierbij "iemand die tijdelijk ergens verblijft". Gastvrijheid wordt vanuit deze benadering in tweeën gesplitst:

- Gastgerichtheid: Tastbare wijze van gastvrijheid aan gasten.
- Gastheerschap: Het beiden van aandacht, veiligheid en comfort aan gasten.

Een beleving is de mate waarin een gebeurtenis iemand positief of negatief aanspreekt. Een beleving wordt gevormd door de ervaringen en verwachtingen van de gast. Deze begrippen en definities staan in het onderzoeksrapport centraal (Hokkeling & Mar, de la, 2012; blz. 4).

2. Theoretisch kader

Inleiding

In het theoretisch kader komen verschillende onderdelen aan bod. Allereerst worden de begrippen uit de probleemstelling, onderzoeksvraag en doelstelling geoperationaliseerd. Vervolgens worden uitkomsten van de organisatie-analyses beschreven. Daarna komt het literatuuronderzoek en de trends en ontwikkelingen op het gebied van gastvrijheid aan de orde. Op deze manier zullen alle aspecten uit deskresearch onder de aandacht worden gebracht. Dit hoofdstuk bevat informatie voor de beantwoording van de deelvragen, waar in hoofdstuk 5 dieper op ingegaan zal worden.

2.1 Organisatie analyses

De theorie van Stoner en Freeman wordt gebruikt om de juiste analyses op te stellen. Stoner en Freeman verdelen de omgeving van de organisatie in drie lagen:

1. De interne belanghebbenden (micro-omgeving).
2. De externe belanghebbenden (meso-omgeving).
3. De indirecte omgeving (macro-omgeving) (Thuis, 2010; blz. 127).

Er worden meerdere analyses ingezet om tot een SWOT-analyse te komen. De analyse heeft betrekking op het onderzoek bij de facilitaire afdeling van Greenchoice. Als organisatieanalyse wordt het 7S model ingezet. De interne belanghebbenden worden in kaart gebracht aan de hand van de stakeholderanalyse. Stakeholders zijn degene die direct of indirecte baat of schaad hebben bij het project. De stakeholderanalyse wordt opgesteld aan de hand van de checklist van Grit (2009, blz. 40). Er wordt rekening gehouden met de belangen van de stakeholders. Met deze analyse worden kansen en bedreigingen in kaart gebracht. De stakeholderanalyse is te lezen in bijlage IV.

De externe belanghebbenden worden geanalyseerd door middel van het Vijfkrachtenmodel van Porter (Thuis, 2010; blz. 134). Het model biedt de input voor kansen en bedreigingen. De uitwerking van het Vijfkrachtenmodel is te lezen in bijlage V. Voor de indirecte omgeving wordt de DESTEP-analyse gebruikt, zie bijlage VI. Deze analyse wordt uitgevoerd om kansen en bedreigingen in kaart te brengen en hierdoor succesvol actief te kunnen zijn in de omgeving.

2.1.1 SWOT-analyse en confrontatiematrix

Voor iedere organisatielaag wordt een analyse uitgevoerd. De analyses komen samen in de SWOT-analyse. De SWOT-analyse wordt naast het onderzoek gelegd. In het onderzoek kan er nu rekening worden gehouden met de sterktes, kansen, zwaktes en bedreigingen voor de organisatie (Thuis, 2010; blz. 149). De SWOT-analyse met uitwerking is geplaatst in bijlage VII. De SWOT-analyse staat in tabel 2.1.

Tabel 2.1 - SWOT-analyse

Sterkten	Zwakten
- Duidelijke strategie, missie en visie. Gastvrijheid ligt in lijn met bedrijfsdoelstellingen. (A)* - Gezonde winstgevendheid, goed gevulde kas, geen schulden. (B) - Personeel is jong, energiek, positief en flexibel. (C) - Teamleiders zijn erg toegankelijk voor medewerkers. (D) - Duurzaamheid wordt ook door de facilitaire afdeling uitgedragen. (E)	- Systemen optimaliseren door IT. Vooroplopen op gebied van technologie is hierdoor lastig. (F)
Kansen	Bedreigingen
- Het creëren van draagvlak in de organisatie voor gastvrijheid. (1) - Mogelijke personele groei, met als gevolg groei facilitaire afdeling. (2) - Hoger opleidingsniveau en hogere beschikbaarheid van personeel. (3)	- Mogelijke onderbezetting door groei organisatie. (4) - Mogelijke afweging voor uitbesteden facilitaire dienstverlening (integrated <u>facility management</u>). (5) - Het niet kunnen of willen voortzetten van gastvrijheid doordat motivatie, tijd voldoende draagvlak, of kennis ontbreekt. (6)

Uit de SWOT-analyse blijkt dat de organisatie zich duidelijk focust op de missie, visie en strategie. De facilitaire doelstelling om met gastvrijheid aan de slag te gaan, ligt in lijn met de bedrijfsdoelstellingen. Het personeel dat aan de slag gaat met gastvrijheid is jong, energiek, positief en flexibel. De teamleiders zijn erg toegankelijk. Deze positieve organisatiecultuur maakt het ontwikkelen van gastvrijheid mogelijk. In deze ontwikkeling is het ook belangrijk om het duurzame aspect hierin mee te nemen.

Een kans is het creëren van draagvlak voor gastvrijheid in de organisatie. In de toekomst is het mogelijk dat de facilitaire organisatie te maken krijgt met een personele groei, hoger opleidingsniveau en een hogere beschikbaarheid. Op het gebied van technologie moet de facilitaire afdeling oppassen dat zij niet achter gaat lopen.

Doordat de organisatie groeit is het belangrijk dat de facilitaire afdeling als ondersteunende dienst meegroeit. Gastvrijheid kan lijden onder een mogelijke onderbezetting. Een mogelijke bedreiging voor de facilitaire afdeling is de vervanging door integrated facility management waarbij facilitair wordt uitbesteed aan een andere partij. Hierbij kan een faalfactor zijn dat gastvrijheid niet (goed) wordt opgepakt of het niet passend is bij de organisatiecultuur. Daarnaast is het niet kunnen voortzetten van het ontwikkelen van gastvrijheid een bedreiging.

De SWOT-analyse is gebruikt bij het opstellen van een confrontatiematrix. Een confrontatiematrix zorgt voor het verbinden van de sterktes, kansen, zwaktes en bedreigingen en haalt de belangrijkste aspecten eruit. De uitwerking van de confrontatiematrix is te lezen in bijlage VIII. De confrontatiematrix ziet er als volgt uit:

* In de SWOT-analyse zijn alle sterkten en zwakten aangegeven met een letter. De kansen en bedreigingen zijn een cijfer toegekend. In de confrontatiematrix, zie tabel 2.2, wordt er door middel van deze cijfers en letters verwezen naar de kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten.

Tabel 2.2 - Confrontatiematrix

		Sterkten					Zwakten
		A	B	C	D	E	F
Kansen	1	2	0	2	1	0	0
	2	1	1	1	1	0	0
	3	0	1	1	0	0	0
Bedreigingen	4	1	2	1	1	0	0
	5	1	1	1	0	1	0
	6	2	1	2	1	0	-1

De volgende punten blijken gunstig te zijn:

- Door een duidelijke strategie en het personeel is er genoeg draagvlak en informatie om gastvrijheid te ontwikkelen.
- Tevens door de strategie en het personeel kan de bedreiging van het stagneren van de ontwikkeling worden geweerd.
- Mogelijke onderbezetting door de facilitaire afdeling, waardoor gastvrijheid niet (juist) kan worden ontwikkeld, kan worden voorkomen. De organisatie blijkt een gezonde winstgevendheid te hebben. Hiermee kunnen financiële gevolgen voor het aannemen van personeel worden opgevangen.

Een ongunstig effect is:

- Uit de confrontatiematrix blijkt dat het ontwikkelen van gastvrijheid kan worden tegengehouden door onvoldoende of onjuiste technologie.

2.1.2 OCAI-model

Om te meten over welke cultuur Greenchoice beschikt, wordt het OCAI-model ingezet. Het Cultuurmodel OCAI van Cameron is een praktische meting om de cultuur in een organisatie te meten. Het model onderscheidt vier soorten culturen:

- Familiecultuur: teamvorming, betrokkenheid, vriendelijke werkomgeving, ontwikkelen.
- Adhocratiecultuur: risico's nemen, experimenten en innovaties, creatief, verbeteren.
- Marktcultuur: doelgericht, concurrentie verslaan, reputatie en succes staan centraal.
- Hiërarchie cultuur: gestructureerd, efficiëntie, procesbeheersing, bewaken.

Metten van de organisatiecultuur

Het OCAI-model wordt uitgezet binnen de organisatie. De respondenten voor het invullen van het OCAI-model zijn door de student geselecteerd. Van ieder team is er een respondent gevraagd. De respondenten zijn willekeurig gekozen. Op deze manier wordt niet alleen ieder team benaderd, maar worden ook alle organisatielagen betrokken en medewerkers die nog niet zo lang en juist al voor langere tijd bij Greenchoice werken. Er is voor gekozen om een kleine maar diverse groep te benaderen. In verband met een gewenst hoog respons op de enquête die gericht is aan alle medewerkers, is er niet voor gekozen om alle medewerkers te benaderen voor de cultuurscan. In totaal hebben 15 respondenten de cultuurscan ingevuld.

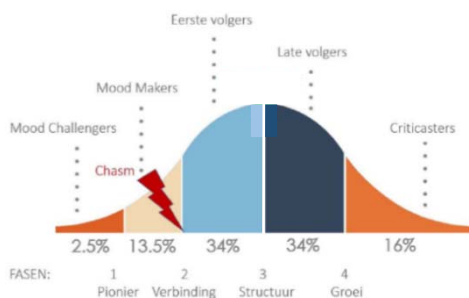
Resultaten

De resultaten van de meting met het OCAI-model zijn geplaatst in bijlage IX. Uit het OCAI-model blijkt dat Greenchoice beschikt over een familiecultuur. De kernwaarden van deze cultuur en de kernwaarden van gastvrijheid komen met elkaar overeen. Dit betekent dat Greenchoice over een gunstige organisatiecultuur beschikt voor het ontwikkelen van gastvrijheid.

2.1.3 Mood Maker fasen scan

Het boek Mood Maker omschrijft vijf fasen, zie figuur 2.1, waarin de organisatie zich kan bevinden bij het ontwikkelen van gastvrijheid. De Mood Maker fasen scan laat zien in welke fase van gastvrijheid de organisatie zich bevindt. Aan de hand van stellingen, waar punten aan toegekend worden, blijkt in welke fase de organisatie zich bevindt. De fasen scan wordt ingevuld door medewerkers van de facilitaire afdeling, omdat het onderzoek betrekking heeft op deze afdeling. In bijlage X zijn de resultaten van de Mood Maker fasen scan te lezen.

Figuur 2.1 - Mood Maker Fasen



Bron: Mar, de la (z.d.)

Uit de fasen scan blijkt de facilitaire afdeling van Greenchoice zich in de volgende fase te bevinden: fase 1: pioniersfase. Kenmerken in deze fase zijn:

- Een Mood Challenger begint de ontwikkeling.
- Het urgentiebesef binnen de organisatie is nog laag.
- In de organisatie is het bekend dat mensen met gastvrijheid bezig zijn, maar het waarom en wat is nog onduidelijk.
- Het draagvlak voor gastvrijheid groeit beperkt.
- In deze fase is er ruimte om te experimenteren.
- Successen zijn eenvoudig te boeken.

Interventies die bij het ontwikkelen in deze fase horen zijn:

- Visieontwikkeling op een deelgebied;
- Conceptontwikkeling;
- Aansluiting zoeken bij de kernwaarden;
- Een lokaal projectplan maken;
- Kleine projecten en pilots uitvoeren;
- Productverbetering vanuit gastperspectief;
- Trainingen gastheerschap voor gastcontactmedewerkers;
- Teaminspiratiebijeenkomsten;
- Symbolen introduceren.

In deze fase wordt nog niet nagedacht over borging. Nu de organisatie weet in welke fase zij zich bevindt, kan men zich vanaf dit punt ontwikkelen. (Hokkeling & Mar, de la, 2012; blz. 181)

2.2 Literatuuronderzoek

2.2.1 Verantwoording

Het literatuuronderzoek biedt (reeds bestaande) informatie over diverse onderwerpen met betrekking tot gastvrijheid. Het literatuuronderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van verschillende onderwerpen die relevant zijn in het onderzoek. De onderwerpen komen voort uit het operationaliseren en uit de deelvragen.

De onderwerpen komen van betrouwbare websites en boeken. De artikelen worden gescreend en alleen relevante artikelen worden meegenomen in het literatuuronderzoek. Hierin beoordeeld de student per artikel of het artikel informatie bevat die van belang kan zijn voor het onderzoek. Van ieder artikel wordt een samenvatting geplaatst in het literatuuronderzoek. De informatie in het literatuuronderzoek biedt input voor de te beantwoorden deelvragen en onderzoeksvraag.

Aan het begin van de afstudeerperiode volgt de student een masterclass van FMM academy over gastvrijheid. Deze masterclass wordt gegeven door Laura de la Mar in het Efteling hotel. Tijdens de masterclass staat gastvrijheid en verandermanagement centraal. Na afloop van de masterclass zijn documenten gedeeld. Daarnaast ontvangt de student het boek Mood Maker. De belangrijkste informatie uit de masterclass is de informatie die in de documenten en het boek staat. De documenten en het boek zijn gebruikt in het literatuuronderzoek.

2.3 Literatuuronderzoek

In bijlage XI is de uitwerking van het literatuuronderzoek te lezen. Per onderwerp wordt de informatie weergegeven. In de hoofdttekst wordt de belangrijkste informatie beschreven.

Gastvrijheid

Synoniemen

Bij het operationaliseren is de definitie van gastvrijheid omschreven. Er zijn diverse synoniemen en vergelijkbare begrippen over gastvrijheid. Om duidelijkheid te creëren worden andere begrippen kort toegelicht:

- Hospitality: Engelse benaming voor gastvrijheid. Wordt vaak in de horecabranche gebruikt.
- Hostmanship: het ontwikkelen van een mensgerichte dienstverlening. De kunst om mensen het welkom-gevoel te geven.
- Klantgerichtheid: Focus op de wensen en behoeften van de gast. (www.fmm.nl/, www.b-myquest.nl/, www.indora.nl/, www.prosos.nl/, www.facto.nl/)

Gastvrijheid en facility management

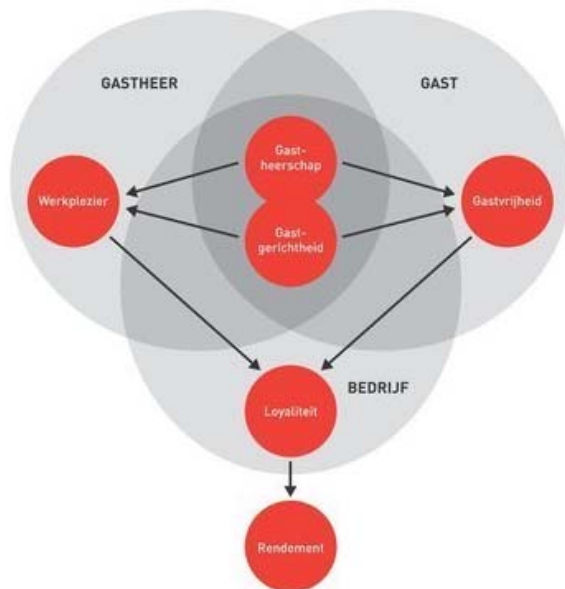
Gastvrijheid en facility management gaan goed samen, omdat facility management de volgende rol in gastvrijheid speelt:

- FM weet gastvrijheid op strategisch niveau te ontwikkelen en te borgen.
- FM draagt zorg voor een gastvrijheid door de uitstraling van en in de gebouwen.
- FM ziet het belang van een goede klantrelatie, heeft inzicht in de behoeften en verwachtingen van klanten en stemt hier de dienstverlening op af.
- FM is verantwoordelijk voor gastheerschap en het realiseren van een gastvrijheidsbeleid.
- Services die uitbesteed zijn, worden door gastvrijheid samengebracht. Zo ontstaat het wij-gevoel en wordt er beter gepresteerd.
- Door interesse te tonen en naar de mening van gasten te vragen, voorkom je klachten.
- Facility management is de aanjager van gastvrijheid. Dit kan doorgroeien naar het strategisch niveau, waardoor het in het DNA van de organisatie komt.

Redenen voor gastvrijheid

De redenen voor gastvrijheid komen in het loyaliteitsmodel samen. Gastheerschap en gastgerichtheid vormen voor de gastheer werkplezier en voor de gast gastvrijheid. De organisatie levert dit loyaliteit van gasten en medewerkers op, zie figuur 2.2. (Hokkeling & Mar, de la, 2012; blz. 23)

Figuur 2.2 - Loyaliteitsmodel



Bron: Hokkeling en Mar, de la (2013)

Succesfactoren

Uit de artikelen blijken er diverse succesfactoren voor gastvrijheid te zijn. Deze luiden:

- De menselijke factor heeft de meeste impact. Veel contactmomenten vormen de beleving voor de gast. Luister naar de gasten en speel in op verschillende behoeften want iedere gast is anders. Overtref de verwachtingen van de gast.
- Zet gastvrijheid als standaard punt op de agenda.
- Train medewerkers op gastheerschap en neem gastvrijheid mee in de werving en selectie van nieuwe medewerkers.
- Blijf gastvrijheid meten en zie het als continu leerproces.
- Zorg voor duidelijke visie op gastvrijheid en neem het op in het beleid van de organisatie. (www.hbo-kennisbank.nl/, www.fmm.nl/, www.mariekefranken.nl/, www.gastvrijheidinbedrijf.nl/)

Beleving

Een beleving is de mate waarin een gebeurtenis iemand positief of negatief aanspreekt. Een beleving wordt gecreëerd door de ervaring en verwachting van de gast. De ervaring van de gast bestaat uit:

- Eerdere eigen ervaringen;
- Ervaringen van derden;
- Ervaringen elders;
- Beloftes.

De verwachting van de gast bestaat uit:

- Het doel;
- De behoeften;
- Eerdere ervaringen;
- Persoonskenmerken .

De beleving wordt weergegeven in het PGOBD-model. De gast heeft een verwachting van de dienstverlener. De dienstverlener beschikt over een product, een omgeving en gedrag. De gast komt voor een bepaald doel en heeft bepaalde behoeften. Voor het creëren van een beleving worden de volgende succesfactoren genoemd:

- Het creëren van een beleving door in te spelen op de zintuigen.
- Medewerkers spelen een belangrijke rol in het creëren van een beleving. Gelukkige medewerkers maken gelukkige gasten, en visa versa. Belangrijke thema's zijn plezier in je werk, stellen van en werken aan hogere doelen, feedback krijgen, een balans tussen werk waar je goed in bent en uitdagingen, ruimte, vertrouwen en eigen invulling kunnen geven. In de werving en selectie kan gastvrijheid meegenomen worden.
- Verzamel feedback, ga met de feedback aan de slag en geef een terugkoppeling.
- Breng de customer journey in kaart om mogelijke knelpunten te ontdekken.
- Het is belangrijk voor de klant om door een vriendelijke medewerker geholpen te worden en in één keer het juiste antwoord te krijgen.
- Door een opleidingsprogramma kunnen medewerkers de klantreis herkennen en bijdragen aan een betere klantbeleving.
- Gastvrijheid is de kunst om een totaalbeleving te registreren. Kritische belevingsmomenten zijn doorslaggevend in de waardering van het totaal. (www.omgevingspsycholoog.nl/, www.horecatweerpunt.nl/, www.modemanagement.nl/, www.marketingfacts.nl/, www.frankwatching.com/, www.customerfirst.nl/, www.marketingfacts.nl/, www.mmnieuws.nl/, www.gastvrijheidinbedrijf.nl/, www.gastvrijheidinbedrijf.nl/)

Organisatiecultuur

Uit de literatuur en trends en ontwikkelingen blijkt dat de organisatiecultuur samenhangt met de gastvrijheid. Als de medewerker een gastvrije cultuur ervaart, kan hij ook gastvrijheid uitdragen. Een organisatiecultuur dat passend is bij gastvrijheid beschikt over de kernwaarden gastvrijheid, vertrouwen en respect zijn. Er is een positieve bijdrage voor de aanspreekcultuur en er wordt teamperformance geleverd. Om nieuwe medewerkers de organisatiecultuur en kernwaarden beter te laten begrijpen, kan men een onboarding-programma opzetten.

Het meten van de organisatiecultuur kan met het OCAI-model. Een gewenste organisatiecultuur zou de familiecultuur zijn, omdat kernwaarden van de familiecultuur overeenkomen met kernwaarden voor gastvrijheid. De kernwaarden van de familiecultuur luiden teamvorming, betrokkenheid, vriendelijke werkomgeving en ontwikkelen. Gekeken naar de X en Y-theorie van McGregor zou de theorie Y hierop aansluiten, omdat de kernwaarden betrokkenheid en ontwikkelen hierbij overeen komen. Het ontwikkelen van de gewenste organisatiecultuur gebeurt op drie vlakken: (Hokkeling & Mar, de la, 2012; blz. 121)

- Organisatieontwikkeling door sturing en het werk.
- Managementontwikkeling door samen te werken en sturing.
- Persoonlijke ontwikkeling door te werken en samen te werken. (www.kikkergroep.nl/, www.ocai-online.nl/, www.zakelijk.infonu.nl/)

Modellen

Voor het beantwoorden van deelvraag 4 worden alle modellen omtrent gastvrijheid op een rijtje gezet. Het zijn modellen en theorieën die andere organisaties gebruiken voor het ontwikkelen van gastvrijheid. Er wordt meteen aangegeven van welke modellen er gebruik gemaakt wordt in de huidige fase bij de facilitaire afdeling van Greenchoice. De keuze voor modellen die nu niet in het onderzoek worden betrokken, worden verantwoord in bijlage XII.

- Golden circle. Het model wordt gebruikt om de essentie van de ontwikkeling in kaart te brengen. Het model is kort en bondig: waar zijn we nu precies mee bezig?
- 4 P's. Invulling van het 4Pmodel als gekozen model, omdat er behoefte is aan handvatten voor de invulling van gastvrijheid.
- Mood Maker fasen. Van de Mood Maker fasen wordt de scan, de theorie en het toolschema gebruikt. Het biedt een overzicht van waar de organisatie staat en wat zij kan verwachten. Tevens biedt het concrete actiepunten.
- Zes sleutels. Het toolschema van de de Mood Maker fasen valt samen met de zes sleutels voor gastvrijheid.
- GINK-model. Op strategisch niveau kan het GINK-model ingezet worden. Het model geeft een goede analyse en maakt doelen concreet en meetbaar. Het model is cyclisch, waardoor het geëvalueerd en bijgesteld kan worden.
- Scrum. Voor het ontwikkelen en borgen wordt scrum ingezet. Met scrum is de organisatie dagelijks bezig met het ontwikkelen en borgen.
- PGOBD-model. Het PGOBD-model is gebruikt om de huidige behoeften en wensen van de interne en externe gasten in kaart te brengen. Dit gebeurde op basis van enkele cases, en kan voor meerdere cases ingezet worden. Product, gedrag en omgeving blijken uit de verbeterpunten die in focusgroep zijn opgesteld.
- Kano model. Het Kano-model illustreert het belang van dissatisfiers en satisfiers. Het model is een aanvulling op het PGOBD-model, waarbij de behoeften van de gast in kaart worden gebracht. Deze behoeften kunnen opgesplitst worden in het Kano model.
- OCAI-model. Het OCAI-model is toegepast bij het meten van de organisatiecultuur. Momenteel beschikt Greenchoice over een passende organisatiecultuur voor het ontwikkelen van gastvrijheid. Periodiek kan het OCAI-model ingezet worden om te meten of Greenchoice nog steeds over dezelfde cultuur beschikt.
- Knoster Matrix. Dit model is van toepassing bij het doorvoeren van veranderingen. Bij het doorvoeren van een verandering is het belangrijk dat de vijf elementen van de Knoster matrix voorkomen, om de verandering succesvol door te voeren. (www.gastvrijheidinbedrijf.nl/, www.prosos.nl/, www.fmm.nl/, www.facto.nl/,,, www.gastvrijheidinbedrijf.nl/, www.srm.nl/, www.lauradelamar.nl/, www.managementmodellensite.nl/, www.strategischmarketingplan.com/, www.kevinweijers.nl/, www.gastvrijheidinbedrijf.nl/)

Behoeften, wensen en verwachtingen

Gastvrijheid is de kunst van het kennen van je gast en zijn/haar wensen, behoeften en verwachtingen.

Behoeften

Een behoefte is het idee van een individu dat het hem aan iets ontbreekt. Bij het begrip behoeften kan er een indeling worden gemaakt volgens de piramide van Maslow. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat er eerst aan de basisbehoeften voldaan moet worden, voordat comfort en een welkom gevoel van belang zijn. Iedere gast heeft andere behoeften. Het is belangrijk om naar de behoeften van de gast te luisteren en deze te herkennen.

Wensen

Een wens is iets dat je graag wilt maar, in tegenstelling tot een behoefte, waar je zonder kunt. Het gaat om de wensen vanuit de gasten. Ook wensen kunnen bij iedere gast anders zijn.

Verwachtingen

Het beïnvloeden van de verwachtingen van de gast gebeurt door:

- Goed te luisteren naar wat je klant van je wil;
- Afspraken te maken over wat jullie van elkaar kunnen verwachten;
- Afspraken na te komen en;
- Te checken of de klant tevreden is.

Voor het creëren van een memorabele beleving, moeten behoeften, wensen en verwachtingen overtroffen worden. Omdat hiermee klantloyaliteit valt te winnen, kunnen investeringen gebaseerd worden op de wensen en behoeften van de gast. (www.studiemeesters.nl/, www.hospitality-advies.com/, www.interswitch.nl/, www.hospitality-management.nl/)

Ontwikkelen

Bij gastvrijheid gaat het niet om veranderen, maar om ontwikkelen. Het ontwikkelen van gastvrijheid kan aan de hand van de Mood Maker fasen. Door een Mood Maker fasen scan uit te voeren, weet de organisatie in welke fase het zich bevindt. Per fase worden kenmerken en actiepunten benoemd, met behulp van het toolschema. De Moodchallenger is degene die de organisatie op sleeptouw neemt in de gastvrijheidsontwikkeling. Mood Makers zijn degene die gastvrijheid vanuit hun hart uitdragen.

Bij het ontwikkelen van gastvrijheid staan de zes veranderprincipes centraal:

- Stel de mens centraal in de ontwikkeling.
- Gastvrijheid komt vanuit het hart. Het is een sociaal-emotioneel proces.
- Maar vergeet niet goed na te blijven denken.
- Kom tot de kern van de verandering. Wees eerlijk en direct. Draai er niet omheen.
- Laat medewerkers zelf denken en beslissen.
- Blijf authentiek, maar haal het beste uit jezelf.

Bij het ontwikkelen van gastvrijheid komen veranderingen kijken. Het doorvoeren van veranderingen kan worden gedaan door het gebruik van de Knoster Matrix. De Knoster matrix laat zien hoe veranderingen tot stand wordt gebracht. Alle vijf de elementen moeten aanwezig zijn om een verandering succesvol door te kunnen voeren.

Het ontwikkelen van gastvrijheid bij medewerkers kan door het volgen van trainingen. Vooral de opvolging en coaching en feedback zorgen voor het gewenste resultaat. (Hokkeling & Mar, de la, 2012; blz. 19, 119, 156, 160, 167)

Borgen

Gastvrijheid borgen kan aan de hand van drie methodes:

- Statisch borgen, aan de hand van de theorie van Lewin.
- Cyclisch borgen, aan de hand van het GINK-model.
- Dynamisch borgen, het inspireren van mensen, het mobiliseren van mensen tot actie, het reflecteren op en waarderen van mensen. (Hokkeling & Mar, de la, 2012; blz. 139)

Voor het borgen van gastvrijheid wordt cyclisch borgen toegepast. De methodiek helpt bij het maken van een goede analyse en de doelen concreet en meetbaar te formuleren. Het model is cyclisch, waardoor het geëvalueerd en bijgesteld kan worden.

Scrum kan ingezet worden om dagelijks met gastvrijheid bezig te zijn. Scrum-standup is een methode om snel met elkaar 'de stand van zaken' te bespreken. (www.gastvrijheidinbedrijf.nl/, www.toolshero.nl/)

Beleidsplan

Een beleidsplan geeft de richting aan, de doelstellingen en de manier waarop deze doelstellingen kunnen worden behaald. Het gebruik van het GINK-model kan worden toegepast worden in het beleidsplan. Tips voor het schrijven van een beleidsplan luiden als volgt:

- Brengt de huidige stand van zaken in kaart.
- Stel een missie en visie op om draagvlak te creëren bij betrokkenen.
- Vervolgens kunnen er kerndoelen en subdoelen opgesteld worden.
- Het begin en het einde van het stuk wordt het beste gelezen. Besteed hier extra aandacht aan, zodat alle relevante informatie wordt gelezen.
- Visualiseer het stuk, zodat het veel beter blijft hangen bij de lezer. De student kan het stuk visualiseren door bijvoorbeeld het programma PowerPoint te gebruiken of relevante illustraties toe te voegen. Zorg ook voor niet te veel tekst op de pagina.
- Onderbouw de beleidsmaatregelen om overtuigend over te komen.
Betrekt belanghebbenden met het schrijven, zodat ze eerder instemmen met de inhoud en het beleid beter wordt opgenomen en uitgevoerd. (www.lkca.nl/, www.beleidsexpert.nl/, www.tnradvies.nl/, www.zakelijk.infonu.nl/, www.bureaudoelgericht.nl/)

2.4 Trends en ontwikkelingen

In het Vijfkrachtenmodel en de DESTEP-analyse zijn enkele trends en ontwikkelingen aan bod gekomen. In bijlage XIII wordt er dieper ingegaan op trends en ontwikkelingen omtrent gastvrijheid. Trends en ontwikkelingen geven richting aan. Dit is erg belangrijk bij het opstellen van een beleidsplan. (www.indora.nl/)

Er wordt naar trends en ontwikkelingen zowel in het binnen- als buitenland gekeken. Dit verbreedt de internationale visie op het gebied van gastvrijheid en biedt mogelijk kansen voor de organisatie.

Er spelen verschillende trends en ontwikkelingen op het gebied van gastvrijheid in zowel het binnenland als het buitenland. Belangrijke trends en ontwikkelingen zijn:

- Een beleving creëren voor de gast door in te spelen op de zintuigelijke waarneming en integraal samen te werken met facilitaire partijen.
- Robots worden steeds verder ontwikkelt en meer ingezet.
- In de werving en selectie wordt gastvrijheid meegenomen.
- Duurzaamheid blijft een belangrijke trend en kan betrokken worden bij gastvrijheid.

De trends en ontwikkelingen uit het binnen- en buitenland liggen met elkaar op één lijn. Dit betekent dat in het binnenland dezelfde trends en ontwikkelingen spelen als in het buitenland.

De trends en ontwikkelingen worden getoetst aan de praktijk tijdens het fieldresearch. (www.missethoreca.nl/, www.facto.nl/, www.arrangegroup.nl/, www.csu.nl/, www.hippr.nl/, www.innovatieorganiseren.nl/, www.hotelnewsnow.com/, www.cloudbeds.com/, www.hospitalitytechnology.edgl.com/)

3. Onderzoeksontwerp

Inleiding

In het onderzoeksontwerp wordt er ingegaan op fieldresearch dat tijdens het onderzoek is uitgevoerd. Er zijn verschillende onderzoeksmethoden gebruikt. Er zijn interviews, focusgroepen, observaties en enquêtes gehouden.

3.1 Dataverzamelingsmethoden

3.1.1 Interviews

Tijdens het onderzoek wordt de onderzoeksmethode interviews ingezet. Door een interview af te nemen met een deskundigen kunnen er gericht vragen gesteld worden, wat informatie oplevert voor het onderzoek. Op deze manier wordt er gezocht naar een antwoord op bepaalde deelvragen. Per interview wordt het soort interview en het doel van het interview beschreven. De meeste interviews betreffen een semi-gestructureerd interview, waarbij er vooraf topics zijn opgesteld. De topics zijn opgesteld aan de hand van de deelvragen en onderzoeksvraag.

Er wordt één intern interview afgenomen. Dit interview wordt afgenomen met een medewerker van HR en had betrekking op het onboarding project. Er worden zes externe interviews afgenomen met deskundigen. Daarnaast vindt er een kort interview plaats met een medewerker van de organisatie Receptel op de facilitaire vakbeurs. In totaal worden er acht interviews gehouden. De interviews zijn op chronologische volgorde geplaatst. Ieder afgenomen interview is geanonimiseerd in verband met de privacy. Er wordt vertrouwelijk met bedrijfsgegevens omgegaan. Na het uitwerken van de interviews worden deze naar alle geïnterviewden toegestuurd om goedkeuring te geven. De uitwerkingen van de interviews zijn toegevoegd in de bijlagen (zie bijlage XIV tot en met XXI). In hoofdstuk vier wordt er ingegaan op de resultaten van deze interviews door data-analyse.

3.1.2 Focusgroepen

In een focusgroep buigen meerdere belanghebbenden zich over een vooraf bepaald onderwerp. Een focusgroep vormt snel een beeld van meningen en behoeften en het verkrijgt de input. Per focusgroep wordt de aanpak en het doel beschreven. Er worden verschillende focusgroepen gehouden die in tabel 3.1 worden weergegeven. (www.participatiewijzer.nl/)

Tabel 3.1 - Focusgroepen

Focusgroep	Inhoud
Met facilitaire afdeling. Inleidende focusgroep.	Als inleiding op het onderzoek naar het ontwikkelen van gastvrijheid wordt er een focusgroep gehouden met de medewerkers van de facilitaire afdeling. Tijdens deze focusgroep wordt er gezocht naar een definitie die voor de facilitaire afdeling van belang is. Tevens worden er kernwaarden bij gastvrijheid opgesteld. In de focusgroep wordt een teamdoel opgesteld voor de facilitaire afdeling. De uitwerking van deze focusgroep is toegevoegd in bijlage XXII.
Met de directie. Creëren van draagvlak.	Op 18 april wordt er een focusgroep met de directie gehouden. Het doel van deze focusgroep is het creëren van draagvlak bij de directie. Aan de hand van een presentatie wordt er informatie gegeven over het onderzoek naar het ontwikkelen van gastvrijheid bij de facilitaire afdeling van Greenchoice. Er wordt de directie gevraagd om hun mening hierover. De uitwerking van deze focusgroep is geplaatst in bijlage XXIII.
Met facilitaire afdeling. Bespreken eindproduct, van start met ontwikkeling.	In de afrondende focusgroep wordt er een terugkoppeling van het onderzoek gegeven aan de medewerkers van de facilitaire afdeling. Het eindproduct dat de student oplevert wordt gepresenteerd en besproken. Er wordt besproken hoe gastvrijheid in de praktijk zal worden gebracht en wat de eerste stappen van het ontwikkelen van gastvrijheid zullen zijn.
Met de directie. Bespreken eindproduct.	De resultaten van het onderzoek worden gepresenteerd en besproken. Het vervolg van het ontwikkelen van gastvrijheid wordt besproken en ook de rol van de directie hierin komt ter sprake.

3.1.3 Observaties

Om te ervaren hoe andere organisaties gastvrijheid ontwikkeld hebben, voert de student observaties uit. De observaties worden zo objectief mogelijk beschreven. De observatie is objectief te noemen omdat de student niet bekend is met de organisaties. Aan de hand van een gestructureerd observatieschema wordt de observatie schematisch vastgelegd. Er is gekozen voor een gestructureerde observatie omdat deze goed met elkaar vergeleken kunnen worden en er gemakkelijker een conclusie getrokken kan worden. Het observatieschema is opgesteld aan de hand van de guest journey. In het schema wordt aangegeven met een 'V' of een 'X' of het aspect aanwezig is of niet. Na afloop van de observatie wordt er een kort interview gehouden met een deskundige op het gebied van gastvrijheid van de desbetreffende organisatie. Er wordt een observatie uitgevoerd bij drie organisaties: (www.deafstudeerconsultant.nl/, www.scribbr.nl/)

- Observatie bij a.s.r;
- Observatie bij Reinier de Graaf Gasthuis;
- Observatie bij Albert Schweitzer Ziekenhuis.

Er zijn meerdere organisaties benaderd om een observatie uit te voeren. Wegens tijdgebrek en de matige respons is het niet mogelijk om bij meerdere of andere organisaties te observeren.

Er is voor deze organisaties gekozen omdat deze organisaties al veel stappen hebben gemaakt in het ontwikkelen van gastvrijheid. De organisaties zijn niet één op één te vergelijken met de organisatie Greenchoice, vanwege een andere corebusiness en grootte van de organisatie. Hierdoor zijn niet alle punten uit de observatie toe te passen bij Greenchoice, maar heeft de student voldoende input gekregen voor succes- en faalfactoren bij het ontwikkelen van gastvrijheid. In bijlage XXIV tot en met XXVI is de uitwerking van de observaties te lezen. De observaties worden meegenomen in de data-analyse.

3.1.4 Enquêtes

De enquête wordt ingezet om de behoeften en wensen van gasten in kaart te brengen. Er wordt een enquête gehouden onder de interne en externe gasten.

Interne gasten: (zie bijlage XXVII)

Dit betreffen de medewerkers. De medewerkers ontvangen een online enquête die zij in kunnen vullen. Zo hebben zij de rust en voldoende tijd om de enquête in te vullen. Voor de digitale enquête is het programma Google Forms gebruikt. Dit programma is gebruiksvriendelijk, er hoeft alleen een link rondgestuurd te worden en alle antwoorden worden automatisch overzichtelijk verzameld in zowel diagrammen als een Excelsheet. De vragen hebben betrekking op de behoeften en wensen van de medewerkers. Er komen onderwerpen aan bod zoals de belangrijkste aspecten van de receptie, de bezoekersregeling en het creëren van een wow-factor. De meerkeuzeopties zijn beschreven op basis van de 4 P's.

Externe gasten: (zie bijlage XXVIII)

De externe gasten van Greenchoice betreffen leveranciers, klanten en bezoekers. Door middel van een enquête op papier kunnen zij tijdens hun bezoek aan het pand de enquête invullen en meteen inleveren. De enquête is beperkt tot één pagina, omdat deze gasten meestal niet lang in de ontvangsthuis zijn en daarom niet veel tijd hebben voor het invullen van de enquête. De vragen zijn gericht op de behoeften en wensen van de gasten tijdens hun verblijf in de ontvangsthuis. De enquête bevat meerkeuzevragen, waar ook ruimte is voor het invullen van een open antwoord. De meerkeuzeopties zijn beschreven op basis van de 4 P's.

3.1.5 Respondenten en onderzoekseenheden

Nu de dataverzamelmethode is toegelicht, wordt er ingegaan op de respondenten en eenheden van het onderzoek. Volgens Baarda (2009, blz. 20) zijn onderzoekseenheden de personen, instanties of situaties waarover je op basis van je onderzoek uitspraken wilt doen. Alle eenheden bij elkaar vormen de populatie. De onderzoekseenheden van het onderzoek naar gastvrijheid bij Greenchoice betreffen objecten en personen. Deze twee categorieën worden uitgewerkt in tabel 3.2. (www.multiscope.nl/)

Tabel 3.2 - Onderzoekseenheden

Personen	Objecten
- Medewerkers van de facilitaire afdeling. - Medewerkers van Greenchoice. - Klanten die het pand van Greenchoice bezoeken. - Bezoekers die voor een afspraak naar Greenchoice komen. - Leveranciers van Greenchoice. - Directie van Greenchoice. - Aandeelhouders van Greenchoice. - Ondernemingsraad van Greenchoice.	- Proces van ontvangst en helpen van bezoekers, medewerkers, klanten en leveranciers. - Uitstraling en omgeving van het nieuwe pand.

De objecten worden onderzocht door middel van observaties. Tevens komen deze zaken in interviews aan de orde. De respondenten worden ondervraagd in interviews, focusgroepen, observaties en enquêtes.

Een respondent is een persoon die medewerking verleent aan een onderzoek. De respondenten van het onderzoek zijn geanonimiseerd en vastgelegd in onderstaande tabel. Vanwege de anonimiteit ingevulde enquêtes worden deze respondenten niet per persoon maar in zijn geheel als respondent benoemd. In tabel 3.3 wordt een overzicht van alle respondenten gegeven.

Tabel 3.3 - Respondenten

Respondent	Organisatie	Onderzoeksmethode	Bijlage documentnaam
A	Receptel	Interview	Interview Receptel
B	Greenchoice, afdeling HR	Interview	Interview project Onboarding
C	INEZ T&C	Interview	Interview INEZ T&C
D	Gastvrijheid in bedrijf	Interview	Interview Gastvrijheid in Bedrijf
E1	Colliers	Interview	Interview Colliers
E2	Colliers	Interview	Interview Colliers
F	Syndle	Interview	Interview Syndle
G	Gastvrijheid in Bedrijf	Interview	Interview Gastvrijheid in Bedrijf
H	Gelukkig Gastvrij	Interview	Interview Gelukkig Gastvrij
I1	Greenchoice, afdeling facilitair	Focusgroep	Focusgroep facilitaire afdeling
I2	Greenchoice, afdeling facilitair	Focusgroep	Focusgroep facilitaire afdeling
I3	Greenchoice, afdeling facilitair	Focusgroep	Focusgroep facilitaire afdeling
J1	Greenchoice, directie	Focusgroep	Focusgroep directie
J2	Greenchoice, directie	Focusgroep	Focusgroep directie
J3	Greenchoice, directie	Focusgroep	Focusgroep directie
J4	Greenchoice, directie	Focusgroep	Focusgroep directie
J5	Greenchoice, directie	Focusgroep	Focusgroep directie
K	a.s.r.	Observatie	Observatie a.s.r.
L	Reinier de Graaf Gasthuis	Observatie	Observatie Reinier de Graaf Gasthuis
M	Albert Schweitzer Ziekenhuis	Observatie	Observatie Albert Schweitzer Z.huis
N	Greenchoice	Enquête	Enquête intere gasten
O	Greenchoice	Enquête	Enquête externe gasten
P	Greenchoice	Enquête	Enquête organisatiecultuur
I1, I2	Greenchoice	Enquête	Enquête Mood Maker Fasen scan

3.1.6 Betrouwbaarheid, validiteit en kwaliteit

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid in een onderzoek betekent 'de mate waarin een meting onafhankelijk is van toeval'. Dit toeval kan op verschillende manieren zoveel mogelijk worden gereduceerd. De student zorgt voor betrouwbaarheid van haar onderzoek door betrouwbare bronnen te gebruiken. Niet alleen bij het verzamelen van literatuur maar ook bij het verzamelen van data in het veldonderzoek telt betrouwbaarheid. Betrouwbaarheid wordt op de volgende manieren geborgd: (www.wetenschap.infonu.nl/)

- Er is sprake van triangulatie, door het inzetten van mixed methodes. Hierdoor kunnen de deelvragen worden beantwoord en wordt de validiteit en betrouwbaarheid verhoogd. Per methode wordt er beschreven met welk doel en op welke wijze er onderzoek is gedaan.
- Respondenten zijn geselecteerd op hun ervaring en kennis.
- Er zijn voldoende respondenten (toelichting volgt in hoofdstuk 4).
- Het uitvoeren van een data-analyse om overzicht in alle antwoorden te krijgen.
- Antwoorden van de respondenten toetsen aan de literatuur. (www.deafstudeerconsultant.nl/)

Betrouwbaarheid enquête interne gasten:

De enquête die onder de interne gast, ofwel de medewerkers, is afgenomen, had een respons van 180 van de 250. Een calculator kan ingezet worden om de betrouwbaarheid te meten. Om een betrouwbaarheid van 99% te genereren, met een steekproefmarge van 5%, moeten er 182 reacties zijn, zie figuur 3.1. Met een respons van 180 reacties betekent dit dat er afgerond een betrouwbaarheidsniveau van 99% is bereikt.

Figuur 3.1 – Steekproefcalculator intern

A. Vul hieronder de 3 kengetallen van de calculator in: 1. Hoe groot is de steekproefmarge die u wilt toelaten? (%) Een steekproefmarge van 5% is gangbaar bij marktonderzoek. 5 2. Wat is de omvang van de populatie? Wanneer de omvang niet bekend is, vult u dan 20000 in. 250 3. Welke uitkomst verwacht u in het onderzoek? (%) Wanneer dit vooraf niet is in te schatten, vult u dan 50 in. 50	B. Resultaat : Steekproefgrootte bij een betrouwbaarheidsniveau van: 90% 130 Steekproefgrootte bij een betrouwbaarheidsniveau van: 95% 152 Steekproefgrootte bij een betrouwbaarheidsniveau van: 99% 182
---	---

Bron: www.allesovermarktonderzoek.nl/

Betrouwbaarheid enquête externe gasten:

De enquête die onder de externe gasten is afgenomen had een respons van 21. Er werden 24 externe gasten ontvangen. Het aantal gasten is gemeten aan de hand van de bezoekersregistratie via Topdesk. Dit had betrekking op een tijdsbestek van één werkweek. Met een betrouwbaarheidsniveau van 95% is er sprake van een foutenmarge van 7,72%, zie figuur 3.2.

Figuur 3.2 - Steekproefcalculator extern

Foutenmarge		
Grootte populatie:	24	Hoeveel mensen bevat de groep die uw steekproef voorstelt? (De steekproefgrootte wijzigt niet veel voor een populatie groter dan 20.000)
Aantal respondenten:	21	Het werkelijke aantal respondenten dat uw enquête beantwoordde.
Betrouwbaarheidsniveau:	95%	Het betrouwbaarheidsniveau vertelt u hoe zeker u kan zijn van de foutenmarge. Het wordt uitgedrukt in percent en geeft weer hoe vaak het werkelijke percentage van de populatie dat een antwoord zou kiezen, binnen die foutenmarge ligt. m.a.w. in welke mate vertrouwt u erop dat de antwoorden die de respondenten hebben ingegeven, correct zijn (een hoger betrouwbaarheidsniveau vereist een grotere steekproef).
Foutenmarge:	7.72%	

Bron: www.checkmarket.com/

Validiteit

Validiteit gaat over de vraag: 'meet men wat men wil meten?'. Het onderzoek kan betrouwbare informatie bevatten, maar het is ook van belang dat er met juiste informatie wordt gewerkt. Er zijn twee soorten validiteit van belang:

- Interne validiteit: andere factoren die het resultaat kunnen beïnvloeden. Deze factoren blijken uit alle analyses.
- Externe validiteit: generaliseren van de resultaten voor een grote groep. Er zijn verschillende dataverzamelingmethoden ingezet en er zijn voldoende respondenten in het onderzoek. Hierdoor kunnen de resultaten gelden voor de gehele populatie. (www.wetenschap.infonu.nl/)

Waarborging kwaliteit

De kwaliteit van het onderzoek wordt beoordeeld aan de hand van bruikbaarheid, validiteit en betrouwbaarheid. De betrouwbaarheid en validiteit zijn eerder in dit hoofdstuk beschreven. De bruikbaarheid van het onderzoek zal blijken uit het resultaat van het onderzoek. Daarnaast is het onderzoek bruikbaar als het betrouwbaar is. De kwaliteit van het onderzoek wordt gewaarborgd door de volgende punten: (www.infobronnen.wordpress.com/)

- Kwaliteit: De kwaliteit wordt beoordeeld door de bedrijfsbegeleider en begeleidende docent, die aan de hand van beoordelingsformulieren zullen beoordelen.
- Tussenresultaten: De op te leveren tussenresultaten zijn vastgesteld. Het betreft het onderzoeksontwerp en de tussentijdse presentatie.
- Controles: Controles op kwaliteit worden ingepland tijdens de stageateliers, wanneer de student feedback krijgt van de begeleidende docent, en tijdens de stagegesprekken met de bedrijfsbegeleider.
- Terugkoppelen: De producten worden teruggekoppeld naar de bedrijfsbegeleider en de begeleidende docent.
- Advies: Er wordt om extern advies gevraagd aan een deskundige, die het eindproduct van de student doorleest en van feedback voorziet. (Baarda, 2009; blz. 122)

4. Onderzoeksresultaten

Inleiding

In het derde hoofdstuk is beschreven hoe men alle data heeft verzameld. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe alle data wordt geanalyseerd. Vervolgens worden alle onderzoeksresultaten gepresenteerd.

4.1 Data-analyse

Het onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek, waarbij er zowel kwalitatieve als kwantitatieve dataverzamelmethode worden ingezet. Alle verzamelde data wordt geanalyseerd. Bij het analyseren van de data wordt er data gereduceerd en wordt er een logische samenhang gecreëerd. Het zorgt ervoor dat alle resultaten in een overzicht komen te staan. (www.deafstudeerconsultant.nl/)

De student maakt gebruik van de methode 'open coderen'. Coderen zorgt ervoor dat de data herleidbaar is. Ze kiest voor deze methode, omdat met deze methode snel een overzicht wordt gecreëerd van de gebruikte labels. Ieder tekstfragment wordt gearceerd, zodat hoofd- en bijzaken meteen worden onderscheiden. Alle verzamelde data is geplaatst in de bijlagen. De volgende bijlagen worden gecodeerd: (www.deafstudeerconsultant.nl/)

- Interviews;
- Focusgroepen;
- Observaties;
- Enquêtes.

Het opstellen van de juiste labels gebeurt aan de hand van de volgende voorwaarden:

- De labels blijken uit veelgebruikte topics uit de interviews.
- De labels blijken uit de topics het literatuuronderzoek, en zijn daarom tevens belangrijke begrippen in het onderzoek.

Deze labels zijn gekozen, omdat dit de belangrijkste kernwoorden in het onderzoek die leiden tot het beantwoorden van de deelvragen en hoofdvraag. De labels hebben een kleur, zodat alle tekstfragmenten in de bijlagen terug te vinden zijn met de kleur waarmee zij gearceerd zijn. De labels worden op volgorde geplaatst, ter beantwoording van de deelvragen. De labels die tijdens dit onderzoek zijn gebruikt, worden overzichtelijk weergegeven in bijlage XXIX. De resultaten worden in hoofdstuk 4.2 per dataverzamelmethode gepresenteerd.

4.2 Onderzoekresultaten

Nu alle data is geanalyseerd kunnen de onderzoekresultaten gepresenteerd worden. In bijlage XXX wordt de codering van alle verzamelde data gepresenteerd. Zoals aangegeven zijn alle codes op volgorde van de beantwoording van de deelvragen geplaatst. In de hoofdtekst worden de resultaten van de data-analyse per deelvraag gepresenteerd. De resultaten worden per label weergegeven in een tabel.

4.2.1 Resultaten deelvraag 1

De eerste deelvraag luidt: "Op welke belanghebbenden heeft het onderzoek betrekking?". De resultaten van deelvraag 1 worden weergegeven in tabel 4.1:

Tabel 4.1 - Resultaten deelvraag 1

Label	Resultaat
Belang	De belangrijkste belanghebbenden in het onderzoek zijn de bedrijfsbegeleider en de student. Na afloop van het onderzoek gaat het ontwikkelen van gastvrijheid verder in de organisatie. Bij het ontwikkelen van gastvrijheid zijn de belangrijkste belanghebbenden de medewerkers van de facilitaire afdeling en de directie van Greenchoice. In de focusgroep is bepaald dat medewerkers van de facilitaire afdeling gastvrijheid uitdragen aan: - Leveranciers (extern) - Klanten (extern) - Bezoekers (extern) - Medewerkers (intern)
Gastvrijheid	Uit de interviews blijkt dat het belangrijk is om iemand verantwoordelijk te stellen voor het ontwikkelen van gastvrijheid. Tijdens het onderzoek is de student verantwoordelijk voor het resultaat van het onderzoek. Na afloop van het onderzoek gaat de organisatie verder met het ontwikkelen van gastvrijheid, waarbij er iemand verantwoordelijk wordt gesteld. Het is belangrijk om ambassadeurs voor gastvrijheid te krijgen. De organisatie bevat cultuurdragers. Deze mensen zijn degene die volgers hebben in de organisatie. Hen moet je opzoeken, inspireren en meenemen in het ontwikkelen van gastvrijheid. Zij worden de ambassadeurs van gastvrijheid. In het Albert Schweitzer Ziekenhuis wordt er gewerkt met ambassadeurs. Iedere afdeling heeft een ambassadeur van gastvrijheid.
Draagvlak	Uit de interviews blijkt het belang het creëren van draagvlak voor gastvrijheid. Draagvlak creëren doe je als volgt. Enthousiasmeer dus ook anderen, zodat zij zelf sterker worden en anderen meenemen. Vraag wie het leuk vindt om met gastvrijheid aan de slag te gaan. Omarm deze mensen als gelijkwaardige. Het creëren van draagvlak kost tijd. Om een beleid over te kunnen dragen op medewerkers, moet je betrokkenheid vragen en draagvlak creëren. Zo kun je zoveel mogelijk Mood Maker meenemen.

4.2.2 Resultaten deelvraag 2

De tweede deelvraag luidt: “Welke rol speelt de organisatiecultuur bij het ontwikkelen van gastvrijheid?”. De resultaten van de data-analyse voor de tweede deelvraag staan in tabel 4.2:

Tabel 4.2 - Resultaten deelvraag 2

Label	Resultaat
Gastvrijheid	De organisatiecultuur beïnvloedt erg de gastvrijheid. Als je gastvrijheid uitdraagt, sta je anders in de cultuur.
Organisatiecultuur	Eigenlijk staat de bedrijfscultuur gelijk aan gastvrijheid. Je hebt een gastvrije cultuur of niet. Het beïnvloeden van de organisatiecultuur kan als volgt. De organisatie bevat cultuurdragers. Dit zijn mensen die volgers hebben. Deze mensen moet je opzoeken, inspireren en meenemen in het ontwikkelen van gastvrijheid. Uit de enquête onder de interne gasten blijkt dat de 76,1% van de interne gasten Greenchoice kenmerken met een familiecultuur. In een familiecultuur staat teamvorming, betrokkenheid, vriendelijke werkomgeving en ontwikkelen centraal. a.s.r. heeft al veel stappen gezet in het ontwikkelen van gastvrijheid. Uit de observatie bij a.s.r. blijkt dat zij over een familiecultuur beschikken.

4.2.3 Resultaten deelvraag 3

Deelvraag 3 is verdeeld in twee subdeelvragen. Per subdeelvraag worden de resultaten gepresenteerd. In tabel 4.3 worden de resultaten van deelvraag 3a weergegeven. De resultaten van deelvraag 3b staan in tabel 4.4.

3a “Hoe kan er een beleving gecreëerd worden?”

Tabel 4.3 - Resultaten deelvraag 3a

Label	Resultaat
Gast	De beleving van de gast wordt voor 20% beïnvloed door gastgerichtheid, 80% door gastheerschap.
Beleving	Uit de focusgroep die met de facilitaire afdeling is gehouden blijkt dat het creëren van een beleving de visie van de afdeling is. De visie luidt: Team facilitair is gastvrij: met een open, en hartelijke houding creëren zij een beleving waarbij bezoekers, klanten en medewerkers een prettig gevoel ervaren.” Uit de enquête blijkt dat gasten een wow-factor ervaren als de totale beleving in orde is en op elkaar aansluit, zoals aankleding, vriendelijkheid en meubilair. Tevens ervaren de interne gasten vooral een wow-factor als zij welkom geheten worden, hen een fijne dag toegewenst wordt en zij een oprecht compliment ontvangen. Externe gasten blijken een wow-factor te ervaren als zij een plaats aangewezen krijgen om te kunnen wachten, er drinken genuttigd kan worden en er wifi en stopcontacten beschikbaar zijn. Uit de focusgroep met de facilitaire afdeling blijkt dat de medewerkers van de facilitaire afdeling verbeterpunten heeft om beter in te spelen op de beleving van de gasten. Deze verbeterpunten luiden als volgt: - Medewerkers aansturen om bezoekers via Topdesk vooraf aan te melden. - Via Topdesk automatische en persoonlijk mail naar de bezoeker sturen met routebeschrijving en informatie over het openbaar vervoer of het parkeren.

	Hierbij wordt aangegeven dat men een duurzame keuze kan maken door met het openbaar vervoer te komen. - Het is belangrijk dat men in het nieuwe pand meeloopt met gasten om hen de weg te wijzen naar bijvoorbeeld het toilet. - De medewerkers van facilitair moeten bewust bezig zijn met gastvrijheid. Zo moeten zij inschatten welke plaats fijn is voor de gast om plaats te nemen wanneer hij op zijn afspraak wacht. - Het inventariseren van de mobiele nummers van medewerkers, zodat de medewerkers van facilitair hen kunnen bereiken wanneer hun afspraak er is. - Medewerkers aansturen op het netjes achterlaten van de vergaderzalen. - Op de website moet een routebeschrijving komen voor het openbaar vervoer en voor de auto (inclusief parkeerinstructies). - De medewerker achter de balie is het eerste aanspreekpunt voor alle gasten. Daarnaast moet er een andere medewerker van facilitair altijd beschikbaar zijn om de baliemedewerker te ondersteunen. De minimale bezetting van de facilitaire afdeling is drie personen. - Wanneer er een klant langs is geweest, moet er altijd een bericht nagestuurd worden. Wanneer er niet een automatisch bericht wordt verstuurd, zoals een contactbevestiging, moet er een persoonlijk bericht worden gestuurd waarin de afspraken worden bevestigd. - Het aannemen van een proactieve houding: bezoekers aan- en afmelden, parkeerpassen terug, formulier van de auto alvast invullen. - Het aankondigen en uitvoeren van een controleronde bij het gebruik van de auto door de bestuurder en een medewerker van facilitair. - Het volledig invullen van het gebruikersformulier. - Vooraf een bericht sturen naar de leveranciers over de gang van zaken (parkeren, bezoekersspas) in het nieuwe pand. - Een intern nummer voor de huismeester, zodat hij voor de medewerkers van facilitair goed bereikbaar is. - Andere verbeterpunten die zijn besproken in de focusgroep met de facilitaire afdeling: - o Gastvrij naar medewerkers: Zelf het goede voorbeeld geven (zoals clean desk policy). - o Draagvlak creëren in de organisatie voor gastvrijheid. - o Reactietijd meten nadat er een melding is gedaan. - o Feedback vragen (door middel van o.a. een enquête). - o Nadat er een melding is gedaan een update sturen en aangeven wanneer het is afgehandeld door degene die het heeft opgepakt. - o Kleine extra's zoals lekkernijen of gadgets aanbieden. - o Inspiratie voor gastvrijheid d.m.v. een quote. - o Bloemstukken op de balie om op te fleuren. - o Positief zijn (smileys uitdelen, complimenten geven).
Memorabel	Om een memorabele beleving te creëren moet de gast een wow-factor krijgen. Door het in kaart brengen van de guest journey wordt de beleving van de gast duidelijk. Gastvrijheid moet authentiek zijn. Het moet geen marketing zijn. De organisatie moet intrinsiek gemotiveerd zijn.

3b “Wat zijn de behoeften en wensen van de gasten op het gebied van gastvrijheid?”

Tabel 4.4 - Resultaten deelvraag 3b

Label	Resultaat
Behoeften en wensen	Wensen en behoeften kunnen in kaart gebracht worden door middel van enquêteren of een groepssessie. Uit de enquêtes blijken de behoeften en wensen van de gasten. De behoeften en wensen van interne gasten: - De meeste interne gasten hebben het liefst face-to-face contact met de facilitaire afdeling. - 72,2% wil graag meteen ter zake komen. 27,8% vindt het belangrijk dat er ruimte is voor persoonlijk gesprek. - Een proactieve houding, snelheid en bereikbaarheid vinden de interne gasten de belangrijkste aspecten van de facilitaire afdeling. - De interne gasten geven het minst om een reactieve houding, innovatie, kostenbewust zijn en creativiteit. - De helft van de medewerkers die een bezoeker ontvangen, willen op de hoogte gebracht worden van de aankomst van het bezoek via de mobiele telefoon. Een kwart wil via de vaste telefoon op de hoogte gebracht worden en een kwart wil via Lync op de hoogte gebracht worden. - De medewerkers wensen dat de receptionist de gast te drinken aanbiedt. - 61,1% van de medewerkers meldt zijn bezoeker aan via Topdesk. 25,3% weet niet hoe dit werkt en 13,7% vergeet zijn bezoeker via Topdesk aan te melden. - 83,2% van de medewerkers vindt het fijn als zijn bezoeker vooraf informatie ontvangt over bijvoorbeeld de bereikbaarheid en parkeergelegenheid. - De medewerkers vinden welkom geheten worden het belangrijkste bij de receptie. Hierbij wensen ze afwisseling in medewerkers die achter de receptie zitten. 92,1% vindt dat de receptie in ieder geval binnen de standaard kantoor tijden bemand moet zijn, zodat zij met vragen naar de receptie toe kunnen stappen. - 88,3% vindt dat er ruimte moet zijn voor het maken van uitzonderingen. - Wat de medewerkers onmisbaar vinden bij de receptie is vriendelijkheid, oprechtheid en welkom voelen en geheten en worden. - Bij tips, vragen of opmerkingen geven de medewerkers het volgende aan: - o Positieve reacties zoals “mooi initiatief om met gastvrijheid aan de slag te gaan”, “jullie zijn toppers!”, “ga zo door” en “keep up the good work!”. - o De omgeving opgeruimd houden. - o Receptie moet altijd bemand zijn. - o Trainen van medewerkers zodat ieder hetzelfde levelt. Behoeften en wensen van externe gasten: - De belangrijkste aspecten bij de receptie vinden externe gasten een glimlach en welkom geheten worden. - Tijdens het verblijf in de ontvangsthall vinden de externe gasten belangrijk: - o Een plek om plaats te nemen; - o Drinken kunnen nuttigen; - o Prettige belichting.

4.2.4 Resultaten deelvraag 4

Deelvraag vier luidt: “Hoe ontwikkelen en borgen andere organisaties gastvrijheid?”. De resultaten voor deelvraag 4 staan in tabel 4.5:

Tabel 4.5 - Resultaten deelvraag 4

Label	Resultaat
Gastvrijheid	Voor het ontwikkelen van gastvrijheid kunnen de 4 P's worden uitgewerkt in de kernwaarden. De kernwaarden zijn tijdens de focusgroep met de facilitaire afdeling opgesteld en luiden: blij maken, meedenken, dienstbaarheid: aandacht, warmte, comfort, welkom, respect en contact. Een samenvatting van deze begrippen leidt tot de volgende definitie: “Gastvrijheid is hartelijk en open zijn, de gast een prettig gevoel geven door met hem te levelen.”
Trends en ontwikkelingen	Bij andere organisaties blijken de volgende trends en ontwikkelingen te spelen op het gebied van gastvrijheid: automatische industrie/ robots, werkplezier en verandermanagement. Je moet mogelijkheden geven om met nieuwe ideeën aan de slag te kunnen gaan, en ook nieuwe ideeën blijven ophalen. Want als je een jaar verder bent kun je weer van nieuwe trends en ontwikkelingen in de branche afkijken en kijken hoe dit toegepast kan worden binnen de organisatie.
Faalfactoren	70% van de organisaties die hospitality ontwikkelen, komen niet voorbij de weerstand fasen. Volhouden is gewoon belangrijk. Er zijn wel veel faalfactoren, maar daar zou ik mijn aandacht niet op richten, blijf positief. Faalfactor is dat organisaties denken dat het heel snel kan, maar geef het de tijd, laat het gebeuren en heb niet alle oplossingen al vast staan. Een faalfactor is dat gastvrijheid niet vanuit het hart komt. Gastvrijheid moet authentiek zijn. Een faalfactor is dat gastvrijheid er snel bij inschiet. Het is de kunst om het te borgen, vast te blijven houden.
Succesfactoren	Het is belangrijk om successen te vieren.
Opleiden/ trainen	Het trainen van medewerkers voor gastvrijheid zorgt voor inzichten en handvatten. De medewerkers herkennen de klantreis en kunnen bijdragen aan een betere klantbeleving. Een training kan bijvoorbeeld gegeven worden door de organisatie INEZ T&C. Er wordt dan theorie besproken en er wordt geoefend met een acteur. Zo'n training duurt een dagdeel tot maximaal twee dagen.
Borgen	Borgen zit in het ontwikkelen. Het begint meteen al. Alles op elkaar aanpassen, dat is borgen. Er is niet één manier van borgen. Het is de bedoeling dat je mensen blijft motiveren, waarderen en inspireren.
Modellen	In de interviews komen verschillende modellen naar voren om gastvrijheid te kunnen meten: Voor het invullen van gastvrijheid worden de 4 P's gebruikt. 9+ organisatiemodel (emotionele beleving en functionele beleving) Golden Cirkel Piramide van Maslow Respondent D heeft haar eigen theorie: aandacht, respect en gunnen. Deze aspecten kun je loslaten op de 4 P's. Het is mogelijk om met cijfers te werken, maar dit moet niet een doel opzich zijn. Wanneer je ervoor kiest om een KTO uit te zetten, doe dit dan meteen na de geleverde dienst. Zo laat je zien dat je wil verbeteren. Je kunt drie korte vragen stellen. Dit zegt meer dan cijfers. De 4 P's worden verderop in het boek behandeld. Eigenlijk worden er zes elementen onderscheiden: Proces, product, mens, omgeving, leiderschap en beleid. De eerste vier elementen worden ervaren door de gast. Leiderschap en beleid worden niet ervaren door de gast, maar zijn voor de organisatie wel erg belangrijk. De Knoster matrix laat zien hoe verandering tot stand wordt gebracht. Je kunt gastvrijheid op verschillende manieren meten. Je kunt enquêtes houden.

	Medewerkerstevredenheid en het MPS-model, maar je hebt wel te maken met gedwongen winkelnering. Deze twee zijn wel heel snel en praktisch. Ook is de Mood Makerfasen scan een goed middel om de huidige situatie in kaart te brengen. Uit de focusgroep met de facilitaire afdeling blijkt een verbeterpunt te zijn: Reactietijd meten nadat er een melding is gedaan. Uit de observatie bij a.s.r. blijkt het volgende. Er wordt een KTO gehouden onder de medewerkers van a.s.r. Er worden enquêtekaarten uitgedeeld aan bezoekers. Zij kunnen feedback via deze kaart feedback geven.
Beleidsplan	Ontwikkeling van gewenst gedrag wordt ondersteund door training, borging vindt plaats in aanpassing van processen, context, leiderschap en beleid. Proces, product, mens, omgeving, leiderschap en beleid. De eerste vier elementen worden ervaren door de gast. Leiderschap en beleid worden niet ervaren door de gast, maar zijn voor de organisatie wel erg belangrijk. Houd het beleidsplan kort en krachtig, hoe concreter hoe beter. Respondent H heeft bij verschillende organisaties met een beleidsplan gewerkt. Bij a.s.r. wordt er met een beleidsplan gewerkt. Jaarlijks worden hieruit doelstellingen gehaald, waar men mee aan de slag gaat. In het Reinier de Graaf Gasthuis is gastvrijheid verankert in het beleid van de organisatie.
Ontwikkelen	Uit de interviews blijkt dat het ontwikkelen van gastvrijheid moeilijk is. Het vraagt om een andere manier van denken. Het menselijke aspect moet centraal gaan staan. Je weet nog niet wat je allemaal tegen gaat komen als je gastvrijheid gaat ontwikkelen. Er moet continu aandacht worden besteed aan het onderwerp. Het is belangrijk om de bereidwilligheid in de organisatie te checken. Uit de focusgroepen blijkt dat bij de facilitaire afdeling en de directie er bereidwilligheid is. Ook uit de enquête onder interne gasten bleek het enthousiasme voor het onderwerp. Gastvrijheid moet leuk gemaakt worden, door het positief te benaderen en bijvoorbeeld een avond voor gastvrijheid te organiseren.
Verandering	De Knoster matrix laat zien hoe verandering tot stand wordt gebracht. Alle vijf de elementen moeten aanwezig zijn om een verandering succesvol door te kunnen voeren. Er wordt vaak niet begrepen waarom de verandering belangrijk is. Communiceer hierover en ga met mensen in gesprek, zodat men de noodzaak van de verandering inziet. Laat zien wat het de medewerker kan opleveren. Kijk naar hun belemmeringen, zoals het vermogen niet hebben om te veranderen, angst, onveiligheid.
Weerstand	Bij het ontwikkelen van gastvrijheid is er vaak sprake van weerstand. Medewerkers raken geprikkeld. De reactie kan zijn accepteren of weerstand bieden. Als er sprake is van weerstand, is het verstandig de weerstand te analyseren. Weerstand betekent dat er onbegrip of onduidelijkheid is. Probeer het positief te benaderen. Je kunt degene die weerstand geeft feedback geven. Stel vragen aan de medewerker om erachter te komen wat de belemmeringen zijn.
Uniformiteit	Gastvrijheid moet authentiek zijn. Toch is enige mate van uniformiteit belangrijk. Voor dissatisfiers is het bruikbaar om uniformiteit toe te passen. Vaak zijn receptionisten/gastheren-vrouwen uniform door dezelfde kleding of kenmerken te dragen. Voor het creëren van een memorabele beleving (de wow-factor) gebruik je geen uniformiteit. Het moet namelijk spontaan zijn.
Fasen	Bij het ontwikkelen van gastvrijheid kun je de Mood maker fasen gebruiken. Door de Mood Makerfasen scan toe te passen, weet men in welke fase van gastvrijheid de organisatie zich bevindt.

5. Conclusies en aanbevelingen

Inleiding

In het vijfde hoofdstuk van het onderzoeksrapport wordt er een vervolg gegeven op het coderen. Alle resultaten komen samen in de conclusie, waarbij er verbanden worden gelegd. Per deelvraag wordt er antwoord gegeven. De beantwoording van de deelvragen leidt tot het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Nadat de conclusie is gegeven, worden er op basis van de conclusie aanbevelingen gedaan.

5.1 Conclusies

De conclusie bestaat uit het beantwoorden van de deelvragen en de onderzoeksvraag. Bij het beantwoorden van de deelvragen komen de resultaten uit desk- en fieldresearch samen. De deelvragen worden beantwoord in bijlage XXXI. In de hoofdtekst wordt de onderzoeksvraag beantwoord. De hoofdvraag van het onderzoek luidt: "Op welke wijze kan gastvrijheid bij de facilitaire afdeling van Greenchoice ontwikkeld worden, zodat er een beleving gecreëerd wordt voor gasten?".

Een beleidsplan wordt ingezet als sturingsmiddel voor het ontwikkelen van gastvrijheid. Het sturen op gastvrijheid kan door het toepassen van het (G)INK-model. De methodiek helpt bij het maken van een goede analyse en de doelen concreet en meetbaar te formuleren. Het model is cyclisch, waardoor het geëvalueerd en bijgesteld kan worden. Het model is daarom een goede toepassing voor het beleid op gastvrijheid. Gastvrijheid moet authentiek en spontaan zijn. Het is daarom wel van belang dat niet alles in het beleidsplan vastligt, maar er ook ruimte is voor ideeën en out of the box denken.

Gastvrijheid wordt uitgedragen door de medewerkers van de facilitaire afdeling aan de interne en externe gasten die het pand van Greenchoice bezoeken. Om gastvrijheid te kunnen ontwikkelen, moet er draagvlak gecreëerd worden. Daarbij is het belangrijk dat men de essentie van de ontwikkeling inziet. Een goede methode hiervoor is het toepassen van de golden circle. Deze methodiek wordt in het beleidsplan toegepast.

Gastvrijheid kan ontwikkeld worden door de aspecten gastheerschap en gastgerichtheid. De beleving van de gast wordt voor 20% beïnvloed door gastgerichtheid, 80% door gastheerschap. Gastheerschap en gastgerichtheid kunnen worden verdeeld in de 4 P's. Place (omgeving) valt onder gastgerichtheid, omdat het gaat om de tastbare wijze van gastvrijheid. People (mens), product (product) en process (proces) vallen onder het gastheerschap. Deze zaken zijn op te merken voor de gasten. Aan deze 4 P's kunnen leiderschap en beleid worden toegevoegd. Ze worden niet ervaren door de gast, maar zijn voor de organisatie wel erg belangrijk bij het ontwikkelen en borgen van gastvrijheid. Door invulling te geven aan de 4 P's (+2), heeft de organisatie handvatten voor gastvrijheid. Het invullen van die P's gebeurt in het beleidsplan.

De organisatiecultuur van Greenchoice betreft een familiecultuur en biedt de mogelijkheid om gastvrijheid te ontwikkelen. Momenteel bevindt de organisatie zich in de eerste fase van de Mood Maker fasen. In de eerste fase bevinden zich de Mood Makers. In deze fase is het urgentiebesef in de organisatie nog laag, mensen bezig zijn met gastvrijheid, maar de organisatie is nog niet bekend met het waarom en wat, en het draagvlak moet nog groeien. Om te kunnen ontwikkelen is training van de medewerkers die gastvrijheid uitdragen, maar vooral de opvolging en coaching hiervan van belang. Het biedt de medewerkers inzichten en handvatten. Er is in deze fase ruimte om te experimenteren en successen worden dan ook eenvoudig behaald. Gekeken naar de organisatiecultuur is het van belang dat er rekening wordt gehouden met het vieren van successen. Het vieren van successen kenmerkt de familiecultuur niet, maar het is een belangrijke succesfactor. In de eerste fase houdt de organisatie zich nog niet bezig met borging.

De zes sleutels voor het ontwikkelen en borgen van gastvrijheid zijn: door de ogen van de gast kijken, mogelijk maken, belangrijk maken, reflecteren en leren, inspireren en waarderen. Aan de hand van deze sleutels zijn actiepunten per Mood Maker fase opgesteld in het toolschema. Actiepunten waarmee de organisatie aan de slag kan gaan zijn onder andere de visie en conceptontwikkeling. Concrete actiepunten komen in het implementatieplan aan de orde.

Een valkuil bij het ontwikkelen van gastvrijheid, is dat het onderwerp op de achtergrond raakt doordat men er niet dagelijks mee bezig is. Er moet continu aandacht worden besteed aan het onderwerp. Het is belangrijk om een medewerker van de facilitaire afdeling aan te stellen als verantwoordelijke voor het ontwikkelen van gastvrijheid. De projectmanagementmethode scrum is een handig hulpmiddel om dagelijks bezig te zijn met gastvrijheid.

Deze wijze van ontwikkelen van gastvrijheid bij de facilitaire afdeling van Greenchoice beslaat zowel de werkvloer als het management. Het beleidsplan wordt als leidraad gebruikt bij het ontwikkelen. De verantwoordelijke voor gastvrijheid zorgt dat de facilitaire afdeling in lijn blijft met het beleidsplan.

Wanneer er draagvlak voor gastvrijheid is gecreëerd, gastvrijheid in grote lijnen is uitgestippeld, men in de basisbehoeften van de gast kan voorzien en men er dagelijks mee bezig is, kan men zich focussen op het creëren van een positieve memorabele beleving.

Door met gastvrijheid het verschil te kunnen maken, wordt er een positieve memorabele beleving gecreëerd bij de gast. Een beleving wordt gecreëerd door de ervaringen en verwachtingen van de gast. Het managen op de ervaringen hangt samen met het ontwikkelen van gastvrijheid. Een gastvrije organisatie, creëert een memorabele beleving. Zo'n beleving levert de organisatie een beter imago op. Een beter imago levert de gasten goede ervaringen op. Op deze manier kan er indirect op de ervaring ingespeeld worden door gastvrij te zijn.

Het managen van de verwachtingen kan door goed naar de gast te luisteren, afspraken te maken en deze na te komen en te checken of hij tevreden is. Het managen van de verwachtingen van de gast wordt geleerd tijdens gastvrijheidstrainingen. Het meten van gastvrijheid kan door guest journeys uit te werken of een korte enquête na afloop van de geleverde dienst of product te houden.

De beleving wordt weergegeven in het PGOBD-model. De input voor de scrumsessies kunnen de actiepunten uit het toolschema zijn, of de specifiek op Greenchoice gerichte actiepunten die in het PGOBD-model zijn verwerkt. Het huidige ingevulde PGOBD-model is een basis. Voor meer input kan het PGOBD-model op meerdere producten en diensten van de facilitaire afdeling toegepast worden. Hiervoor kunnen de behoeften onderverdeeld worden in het Kano model. Het creëren van een memorabele beleving bij de gast gebeurt door te voldoen aan de basisfactoren en prestatiefactoren en in te spelen op het positief verrassen van de gast: de wow-factoren. Uit het PGOBD-model rollen doelstellingen die tijdens scrumsessies behandeld kunnen worden.

Het ontwikkelen van gastvrijheid waarbij een beleving wordt gecreëerd, wordt uitgewerkt in het implementatievoorstel. Op deze manier wordt er stap voor stap beschreven hoe gastvrijheid ontwikkeld wordt en wat de gevolgen hiervan zijn. Voor het creëren van een memorabele beleving, moeten behoeften, wensen en verwachtingen overtroffen worden. Omdat hiermee klantloyaliteit valt te winnen, kunnen investeringen gebaseerd worden op de wensen en behoeften van de gast.

De doelstelling van het onderzoek luidt: "Het ontwikkelen van gastvrijheid bij de facilitaire afdeling van Greenchoice, waarbij het beleidsplan als leidraad wordt gebruikt, zodat er een beleving wordt gecreëerd voor de gasten". Met de uitleg over het hoe te ontwikkelen van gastvrijheid zodat er een beleving wordt gecreëerd bij de gast en het beleidsplan als eindproduct, is de doelstelling behaald. Nu kan de facilitaire afdeling van Greenchoice gastvrijheid ontwikkelen. Al hoewel gasten vergeten wat je hebt gezegd en vergeten wat je hebt gedaan, de medewerkers van de facilitaire afdeling van Greenchoice zullen hun gasten een gevoel mee kunnen geven dat zij nooit zullen vergeten.

5.2 Aanbevelingen

In de aanbevelingen komen de adviezen ten aanzien van het onderzoek aan de orde. Uit de conclusie blijkt hoe gastvrijheid ontwikkelt kan worden bij de facilitaire afdeling van Greenchoice. In het beleidsplan en het implementatievoorstel worden veel zaken uit de conclusie uitgewerkt. Het eindproduct van de student biedt de organisatie een opzet om met de ontwikkeling aan de slag te gaan. Naast het eindproduct zijn er andere zaken van belang om de ontwikkeling tot een succes te maken. Deze zaken worden in de aanbevelingen besproken. De aanbevelingen hebben betrekking op de huidige situatie. Er wordt niet ingegaan op aanbevelingen die van toepassing zijn in latere fasen. Per aanbeveling wordt aangegeven of het het strategische, tactische of operationele niveau beslaat. De aanbevelingen zijn namelijk de input voor het beleidsplan. De aanbevelingen worden door middel van de zes sleutels beschreven:

Door de ogen van de gast kijken:

- Richt je vooral op gastheerschap, omdat dit 80% van de beleving van de gast beïnvloed. (Strategisch)
- Manage de ervaringen van de gast indirect door het ontwikkelen van gastvrijheid en hiermee het imago te verbeteren. (Tactisch)
- Manage de verwachtingen van de gast door naar hem te luisteren, afspraken te maken en deze na te komen en te checken of hij tevreden is. Dit kan men leren door middel van trainingen, opvolging en coaching. (Operationeel)
- Het (verder) invullen van het PGOBD-model, en de behoeften onderverdelen in het Kano-model. Er kunnen meerdere scenario's uitgewerkt worden. (Tactisch)

Mogelijk maken:

- Stel een medewerker of leidinggevende van de facilitaire afdeling aan als verantwoordelijke voor gastvrijheid. (Strategisch)
- Ontwikkel gastvrijheid aan de hand van de Mood Maker fasen. (Strategisch, tactisch, operationeel)
- Besteed dagelijks tijd en energie aan gastvrijheid door het een standaard punt op de agenda te maken. Hierbij kan de methode scrum leidend zijn. (Operationeel)
- Geef het ontwikkelen van gastvrijheid de tijd. (Strategisch)

Belangrijk maken:

- Gebruik het beleidsplan als leidraad in het ontwikkelen van gastvrijheid. Hierbij is het belangrijk om de Mood Maker fasen te herkennen en niet op de zaken vooruit te gaan lopen. Gebruik het GINK-model om te kunnen evalueren en waar nodig bij te stellen. (Strategisch)
- Zorg voor een facilitaire strategie dat in lijn ligt met de strategie van de organisatie. In deze strategie wordt gastvrijheid opgenomen en wordt het een prioriteit van de facilitaire afdeling. Wanneer de strategie in lijn ligt met de organisatie, kan gastvrijheid zich verspreiden over de gehele organisatie. De missie, visie, kernwaarden en vertalen naar de 4P's voor gastvrijheid zijn hierbij leidend. (Strategisch)
- Baseer investeringen op wensen en behoeften van de gast, omdat dit klantloyaliteit oplevert. (Strategisch, tactisch)

Reflecteren en leren:

- Blijf gastvrijheid meten, door guest journeys in kaart te brengen of een korte enquête na afloop van een geleverde dienst of product te houden. (Operationeel)
- Blijf periodiek de organisatiecultuur meten, om te weten of de organisatiecultuur in lijn is met het ontwikkelen van gastvrijheid. (Operationeel)
- Vervolgonderzoek onboarding-programma: gastvrijheid hangt samen met de organisatiecultuur. Om nieuwe medewerkers de organisatiecultuur en kernwaarden beter te laten begrijpen, is een onboarding-programma van belang. Het onderzoek ligt momenteel bij de afdeling HR. Om het onboarding-programma zo nauwkeurig mogelijk af te kunnen stemmen op het gastvrijheidsbeleid, is communicatie tussen beide teams van belang. (Tactisch)

Inspireren:

- Besteed aandacht aan degene die gastvrijheid uitdragen. Zorg voor inspiratiesessies, breng een bezoek aan organisaties die gastvrijheid ontwikkeld hebben en zorg voor inspirerende trainingen. (Tactisch)
- Sta open voor nieuwe ideeën en denk out-of-the-box, zodat gastvrijheid spontaan blijft. (Tactisch, operationeel)

Waarderen:

- Zorg dat successen worden gevierd. Het vieren van successen wordt niet gekenmerkt door de organisatiecultuur, maar het is een belangrijke succesfactor. (Tactisch)

6. Beleid en implementatie

Om een rode draad in het ontwikkelen van gastvrijheid te kunnen volgen, wordt er als eindproduct een beleidsplan opgesteld. Om vervolgens concreet met de ontwikkeling aan de slag te gaan, wordt er een voorstel voor implementatie gedaan. In het implementatievoorstel komen de activiteiten en gevolgen op personeel, financieel, organisatorisch en juridisch gebied aan bod.

6.1 Beleidsplan

Om het belang van gastvrijheid te begrijpen en de rode draad in het ontwikkelen hiervan te kunnen volgen, is een beleidsplan een handig hulpmiddel. In het ontwikkelen van gastvrijheid gaat vaak veel tijd zitten. Omdat niet alle oplossingen vast staan, is het ook belangrijk om de organisatie tijd te geven voor de ontwikkeling. Het beleidsplan is daarom een gericht op de langere termijn.

Om het beleidsplan als rode draad te laten dienen, betreft het beleidsplan een PowerPoint. In een PowerPoint kan er puntsgewijs en in korte en bondige taal geschreven worden. Het beleidsplan is toegevoegd in bijlage XXXII.

Het beleidsplan beslaat een periode van vier jaar, namelijk van 2017 tot en met 2020. Dit maakt het beleidsplan een plan voor de lange termijn. Het is koersbepalend. Al hoewel er aan het beleidsplan nu een tijdsbestek is gebonden, moet men de ontwikkeling van gastvrijheid de tijd geven, en hier continu mee bezig zijn. Het beleidsplan begint met een inleiding. Verder betreft het beleidsplan in hoofdlijnen:

- Missie: "Wij zijn bereikbaar, proactief, snel, vriendelijk en oprecht naar onze interne en externe klanten."
- Visie: "Team facilitair is gastvrij: met een open, en hartelijke houding creëren zij een beleving waarbij bezoekers, klanten en medewerkers een prettig gevoel ervaren."
- Kernwaarden vertaald in de 4 P's.
- GINK-model;
De ambitie luidt: "Het ontwikkelen van gastvrijheid bij de facilitaire afdeling van Greenchoice, waarbij het beleidsplan als leidraad wordt gebruikt, zodat er een beleving wordt gecreëerd voor de gasten" Doelstellingen hierbij luiden:
 - o "Het continu managen van de voortgang, draagvlak, budgetten, verantwoordelijkheden en taken, zodat de organisatie zich ontwikkelt."
 - o "Jaarlijks of tijdens organisatorische en personele veranderingen het analyseren van de organisatiecultuur, waarbij de focus ligt op de familiecultuur."Hier zijn kritische succesfactoren en prestatie indicatoren bij opgesteld.
- Implementatievoorstel. (www.abacus.nl/)

6.2 Implementatievoorstel

Er is onderzoek gedaan naar het ontwikkelen van gastvrijheid bij de facilitaire afdeling van Greenchoice. Uit het onderzoek blijken conclusies en op basis van de conclusies worden aanbevelingen gedaan. Om een beeld te schetsen van de ontwikkeling is er een beleidsplan opgesteld. Nu is het tijd voor de volgende stap: concreet aan de slag gaan met gastvrijheid. Op basis van conclusies, aanbevelingen en het beleidsplan wordt het implementatievoorstel opgesteld.

Wat dit implementatievoorstel onderscheid van andere is dat de activiteiten niet zijn gekoppeld aan een tijdsplanning. Zoals in de aanbevelingen is omschreven, moet de ontwikkeling van gastvrijheid tijd gegund worden. Het gaat om emotie en beleving. Het tijdsbestek hiervan kan niet vooraf vastgesteld worden. Wel worden de activiteiten gekoppeld aan een Mood Maker fase. Om toch voortgang te boeken en duidelijk te weten waar men mee bezig is, is er gekozen voor de projectmanagementmethode Scrum. Bij het ontwikkelen van gastvrijheid wordt GINK-model gebruikt. Door het implementeren te managen vanuit het GINK-model, kan men evalueren en waar nodig bijstellen.

Het implementatievoorstel betreft activiteiten op het gebied van personele, financiële, organisatorische en juridische aspecten. Het implementatievoorstel is toegevoegd in bijlage XXXIII. Het voorstel betreft in hoofdlijnen de volgende informatie:

Resultaten

De strategische doelstellingen worden verdeeld in tactische en operationele doelstellingen. De resultaten van het implementatievoorstel zijn het behalen van de doelstellingen. Het behalen van de doelstellingen uit zich in diverse activiteiten. Deze activiteiten worden opgenomen in de planning.

Planning

De activiteiten zijn verdeeld onder de tactische en operationele doelstellingen. In de planning worden fase 1 en 2 uitgewerkt, omdat de organisatie zich in de fase bevindt en zich naar de volgende fase toewerkt. Om niet op de zaken vooruit te lopen zijn fase 3 en 4 nog niet uitgewerkt. De ontwikkeling vindt plaats in een dynamische omgeving, wat ervoor kan zorgen dat een huidige planning tegen die tijd niet meer relevant is. Prioriteiten luiden als volgt:

1. Verantwoordelijkheid: Om de ontwikkeling van gastvrijheid voort te kunnen zetten, is het noodzakelijk om de verantwoordelijkheid bij een medewerker neer te leggen. De medewerker krijgt hiermee de functie van implementatiemanager.
2. Begroting: Op basis van de begroting kunnen investeringen voor gastvrijheid worden gedaan.
3. Werkgroep vormen: Om activiteiten uit het implementatievoorstel uit te kunnen voeren, is een werkgroep noodzakelijk. Met elkaar kunnen activiteiten worden uitgevoerd.
4. Workshop scrum: De werkgroep werkt aan activiteiten door middel van scrumsessies. Om dit goed vorm te geven en te implementeren, is een workshop cruciaal.
5. Dagelijks scrum: Om aan de activiteiten te werken, wordt scrum ingezet.
6. Trainingen: De beleving wordt grotendeels gevormd door gastheerschap. Om de eerste successen met gastheerschap te bereiken, is het belangrijk om trainingen te volgen.
7. Voorbeeldgedrag: Om succesvol te ontwikkelen moet er voorbeeldgedrag getoond worden.

De quick wins zijn snel te behalen resultaten. Quick wins zijn de volgende activiteiten: gastenboek, informele gesprekken, voorbeeldgedrag, complimentenkaart en verzamelen van ideeën.

Communicatie

Aan de hand van het communicatieplan verloopt de communicatie van het implementatieplan. Het plan heeft als doel: Gedurende de ontwikkeling van gastvrijheid communiceren doelgroepen tijdig, in een juiste setting, met elkaar over de juiste, relevante informatie." Hierbij zijn doelgroepen, boodschappen, middelen en een planning beschreven.

Toepassing

Om het implementatievoorstel te implementeren wordt er rekening gehouden met de beheersfactoren geld, organisatie, tijd, informatie en kwaliteit. Het aansturen van deze aspecten ligt in eerste instantie bij de implementatiemanager. De manager zal goedkeuring nodig hebben van en moeten overleggen met de facilitair leidinggevende over bijvoorbeeld de tijdsbesteding en het budget.

Gevolgen

- Organisatorische en personele gevolgen: personele uitbreiding van de facilitaire afdeling, emotionele gevolgen door leren en reflecteren, andere tijdsbesteding door gastvrijheid.
- Juridische gevolgen: contracten opstellen voor de nieuwe medewerker en trainingen.
- Financiële gevolgen: voor het eerste jaar geldt €60.490 of €60.675 excl. btw + 2.205 uren.

Verandering en borging

Veranderingen worden gestuurd met de Knoster Matrix. Borgen is het resultaat van de ontwikkeling, niet de vervolgstap. Het toepassen van het GINK-model, brengt borgen van gastvrijheid met zich mee.

Afronden en nazorg

Wanneer alle activiteiten van de vier fasen doorlopen zijn, is de doelstelling van het onderzoek behaald. Hierbij kan er onderscheid gemaakt worden tussen activiteiten die een einde kennen en activiteiten die in voort zullen blijven duren. Als de activiteiten die een einde kennen zijn afgerond, kan men stellen dat de doelstelling is behaald. Doorlopende activiteiten horen bij de borging van de ontwikkeling.

7. Reflectie

In het zevende hoofdstuk wordt een kritische reflectie beschreven. De reflectie heeft betrekking op het afstudeeronderzoek. Er wordt gereflecteerd op het eigen handelen. Allereerst wordt er gereflecteerd op de uitvoer van het onderzoek aan de hand van de onderzoeksfasen. Vervolgens wordt de complexiteit van de opdracht en context beschreven. Daarna wordt het innovatieve handelen en de toegevoegde waarde beschreven. Na iedere reflectie volgt een top of leerpunt dat ik uit de reflectie heb gehaald. De reflectie wordt afgesloten met een conclusie.

Reflectie op uitvoer onderzoek

Oriëntatiefase: Ik vond het ontzettend leerzaam om bij Greenchoice het afstudeeronderzoek uit te voeren. Juist omdat ik de organisatie al kende heb ik de diepgang op kunnen zoeken en heb ik kunnen zoeken naar een concept dat past bij de organisatie.

Top: de organisatie waar het onderzoek is uitgevoerd is ervaren als een fijne organisatie.

Onderzoeksfase:

- **Focusgroep:** Ik heb met zowel de facilitaire afdeling als met de directie een focusgroep gehouden. Uit deze focusgroep bleek hun enthousiasme voor het onderwerp 'gastvrijheid'. Dit heeft mij erg gemotiveerd in het verdere verloop van het onderzoek.

Top: Uit de focusgroep bleek enthousiasme voor de ontwikkeling, wat mij motiveerde.

- **Observatie:** Ik heb observaties uitgevoerd bij drie organisaties. Ik had meer uit deze observaties willen halen. Het uitvoeren van de observaties had mogelijk meer input kunnen opleveren wanneer ik bij een vergelijkbare organisatie waren uitgevoerd.

Leerpunt: het afwegen van de relevantie van activiteiten, zodat deze voldoende input leveren voor het onderzoek.

- **Respondenten:** Ik heb veel respondenten kunnen spreken voor het onderzoek. De respondenten zijn deskundig op het gebied van gastvrijheid. Dit zorgde voor veel relevante informatie die ik in het onderzoek kon gebruiken. Door meerdere respondenten te spreken werden theorieën en modellen tegen elkaar opgewogen voor hieruit een keuze werd gemaakt.

Top: Ik stel het erg op prijs dat de respondenten tijd vrij hebben gemaakt om hun input te leveren voor het onderzoek.

Oplossingsfase:

- **Tijdsbestek:** Bij de start van het onderzoek heb ik een planning opgesteld. In deze planning werd in grove lijnen aangegeven welke activiteiten ik wanneer uit moest voeren. Tijdens het literatuuronderzoek ervaarde ik dat dit meer tijd in beslag nam dan ik had ingepland. Dit zorgde ervoor dat er een verschuiving kwam in de planning. Uiteindelijk heb ik meer uren per dag besteed aan het onderzoek. Zo kwam ik niet in tijdsnood.

Leerpunt: sommige activiteiten nemen meer tijd in beslag dan verwacht, waardoor het belangrijk is om hier in de planning een bepaald tijdsbestek voor te vrij te houden.

- **Beleving creëren:** Het creëren van de beleving is samengebracht in het PGOBD-model. Het PGOBD-model is slechts op basis van enkele cases opgesteld. Ik had meer tijd willen besteden aan het onderzoek naar het creëren van de beleving.

Leerpunt: dit onderwerp bleek complexer te zijn en ik had hier meer tijd voor vrij willen maken.

Implementatiefase:

Er wordt gereflecteerd op de haalbaarheid van het implementatievoorstel aan de hand van de beheersfactoren tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie.

- **Tijd:** Het implementatievoorstel is gebaseerd op de Mood Maker fasen. Doordat het voorstel niet gebaseerd is op een strakke planning van dag tot dag, wordt er tijd gegeven voor de ontwikkeling. Dit zorgt dat het implementatievoorstel op dit gebied haalbaar is. Wel moet men zich focussen op het onderwerp, zodat het niet op de achtergrond raakt.
- **Geld:** Door de focus te leggen op gastheerschap, hoeft de ontwikkeling niet veel geld te kosten. De hoogste kosten betreffen personeelskosten. Uit overleg met de bedrijfsbegeleider blijkt er budget voor gastvrijheid te zijn. Op dit gebied blijkt het implementatievoorstel tevens haalbaar te zijn.
- **Kwaliteit:** De waarborging van kwaliteit is aan het begin van het onderzoek benoemd en hier is tijdens het onderzoek rekening mee gehouden. Door het grondig uitgevoerde onderzoek dat ten grondslag ligt voor het voorstel, voldoet het voorstel aan de gewenste kwaliteit.

- Informatie: De informatie in het voorstel is gebaseerd op het onderzoek. De informatie in het implementatievoorstel is duidelijk beschreven, zodat de organisatie hier concreet mee aan de slag kan gaan. Door het uitvoeren van het onderzoek, is de informatie betrouwbaar en relevant.
- Organisatie: De implementatiemanager is verantwoordelijk voor het implementeren van gastvrijheid. De manager legt verantwoording af aan de leidinggevende van facilitair. De manager betreft de werkgroep en ambassadeurs bij de ontwikkeling. Het is nog wel belangrijk dat er wordt bepaald wat er van de medewerkers wordt verwacht qua taken en tijdsbesteding.
Top: omdat er rekening gehouden is met diverse factoren, blijkt het implementatievoorstel te realiseren. Hierbij is eigenaarschap van het implementeren cruciaal.

Afrondingsfase: In mijn aanbevelingen benadruk ik dat het aanstellen van een verantwoordelijke cruciaal is. Dit komt tevens terug in mijn implementatievoorstel. Hiermee draag ik het onderzoek over aan de organisatie. Daarnaast zorg ik na afloop van mijn onderzoek dat er een gastvrijheidsdashboard komt, dat de medewerkers helpt om dagelijks met gastvrijheid aan de slag te gaan.

Top: het onderzoek is afgerond en overdragen aan de organisatie, zodat zij hiermee van start kan.

Complexiteit van opdracht en context

Complexiteit van het onderzoek blijkt zowel in de opdracht als de context.

- Complexiteit context: De context waarbinnen de opdracht is uitgevoerd is niet complex. Omdat ik bekend was met de organisatie, ondervond ik de organisatiecultuur en kende ik mogelijke valkuilen. Hierdoor kon ik het implementatievoorstel op maat voor de organisatie maken. Wel ben ik hierdoor subjectiever. Dit heeft geen belemmeringen opgeleverd.
- Complexiteit opdracht: Tijdens het literatuuronderzoek en de interviews ervaarde ik hoe breed het onderwerp 'gastvrijheid' is. Dit resulteerde in veel verzamelde data. Het was lastig om al deze data samen te bundelen tot concrete resultaten.
Leerpunt: het is belangrijk om in te lezen in het onderwerp, voor het bepalen van de scope.

Innovatief handelen

Het innovatieve handelen heb ik laten blijken in de aanpak en het resultaat van het onderzoek.

- Aanpak: Tijdens de inleidende focusgroep met de facilitaire afdeling, is er gekozen voor een innovatieve aanpak. Er worden kaartjes uitgedeeld met de meeste voorkomende associaties met gastvrijheid. Door kaartjes uit te kiezen en te beredeneren waarom ze passen bij gastvrijheid bij Greenchoice, komen de respondenten in de focusgroep tot een definitie van gastvrijheid. Het zorgt ervoor dat ieder elkaar standpunten begrijpt.
Top: de aanpak van het onderzoek blijkt innovatief te zijn door het inzetten van mixed methodes en het organiseren van een creatieve focusgroep.
- Resultaat: Wat zo innovatief aan het resultaat van dit onderzoek is, is dat er diverse modellen en theorieën van gastvrijheid bij elkaar worden gebracht in een beleidsplan en implementatievoorstel. Verschillende theorieën en modellen blijken een goede samenwerking te vormen in het ontwikkelen van gastvrijheid en bieden de organisatie handvatten.
Top: het resultaat van het onderzoek is innovatief omdat verschillende theorieën en modellen in het resultaat samenkomen.

Toegevoegde waarde

- Organisatie: Het onderzoek biedt de organisatie een fundament voor de ontwikkeling van gastvrijheid. Zowel op strategisch niveau (beleidsplan) als op tactisch en operationeel niveau (implementatievoorstel) biedt het de organisatie handvatten. Het ontwikkelen van gastvrijheid levert de organisatie loyaliteit van medewerkers en gasten op.
- Werkveld: Gastvrijheid wordt in iedere organisatie op een andere manier ontwikkeld. Ook heeft iedere organisatie met andere gasten te maken. Het onderzoek is daarom niet volledig toepasbaar voor andere organisatie. Wel biedt de aanpak van het onderzoek handvatten voor andere organisaties die gastvrijheid willen ontwikkelen.
Top: het onderzoek heeft zowel de organisatie als het werkveld handvatten voor het ontwikkelen van gastvrijheid opgeleverd.

Conclusie

Als ik terugblik op het afstudeeronderzoek, merkt ik dat ik veel geleerd heb over gastvrijheid. Ik ben tevreden met het resultaat dat ik nu heb neergezet. Ik heb het als fijn ervaren om de opdracht zelfstandig uit te kunnen voeren. Tevens was Greenchoice een fijne organisatie. Ik heb hier veel ruimte gekregen om het onderzoek uit te voeren. De leerpunten die uit de reflectie blijken, wil ik meenemen in het vervolg van mijn carrière, door hier persoonlijke leerdoelen van te maken.

Literatuurlijst

Geraadpleegde schriftelijke bronnen:

- Hoogstad, J. Keyser, de, H. (2016). *Afstudeeronderzoek FM Opleiding Facility Management*. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam.
- Baarda, B. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek!* Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- (z.a.) (2014). *Greenchoice – Groen en groen*. Rotterdam: Greenchoice.
- Dommerholt en Hofman (2010) *Hospitality op de werkvloer*.
- Pater, L. (2001). *Implementeren, het speelveld en de praktijk*.
- Hokkeling, J., & Mar, de la, L. (2014). *Mood Maker: het ontwikkelen van gastvrije organisaties (2^e druk)*. Amsterdam: Boom Nelissen.
- Thuis, P. (2010). *Toegepaste organisatiekunde*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Korten, D. (2015). *Stijlgids*. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam.

Geraadpleegde digitale bronnen:

- Aa, van der, Z. (2016, november). Vijf belemmeringen in klantbeleving.
Opgevraagd van <http://customerfirst.nl/achtergronden/2016/11/vijf-belemmeringen-in-klantbeleving/index.xml>
- Al, T. (z.d.). Kan er nog iets vanaf?
Opgevraagd van https://www.twynstragudde.nl/sites/default/files/content/blog/kan_er_nogiets_vanaf.pdf
- Archer, I. (2017, 21, april). Wat is customer journey mapping en wat zijn de ontwikkelingen?
Opgevraagd van <http://www.marketingfacts.nl/berichten/wat-is-customer-journey-mapping-en-wat-zijn-de-ontwikkelingen>
- Bitter, F. (2009, februari). Gastvrijheid: al eeuwenlang innovatief.
Opgevraagd van <http://www.innovatieorganiseren.nl/gastcolumn/gastvrijheid-al-eeuwenlang-innovatief/>
- Boon, A. (2017, januari). Hospitality meten binnen FM: 4 instrumenten.
Opgevraagd van <https://www.fmm.nl/topics/hostmanship-gastvrijheid/achtergrond/hospitality-meten-binnen-fm-4-instrumenten>
- Brouwer, S. (2015, november). Medewerkers: de belangrijkste factor voor een betere klantbeleving.
Opgevraagd van <http://www.marketingfacts.nl/cookies/?s=%2Fberichten%2Fmedewerkers-de-belangrijkste-factor-voor-een-betere-klantbeleving-podcast>
- Brouwer, S. (2016, maart). Vier stappen voor het bouwen van een klantgericht team.
Opgevraagd van <http://www.marketingfacts.nl/berichten/vier-stappen-voor-het-bouwen-van-een-klantgericht-team>
- Buiteman, U., Hokkeling, J., Soest, van, W. (maart 2017). Hospitality trends 2017: dit zijn 7 actuele ontwikkelingen.
Opgevraagd van <http://facto.nl/hospitality-trends-2017/>
- Dadema, J. (z.a.). Klantgerichtheid en gastvrijheid zijn appels en peren.
Opgevraagd van <https://www.prosos.nl/klantgerichtheid-en-gastvrijheid-zijn-appels-en-peren/>

Dankert, R. (2016, januari). Schrijven van beleid: zes tips voor leesbaar en overtuigend beleid.
Opgevraagd van <http://beleidsexpert.nl/zes-schrijftips-voor-beleidsmedewerkers/>

Dijk, van, D. (2017, januari). De vijf trends in hospitality.
Opgevraagd van <https://www.csu.nl/blog/de-5-trends-in-hospitality/>

Dijk, van, J. (2013, juni). Wat is beleving?
Opgevraagd van <http://www.modemanagement.nl/beleving-de-winkel-wat-dat/>

Dijken, van, M. (2015, 12, mei). Over NDA, milieu en je vrij voelen.
Opgevraagd van <http://hospitality-advies.com/publicaties/26-over-dna-milieu-en-je-vrij-voelen>

Dingemanse, K. (2016, 6, april). Observatie in je scriptie – wanneer kun je het gebruiken?
Opgevraagd van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/observatie-je-scriptie/>

Dulleman, van, E. (2014, juli). Hoe creëer je de perfecte belevenis voor de gast.
Opgevraagd van <http://horecatweerpunt.nl/hoe-creeer-je-de-perfecte-belevenis-voor-de-gast/>

Duren, van, J. en Oosterhof, P. (2008, mei). Toepassen racewagenmodel bij facilitaire vraagstukken.
Opgevraagd van <https://www.fmm.nl/topics/inkoop-contractmanagement/achtergrond/toepassen-racewagenmodel-bij-facilitaire-vraagstukken>

Eelants, M. (z.d.). Golden Circle Simon.
Opgevraagd van <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/golden-circle-simon-sinek/>

Fauw, de, H. (2015, januari). Een toenemende vraag naar open informatievoorziening.
Opgevraagd van <http://www.verkeerskunde.nl/trends-2015/2015/een-toenemende-vraag-naar-open.39131.lynx>

Gaggioli, A (2017, januari). 16 hospitality marketing trends for 2017.
Opgevraagd van <https://www.cloudbeds.com/articles/16-hospitality-marketing-trends-2017/>

Hal, van, A. (2012, mei) 10 vragen over de guest journey.
Opgevraagd van <http://facto.nl/10-vragen-over-de-guest-journey/>

Hemminga, M. (2005, 9, april). Communicatieplan in 9 stappen.
Opgevraagd van <http://www.communicatieplan.info/2005/04/09/communicatieplan-in-9-stappen/>

Hout, van den, P. (2002, 15, april). Facilitaire organisaties: van kosten naar toegevoegde waarde.
Opgevraagd van <https://www.fmm.nl/topics/uitbesteding/achtergrond/facilitaire-organisaties-van-kosten-naar-toegevoegde-waarde>

Jadnanansing, U. (2014, november). 5 manieren om klantbeleving te verbeteren: van inzicht naar actie.
Opgevraagd van <https://www.frankwatching.com/archive/2014/11/26/5-manieren-om-klantbeleving-te-verbeteren-van-inzicht-naar-actie/>

Klerkx, R. (z.d.). Gastvrijheid en techniek.
Opgevraagd van <http://www.gastvrijheidinbedrijf.nl/gastvrijheid-en-techniek/>

Knoot, J. (z.d.). Confrontatiematrix.
Opgevraagd van <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/confrontatiematrix/>

Mar, de la, L. (z.d.). 25 tips om gastvrijheid in de praktijk te ontwikkelen.
Opgevraagd van <http://www.gastvrijheidinbedrijf.nl/toolbox/25-tips-om-gastvrijheid-in-de-praktijk-te-ontwikkelen/>

Mar, de la, L. (z.d.). Gastvrijheid ontwikkelen en borgen.
Opgevraagd van <http://www.lauradelamar.nl/mood-maker/de-filosofie/>

Mar, de la, L. (z.d.). Gastvrijheid is...

Opgevraagd van <http://www.gastvrijheidinbedrijf.nl/gastvrijheid-is/>

Mar, de la, L. (2016, september). Wat is hospitality en gastvrijheid?

Opgevraagd van <https://www.fmm.nl/topics/hospitality-gastvrijheid/achtergrond/wat-hospitality-en-gastvrijheid>

Mar, de la, L. (2016, 15, juni). Zo maakt u in 5 stappen een Customer Journey.

Opgevraagd van <https://www.fmm.nl/topics/hospitality-gastvrijheid/achtergrond/zo-maakt-u-5-stappen-een-customer-journey>

Mulder, P. (2014, 10, februari). Kurt Lewin change model.

Opgevraagd van <https://www.toolshero.nl/verandermanagement/kurt-lewin-change-model/>

Poortinga, E. (z.d.). Wensen en behoeften als scriptieonderwerp: relevantie en definities.

Opgevraagd van <http://www.studiemeesters.nl/scriptie/wensen-en-behoeften/>

Rauch, R. (2016, december). 10 hospitality trends to watch in 2017.

Opgevraagd van <http://www.hotelnewsnow.com/articles/93515/10-hospitality-trends-to-watch-in-2017>

Stevens, J. (z.d.). Prioriteiten stellen of leren prioriteren.

Opgevraagd van <http://www.desteven.nl/leerdoelen/persoonlijke-leerdoelen/timemanagement-leerdoelen/prioriteiten-leren-stellen>

Visser, de, A. (2015, 4, mei). Wat wil de hotelgast nu eigenlijk?

Opgevraagd van <https://www.hospitality-management.nl/wat-wil-de-hotelgast-nu-eigenlijk-14212>

Wieringa, D. (2014, januari). Beleving in de winkel, wat is dat?

Opgevraagd van <http://www.omgevingspsycholoog.nl/wat-is-beleving/>

Weijers, K. (2014, november). De Golden Circle: Waarom kom jij elke ochtend je bed uit?

Opgevraagd van <http://kevinweijers.nl/de-golden-circle/>

Wilt, van der, P. (z.d.). De beste energieleverancier.

Opgevraagd van <https://www.consumentenbond.nl/energie-vergelijken/beste>

Zijlstra, L. (2010). Gastvrij zijn doe je zo. Een onderzoek naar de succesfactoren van gastvrijheid. HBO kennisbank.

Opgevraagd van <https://www.hbo-kennisbank.nl/record/FE530A4C47EF2A72C1257A72006E209A>

(z.a.) (z.d.). 5 belangrijke principes van gastvrijheid.

Opgevraagd van <http://www.interswitch.nl/5-principes-gastvrijheid/>

(z.a.) (2017, februari). 7x leiderschap in gastvrije organisaties.

Opgevraagd van <http://facto.nl/7x-leiderschap-in-gastvrije-organisaties/>

(z.a.) (2017, januari). 10 competenties van een excellente gastheer/vrouw.

Opgevraagd van <https://www.fmm.nl/topics/hospitality-gastvrijheid/nieuws/10-competenties-van-een-excellente-gastheervrouw>

(z.a.) (2015, mei). Acht belangrijke trends in facility management.

Opgevraagd van <https://arrangegroup.nl/nieuws/acht-belangrijke-trends-facility-management/>

(z.a.). (2017, januari). Bevolking in 2016 relatief sterk gegroeid.

Opgevraagd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/01/bevolking-in-2016-relatief-sterk-gegroeid>

(z.a.) (2012, december). De beleving van storytelling, thema en concept: a love story.

Opgevraagd van <http://www.mmnieuws.nl/article/de-beleving-van-storytelling-thema-en-concept-a-love-story/>

(z.a.) (z.d.). Dunne plannen, dikke resultaten.

Opgevraagd van <http://www.bureaudoelgericht.nl/ogsm-methode.html>

(z.a.). (2015, september). Duurzame aankoop steeds belangrijker voor consumenten.
Opgevraagd van <http://www.duurzaamnieuws.nl/duurzame-aankoop-steeds-belangrijker-voor-consumenten/>

(z.a.). (2017, april). Economisch beeld verbetert verder.
Opgevraagd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/15/economisch-beeld-verbetert-verder>

(z.a.) (z.d.). Een beleidsplan schrijven en uitvoeren.
Opgevraagd van <http://zakelijk.infonu.nl/onderneming/40044-beleidsplannen-een-beleidsplan-schrijven-en-uitvoeren.html>

(z.a.) (z.d.). Empathy Map.
Opgevraagd van <http://www.de-innovator.nl/tools/Empathy-Map/>

(z.a.) (2014, 22, september). Excelleren in emotionele klantbeleving.
Opgevraagd van <https://www.srm.nl/marketing/bijeenkomsten/bijeenkomst-verslagen/verslag-goeroebijeenkomst---excelleren-in-emotionele-klantbeleving>

(z.a.) (z.d.) Focusgroep.
Opgevraagd van <http://www.participatiewijzer.nl/De-Participatiewijzer/Databank-methoden/FOCUSGROEP>

(z.d.) (z.a.). Gasten ontvangen, een vak op zich.
Opgevraagd van <http://www.gastvrijheidinbedrijf.nl/gasten-ontvangen-een-vak-op-zich/>

(z.a.) (z.d.). Gastenboek.
Opgevraagd van https://www.google.nl/search?hl=nl&q=gastenboek+bedrijf&gws_rd=ssl#hl=nl&tbm=shop&q=gastenboek&spf=1496388396884

(z.a.) (2014, augustus). Gastheerschap is geen trucje.
Opgevraagd van <http://www.b-myguest.nl/themas-kennisbank/personeel-motiveren-voor-gastheerschap/2014/08/18/gastheerschap-is-geen-trucje/>

(z.a.) (z.d.). Gastvrijheidsmodel.
Opgevraagd van <http://www.threewise.nl/gastvrijheidsmodel/>

(z.a.). (2014, juni). Gastvrijheid: geen luxe maar noodzaak.
Opgevraagd van <https://www.fmm.nl/topics/hostmanship-klantbeleving/nieuws/gastvrijheid-geen-luxe-maar-noodzaak>

(z.a.) (2008). Gastvrijheid in de zorg: facility management zorgt voor het verschil.
Opgevraagd van <http://prosos.nl/gastvrijheid-in-de-zorg-facility-management-zorgt-voor-het-verschil/>

(z.d.) (z.a.). Gastvrijheid: verras de gast!
Opgevraagd van <http://mariekefranken.nl/gastvrijheid/>

(z.a.) (z.d.). Guest journey.
Opgevraagd van <http://www.gastvrijheidinbedrijf.nl/toolbox/guest-journey/>

(z.a.) (z.d.). Hoe interviews te coderen.
Opgevraagd van <http://deafstudeerconsultant.nl/hoe-interviews-te-coderen/>

(z.a.) (2014, 20, juni). Hoe KPI's bepalen voor de organisatie.
Opgevraagd van <http://www.abacus.nl/hoe-kpis-bepalen/>

(z.a.) (2015, 13, november). Hoeveel verdient een? Overzicht van alle salarissen.
Opgevraagd van <http://financieel.infonu.nl/geld/125380-hoeveel-verdient-een-overzicht-van-alle-salarissen.html>

(z.a.). (2017, april). Hoogste werkloosheid in Rijnmond.
Opgevraagd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/17/hoogste-werkloosheid-in-rijnmond>

(z.d.) (2016, oktober). Hospitality en gastvrijheid: van groot belang voor facility management.
Opgevraagd van <http://facto.nl/hospitality/>

(z.a.) (2016, december). Hospitality trends 2017.
Opgevraagd van <http://www.hippr.nl/blog/hospitality-trends-2017/>

(z.a.) (2012). Hostmanship is meer dan klantgericht, klantvriendelijk en service.
Opgevraagd van <http://www.indora.nl/hostmanship-is-meer-dan-klantgericht-klantvriendelijk-en-service/>

(z.a.) (z.d.). Ijsbergmodel van McClelland.
Opgevraagd van <https://communicatietraining.nl/inspiratie/ijsbergmodel-mcclelland/>

(z.a.) (april 2015). Implementatie.
Opgevraagd van <https://www.ensie.nl/redactie-ensie/implementatie>

(z.a.) (z.d.). Implementatiemanager.
Opgevraagd van <http://vacatures.imaaintain.info/vacature/JL4A8X0n/implementatie-manager>

(z.a.) (z.d.). Implementatiemanager.
Opgevraagd van <https://www.itaq.nl/vacatures/vacature-implementatiemanager-494852-11.html>

(z.a.) (z.d.). Implementatiemanager (exclusieve vacature).
Opgevraagd van http://www.duxnova.nl/Vacatures/Vacature/Implementatiemanager_exclusieve_vacature.aspx

(z.a.) (z.d.). Implementatiemanager Bedrijfsvoeringssystemen.
Opgevraagd van <https://www.myler.nl/opdrachten/consultancy-advisory/implementatiemanager-bedrijfsvoeringssystemen.html>

(z.a.) (z.d.). Implementatiemanager voor minimaal 6 maanden.
Opgevraagd van <https://www.extra-talent.nl/Supply-Chain/Vacature/21911/1208590/Implementatiemanager-voor-minimaal-6-maanden.html>

(z.a.) (z.d.). Implementatiemanager worden: Competenties, Opleidingen, Vacatures en Salaris.
Opgevraagd van <https://www.nationaleberoepengids.nl/Implementatiemanager>

(z.a.) (2016, augustus). Invloed politiek op de energiemarkt.
Opgevraagd van <http://www.energiemarktinformatie.nl/blog/invloed-politiek-op-de-energiemarkt/>

(z.a.) (2016, september). Koopkracht blijft in doorsnee stijgen.
Opgevraagd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/37/koopkracht-blijft-in-doorsnee-stijgen>

(z.d.) (z.a.). Leergang hospitality management.
Opgevraagd van <http://www.gastvrijheidinbedrijf.nl/evenement/leergang-hospitality-management/>

(z.a.) (2011, november). Leiderschap: Theorie X en Y.
Opgevraagd van <http://zakelijk.infonu.nl/management/86000-leiderschap-theorie-x-en-theorie-y.html>

(z.d.) (2016, november). Maatwerk en creativiteit: trends werving en selectie hospitality.
Opgevraagd van <https://www.fmm.nl/hospitality-gastvrijheid/nieuws/maatwerk-en-creativiteit-trends-werving-en-selectie-hospitality>

(z.a.) (2015, januari). Meer tweeverdieners met een voltijd baan en een grote deeltijd baan.
Opgevraagd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/05/meer-tweeverdieners-met-een-voltijd-baan-en-een-grote-deeltijd-baan>

(z.a.) (z.d.). Meten en veranderen van organisatiecultuur.
Opgevraagd van http://www.kikkergroep.nl/bibliotheek/artikelen/meten_veranderen_orgcult.php

(z.a.) (z.d.). Mixed method research.

Opgevraagd van <http://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/mixed-method-research/>

(z.a.) (z.d.). Model Knoster.

Opgevraagd van <https://managementmodellensite.nl/model-knoster/#.WRS3Kjp8u1s>

(z.a.) (z.d.). Net Promoter Score (NPS).

Opgevraagd van <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/onderzoeksmethoden/net-promoter-score/>

(z.a.) (z.d.). Observatie.

Opgevraagd van <http://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/observatie/>

(z.a.). (2013, oktober). Onderwijsniveau bevolking gestegen.

Opgevraagd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2013/40/onderwijsniveau-bevolking-gestegen>

(z.a.) (z.d.). Online meten van organisatiecultuur.

Opgevraagd van <http://www.ocai-online.nl/>

(z.a.). (2016, september). Particuliere huishoudens naar samenstelling en grootte.

Opgevraagd van <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=37975&D1=0-26&D2=0&D3=0,5,10,15-20&VW=T>

(z.a.) (z.d.). PGO BD-model.

Opgevraagd van <http://www.gastvrijheidinbedrijf.nl/toolbox/theorie/pgobd-model/>

(z.a.) (2014, december). Probleemanalyse: ga op zoek naar het échte probleem?

Opgevraagd van <http://www.afstudeersucces.nl/index.php/probleemanalyse-ga-op-zoek-naar-het-echte-probleem/>

(z.a.) (z.d.). Quick wins.

Opgevraagd van <http://www.marketingtermen.nl/begrip/quick-wins>

(z.a.) (2017, april). Robots in hospitality: five trends on the horizon.

Opgevraagd van <http://hospitalitytechnology.edgl.com/news/Robots-in-Hospitality--Five-Trends-on-the-Horizon109345>

(z.a.) (z.d.). Scrumboard.

Opgevraagd van

https://www.google.nl/search?hl=nl&q=gastenboek+bedrijf&gws_rd=ssl#hl=nl&tbm=shop&q=scrumboard&spf=1496388396888

(z.a.) (z.d.). Speerpunten naar nieuwe producten en diensten.

Opgevraagd van <http://energie-nederland.nl/speerpunten/naar-nieuwe-producten-en-diensten/>

(z.a.) (z.d.). Steekproefcalculator.

Opgevraagd van <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/steekproef-algemeen/steekproefcalculator/#Depopulairstesteekproefcalculatorvannederland>

(z.a.) (z.d.). Steekproefcalculator.

Opgevraagd van <https://nl.checkmarket.com/steekproefcalculator/>

(z.a.). (2016, 9, februari). Succesvol ontwikkelen van hospitality: do's & don'ts.

Opgevraagd van <https://www.fmm.nl/topics/hostmanship-gastvrijheid/nieuws/succesvol-ontwikkelen-van-hospitality-dos-donts>

(z.a.) (z.d.). Tablet.

Opgevraagd van

https://www.google.nl/search?hl=nl&q=gastenboek+bedrijf&gws_rd=ssl#hl=nl&tbm=shop&q=tablet&spf=1496388396882

(z.a.) (z.d.). Tien handig tips voor het schrijven van een echt goede beleidsvisie.

Opgevraagd van [http://tnradvies.nl/assets/uploads/files/White_paper-Tien handige tips voor het schrijven van een echt goede beleidsvisie.pdf](http://tnradvies.nl/assets/uploads/files/White_paper-Tien_handige_tips_voor_het_schrijven_van_een_echt_goede_beleidsvisie.pdf)

(z.a.) (z.d.). Tips: Het managen van verwachtingen.

Opgevraagd van <http://www.gastvrijheidinbedrijf.nl/wp-content/uploads/2015/01/130531-Bron-managen-van-verwachtingen.pdf>

(z.a.) (z.d.). Tips voor het schrijven van een beleidsplan.

Opgevraagd van <http://www.lkca.nl/amateurkunstwijzer/bestuur-en-leden/tips-beleidsplan>

(z.a.) (z.d.). Tool: 5 minuten training.

Opgevraagd van <http://www.gastvrijheidinbedrijf.nl/schoonmaak/inspiratie/werkvormen/5-minuten-training/>

(z.a.) (z.d.). Tool: scrum.

Opgevraagd van <http://www.gastvrijheidinbedrijf.nl/Documenten/tips-en-tools-voor-het-uitdragen-van-gastvrijheid-2/?bp-attachment=Scrum.pdf>

(z.a.) (z.d.). Trendwatching belangrijk voor marktgerichte organisaties.

Opgevraagd van <http://www.indora.nl/trendwatching-belangrijk-voor-marktgerichte-organisaties/>

(z.a.) (2017, april). Uitbesteden voor- en nadelen.

Opgevraagd van <http://facto.nl/uitbesteden-voor-en-nadelen/>

(z.a.) (z.d.). Verwachting.

Opgevraagd van <http://www.juridischwoordenboek.nl/woordenboekverp.html#19091>

(z.a.) (z.d.). Wat is de SWOT-analyse?

Opgevraagd van <http://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/swot-analyse>

(z.a.). (2017, februari). Werkgelegenheid blijft stijgen.

Opgevraagd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/07/werkgelegenheid-blijft-stijgen>

(z.a.) (2015, 5, maart). Wie is hier de gast?

Opgevraagd van <https://www.fmm.nl/topics/hostmanship-gastvrijheid/nieuws/wie-hier-de-gast>

Inhoudsopgave bijlagenrapport

Bijlage I – 7S model	2
Bijlage II – 6W-analyse	5
Bijlage III – Operationaliseren	6
Bijlage IV – Stakeholderanalyse	8
Bijlage V – Vijfkrachtenmodel	13
Bijlage VI – DESTEP-analyse	15
Bijlage VII – SWOT-analyse	17
Bijlage VIII – Confrontatiematrix	18
Bijlage IX – OCAI-model organisatiecultuur	19
Bijlage X – Mood Maker fasen scan	21
Bijlage XI – Literatuuronderzoek	24
Bijlage XII – Verantwoording keuze modellen	49
Bijlage XIII – Trends en ontwikkelingen	50
Bijlage XIV – Interview Receptel	52
Bijlage XV – Interview project Onboarding	53
Bijlage XVI – Interview INEZ T&C	54
Bijlage XVII – Interview Gastvrijheid in Bedrijf	57
Bijlage XVIII – Interview Colliers	59
Bijlage XIX – Interview Syndle	61
Bijlage XX – Interview Gastvrijheid in Bedrijf	64
Bijlage XXI – Interview Gelukkig Gastvrij	69
Bijlage XXII – Focusgroep facilitaire afdeling	71
Bijlage XXIII – Focusgroep directie	79
Bijlage XXIV – Observatie a.s.r.	81
Bijlage XXV – Observatie Reinier de Graaf Gasthuis	88
Bijlage XXVI – Observatie Albert Schweitzer Ziekenhuis	92
Bijlage XXVII – Enquête Interne gasten	105
Bijlage XXVIII – Enquête externe gasten	111
Bijlage XXIX – Overzicht labels en codering	112
Bijlage XXX – Coderen	113
Bijlage XXXI – Beantwoording deelvragen	138
Bijlage XXXII – Beleidsplan	145
Bijlage XXXIII – Implementatievoorstel	153