

At your service!

Methoden voor interne aansturing van personeel op basis van reviews
voor de verbetering van servicekwaliteit



Laura Heuven

Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs

Juni 2017

Versnelde herkansing

At your service!

Methoden voor interne aansturing van personeel op basis van
reviews voor de verbetering van servicekwaliteit

Versnelde herkansing



Auteur	Laura Heuven
Studentnummer	323204
Plaats en datum	Heino, 30 juni 2017
Opdrachtgever	EuroParcs Dhr. J. Rintjema Oude Apeldoornseweg 48 7333 NS Apeldoorn
Opleiding	Saxion Hogescholen Hospitality Business School Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs
Eerste examiner	Dhr. G. Theunissen
Tweede examiner	Dhr. J. van Oene
Onderzoeksdocent	Mw. A. van der Mey

Voorwoord

Voor u ligt het thesisrapport 'At your service!'. Dit adviesrapport is geschreven in het kader van het thesissemaster van mijn opleiding Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs aan Saxion Hogeschool Deventer. Het rapport beschrijft een intern plan voor de interne aansturing van personeel binnen EuroParcs met als doel de verbetering van servicekwaliteit.

In februari 2017 ben ik begonnen met het schrijven van het rapport. Het schrijven van dit thesisrapport heb ik ervaren als erg leerzaam. Het vinden van een passende opdrachtgever heeft mij enige tijd gekost, waardoor ik uiteindelijk later dan gepland met het thesissemaster ben gestart. Desondanks ben ik erg tevreden met EuroParcs als opdrachtgevende organisatie, en heb ik veel inzicht gekregen in EuroParcs als organisatie in de vakantiepark- en accommodatiesector. Ik heb door het schrijven van dit thesisrapport daarnaast ook veel informatie verschaft over reviewanalyse, reviewverwerking, de toepassing van online systemen en personeelsaansturing binnen hotelketens.

Bij deze wil ik graag de heer Rintjema als opdrachtgever vanuit EuroParcs bedanken voor het beschikbaar stellen van de opdracht en aangeboden begeleiding tijdens het project. Daarnaast wil ik ook de heer Theunissen als eerste examiner bedanken voor begeleiding tijdens het project en onderzoeksdocent mevrouw Van der Mey voor begeleiding tijdens onderzoekslessen en consulten. Ten slotte wil ik ook de respondenten van mijn veldonderzoek bedanken voor hun input in en medewerking aan mijn onderzoek.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Laura Heuven

Heino, 30 juni 2017

Managementsamenvatting

Het onderwerp van dit adviesrapport is interne aansturing van parkpersoneel op basis van reviews. Op dit moment wordt personeelsaansturing binnen EuroParcs naar eigen inzicht van parkmanagers uitgevoerd. Er bestaat binnen de organisatie geen consistent beleid voor interne aansturing van personeel dat door elke parkmanager kan worden toegepast. Sinds juni 2017 wordt het nieuwe reserveringssysteem Newyse Maxxton toegepast binnen EuroParcs. Dit systeem geeft enkele richtlijnen en informatie met betrekking tot analyse van reviews en aansturing van personeel, maar is grotendeels gericht op reserveringsverwerking en overige bedrijfsvoering (zoals marketingactiviteiten en kostenreductie). Vanuit de opdrachtgever van EuroParcs wordt een algemeen beleid voor personeelsaansturing gevraagd, in de vorm van een handboek of overzicht met richtlijnen dat kan worden toegepast door elke parkmanager. Naar aanleiding van deze implementatie zal servicekwaliteit binnen EuroParcs moeten worden verbeterd. Dit is dan ook het algemene doel vanuit de organisatie. **Op basis van dit managementvraagstuk zijn een managementvraag en bijpassende onderzoeksvragen geformuleerd.**

Managementvraag

Hoe kan EuroParcs ervoor zorgen dat interne aansturing van personeel effectiever wordt afgestemd op resultaten van reviews zodat de afdeling Marketing & Leisure parkmanagers beter kan informeren over verbetering van servicekwaliteit?

Hoofdvraag

Op welke manier wordt interne aansturing van personeel op basis van reviews in de theorie en in de praktijk uitgevoerd met de verbetering van servicekwaliteit als uitgangspunt?

Deelvragen

1) Op welke manier dragen aspecten uit de theorie, afkomstig uit methoden en managementmodellen voor interne aansturing van personeel, bij aan de verbetering van servicekwaliteit?

2) Op welke manier dragen aspecten uit de praktijk, afkomstig uit de door hotelketens toegepaste methoden voor interne aansturing van personeel, bij aan de verbetering van servicekwaliteit?

Binnen de twee deelvragen zijn subdeelvragen geformuleerd. Bij deelvraag 1 zijn dit subdeelvragen gericht op vier managementmodellen voor personeelsaansturing in de theorie. Bij deelvraag 2 zijn dit zes aspecten gericht op personeelsaansturing in de praktijk. Alle subdeelvragen zijn hierbij gericht op de mate waarin het managementmodel of aspect bijdraagt aan interne aansturing van personeel op basis van reviews. Het thesisproject is op basis van de deelvragen opgedeeld in twee verschillende onderzoeken, namelijk literatuuronderzoek en veldonderzoek. Hierbij is elk onderzoek passend bij één deelvraag. Voor het literatuuronderzoek (deelvraag 1) is via databanken literatuur gezocht met betrekking tot methoden en managementmodellen voor interne aansturing van personeel in de theorie. Voor het veldonderzoek (deelvraag 2) is een reeks interviews afgenomen binnen hotelketens, om binnen deze ketens informatie te verzamelen over aspecten zoals reviewanalyse, reviewverwerking en personeelsaansturing in de praktijk.

Er zijn variërende resultaten gevonden uit de verschillende soorten onderzoek. Hierbij is **een duidelijk onderscheid tussen resultaten** uit literatuuronderzoek (uit de theorie) en resultaten uit veldonderzoek

(uit de praktijk). Vanuit het literatuuronderzoek zijn verschillende methoden en managementmodellen met betrekking tot personeelsaansturing **naar voren gekomen**, waaronder theorie over servicekwaliteit, performance management, competentie management, Importance-Performance Analysis en bijbehorende managementmodellen. Uit het veldonderzoek is naar voren gekomen dat binnen hotelketens voornamelijk de online systemen Olery, GEI-index, Revinate en ISO worden toegepast, HRM-instrumenten (zoals trainingen en cursussen) relevant zijn en servicekwaliteit kan worden gezien als algemene leidraad in bedrijfsvoering.

De bevindingen uit de onderzoeken hebben bijgedragen aan de totstandkoming van het adviesrapport voor EuroParcs. Er zijn op basis van de onderzoeksresultaten vier adviesopties gekozen en afgewogen op vier verschillende criteria. De vier opties zijn het implementeren van online systemen, het uitbreiden van HRM-instrumenten, het toepassen van performance management en competentie management en toepassen van Importance-Performance Analysis. De afgewogen criteria zijn 'financiële haalbaarheid', 'verbetering van servicekwaliteit', 'consistentie tussen parken' en 'passendheid binnen Newyse Maxxton'. Uit de multicriteria-analyse is gebleken dat de vierde adviesoptie, het toepassen van Importance-Performance Analysis, de **best scorende** optie is. De Importance-Performance Analysis is namelijk een methode waarin servicebelang en serviceprestaties op elkaar worden afgestemd. Door de specifieke focus op servicekwaliteit is deze methode zeer relevant voor en passend bij EuroParcs als organisatie. Afgestemd op de huidige personeelsaansturing binnen EuroParcs en de wensen van de opdrachtgever, is niet alleen deze optie uitgewerkt in het implementatieplan. De toepassing van de Importance-Performance Analysis biedt namelijk geen directe oplossing voor het gehele managementprobleem. Er is daarom gekozen voor een intern plan met daarin een stappenplan. In dit stappenplan zijn de stappen reviewanalyse, reviewverwerking en (uiteindelijk) interne aansturing van personeel uitgewerkt, met daarbij per element uitgekozen middelen vanuit verschillende adviesopties. Zo is er binnen reviewanalyse gekozen voor de implementatie van online systemen (Olery, GEI en Revinate) en de toepassing van de Importance-Performance Analysis als aanvullende optie. Binnen reviewverwerking is gekozen voor de toepassing van de Importance-Performance Analysis en de uitbreiding van HRM-instrumenten als aanvullende optie. Voor interne aansturing van personeel als laatste stap is de ISO 9001-norm gekozen als richtlijn voor personeelsaansturing. Hierbij kunnen de methoden performance management en competentie management dienen als aanvullende opties of middelen. Aangezien er binnen elk element is gekozen voor de toepassing van een bepaalde adviesoptie, is er samenhang ontstaan tussen de verschillende adviesopties in het uiteindelijke advies. Het implementatieplan is weergegeven in een infographic, zodat elke parkmanagers met behulp van een visualisatie direct inzicht krijgt in de 'nieuwe invulling' van personeelsaansturing als proces. Het stappenplan zal een vast richtlijn bieden aan de parkmanagers binnen EuroParcs, waardoor binnen elk park dezelfde implementatie wat betreft personeelsaansturing wordt doorgevoerd. Dit zorgt voor de gewenste consistentie tussen de verschillende parken en de verbetering van servicekwaliteit als doel.

Inhoudsopgave

1. Inleiding

1.1 Achtergrondinformatie opdrachtgever	9
1.2 Aanleiding en relevantie voor opdrachtgever	9
1.3 Managementprobleem	9
1.4 Doel van adviesgedeelte	9
1.5 Managementvraag	10
1.6 Beschrijving en uitleg van informatie	10
1.7 Doel van onderzoeksgedeelte	10
1.8 Onderzoeksvragen	10
1.9 Leeswijzer	11

2. Theoretisch kader

2.1 Inhoud en relevantie van kernbegrippen	12
2.1.1 Servicekwaliteit	12
2.1.2 Performance management	13
2.1.3 Competentiemanagement	14
2.1.4 Importance-Performance Analysis	15
2.2 Relatie tussen kernbegrippen	15
2.3 Operationalisering	15

3. Onderzoek

3.1 Aanpak van het onderzoek	16
3.1.1 Onderzoeksstrategie	16
3.1.2 Waarnemingsmethoden	17
3.1.3 Steekproeftrekking	18
3.1.4 Analysetechnieken	18
3.2 Resultaten uit het onderzoek	19
3.2.1 Resultaten literatuuronderzoek	19
3.2.1.1 LODGSERV- en LODQUAL-model	19
3.2.1.2 Performance Management Model	19
3.2.1.3 Competentiemodel van Nieuwenhuis	20
3.2.1.4 Importance-Performance Analysis	21
3.2.2 Resultaten veldonderzoek	22
3.2.2.1 Opzet van reviews	22
3.2.2.2 Reviewanalyse	23
3.2.2.3 Reviewverwerking	24
3.2.2.4 Ondersteuning vanuit de hotelketen	25
3.2.2.5 Informatievoorziening naar afzonderlijke hotels	25
3.2.2.6 Interne aansturing van personeel	26
3.2.2.7 Servicekwaliteit	28
3.3 Conclusie	28
3.3.1 Interne aansturing in de theorie	29
3.3.2 Interne aansturing in de praktijk	29

4. Discussie	
4.1 Inleiding	30
4.2 Validiteit	30
4.2.1 Begripsvaliditeit	30
4.2.2 Interne validiteit	30
4.2.3 Externe validiteit	31
4.3 Betrouwbaarheid	31
5. Advies	
5.1 Inleiding	33
5.2 Alternatieve oplossingen	34
5.2.1 Optie 1: Implementeren van online systemen	34
5.2.2 Optie 2: Uitbreiden van HRM-instrumenten	35
5.2.3 Optie 3: Toepassen van performance management en competentie management	36
5.2.4 Optie 4: Toepassen van Importance-Performance Analysis	36
5.3 Afweging alternatieven	37
5.3.1 Multicriteria-analyse	37
5.3.2 Keuze definitieve alternatief	38
5.4 Implementatieplan	39
5.4.1 PDCA-cyclus	39
5.4.2 Intern plan	42
5.5 Financiële consequenties	43
5.6 Haalbaarheid van advies	46
5.7 Relevantie voor managementprobleem	47
5.8 Relatie met uitkomsten van literatuuronderzoek en veldonderzoek	47
5.9 Conclusie	47
Nawoord	49
Literatuurlijst	52
Bijlagen	56
Bijlage 1: Overzicht parken EuroParcs	56
Bijlage 2: Organogram EuroParcs	56
Bijlage 3: Zoekproces theoretisch kader	56
Bijlage 4: Literatuur overige kernbegrippen	57
Bijlage 5: Operationalisering kernbegrippen	59
Bijlage 6: Interviewguides veldonderzoek	62
Bijlage 7: Overzicht respondenten	66
Bijlage 8: Visualisatie adviesopties	67
Bijlage 9: Toelichting beoordeling en afweging criteria	70
Bijlage 10: Passendheid adviesopties bij elementen	73

Overzicht van figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1.1: Organogram EuroParcs

Figuur 2.1: Operationalisering 'gastreview'

Figuur 2.2: Operationalisering 'performance management'

Figuur 2.3: Operationalisering 'servicekwaliteit'

Figuur 2.4: Operationalisering 'verblijfsaccommodaties'

Figuur 2.5: Operationalisering 'Importance-Performance Analysis'

Figuur 2.6: Operationalisering 'competentiemanagement'

Figuur 3.1: SERVQUAL-model (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988)

Figuur 3.2: Performance Management Model (Columbia University, s.a.)

Figuur 3.3: Competentiemodel van Nieuwenhuis (Nieuwenhuis, 2002)

Figuur 3.4: Importance-Performance Analysis (Borrie & Birzell, 2001)

Figuur 5.1: Visualisatie adviesoptie 1

Figuur 5.2: Visualisatie adviesoptie 2

Figuur 5.3: Visualisatie adviesoptie 3

Figuur 5.4: Visualisatie adviesoptie 4

Figuur 5.7: PDCA-cyclus (Passionned Group, 2017)

Figuur 5.10: Infographic stappenplan 'Interne aansturing van personeel'

Tabellen

Tabel 5.5: Omzetting ranking tot scores

Tabel 5.6: Multicriteria-analyse

Tabel 5.8: Plan-fase PDCA-cyclus

Tabel 5.9: Do-fase PDCA-cyclus

Tabel 5.11: Overzicht financiële gegevens

1. Algemene inleiding

1.1 Achtergrondinformatie opdrachtgever

EuroParcs is een organisatie die zich richt op de verkoop en verhuur van vakantiewoningen met daarbij het ontwikkelen en beheren van vakantieparken. De organisatie bezit negen parken in Nederland en één park (in ontwikkeling) op Bonaire. EuroParcs is door de familie Vos opgezet als familiebedrijf, en inmiddels uitgegroeid tot een bekende accommodatieaanbieder in de Nederlandse recreatiesector. Per jaar ontvangt EuroParcs gemiddeld 125.000 gasten. EuroParcs onderscheidt zich van andere accommodatieaanbieders door de aanwezigheid van hoogwaardige voorzieningen en faciliteiten op de parken. Luxe en comfort worden hierbij gecombineerd met een hoog serviceniveau. De parken van EuroParcs zijn gelegen op unieke en variërende locaties in heel Nederland, gericht op vooral rustgevendheid van de omgeving. Originaliteit, onderscheidendheid, rust, ruimte, luxe en comfort zijn dan ook de kernwoorden binnen de organisatie (EuroParcs, s.a.). In bijlage 1 is een overzicht van alle parken binnen EuroParcs te vinden.

1.2 Aanleiding en relevantie voor opdrachtgever

Op dit moment worden gasten van EuroParcs via mail benaderd voor het geven van reviews over hun verblijf. In deze reviews laten gasten hun mening achter over verschillende factoren die tijdens het verblijf van toepassing zijn geweest. Deze verschillende factoren kunnen onder andere schoonmaak, ontvangst, faciliteiten en prijs/kwaliteitverhouding zijn. De manier waarop personeel intern wordt aangestuurd op basis van de ontvangen reviews per park, wordt op dit moment ingevuld naar eigen inzicht van de parkmanagers. Er bestaat geen consistent beleid voor personeelsaansturing dat kan worden toegepast door elke parkmanager binnen elk park. EuroParcs wil de resultaten uit de reviews effectiever toepassen voor interne aansturing van personeel. Parkmanagers kunnen dan beter worden geïnformeerd over personeelsaansturing, afgaande op resultaten van reviews. Als volgt daarvan kan er actie worden ondernomen voor verbetering van servicekwaliteit, aangezien dit het meest relevante doel is binnen EuroParcs. Specifieke resultaten uit de reviews kunnen dan, door middel van een overzicht van richtlijnen of handboek, worden omgezet in concrete acties voor servicekwaliteitsverbetering.

1.3 Managementprobleem

Het managementprobleem dat centraal staat is het probleem dat er voor parkmanagers te weinig middelen zijn om personeel intern aan te sturen op basis van reviews. Op dit moment worden medewerkers aangestuurd naar eigen inzicht van de parkmanagers. Er worden geen vaste regels voor aansturing van personeel toegepast en daarom is de kwaliteit van personeelsaansturing per park verschillend. Er is vanuit het hoofdkantoor van EuroParcs geen consistent of algemeen beleid gefaciliteerd dat op dezelfde manier kan worden toegepast door alle parkmanagers. Er zal aan de afdeling Marketing & Leisure binnen EuroParcs advies moeten worden gegeven gericht op interne aansturing door parkmanagers voor de verbetering van servicekwaliteit. Er ontstaat dan een consistent beleid dat door elke parkmanager op dezelfde manier kan worden toegepast. Dit resultaat hangt samen met de eerder beschreven aanleiding tot het thesisproject, aangezien EuroParcs de uitkomsten uit reviews effectiever wil vertalen naar activiteiten voor verbetering van servicekwaliteit.

1.4 Doel van adviesgedeelte

Het doel van het adviesgedeelte van het thesisproject kan als volgt worden beschreven:

Advies geven voor interne aansturing van personeel op basis van resultaten van reviews voor de verbetering van servicekwaliteit door middel van een intern plan met richtlijnen voor interne aansturing door parkmanagers.

1.5 Managementvraag

De managementvraag die beantwoord wordt in het adviesgedeelte van het thesisproject is:

Hoe kan EuroParcs ervoor zorgen dat interne aansturing van personeel effectiever wordt afgestemd op resultaten van reviews zodat de afdeling Marketing & Leisure parkmanagers beter kan informeren over verbetering van servicekwaliteit?

De resultaten van reviews zullen hierbij effectiever moeten worden geanalyseerd en verwerkt, eventueel rekening houdend met de verschillende kenmerken van verschillende parken, maar wel zodat er een consistent beleid kan worden toegepast binnen alle parken. In bijlage 2 is een organogram van EuroParcs te vinden ter verduidelijking van de managementvraag en het managementvraagstuk.

1.6 Beschrijving en uitleg van informatie

Voor het formuleren van advies voor EuroParcs is bepaalde informatie nodig. Ten eerste zal er informatie nodig zijn over de huidige situatie binnen EuroParcs met betrekking tot interne aansturing van personeel. Daarnaast zal er informatie moeten worden verzameld over interne aansturing van personeel uit theorie (door literatuuronderzoek). Tenslotte zal er informatie moeten worden gevonden over methoden voor interne aansturing in de praktijk (door veldonderzoek). **De bevindingen uit het literatuuronderzoek** scheppen een beeld van relevante algemene theorie met betrekking tot personeelsaansturing. **De bevindingen uit het veldonderzoek** zorgen voor een overzicht van **bestaande methoden en inzichten wat betreft personeelsaansturing**. Wanneer deze informatie is verzameld, is er een invulling gegeven aan zowel inzichten uit de theorie als inzichten uit de praktijk. Deze bevindingen kunnen in het verdere verloop van het onderzoek op elkaar worden afgestemd.

1.7 Doel van onderzoeksgedeelte

Het doel van het onderzoeksgedeelte van het thesisproject kan als volgt worden beschreven:

Onderzoek uitvoeren door vanuit theorie en praktijk informatie te verzamelen over interne aansturing van personeel op basis van resultaten van reviews, en advies geven aan EuroParcs over de verbetering van servicekwaliteit door aanpassingen in personeelsaansturing.

1.8 Onderzoeksvragen

Voor het onderzoek zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

Hoofdvraag

Op welke manier wordt interne aansturing van personeel op basis van reviews in de theorie en in de praktijk uitgevoerd met de verbetering van servicekwaliteit als uitgangspunt?

Deelvragen

1) Op welke manier dragen aspecten uit de theorie, afkomstig uit methoden en managementmodellen voor interne aansturing van personeel, bij aan de verbetering van servicekwaliteit?

1.1) Welke aspecten uit het LODGSERV- en LODGQUAL-model dragen bij aan de verbetering van personeelsaansturing en servicekwaliteit binnen EuroParcs?

1.2) Welke aspecten uit het Performance Management Model dragen bij aan de verbetering van

personeelsaansturing en servicekwaliteit binnen EuroParcs?

- 1.3) Welke aspecten uit het Competentiemodel van Nieuwenhuis dragen bij aan de verbetering van personeelsaansturing en servicekwaliteit binnen EuroParcs?
- 1.4) Welke aspecten uit de Importance-Performance Analysis dragen bij aan de verbetering van personeelsaansturing en servicekwaliteit binnen EuroParcs?

2) Op welke manier dragen aspecten uit de praktijk, afkomstig uit de door hotelketens toegepaste methoden voor interne aansturing van personeel, bij aan de verbetering van servicekwaliteit?

- 2.1) Welke aspecten met betrekking tot de opzet van reviews dragen bij aan de verbetering van personeelsaansturing en servicekwaliteit binnen EuroParcs?
- 2.2) Welke aspecten met betrekking tot reviewanalyse dragen bij aan de verbetering van personeelsaansturing en servicekwaliteit binnen EuroParcs?
- 2.3) Welke aspecten met betrekking tot reviewverwerking dragen bij aan de verbetering van personeelsaansturing en servicekwaliteit binnen EuroParcs?
- 2.4) Welke aspecten met betrekking tot de ondersteuning vanuit hotelketens dragen bij aan de verbetering van personeelsaansturing en servicekwaliteit binnen EuroParcs?
- 2.5) Welke aspecten met betrekking tot informatievoorziening naar afzonderlijke hotels dragen bij aan de verbetering van personeelsaansturing en servicekwaliteit binnen EuroParcs?
- 2.6) Welke aspecten met betrekking tot servicekwaliteit dragen bij aan de verbetering van personeelsaansturing en servicekwaliteit binnen EuroParcs?

Bevindingen wat betreft reviewanalyse, reviewverwerking en interne aansturing van personeel (uit zowel de theorie als de praktijk) zullen worden verwerkt in het advies voor EuroParcs. Gezamenlijk dragen deze elementen namelijk (als stappenplan) bij aan de totstandkoming van interne aansturing van personeel op basis van reviews. Hierbij staat de analyse en verwerking van reviews centraal, wat uiteindelijk resulteert in interne aansturing van personeel.

1.9 Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk bestaat uit achtergrondinformatie over EuroParcs, de inhoud van het managementprobleem, de managementvraag, onderzoeksvragen en de opzet van het onderzoeks- en adviesgedeelte.

Het tweede deel van dit voorstel bestaat uit de uitwerking van het theoretisch kader met daarin een overzicht van gevonden literatuur en operationalisering van kernbegrippen.

Het derde gedeelte bestaat uit het onderzoeksdeel, met daarin de aanpak van het onderzoek, met onder andere de uitwerking van de onderzoeksstrategie en waarnemingsmethoden. Daarnaast worden in het adviesgedeelte de resultaten uit het onderzoek gepresenteerd en onderzoeksvragen beantwoord.

In het vierde onderdeel wordt er een discussie gevoerd met betrekking tot betrouwbaarheid en validiteit, zowel interne-, externe- als begripsvaliditeit, van de gevonden onderzoeksresultaten.

Ten slotte bestaat het vijfde gedeelte uit het adviesdeel, met daarin een overzicht van alternatieve oplossingen, het implementatieplan en een uitwerking van de financiële consequenties.

Daarnaast wordt er in de bijlagen verschillende aanvullende informatie toegelicht, namelijk toegepaste meetinstrumenten, interviewtranscripten en onderzoeksdata.

2. Theoretisch kader

2.1 Inhoud en relevantie van kernbegrippen

Er zijn in het theoretisch kader verschillende kernbegrippen gevonden en onderzocht, waaruit ook de relevantie van begrippen is bepaald. Zo wordt in deze paragraaf de literatuur met betrekking tot de meest relevante kernbegrippen servicekwaliteit, performance management, competentie management en Importance-Performance Analysis behandeld. Deze begrippen omvatten namelijk het belangrijkste doel vanuit de opdrachtgever (de verbetering van servicekwaliteit) en de meest bruikbare methoden of middelen voor de verbetering van personeelsaansturing. Het verloop van het zoekproces voor het theoretisch kader is te vinden in bijlage 3. In bijlage 4 is de literatuur met betrekking tot de minder bruikbare begrippen gastreview en verblijfsaccommodaties weergegeven. Deze begrippen dienen, met inzicht in definities van de begrippen, meer ter ondersteuning van het managementvraagstuk. De uit het theoretisch kader gevonden methoden en managementmodellen zijn bruikbaar voor de beantwoording van onderzoeksvragen en adviesvraag. Deze bevindingen geven namelijk inzicht in algemene theorieën voor personeelsaansturing en bieden daarnaast ook ondersteuning bij het bepalen van de inhoud van het veldonderzoek. Zo zijn bepaalde termen vanuit deze theorieën verwerkt in de onderzoeksopzet, onder andere in de opzet van interviews.

2.1.1 Servicekwaliteit

Er kunnen vanuit verschillende auteurs verschillende definities worden gegeven aan het begrip servicekwaliteit. Servicekwaliteit kan in het algemeen worden omschreven als een beoordeling van de aansluiting van geleverde service met de verwachtingen van een klant. De beoordelingen van ervaren servicekwaliteit kunnen worden toegepast voor verbetering van dienstverlening en beoordeling van klanttevredenheid en snelle probleemoplossing (BusinessDictionary, s.a.).

“Servicekwaliteit is een algehele beoordeling gebaseerd op de waarneming van een object of product op de kwaliteitskenmerken” (Steenkamp, 1989, p. 311–312).

Volgens Parasuraman, Berry & Zeithaml (1991) heeft servicekwaliteit een andere definitie, namelijk het verschil tussen de verwachtingen en waarnemingen van consumenten. Wanneer verwachtingen hierbij worden waargemaakt, is de servicekwaliteit ervaren als voldoende. Wanneer voorafgestelde verwachtingen niet worden waargemaakt, is de servicekwaliteit ervaren als onvoldoende. Bij het overtreffen van verwachtingen is de servicekwaliteit ervaren als meer dan voldoende.

Bouncken (2005) beweert dat het delen van kennis bijdraagt aan de verbetering van servicekwaliteit. Prestaties kunnen worden verbeterd wanneer hospitality-ondernemingen begrijpen hoe en hoeveel kennis kan worden gedeeld. Hierbij hoort ook het aanmoedigen van personeel en begrijpen van doelstellingen.

Volgens Fletcher & Fletcher (2003) is kwaliteit binnen specifiek vakantieparken afhankelijk van twee factoren; parkonderhoud (onderhoud en schoonmaak) en parkpersoneel (training en gedrag van personeel). Vooral training en gedrag van personeel is relevant met betrekking tot servicekwaliteit.

Castelli (2003) verklaart daarentegen dat servicekwaliteit afhankelijk is van effectieve ontwikkelingen binnen personeelsbeleid. Hierbij zijn menselijke factoren de kernelementen bij performance en kwaliteit binnen de hospitalitybranche.

Gronroos (1983) heeft een theoretisch model ontwikkeld voor het in kaart brengen van relaties tussen technische en functionele dimensies binnen servicekwaliteit. Hierbij verwijst de technische dimensie naar de aangeboden service en het resultaat hiervan. De functionele dimensie duidt op de manier waarop de service is verzorgd en uiteindelijk geleverd.

Om inzicht te krijgen in algemene servicekwaliteit kan het SERVQUAL-model worden toegepast. Dit model focust op vijf verschillende dimensies, namelijk zekerheid, reactiesnelheid, betrouwbaarheid, empathie en tastbare elementen met betrekking tot servicekwaliteit. Bij het in kaart brengen van deze dimensies ontstaat afstand tussen verwachtingen van consumenten en de uiteindelijke waargenomen kwaliteit van service (Parasuraman et al., 1988). Voor de interpretatie van servicekwaliteit kan, naast het SERVQUAL-model, ook zowel het LODGSERV-model als LODGQUAL-model worden gebruikt. Het LODGSERV-model is ook gericht op de eerdergenoemde vijf dimensies, maar afgestemd op diensten in de hotelindustrie (Knutson et al., 1991). Het LODGQUAL-model kan worden toegepast voor inschatting van servicekwaliteit in de totale accommodatiesector. Hierin worden ook de extra dimensies capaciteit of vermogen en veiligheid meegenomen (Getty & Thomson, 1994). Er zal in paragraaf 3.2.1.1 worden teruggekomen op de inhoud en toepassing van het SERVQUAL-, LODGSERV- en LODGQUAL-model.

In de volgende paragrafen en hoofdstukken zal de definitie van Steenkamp worden gehanteerd. Binnen deze definitie staat waarneming gericht op kwaliteitskenmerken centraal, wat passend is bij het managementvraagstuk en uiteindelijke doel van EuroParcs; de verbetering van servicekwaliteit.

2.1.2 Performance management

Performance management kan worden beschreven als het proces waarbij managers en leidinggevendenden werken op een zodanige manier zodat de prestaties van medewerkers aansluiten bij de doelstellingen van de organisatie (Ivancevich, 2007).

Volgens Van Soest (2009) bestaat performance management uit "het doordacht, doelbewust, doelgericht, doelmatig, planmatig en systematisch toepassen van een breed scala aan van HRM-instrumenten om ervoor te zorgen dat medewerkers tot zo optimaal mogelijke prestaties (performance) komen" (Van Soest, 2009, p. 160).

Performance management kan ook worden omschreven als het voortdurende proces van communicatie tussen een leidinggevende en werknemer, ter ondersteuning van het realiseren van de strategische doelstellingen van de organisatie. Dit communicatieproces bestaat onder andere uit de verduidelijking van verwachtingen en vaststelling van doelstellingen (University of California, s.a.).

Volgens Ivancevich (2007) bevat een effectieve invulling van performance management een precieze definitie van excellente prestaties, gebruik van meetinstrumenten en verstrekking van feedback naar medewerkers met betrekking tot prestaties. Meetinstrumenten of HRM-instrumenten kunnen worden onderverdeeld in twee groepen; harde en zachte instrumenten. Harde instrumenten zijn gericht op de korte termijn met kwantitatief resultaat. Voorbeelden van harde instrumenten zijn werving en selectie, functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken en beloningssystemen. Zachte instrumenten worden ingezet voor bereiken van kwalitatief resultaat over de lange termijn. Voorbeelden van zachte instrumenten zijn opleidingen en trainingen, medezeggenschap en loopbaantrajecten (HRM Netwerk, s.a.).

Van Soest (2009) beweert dat bij performance management meetbaarheid erg relevant is; prestaties van medewerkers en de organisatie als geheel meten en beoordelen om verbeteringen in kaart te brengen. Het continu gericht zijn op verbeteringen van de performance van de organisatie is kenmerkend voor performance management. Het meetbaar maken van performance wordt vaak gedaan door gebruik van 'prestatie-indicatoren' ten aanzien van organisatiefactoren die cruciaal zijn voor succes (zogenoeten 'kritische succesfactoren'). Prestatie-indicatoren zijn factoren die de prestaties van de organisatie meten. Deze factoren geven inzicht in de resultaten op deelgebieden en laten zien in hoeverre bepaalde doelstellingen bereikt worden. Kritische succesfactoren zijn factoren die beslissend zijn voor het al dan niet behalen van een vooraf gesteld doel en het meten van succes. Deze factoren vormen gezamenlijk een selectie van inzichten en praktijkervaringen (ManagementSite, s.a.).

Er zijn verschillende managementmodellen die ter ondersteuning zijn aan de implementatie van performance management. In paragraaf 3.2.1.2 zal de inhoud en toepassing van het Performance Management Model worden toegelicht.

In de volgende paragrafen en hoofdstukken wordt een samengevoegde definitie van de definities van Ivancevich en Van Soest als uitgangspunt toegepast. In deze samengevoegde definitie staat zowel de aansluiting van prestaties bij organisatiedoelstellingen als het gebruik van HRM-instrumenten centraal.

2.1.3 Competentiemanagement

Competentiemanagement kan worden toegepast als methode voor interne aansturing van personeel. Volgens Vinke & Nijman (1999) ligt bij competentie management de nadruk op het managen van kennis, vaardigheden, persoonlijkheidskenmerken en persoonlijke motivatie van individuele medewerkers. Competentiemanagement is een instrument gericht op personeelsontwikkeling waarbij training, opleiding en ontwikkeling relevante speerpunten zijn.

Seegers & Beekhuizen (1999) concluderen dat competentie management en performance management onlosmakelijk verbonden zijn met elkaar, aangezien beide methoden gericht zijn op het bereiken van organisatiedoelen langs de kant van personeelsmanagement.

Vinke & Nijman (1999) geven ook aan dat competentie management kan bijdragen aan een betere concurrentiepositie op de arbeidsmarkt. Competentiemanagement kan op deze manier ook in het belang zijn van medewerkers met specifieke talenten of expertises. Competentiemanagement kan ook worden ingezet voor werving en selectie, beoordelen en belonen en plaatsing van personeel in de organisatie. De grootste kracht van competentie management ligt daarom in de verbinding tussen competenties en deze genoemde HRM-instrumenten.

Voor de implementatie van competentie management kunnen verschillende managementmodellen worden toegepast. In paragraaf 3.2.1.3 zal worden teruggekomen op de inhoud en toepassing van specifiek het Competentiemodel van Nieuwenhuis.

De definitie van Vinke & Nijman wordt in de volgende paragrafen en hoofdstukken als uitgangspunt gebruikt. Binnen deze definitie ligt de focus namelijk op competentie management als algemeen instrument voor personeelsontwikkeling met daarbij training, opleiding en ontwikkeling als relevante aspecten. Ontwikkeling van personeel met behulp van deze aspecten staat centraal binnen het managementvraagstuk van EuroParcs, vandaar dat deze definitie het meest passend is.

2.1.4 Importance-Performance Analysis

De Importance-Performance Analysis (IPA) is een methode waarbij een product of dienst wordt toegepast als middel voor meting van klanttevredenheid. Met behulp van deze methode wordt gekeken naar de resultaten uit reviews op twee verschillende niveaus: belang en prestaties. Hierbij kunnen de vragen 'hoe belangrijk is een bepaalde service geweest voor de gast?' en 'welke prestaties kunnen worden gemaakt om het kwaliteitsniveau, op basis van dit serviceniveau, te verhogen?' worden gesteld. Prestaties worden op deze manier afgestemd op het belang of de relevantie van een bepaalde service voor de gast (Borrie & Birzell, 2001; Martilla & James, 1977). Met behulp van deze methode wordt niet alleen de prestatie van een bepaalde service bepaald maar ook in hoeverre het belang van de bepaalde service bepalend is voor de tevredenheid van de gast. De combinatie van de twee componenten geeft een algemene kijk op gasttevredenheid en concrete aandachtspunten voor het management van een organisatie. In het bijpassende managementmodel worden vier verschillende kwadranten uitgewerkt (Silva & Fernandes, 2010). In paragraaf 3.2.1.4 zal de inhoud en toepassing van de Importance-Performance Analysis worden toegelicht.

Bovenstaande samengestelde definitie van Borrie & Birzell en Martilla & James zal gehanteerd worden in de volgende paragrafen en hoofdstukken. Deze definitie is namelijk afkomstig is van de ontwikkelaars van de Importance-Performance Analysis (Borrie & Birzell), en daarom het meest betrouwbaar.

2.2 Relatie tussen kernbegrippen

Tussen de verschillende kernbegrippen uit het theoretisch kader is een relatie te vinden. Het kernbegrip servicekwaliteit benoemt het doel van het onderzoek, namelijk de verbetering van servicekwaliteit binnen EuroParcs. De begrippen performance management, competentie management en Importance-Performance Analysis focussen op methoden of middelen die kunnen bijdragen aan veranderingen in personeelsaansturing. Ten slotte geven de kernbegrippen gastreview en verblijfsaccommodaties algemene definities ter ondersteuning van het managementvraagstuk. Op deze manier is er een samenhang tussen de verschillende kernbegrippen, aangezien de begrippen elkaar versterken met elk hun eigen aandeel in het onderzoek. Het onderzoeken van elk kernbegrip heeft informatie opgeleverd die relevant is voor het onderzoek en het uiteindelijke advies.

2.3 Operationalisering

Elk genoemd kernbegrip is geoperationaliseerd in een boomdiagram, met daarin de uit literatuur gevonden theorieën verwerkt. De operationalisering van het kernbegrip servicekwaliteit is het meest relevant voor het onderzoek, aangezien hierin de verbetering van servicekwaliteit (als organisatiedoel) het beste wordt omvat. De operationalisering van de begrippen performance management, competentie management en Importance-Performance Analysis dragen daarnaast bij aan de invulling van interne aansturing met behulp van managementmethodes. Het begrip Importance-Performance Analysis is in eerste instantie teruggevonden in de operationalisering van het kernbegrip servicekwaliteit, maar vervolgens ook als afzonderlijk kernbegrip geoperationaliseerd. De kernbegrippen gastreview en verblijfsaccommodaties behandelen voornamelijk algemene informatie over het managementvraagstuk, met name definities van de begrippen. Deze kernbegrippen zijn minder bruikbaar voor de invulling van het onderzoek aangezien de begrippen niet specifiek gericht zijn op relevante termen of doelen uit het managementvraagstuk (zoals servicekwaliteit en interne aansturing). De operationalisering van kernbegrippen in boomdiagrammen is weergegeven in bijlage 5.

3. Onderzoek

3.1 Aanpak van het onderzoek

Voorafgaand aan de uitvoer van het onderzoek voor EuroParcs is een specifieke onderzoeksopzet gemaakt. Voor de eerste deelvraag, gericht op methoden uit de theorie, is literatuur gezocht in verschillende databanken. Voor de tweede deelvraag, gericht op methoden uit de praktijk, is veldonderzoek uitgevoerd. In de volgende paragrafen worden de gehanteerde onderzoeksstrategie, waarnemingsmethoden, steekproeftrekking en analysetechnieken besproken.

3.1.1 Onderzoeksstrategie

Kwalitatief onderzoek

Passend bij het managementvraagstuk van EuroParcs is gekozen voor kwalitatief onderzoek. In kwalitatief onderzoek ligt de nadruk op de inhoud en kwaliteit van resultaten. Dit soort onderzoek wordt vooral gebruikt voor beschrijvend en explorerend onderzoek, onderzoeksvragen beginnen dan ook vaak met de woorden 'hoe' en 'waarom' (Borghuis et al., 2016). Er is bewust niet gekozen voor kwantitatief onderzoek. Binnen kwantitatief onderzoek ligt de focus namelijk op het verzamelen van cijfermatige en grote hoeveelheden gegevens. Hierbij is de kwantiteit of hoeveelheid van resultaten meer relevant dan de kwaliteit van resultaten (Verhoeven, 2007). Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen en adviesvraag van EuroParcs is de hoeveelheid toegepaste methoden niet relevant, wel de kwaliteit en geschiktheid van deze verschillende methoden voor toepassing binnen EuroParcs.

Case study

Er is binnen het kwalitatief onderzoek ten eerste gekozen voor een case study. De case study wordt gezien als kwalitatief onderzoekstype met een onderzoek in één bepaalde organisatie of één groep (Verhoeven, 2007). Het is hierbij belangrijk om te bepalen welke respondenten het meest relevant zijn (Brotherton, 2008). Voor EuroParcs is er sprake van onderzoek in één bepaalde organisatie (EuroParcs) of groep (een selectie van hotelketens), niet in meerdere organisaties of groepen tegelijkertijd. De selectie hotelketens is hierbij het meest relevant voor ondervraging, dit wordt in paragraaf 3.1.3 verder toegelicht. Volgens Boeije (2005) wordt de case study vooral in organisatieonderzoek toegepast, waarbij vanuit een probleem een voorstel voor verandering wordt ontwikkeld. Dit is passend bij het managementvraagstuk van EuroParcs, aangezien de oplossing van het managementprobleem vertaalt zal worden in een advies of voorstel voor de verbetering van servicekwaliteit in de organisatie.

Enkelvoudige intrinsieke case study

Binnen de case study is gekozen voor een enkelvoudige case study, aangezien er één case wordt onderzocht (één groep en één proces). Het onderzoek speelt zich af binnen één specifieke groep (een selectie hotelketens) en interne aansturing van personeel voor verbetering van servicekwaliteit is hierbij het proces. Er is gekozen voor een enkelvoudige case study aangezien alleen binnen deze groep dit specifieke proces wordt onderzocht. Volgens Brotherton (2008) kan er voor een enkelvoudige case study worden gekozen wanneer er één unieke case centraal staat die nog niet eerder is onderzocht. Aangezien er nog geen consistent beleid voor personeelsaansturing wordt toegepast binnen EuroParcs, zal dit onderwerp centraal staan in het onderzoek. Binnen de enkelvoudige casestudy is gekozen voor de intrinsieke case study; de onderzoeker is geïnteresseerd in één specifieke case (de door hotelketens toegepaste interne aansturing voor verbetering van servicekwaliteit) en gaat alleen deze case onderzoeken (Verhoeven, 2007). Het onderwerp van het onderzoek is niet gebruikelijk aangezien er

binnen EuroParcs nog geen bestaande theorie is voor personeelsaansturing. Volgens Stake (1998) is een onderzoeker bij een intrinsieke case study geïnteresseerd in het specifieke fenomeen dat zich afspeelt binnen de case. De case is hierbij interessant in zichzelf, niet als representatie van andere cases. De intrinsieke case study is daarom passend bij het managementvraagstuk van EuroParcs, aangezien de case geen representatie is van andere bestaande cases. Er zijn binnen EuroParcs nog geen cases onderzocht met betrekking tot verbetering van personeelsaansturing. De case is daarom relevant en interessant genoeg om binnen het onderzoek hier de volledige aandacht op te vestigen.

3.1.2 Waarnemingsmethoden

Interviews hotelketens

Het afnemen van interviews is een passende waarnemingsmethode binnen kwalitatief onderzoek. Interviews hebben als doel het verzamelen van informatie over een specifiek onderwerp. Er wordt bij het afnemen van interviews niet geobserveerd, maar op een meer directe manier informatie verkregen vanuit respondenten (Verhoeven, 2007). Interviews passen bij de inhoud van deelvraag 2, aangezien er interesse is in de door hotelketens toegepaste personeelsaansturing en ook de bijbehorende subdeelvragen hierdoor kunnen worden beantwoord. Er zullen interviews worden uitgevoerd onder drie verschillende hotelketens. Drie verschillende hotelketens als respondent zullen zorgen voor voldoende variatie in inzichten, haalbaarheid qua tijdsplanning en verkleining van saturatie van resultaten.

Semigestructureerde interviews

Er is voor het managementvraagstuk van EuroParcs gekozen voor semigestructureerde interviews. Deze interviews zorgen voor een vaste structuur (zoals bij een gestructureerd interview) maar ook voor afwijking van vragen en doorvragen op antwoorden (zoals bij een ongestructureerd interview) (Scribbr, s.a.). Bij de toepassing van het semigestructureerde interview kan een lijst met interviewonderwerpen worden gebruikt, maar hierbij is ook ruimte voor inbreng van de interviewer en respondent (Verhoeven, 2007). Aan elke respondent worden op deze manier dezelfde vragen gesteld, maar wordt er afgeweken van vragen en doorgevraagd op antwoorden om in te spelen op variërende antwoorden. Dit zal bijdragen aan dataverzameling, aangezien hierdoor meer variërende informatie wordt verzameld.

Dataverzameling en databronnen

Er is gekozen voor interviews als methode van dataverzameling. Binnen de selectie hotelketens zal verschillende informatie worden verzameld, en zal informatie tussen de verschillende respondenten zowel overeenkomstig als variërend kunnen zijn. Er is hierbij vooraf niet te bepalen of er voornamelijk overeenkomsten of met name verschillen zullen zijn tussen de onderzoeksresultaten. In elke keten worden verschillende inzichten toegepast, uitgaande van verschillende strategieën en doelstellingen. Databronnen zijn hierbij verschillende individuen, namelijk hotelmanagers en medewerkers van interne afdelingen vanuit hotelketens. Per hotelketen zal één hotelmanager en één medewerker van een interne afdeling worden geïnterviewd. Er zullen twee verschillende interviewguides worden gehanteerd binnen het onderzoek; één interviewgide voor hotelmanagers en één interviewgide voor medewerkers van interne afdelingen. Er is op deze manier geen sprake van triangulatie van bijvoorbeeld methoden van dataverzameling, databronnen of onderzoekers. Binnen elk interview zullen namelijk dezelfde methode van dataverzameling (interviews) en databronnen (hotelmanagers en medewerkers van interne afdelingen) worden toegepast. Ook zal er daarnaast één onderzoeker worden 'benut' om informatie vanuit de databronnen te verzamelen. Op deze manier is er één onderzoeker die het gehele onderzoek uitvoert en alle benodigde informatie verzamelt (Borghuis et al., 2016).

3.1.3 Steekproeftrekking

Steekproef hotelketens

Voor het managementvraagstuk van EuroParcs is gekozen voor de **steekproef** hotelketens. Hotelketens zijn qua aangeboden producten en diensten niet in zoverre vergelijkbaar met EuroParcs; de concurrentiegevoeligheid ligt bij hotelketens lager dan bij vergelijkbare vakantieparkketens. **De gekozen steekproef bevindt zich in de hospitalitybranche en daarom zal gevonden informatie wel passend zijn bij EuroParcs.** Bij hotelketens vindt consistentie plaats tussen afzonderlijke hotels, net zoals EuroParcs afzonderlijke parken beheert. Binnen de hotelbranche is daarnaast veel literatuur bekend met betrekking tot de analyse en verwerking van reviews. Vanuit deze specifieke branche wordt daarom informatie verzameld over de analyse en verwerking van ontvangen reviews, zowel door middel van literatuuronderzoek als veldonderzoek. Er worden binnen drie hotelketens interviews uitgevoerd; Postillion Hotels, Stayokay en Hampshire Hotels. Per keten wordt één hotelmanager en één medewerker van een interne afdeling (**bijvoorbeeld Human Resources of Marketing & Sales**) geïnterviewd.

Doelgerichte selecte steekproef

Er is voor het onderzoek gekozen voor de doelgerichte steekproef; er worden databronnen geselecteerd die naar verwachting de meest waardevolle informatie opleveren (Borghuis et al., 2016). Verhoeven (2007) geeft aan dat binnen de doelgerichte steekproef vaak experts worden ondervraagd. Hotelketens zullen voor het onderzoek de meest waardevolle informatie opleveren, aangezien deze organisaties (zoals eerder genoemd) vergelijkbaar zijn met EuroParcs maar geen directe concurrentie vormen. De drie gekozen ketens zijn elk verschillend qua core business, waardoor er variërende informatie kan worden verzameld. Binnen de ketens hebben hotelmanagers en medewerkers van interne afdelingen naar verwachting de meeste kennis van reviewanalyse, reviewverwerking en interne aansturing van personeel. Daarom zal deze steekproef naar verwachting de meest waardevolle informatie opleveren. Binnen de doelgerichte steekproef zal gebruik worden gemaakt van de selecte steekproef. Een selecte steekproef betekent dat er een selectie is gemaakt van respondenten met bepaalde kenmerken (Borghuis et al., 2016). Volgens Verhoeven (2007) worden conclusies hierbij niet gegeneraliseerd naar een populatie, maar specifiek toegepast binnen een organisatie. Passend bij het managementvraagstuk van EuroParcs is de selecte steekproef de groep medewerkers van hotelketens die zich bezighoudt met interne aansturing van personeel (**hotelmanagers en medewerkers van interne afdelingen**). Deze medewerkers beschikken over bepaalde kenmerken, namelijk kennis en expertise wat betreft reviewanalyse, reviewverwerking en methoden voor interne aansturing van personeel. Er wordt op deze manier specifieke kennis verzameld over het onderwerp vanuit een relevante steekproef, waarbij gevonden informatie toegepast kan worden binnen een bepaalde organisatie.

3.1.4 Analysetechnieken

Codering

De analysetechniek passend bij de gekozen waarnemingsmethode is codering met gebruik van memo's. Door codering van interviewresultaten ontstaat er een overzicht van verzamelde informatie. Volgens Saldaña (2009) geeft codering inzicht in overeenkomsten, verschillen, frequentie en volgorde van resultaten. Bij codering zullen drie verschillende stappen worden ondernomen, namelijk open coderen (labels toekennen, onderwerpen bepalen en fragmenten indelen), axiaal coderen (fragmenten vergelijken op verschillen en overeenkomsten) en ten slotte selectief coderen (gevonden uitkomsten uitwerken tot theorieën). Na deze analyse van onderzoeksresultaten worden de resultaten besproken in het resultatendeel (Verhoeven, 2007; De Afstudeerconsultant, s.a.).

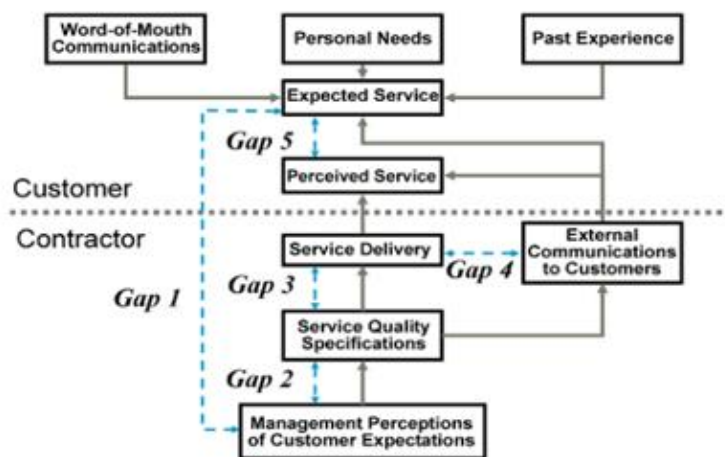
3.2 Resultaten van het onderzoek

3.2.1 Resultaten literatuuronderzoek

Door middel van literatuuronderzoek is deelvraag 1 onderzocht. Er zijn verschillende methoden en managementmodellen gericht op servicekwaliteit, performance management, competentie management en de Importance-Performance Analysis gevonden. De gevonden managementmodellen als resultaat van het literatuuronderzoek worden in deze paragraaf toegelicht, met daarbij ook de relevantie van elk model als instrument voor verbeterde personeelsaansturing en servicekwaliteit binnen EuroParcs.

3.2.1.1 LODGSERV- en LODGQUAL-model

Het LODGSERV- en LODGQUAL-model zijn varianten van het algemene SERVQUAL-model. Het SERVQUAL-model richt zich op meting van servicekwaliteit in de dienstverlenende branche. Het bovenste deel van het SERVQUAL-model is gericht op servicekwaliteit vanuit de gast, het onderste deel van het model is gericht op servicekwaliteit vanuit het management. Volgens Parasuraman, Zeithaml en Berry (1988) komen in het LODGSERV-model vijf verschillende



Figuur 3.1: SERVQUAL-model (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988)

dimensies naar voren (onder andere reactiesnelheid en empathie). Getty & Thomson (1994) beweren dat het LODGQUAL-model bestaat uit drie verschillende dimensies (tastbare elementen, betrouwbaarheid en communicatie). Knutson et al. (1991) concluderen dat het LODGSERV-model wordt gehanteerd voor de algemene meting van servicekwaliteit, terwijl het LODGQUAL-model wordt toegepast voor de inschatting van gastverwachtingen (Getty & Thomson, 1994). Het LODGSERV- en LODGQUAL-model zijn geschikt voor toepassing door EuroParcs, aangezien in deze modellen servicekwaliteit in de accommodatiesector centraal staat. Het voordeel van het LODGSERV- en LODGQUAL-model is de duidelijke focus op servicekwaliteit. Het nadeel hierbij is het gebruik van het SERVQUAL-model als uitgangspunt. Het SERVQUAL-model is namelijk qua inhoud niet geheel overeenkomstig met het LODGSERV- en LODGQUAL-model, waardoor de implementatie van de modellen alsnog (grotendeels) naar eigen interpretatie van de parkmanagers wordt toegepast.

3.2.1.2 Performance Management Model

Het Performance Management Model is gericht op drie verschillende stappen voor de toepassing van performance management. Voor het bereiken van deze drie stappen is het relevant om de organisatiedoelen in kaart te brengen. Vervolgens kan er worden toegewerkt naar het plannen van performance, door onder andere delen met betrekking tot deze performance te bepalen. Op basis hiervan kan er een algemeen performanceplan worden gemaakt, met daarin organisatiedoelen. Daarna wordt de focus gelegd op het aansturen van prestaties. Hierbij is vooral het bepalen van de vereisten voor aansturing relevant. Ten slotte worden de gemaakte prestaties in de organisatie herzien. Hierbij wordt gekeken naar concrete resultaten en de meting van gemaakte prestaties. Uiteindelijk worden er richtlijnen opgezet voor de verdere uitvoer van performance management. Vanzelfsprekend kunnen

deze stappen herhaald worden om performance management in de organisatie telkens te herhalen (Columbia University, s.a.). Voor EuroParcs is de toepassing van dit model relevant, aangezien er stap voor stap wordt toegewerkt naar de toepassing van performance management. Er worden met behulp van dit model ook aanwijzingen gegeven voor de verbetering van servicekwaliteit, namelijk door servicekwaliteit te 'hanteren' als algemeen organisatiedoel. Het Performance Management Model geeft op deze manier een handvat voor het gebruik van performance management met als doel de verbetering van servicekwaliteit. Het model kan daarnaast ook constant herhaald worden binnen de organisatie om hiermee in te spelen op organisatieontwikkelingen. Dit is dan ook een voordeel van het gebruik van het Performance Management Model. Een nadeel van dit managementmodel is de uitgebreidheid van de inhoud. Voor de toepassing van het model moeten namelijk veel verschillende activiteiten worden ondernomen. Er zal daarom voldoende tijd beschikbaar moeten zijn om het managementmodel op een efficiënte manier toe te passen binnen EuroParcs.



Figuur 3.2: Performance Management Model (Columbia University, s.a.)

3.2.1.3 Competentiemodel van Nieuwenhuis

Het Competentiemodel van Nieuwenhuis is een managementmodel gericht op de toepassing van competentie management. Het model richt zich op de aspecten competentie management en teamrol management. Competentie management is gericht op de praktisch indeling voor het management, teamrol management op de psychologische indeling. Binnen het Competentiemodel van Nieuwenhuis worden kennis, vaardigheden en eigenschappen beoordeeld. Naar aanleiding hiervan worden vijf verschillende groepen competenties onderverdeeld. Deze groepen competenties laten de uiteindelijke competentieontwikkeling zien (Nieuwenhuis, 2002). Het model geeft een stappenplan voor de toepassing van competenties van medewerkers binnen EuroParcs. Er wordt duidelijk gemaakt op welke manier eigenschappen, vaardigheden en kennis van medewerkers bijdragen aan de benutting van verschillende competenties. Uiteindelijk zullen eigenschappen, vaardigheden, kennis en competenties van medewerkers op deze manier een inbreng geven aan de invulling van personeelsaansturing. Verbetering van servicekwaliteit kan hierbij worden toegepast als uitgangspunt. Een voordeel van het Competentiemodel van Nieuwenhuis is het inzicht in verschillende eigenschappen, vaardigheden, kennis en competenties. Een nadeel van het managementmodel is de afstemming van deze vier verschillende factoren. Wanneer de verschillende factoren per medewerker worden bepaald, kan het voor de parkmanagers lastig zijn om alle eigenschappen op een juiste manier te verwerken in personeelsaansturing.

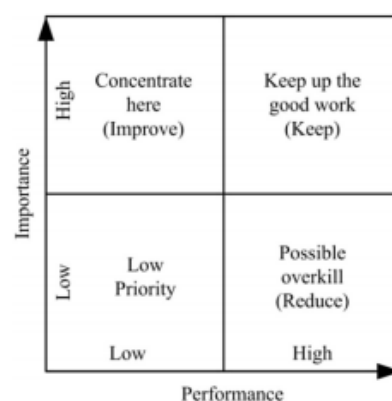


Figuur 3.3: Competentiemodel van Nieuwenhuis (Nieuwenhuis, 2002)

3.2.1.4 Importance-Performance Analysis

De Importance-Performance Analysis richt zich op de afweging van servicebelang en serviceprestaties. Dit model analyseert attributen voor kwaliteitsmeting toegepast op twee dimensies; belang (importance) en prestaties (performance) (Borrie & Birtzell, 2001; Martilla & James, 1977; Oh, 2001). Volgens Silva & Fernandes (2010) bestaan er in het binnen het model vier verschillende kwadranten;

1. *Concentrate here*: vereist onmiddellijke aandacht voor verbetering in de organisatie.
2. *Keep up the good work*: geeft mogelijkheden voor het bereiken of behouden van concurrentievoordeel en sterktes in de organisatie.
3. *Low priority*: gericht op de kleinere, minder relevante zwaktes. Er is geen extra inspanning vereist.
4. *Possible overkill*: geeft aan dat de inzet van extra middelen zorgt voor een overmaat. Deze middelen zullen elders in de organisatie moeten worden ingezet.



Figuur 3.4: Importance-Performance Analysis (Borrie & Birtzell, 2001)

Binnen EuroParcs kan, met behulp van dit model, richting worden gegeven aan concrete acties voor verbetering van servicekwaliteit. Deze acties zijn specifiek afgestemd op het servicebelang voor de gast en de bijpassende serviceprestaties. Het model kan suggesties geven aan de parkmanagers om afwegingen te maken tussen belang en prestaties voor het bereiken van servicekwaliteit. **Hiervoor kunnen de resultaten uit reviews worden toegepast, aangezien deze beoordelingen inzicht geven in ervaren servicekwaliteit. Na bepaling van servicebelang en serviceprestaties kan er door de**

parkmanager een specifiek kwadrant uit het model worden gekozen. Door het 'verwerken' van dit kwadrant in personeelsaansturing wordt er richting gegeven aan de verbetering van servicekwaliteit. Vanzelfsprekend kan ook dit managementmodel worden herhaald binnen de organisatie door de constante ontvangst van reviews. Een voordeel van het managementmodel is de afstemming van servicebelang en serviceprestaties en vertaling van deze dimensies tot bepaalde activiteiten. Een nadeel van het model is de abstractie van de verschillende kwadranten; er wordt een eerste richting gegeven voor serviceverbetering, maar daarbij geen concrete acties voor de verbetering van servicekwaliteit.

3.2.2 Resultaten veldonderzoek

Deelvraag 2, gefocust op de door hotelketens in de praktijk toegepaste methoden voor interne aansturing van personeel, is uitgevoerd door veldonderzoek. Binnen dit veldonderzoek is gekozen voor interviews binnen de hotelketens Postillion Hotels, Stayokay en Hampshire Hotels. **In dit hoofdstuk zullen de subdeelvragen van deelvraag 2 worden beantwoord. Elke subdeelvraag is weergegeven als onderwerp, en per onderwerp zijn een aantal vragen geformuleerd die in de desbetreffende paragraaf beantwoord zullen worden. Hierbij wordt per onderwerp de relevantie en bruikbaarheid van bepaalde aspecten voor het managementvraagstuk van EuroParcs beschreven.** In bijlage 6 zijn de gehanteerde interviewguides te vinden. In bijlage 7 is een overzicht van respondenten weergegeven.

3.2.2.1 Opzet van reviews

1. Via welke kanalen worden gasten benaderd voor het geven van reviews?

Vanuit alle hotelketens worden gasten benaderd voor het geven van reviews via verschillende boekingskanalen zoals Booking.com, Expedia, beoordelingssites zoals Tripadvisor en Zoover en eigen kanalen (via mail of persoonlijke benadering). Mevrouw Van Veldhuijsen (persoonlijke communicatie, 21 april 2017) geeft aan dat er binnen Postillion Hotels aandacht wordt besteed aan after-sales, onder andere door benadering van gasten bij het uitcheckproces. Hierbij worden visitekaartjes uitgedeeld aan gasten en door gasten enquêteformulieren ingevuld over hun verblijf of vergaderactiviteit.

2. Op welke manier geven gasten een review?

Gasten geven hun beoordeling op verschillende manieren. Bij de reviews die binnen Stayokay worden gegeven, kan de gast met behulp van sterren een 'cijfer' geven (P. van Slooten, persoonlijke communicatie, 25 april 2017). Bij de reviews die binnen verschillende boekingskanalen worden gegeven, is het onduidelijk op welke manier gasten een review geven. Vanuit Postillion Hotels en Hampshire Hotels wordt aangegeven dat de manier waarop gasten een review geven afhankelijk is van het desbetreffende boekingskanaal (S. van Veldhuijsen, persoonlijke communicatie, 21 april 2017; M. Dooren, persoonlijke communicatie, 15 mei 2017).

3. Welke criteria en onderverdeling van criteria komen terug in een review?

Bij het geven van reviews door gasten wordt gevraagd naar variërende criteria. Bij de ondervraagde hotelketens wordt voornamelijk gevraagd naar algemene criteria. Volgens mevrouw Mulders wordt binnen Postillion Hotels gevraagd naar de algemene indruk van service, het ontvangst bij de receptie, het verloop van het incheckproces, faciliteiten in het algemeen en schoonmaak in het algemeen (S. Mulders, persoonlijke communicatie, 21 april 2017). Hierbij worden ook velden opgelaten om de gast geen vooraf opgestelde antwoordmogelijkheden te geven. Bij Stayokay is er een duidelijk onderscheid tussen reviews die binnen Stayokay worden gegeven en binnen de verschillende boekingskanalen zoals Booking.com en Expedia. Bij de reviews die binnen Stayokay worden gegeven zijn criteria specifiek onderverdeeld in subcriteria. Bij de reviews die binnen verschillende boekingskanalen worden gegeven,

is het onduidelijk welke criteria worden ondervraagd (P. van Slooten, persoonlijke communicatie, 25 april 2017). Vanuit Postillion Hotels wordt aangegeven dat “elk boekingskanaal een eigen beoordelingsstructuur heeft”. Daarom wordt binnen Postillion Hotels de GEI-index toegepast, om te kijken wat er precies door de gast is gezegd (S. Mulders, persoonlijke communicatie, 21 april 2017).

Wat betreft de opzet van reviews kan actievere after-sales en persoonlijker benadering van de gast relevant zijn voor EuroParcs. Gasten worden nu via mail benaderd voor het geven van reviews, maar kunnen ook op een directere en persoonlijker manier worden benaderd, bijvoorbeeld door het overhandigen van visitekaartjes of enquêteformulieren bij het uitcheckproces. Ook kan het openlaten van antwoordmogelijkheden in reviews bruikbaar zijn voor EuroParcs, evenals het specifieker onderverdelen van criteria in subcriteria. Hierdoor is er meer ruimte voor de gast om een persoonlijker mening te geven, en kan er meer informatie worden verzameld vanuit de reviews, wat kan bijdragen aan de invulling van personeelsaansturing.

3.2.2.2 Reviewanalyse

1. Hoe wordt reviewanalyse door hotelketens uitgevoerd?

Door hotelmanagers en medewerkers van interne afdelingen blijkt reviewanalyse te worden uitgevoerd met behulp van online systemen. Hierbij worden de systemen Olery, GEI-index en Revinate toegepast. Deze systemen geven toegang tot alle ontvangen reviews vanuit verschillende kanalen, een gemiddelde beoordeling gebaseerd op alle reviews en aanbevelingen voor kwaliteitsverbetering naar aanleiding van ontvangen feedback. Volgens mevrouw Mulders (persoonlijke communicatie, 21 april 2017) geeft Olery inzicht in de rode draad wat betreft gastreviews en het reageren op reviews. Revinate is volgens mevrouw Dooren (persoonlijke communicatie, 15 mei 2017) een centraal systeem waarin alle reviews binnenkomen en aanbevelingen worden gedaan voor verbeteringen naar aanleiding van deze reviews. De GEI-index, is daarnaast een systeem “dat alle online reviews samenbrengt, analyseert en samenvat tot één algemeen cijfer” (S. Mulders, persoonlijke communicatie, 21 april 2017).

2. Door wie wordt reviewanalyse binnen hotelketens uitgevoerd?

Reviewanalyse wordt binnen hotelketens voornamelijk uitgevoerd door hotelmanagers. Deze managers hebben hierbij toegang tot de genoemde online systemen. Volgens mevrouw Dooren (persoonlijke communicatie, 15 mei 2017) worden binnen Hampshire Hotels ontvangen reviews alleen door hotelmanagers geanalyseerd, zodat de managers op de hoogte zijn van de online gegeven reacties aan gasten. Bij reviewanalyse staat het bekijken en analyseren van reviews centraal en dit wordt binnen de hotelketens door één persoon gedaan, namelijk de hotelmanager. De heer Van Zoonen heeft ook aangegeven dat binnen Stayokay reviews alleen door de hostelmanager worden geanalyseerd. Alleen de hostelmanager heeft inzicht in de reviews en kan hier als enige kritisch naar kijken. “Er kijkt maar één paar ogen naar een review en dat ben ik” (C. van Zoonen, persoonlijke communicatie, 19 april 2017).

3. Welke aspecten zijn voornamelijk relevant in reviews?

Volgens de hotelmanagers wordt bij reviewanalyse vooral gekeken naar excessen, met andere woorden de zeer positieve en negatieve reviews, en worden deze reviews als uitgangspunt gebruikt. Volgens de heer Van Zoonen (persoonlijke communicatie, 19 april 2017) kan er ook worden gekeken naar de meest voorkomende en terugkomende punten in reviews. Bij het analyseren van reviews wordt ook inzicht verkregen in reviews vanuit verschillende soorten kanalen, bijvoorbeeld Tripadvisor en Booking.com. Volgens mevrouw Mulders (persoonlijke communicatie, 21 april 2017) kan er ook gebruik worden gemaakt van kanalen voor specifiekere diensten zoals MeetingReview, gericht op

reviews voor vergaderingen. De hotelmanagers hebben aangegeven dat bij reviewanalyse wordt gekeken naar voornamelijk individuele beoordelingen. Mevrouw Dooren (persoonlijke communicatie, 15 mei 2017) heeft aangegeven dat hierbij bepaalde trends en ontwikkelingen een rol kunnen spelen. Op deze manier kan er inzicht worden gegeven in factoren die gasten belangrijk hebben gevonden tijdens een verblijf. Bij Postillion Hotels worden prestaties afgestemd op een norm, namelijk een vastgesteld cijfer (van 8,3) dat te allen tijde moet worden behaald (S. Mulders, persoonlijke communicatie, 21 april 2017; S. van Veldhuijsen, persoonlijke communicatie, 21 april 2017).

Reviewanalyse kan, zoals binnen de onderzochte hotelketens, ook binnen EuroParcs worden uitgevoerd met behulp van de online systemen Olery, GEI-index en Revinate. Deze systemen bieden ondersteuning bij reviewanalyse door parkmanagers. Ook een specifieke focus op excessen (zeer positieve en negatieve reviews), de meest voorkomende en terugkomende aspecten in reviews en individuele beoordelingen kan relevant en bruikbaar zijn voor EuroParcs. Op deze manier wordt er kritischer gekeken naar de inhoud van ontvangen reviews en de mate waarin deze reviews bruikbaar zijn voor personeelsaansturing en verbeterde servicekwaliteit binnen EuroParcs.

3.2.2.3 Reviewverwerking

1. Hoe wordt reviewverwerking door hotelketens uitgevoerd?

Bij reviewverwerking blijkt het delen van resultaten uit reviews erg relevant te zijn. Hotelmanagers hebben aangegeven dat discussie en overleg bijdragen aan een juiste verwerking van reviews. Op deze manier delen managers en medewerkers hun ervaringen en kunnen bepaalde situaties specifiek worden uitgelicht. Volgens mevrouw Dooren (persoonlijke communicatie, 15 mei 2017) is interne bespreking het meest relevant, en kan een situatie op deze manier worden uitgelicht om reviewscores en een gemiddeld aantal boekingen te behouden. Er kan worden nagegaan wat de beoordeling van de gast is, hoe de situatie is verlopen en of het personeel zich kan herkennen in de situatie. Volgens mevrouw Van Veldhuijsen (persoonlijke communicatie, 21 april 2017) kan er juist extern, vanuit het hoofdkantoor, een overleg worden gevoerd tussen managementteams (met onder andere locatiemanagers en supportmanagers) om bepaalde situaties aandachtiger te bekijken. Bij reviewverwerking wordt door de hotelketens ook naar de relatie tussen belang en prestaties gekeken, zoals bij de Importance-Performance Analysis. Bij Stayokay wordt als uitgangspunt genomen; hoe hoger het cijfer of de cijfers (getoond op boekingskanalen), hoe meer boekingen voor het hostel. Op deze manier kan blijken dat een hoger cijfer meer belang of relevantie aangeeft, en dat prestaties hierop kunnen worden afgestemd (P. Van Slooten, persoonlijke communicatie, 25 april 2017).

2. Door wie wordt reviewverwerking binnen hotelketens uitgevoerd?

Reviewverwerking wordt binnen de hotelketens uitgevoerd door hotelmanagers en medewerkers gezamenlijk. Hotelmanagers concluderen, zoals eerder genoemd, dat resultatendeling en interne bespreking van bepaalde situaties erg relevant is. Deze acties kunnen niet worden ondernomen zonder inbreng van medewerkers, vandaar de gezamenlijke uitvoer. Volgens mevrouw Dooren (persoonlijke communicatie, 15 mei 2017) is het relevant dat bepaalde zaken “met teambespreking belangrijk worden gemaakt” en dat er door bespreking aandacht wordt besteed aan bepaalde reviews en situaties. Er wordt vanuit Postillion Hotels aangegeven dat reviewverwerking in eerste instantie wordt uitgevoerd door het management van de hotelketen tijdens managementteamoverleg of groepsoverleg (S. van Veldhuijsen, persoonlijke communicatie, 21 april 2017). Naar aanleiding van deze besprekingen worden acties voor kwaliteitsverbetering bepaald en gedeeld met de medewerkers binnen de hotels.

Voor reviewverwerking binnen EuroParcs kan discussie, overleg en deling van ervaringen en meningen van medewerkers belangrijk zijn. Interne teambespreking kan op deze manier bijdragen aan het behoud van de algemene reviewscore en het aantal boekingen per park. Er kan dan ook specifiek aandacht worden besteed aan bepaalde reviews en situaties die zijn voorgevallen, en op basis hiervan kunnen acties ter verbetering van servicekwaliteit worden bepaald. Door meer aandacht te besteden aan reviewverwerking kan het voor parkmanagers makkelijker worden om een invulling te geven aan interne aansturing van personeel op basis van ontvangen reviews.

3.2.2.4 Ondersteuning vanuit de hotelketen

1. Welke ondersteuning voor personeelsaansturing wordt aangeboden vanuit de hotelketens?

De eerder genoemde systemen Olery, GEI-index en Revinate zijn binnen de hotelketens gefaciliteerd vanuit de hoofdkantoren. De heer Van Zoonen (persoonlijke communicatie, 19 april 2017) heeft aangegeven dat vanuit Stayokay gebruik wordt gemaakt van ISO als ondersteuning. "ISO is een handvat voor het managen van een organisatie, waarin alle afspraken en processen geborgd zijn. Dan komt alles binnen de organisatie aan orde, van klachtafhandeling tot training" (C. van Zoonen, persoonlijke communicatie, 19 april 2017). Mevrouw Van Veldhuijsen (persoonlijke communicatie, 21 april 2017) heeft geconcludeerd dat binnen Postillion Hotels gebruik wordt gemaakt van een personeelsinformatiehandboek en toegang tot gedeelde documenten vanuit het support centre. Ook vanuit Hampshire Hotels wordt gebruik gemaakt van een informatiehandboek met daarbij een focus op gastverwachtingen en serviceverlening (M. Dooren, persoonlijke communicatie, 15 mei 2017).

2. Wat is de taak van het hoofdkantoor met betrekking tot interne aansturing van personeel?

Naast online ondersteuning wordt er ook persoonlijke ondersteuning geboden vanuit (de hoofdkantoren) van de hotelketens. Volgens de heer Van Zoonen kan er door hostelmanagers binnen Stayokay advies worden gevraagd aan online specialisten (C. van Zoonen, persoonlijke communicatie, 19 april 2017). Binnen Postillion Hotels wordt er gesproken van een 'support centre' in plaats van een hoofdkantoor. De medewerkers van dit support centre worden gezien als adviseurs of experts met betrekking tot bepaalde vakgebieden (S. van Veldhuijsen, persoonlijke communicatie, 21 april 2017).

Wat betreft ondersteuning vanuit de hotelketen kan het implementeren van online systemen bruikbaar zijn binnen EuroParcs. Daarnaast kunnen ook handboeken met betrekking tot personeelsinformatie en gedeelde documenten extra ondersteuning bieden aan de parkmanagers. Medewerkers van interne afdelingen vanuit het hoofdkantoor (bijvoorbeeld de afdeling Marketing & Leisure) kunnen persoonlijke ondersteuning bieden en advies geven aan de parkmanagers. Hierbij kunnen de interne medewerkers de rol van experts op zich nemen om een meer adviserende rol te vervullen. Zo wordt er vanuit het hoofdkantoor op algemeen en structureel niveau gehandeld, in plaats van op gedetailleerd parkniveau. Er is op deze manier ruimte voor parkmanagers om een eigen interpretatie te geven aan personeelsaansturing, maar ook om informatie of advies te vragen aan interne medewerkers.

3.2.2.5 Informatievoorziening naar afzonderlijke hotels

1. Welke informatie wordt vanuit hoofdkantoren doorgegeven aan de afzonderlijke hotels binnen de hotelketens?

Vanuit de hoofdkantoren van de ketens wordt bepaalde informatie overgedragen naar de afzonderlijke locaties. Naast de ondersteuning vanuit de hotelketen in de vorm van online systemen wordt er vooral informatie verstrekt aan managers in de vorm van advies. Binnen elke hotelketen heeft het hoofdkantoor een andere 'functie'. Binnen Postillion Hotels wordt het hoofdkantoor gezien als een

‘support centre’, van waaruit ondersteuning wordt geboden aan de afzonderlijke hotels. Vanuit dit support centre worden algemene zaken besproken en besloten en bijzonderheden zoals trainingen gefaciliteerd. Medewerkers van het support centre worden hierbij gezien als experts op verschillende vakgebieden zoals Human Resource en Revenue (S. van Veldhuijsen, persoonlijke communicatie, 21 april 2017). Meneer Van Slooten heeft aangegeven dat vanuit het hoofdkantoor van Stayokay vooral wordt gekeken naar de structurele kant en uitvoer van processen op algemeen niveau, niet zozeer op hostelniveau (P. van Slooten, persoonlijke communicatie, 25 april 2017).

Met betrekking tot informatievoorziening naar de afzonderlijke parken kan binnen EuroParcs voornamelijk advies als vorm van informatievoorziening relevant zijn. Naast de online ondersteuning, gedeelde informatiehandboeken en documenten wordt op deze manier wordt informatie als advies gegeven aan de parkmanagers. Op deze manier ontvangen parkmanagers benodigde en relevante informatie, maar wordt er ook een soort richtlijn gegeven voor de verwerking van deze informatie.

3.2.2.6 Interne aansturing van personeel

1. Door wie wordt interne aansturing van personeel uitgevoerd?

Interne aansturing blijkt voornamelijk naar eigen inzicht van managers te worden uitgevoerd. Volgens de heer Van Zoonen zorgt dit eigen inzicht voor het specifiek filteren en tastbaar en concreet maken van resultaten. Wel wordt er binnen Stayokay gebruik gemaakt van het eerder genoemde ISO-systeem, met daarin alle afspraken en processen wat betreft personeelsaansturing gewaarborgd (C. van Zoonen, persoonlijke communicatie, 19 april 2017). De controle van de interne aansturing van personeel wordt vaak ook gedaan naar eigen inzicht van de hotelmanager. Hierbij wordt vaak vanzelfsprekend, of uit automatisme, gecontroleerd of de personeelsaansturing efficiënt en effectief wordt uitgevoerd. Binnen Hampshire Hotels bekijkt men de nieuw-ontvangen reviews om te zien “of dingen worden opgepakt” (M. Dooren, persoonlijke communicatie, 15 mei 2017). Volgens de heer Van Zoonen is een proactieve houding van de manager op de werkvloer en een voortdurend lopend bestand met instructies voor medewerkers ook erg relevant (C. van Zoonen, persoonlijke communicatie, 19 april 2017).

2. Welke rol spelen resultaten uit reviews in interne aansturing van personeel?

De aansturing naar eigen inzicht blijkt vooral afhankelijk van de soorten reviews die zijn gegeven. Zoals al beschreven zijn vooral excessen (opmerkelijk positieve of negatieve reviews) hierbij relevant maar ook de wijze waarop een review is gegeven. Duidelijk beschreven beoordelingen (met specifiek ‘opbouwende kritiek’) worden gezien als meer betrouwbaar en bruikbaar voor interne aansturing. Volgens de heer Van Zoonen kan personeel effectiever worden aangestuurd wanneer er in reviews concrete aspecten of verbeterpunten worden genoemd (C. van Zoonen, persoonlijke communicatie, 19 april 2017). Vanuit Hampshire Hotels wordt door mevrouw Dooren aangegeven dat er sprake is van een ‘platte’ organisatie. Hierbij wordt de interne aansturing vooral uitgevoerd door de hotelmanager, en zijn er geen afzonderlijke afdelingsmanagers of supervisors werkzaam in het hotel (M. Dooren, persoonlijke communicatie, 15 mei 2017). Binnen Postillion Hotels en Stayokay is wel sprake van personeelsaansturing door managers of supervisors per afdeling (S. Mulders, persoonlijke communicatie, 21 april 2017; C. van Zoonen, persoonlijke communicatie, 19 april 2017).

3. Welke aspecten uit performance management komen terug in interne aansturing van personeel?

In de verschillende hotelketens komen overeenkomende aspecten terug, zoals duidelijkheid over gewenste prestaties en verstrekking van voldoende feedback. Volgens mevrouw Dooren zorgt duidelijkheid over gewenste prestaties naar personeel toe voor meer begrip tijdens vervelende situaties

(M. Dooren, persoonlijke communicatie, 15 mei 2017). Volgens de heer Van Zoonen is ook duidelijke en directe communicatie naar de juiste persoon relevant (C. van Zoonen, persoonlijke communicatie, 19 april 2017). Mevrouw Dooren geeft aan dat feedback kan worden verstrekt tijdens meetings, terwijl de heer Van Zoonen concludeert dat feedback ook direct kan worden gegeven aan de desbetreffende persoon (M. Dooren, persoonlijke communicatie, 15 mei 2017; C. van Zoonen, persoonlijke communicatie, 19 april 2017). Volgens mevrouw Mulders is ook het delen van goede reviews een vorm van feedback (S. Mulders, persoonlijke communicatie, 21 april 2017). Daarnaast geeft de heer Van Zoonen aan dat het communicatieproces afhankelijk is van de ontvangen reviews en wensen van en benodigde informatie voor het personeel (C. van Zoonen, persoonlijke communicatie, 19 april 2017).

4. Welke HRM-instrumenten komen terug in interne aansturing van personeel?

De toepassing van HRM-instrumenten blijkt door de ondervraagde hotelketens op vergelijkbare manieren te worden uitgevoerd. Binnen elke hotelketen houdt men zich voornamelijk actief bezig met trainingen als HRM-instrument. Binnen Stayokay en Postillion Hotels zijn 'academies' opgericht (Stayokay Academy en Postillion Academie) (C. van Zoonen, persoonlijke communicatie, 19 april 2017; S. van Veldhuijsen, persoonlijke communicatie, 21 april 2017). Binnen Stayokay zijn trainingen afgestemd op thema's (omgaan met klachten, gebruik van Excel) (C. van Zoonen, persoonlijke communicatie, 19 april 2017). Door Postillion Hotels worden voornamelijk trainingen ontwikkeld gericht op vaardigheden (koffiebereiding of korte 5-minuten trainingen) (S. van Veldhuijsen, persoonlijke communicatie, 21 april 2017). Hampshire Hotels past vooral trainingen gericht op gedrag toe, zoals omgaan met klachten of gastvrijheidstraining (M. Dooren, persoonlijke communicatie, 15 mei 2017). Ook wordt er gebruik gemaakt van kennisdeling met personeel, voornamelijk het delen van opmerkelijk positieve reviews (M. Dooren, persoonlijke communicatie, 15 mei 2017). Binnen Postillion Hotels wordt hier opmerkelijk veel gebruik van gemaakt, namelijk ook door middel van een experttraject waarbij medewerkers met bepaalde expertises andere medewerkers trainen (S. van Veldhuijsen, persoonlijke communicatie, 21 april 2017).

5. Welke dimensies uit servicekwaliteit komen terug in interne aansturing van personeel?

Dimensies zoals reactiesnelheid, empathie, veiligheid en betrouwbaarheid worden door hotelmanagers vanzelfsprekend ook toegepast in personeelsaansturing. Vanuit alle hotelketens wordt gestreefd naar een zo snel mogelijke reactiesnelheid naar de gast toe, bijvoorbeeld door het direct reageren op mails en reserveringen. Mevrouw Dooren geeft aan dat empathie tonen in de gast relevant is en "alles valt of staat met vriendelijkheid" (M. Dooren, persoonlijke communicatie, 15 mei 2017). Alle hotelketens hebben aangegeven dat deze dimensies vanzelfsprekend ook terugkomen in trainingen en cursussen.

Er zijn uit het veldonderzoek verschillende aspecten wat betreft personeelsaansturing naar voren gekomen die relevant en bruikbaar kunnen zijn binnen EuroParcs. Zo kan interne aansturing, met behulp van het ISO-systeem (ISO 9001-norm), naar eigen inzicht van parkmanagers worden uitgevoerd. Een proactieve houding van de parkmanager en een voortdurend lopend bestand met instructies voor medewerkers kan hierbij ook relevant zijn. Concrete aspecten en verbeterpunten vanuit reviews zijn daarnaast extra bruikbaar voor de invulling van personeelsaansturing. Bij deze invulling is ook duidelijkheid over gewenste prestaties, verstrekking van voldoende feedback en duidelijke communicatie naar medewerkers toe erg relevant. Het delen van positieve reviews kan hierbij ook worden beschouwd als een vorm van feedback. Duidelijke en directe communicatie draagt daarnaast ook indirect bij aan meer begrip van medewerkers bij minder prettige situaties. Qua HRM-

instrumenten kan de uitbreiding van trainingen relevant zijn binnen EuroParcs, bijvoorbeeld gedragstrainingen, vaardigheidstrainingen en korte trainingen gericht op bepaalde thema's of concepten. Binnen deze trainingen is de toepassing van verschillende dimensies ook bruikbaar voor EuroParcs, bijvoorbeeld wat betreft empathie naar de gast toe. Uit het veldonderzoek is gebleken dat bovenstaande resultaten effectief worden uitgevoerd binnen de hotelketens. Daarom zijn deze resultaten ook relevant en bruikbaar voor EuroParcs, maar vanzelfsprekend kan er binnen de organisatie een eigen interpretatie worden gegeven aan de toepassing van de resultaten.

3.2.2.7 Servicekwaliteit

1. Op welke manier speelt servicekwaliteit een rol binnen de hotelketens?

Elke respondent heeft aangegeven dat servicekwaliteit een centrale factor is. Mevrouw Mulders geeft aan dat "servicekwaliteit nummer één is en gezien kan worden als het grotere doel" (S. Mulders, persoonlijke communicatie, 21 april 2017). Mevrouw Dooren geeft aan dat servicekwaliteit "de basis is in de organisatie" en dat alle ontwikkelingen in de organisatie hierop gefocust zijn (M. Dooren, persoonlijke communicatie, 15 mei 2017). Ook de heer Van Zoonen geeft aan dat servicekwaliteit "de leidraad is voor het geheel" en dat het verhogen of continueren van servicekwaliteit belangrijk is. In elke activiteit staat servicekwaliteit centraal, zowel tijdens de beantwoording van vragen als schoonmaak van kamers. Volgens de heer Van Zoonen kunnen reviews ook functioneren als handvaten "om bepaalde gevoelens te continueren of aan te passen". Deze gevoelens dragen ook bij aan het bereiken van servicekwaliteit (C. van Zoonen, persoonlijke communicatie, 19 april 2017). Volgens mevrouw Van Veldhuijsen zijn er binnen Postillion Hotels specifieke kritische prestatie-indicatoren vastgesteld die bijdragen aan het bereiken van servicegerichtheid. Ook wordt er door mevrouw Van Veldhuijsen aangegeven dat servicekwaliteit als doel in perspectieven terug is te zien, zoals in een intern, extern, leer- en groeiperspectief (S. van Veldhuijsen, persoonlijke communicatie, 21 april 2017). De heer Van Slooten geeft aan dat motivatie van personeel ook kan bijdragen aan het bereiken van servicekwaliteit, bijvoorbeeld door het uitdelen van beloningen of inzetten van competitie-elementen tussen hostels (P. van Slooten, persoonlijke communicatie, 25 april 2017).

Aangezien elke respondent heeft aangegeven dat servicekwaliteit centraal staat in de organisatie, is het verhogen of continueren van servicekwaliteit erg relevant voor EuroParcs. Het verbeteren van servicekwaliteit kan binnen EuroParcs worden gezien als de basis of leidraad van alle activiteiten. Servicekwaliteit als doelstelling kan hierbij terugkomen in verschillende perspectieven, bijvoorbeeld het leer- en groeiperspectief. Het bereiken van hogere servicekwaliteit kan ook worden gedaan door het vaststellen van kritische prestatie-indicatoren of het uitdelen van beloningen. Het is daarom relevant dat servicekwaliteit wordt beschouwd als de meest relevante organisatiedoelstelling binnen EuroParcs.

3.3 Conclusie

Naar aanleiding van de gevonden resultaten uit het literatuur- en veldonderzoek is een conclusie getrokken om de hoofdvraag te beantwoorden. In deze paragraaf worden de theoriebevindingen uit het literatuuronderzoek en de praktijkbevindingen uit het veldonderzoek met elkaar vergeleken.

Hoofdvraag

Op welke manier wordt interne aansturing van personeel op basis van reviews in de theorie en in de praktijk uitgevoerd met de verbetering van servicekwaliteit als uitgangspunt?

3.3.1 Interne aansturing in de theorie

Vanuit de theorie wordt interne aansturing van personeel op basis van reviews uitgevoerd volgens verschillende algemene methoden en bijpassende managementmodellen. Zoals besproken zijn methoden gericht op servicekwaliteit, performance management, competentie management en de Importance–Performance Analysis relevant wat betreft personeelsaansturing. Hierbij zijn de managementmodellen LODGSERV– en LODGQUAL–model, het Performance Management Model, het Competentiemodel van Nieuwenhuis en de Importance–Performance Analysis toepasbaar. Binnen het LODGSERV– en LODGQUAL–model staat servicekwaliteit specifiek centraal. De gevonden modellen kunnen worden gebruikt als extra ondersteuning naast de toepassing van de methoden.

Vanzelfsprekend bestaan er per methode verschillende varianten van managementmodellen. De keuze en interpretatie van een managementmodel staan daarom voor managers geheel vrij, aangezien de inhoud van een model ook passend dient te zijn bij de organisatie. Het is daarom waarschijnlijk dat de methoden en managementmodellen naar eigen inzicht van managers worden toegepast, en niet volledig ‘volgens de regels’. De genoemde vier methoden en managementmodellen zijn voortkomend uit het literatuuronderzoek uit dit specifieke onderzoek. Door de vele bestaande theorieën met betrekking tot personeelsaansturing is het zeer waarschijnlijk dat bij een volgend literatuuronderzoek nieuwe methoden en managementmodellen voor personeelsaansturing worden gevonden.

3.3.2 Interne aansturing in de praktijk

Interne aansturing van personeel op basis van reviews wordt in de praktijk voornamelijk naar eigen inzicht van managers uitgevoerd. Hierbij dienen onder andere online systemen (zoals Olery, GEI, Revinate en ISO) als ondersteuning, net zoals de toepassing van verschillende HRM–instrumenten. Servicekwaliteit kan hierbij als hoofddoel worden gezien. In de praktijkbevindingen zijn, tussen de verschillende ondervraagde hotelketens, vanzelfsprekend verschillen te zien. Zo wordt er qua (online) systemen binnen Postillion Hotels en Stayokay gebruik gemaakt van de systemen Olery en GEI–index, terwijl binnen Hampshire het systeem Revinate wordt toegepast. Daarnaast maakt men binnen Stayokay gebruik van het ISO–systeem als handboek voor personeelsaansturing, terwijl binnen Postillion Hotels en Hampshire Hotels geen specifiek systeem voor aansturing van personeel is gefaciliteerd. Ook worden binnen elke hotelketen HRM–instrumenten verschillend toegepast, bijvoorbeeld door de toepassing van vaardigheidstrainingen (binnen Postillion Hotels) of toepassing van gedragstrainingen (binnen Hampshire Hotels).

Als antwoord op de hoofdvraag kan er worden geconcludeerd dat er verschillen zijn tussen de uitvoering van interne aansturing van personeel op basis van reviews in de theorie en in de praktijk. Zo wordt personeelsaansturing in de theorie uitgevoerd met methoden en managementmodellen als uitgangspunt. In de praktijk wordt personeelsaansturing uitgevoerd naar voornamelijk eigen inzicht, met daarbij verschillende vormen van ondersteuning (onder andere online systemen en middelen zoals HRM–instrumenten). Op deze manier komen bepaalde aspecten (zoals de relevantie van servicekwaliteit en de toepassing van HRM–instrumenten) zowel terug in de theorie als de praktijk. Er kan worden geconcludeerd dat het vergelijken van bevindingen uit de theorie en de praktijk complex is, aangezien er voornamelijk verschillen zijn tussen personeelsaansturing volgens het literatuur– en veldonderzoek. Methodes en managementmodellen uit de theorie zijn met name gericht op definities en het naleven van processen, terwijl personeelsaansturing in de praktijk vooral naar eigen inzicht (en volgens eigen regels en procedures) wordt uitgevoerd. Wel kan er, zowel uit het literatuur– als veldonderzoek, worden geconcludeerd dat servicekwaliteit zeer relevant is als organisatiedoelstelling.

4. Discussie

4.1 Inleiding

De resultaten uit het literatuur- en veldonderzoek kunnen worden beoordeeld op validiteit en betrouwbaarheid. In dit hoofdstuk zal de begripsvaliditeit, interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid van gevonden resultaten worden besproken. Op deze manier wordt er inzicht gegeven in de kwaliteit en bruikbaarheid van resultaten voor het advies voor EuroParcs.

4.2 Validiteit

Bij de bespreking van validiteit wordt er gekeken naar de mate waarin een onderzoek vrij is van systematische meetfouten, zowel wat betreft het meetinstrument als de onderzoeksgroep. Validiteit kan ook worden beschreven als ‘de vraag naar geldigheid’ van het onderzoek. **Aangezien er binnen het onderzoek geen sprake is van triangulatie van methoden van dataverzameling, databronnen of onderzoekers, is de algemene validiteit of geldigheid van het onderzoek hierdoor verlaagd. Algemene validiteit** kan worden opgedeeld in verschillende soorten validiteit, namelijk begripsvaliditeit, interne validiteit en externe validiteit (Verhoeven, 2007).

4.2.1 Begripsvaliditeit

Begripsvaliditeit heeft betrekking op de meetinstrumenten die in het onderzoek worden of zijn gebruikt. Over het algemeen wordt er gekeken naar ‘meet wat je wilt meten’. Het is hierbij relevant om te bepalen of de gekozen meetinstrumenten en onderzoeksresultaten passend zijn bij de gewenste resultaten (Verhoeven, 2007). Het gewenste resultaat uit het literatuuronderzoek is vooraf bepaald en het meetinstrument is hierop vervolgens afgestemd. Aangezien vanuit het literatuuronderzoek veel theorieën voor personeelsaansturing zijn gevonden (**vanuit verschillende methoden en managementmodellen**), is er ‘gemeten wat men wil meten’ en heeft het meetinstrument gezorgd voor de gewenste resultaten. Binnen het literatuuronderzoek is gekozen voor zoekmethoden, zoekwoorden en zoekmachines passend bij het managementvraagstuk om tot de juiste resultaten te komen, **zie bijlage 3**. Aangezien er in het veldonderzoek minder respondenten dan gepland zijn geïnterviewd, kan er daarentegen worden gezegd dat begripsvaliditeit hierdoor wordt verlaagd. Er is daarom in het veldonderzoek niet volledig ‘gemeten wat men wil meten’. Aangezien vanuit het literatuuronderzoek veel bruikbare literatuur is gevonden, kunnen de resultaten uit het literatuur- en veldonderzoek gecompenseerd worden. Er kan dus worden geconcludeerd dat de gekozen meetinstrumenten en onderzoeksresultaten passend zijn bij de gewenste resultaten uit het gehele onderzoek voor EuroParcs. De begripsvaliditeit van het onderzoek kan daarom gezien worden als relatief hoog.

4.2.2 Interne validiteit

Met interne validiteit wordt de kans op het trekken van de juiste conclusies uit het onderzoek bedoeld. Hierbij zijn de juiste conclusies de conclusies die standhouden en kritiek van andere onderzoekers kunnen overleven (Verhoeven, 2007). Er kan worden geconcludeerd dat de resultaten uit het onderzoek grotendeels intern valide zijn. Door de analyse van gevonden literatuur en afgenomen interviews kunnen conclusies uit deze onderzoeken worden gegeneraliseerd naar één algemene conclusie **met betrekking tot personeelsaansturing in de theorie en de praktijk, zie paragraaf 3.3**. De resultaten uit het literatuuronderzoek zijn breed toepasbaar maar niet afgestemd op een bepaalde branche of core-business. De uiteindelijke conclusies kunnen daarom wel standhouden maar niet vanzelfsprekend alle kritiek van alle andere onderzoekers overleven. Door de grote hoeveelheid aan literatuur wat betreft

personeelsaansturing kan er daarom worden geconcludeerd dat de resultaten uit het literatuuronderzoek niet geheel intern valide zijn. De conclusies uit het veldonderzoek zijn de juiste conclusies met betrekking tot standhouding en kritiek van anderen. De conclusies gericht op methoden van interne aansturing zijn door de hotelketens gekozen met specifieke redenen, **bijvoorbeeld door passendheid bij missie en strategie**. Daarom is het waarschijnlijk dat deze conclusies standhouden, tenzij de invulling van de personeelsaansturing om bepaalde redenen wordt aangepast binnen een bepaalde periode. De onderzoeksresultaten zijn direct terplekke verzameld bij de respondent, wat bijdraagt aan de interne validiteit of geldigheid. Er zijn minder respondenten geïnterviewd dan vooraf gepland, daarom kunnen andere onderzoekers kritiek leveren over het kleine aantal respondenten. De resultaten uit het veldonderzoek kunnen echter worden gecompenseerd met de grote hoeveelheid resultaten uit het literatuuronderzoek. Er kan geconcludeerd worden dat de resultaten uit het onderzoek voor EuroParcs intern valide zijn, aangezien het waarschijnlijk is dat de gevonden conclusies standhouden en kritiek van andere onderzoekers kunnen overleven.

4.2.3 Externe validiteit

Externe validiteit wordt toegepast om te concluderen of de gekozen steekproef de juiste afspiegeling vormt voor de populatie. Wanneer dit het geval is, is de steekproef representatief en kunnen de onderzoeksresultaten worden gegeneraliseerd naar deze populatie (Verhoeven, 2007). Binnen het literatuuronderzoek voor EuroParcs is geen sprake geweest van een gekozen populatie. Zoals eerder genoemd, is er veel variërende theorie gevonden wat betreft personeelsaansturing. Er zijn daarom geen resultaten uit dit onderzoek representatief voor een populatie vanuit een bepaalde branche. Dit betekent dat de resultaten uit het literatuuronderzoek niet direct extern valide zijn. Op basis van resultaten uit het veldonderzoek kan er worden geconcludeerd dat de gekozen steekproef niet gelijk de juiste afspiegeling vormt van de populatie. Er is binnen drie verschillende hotelketens veldonderzoek uitgevoerd, maar de resultaten uit dit veldonderzoek zijn niet direct geldig voor alle hotelketens in Nederland. De gekozen steekproef is niet geheel representatief en er is geen generalisatie van onderzoeksresultaten, **ook dankzij de gekozen selecte steekproef, genoemd in paragraaf 3.1.3. De resultaten zullen worden toegepast binnen één organisatie (namelijk EuroParcs) en niet binnen een populatie**. Er zijn minder respondenten geïnterviewd dan gepland, maar door één interview binnen Hampshire Hotels is er wel inzicht ontstaan in personeelsaansturing binnen deze keten. De externe validiteit binnen het onderzoek voor EuroParcs is gering te noemen, aangezien er extern (buiten het onderzoek om) geen representatieve conclusies kunnen worden getrokken.

Qua validiteit kan er worden geconcludeerd dat het onderzoek grotendeels vrij is van systematische meetfouten, zowel wat betreft meetinstrumenten als onderzoeksgroepen. Er is hierbij voldaan aan de geldigheid van meetinstrumenten (in begripsvaliditeit), geldigheid van conclusies (in interne validiteit) en geldigheid van populaties (in externe validiteit).

4.3 Betrouwbaarheid

Bij het discussiëren van betrouwbaarheid wordt nagegaan in hoeverre toevallige fouten voorkomen in het onderzoek. Een voorwaarde voor het onderzoeken van betrouwbaarheid is dat een onderzoek herhaalbaar is, anders kan men de betrouwbaarheid niet nagaan. De betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten geeft aan in hoeverre het onderzoek vrij is van toeval. Bij herhaling van het onderzoek zullen daarom dezelfde resultaten terug moet komen. Ook kan een goede registratie van de onderzoeksopzet en onderzoeksmethoden en nauw contact met de opdrachtgever zorgen voor een

hogere betrouwbaarheid (Verhoeven, 2007). Daarnaast moet een minimalisatie van subjectieve vooroordelen worden bereikt in zowel dataverzameling als data-analyse. De betrouwbaarheid van resultaten is daarnaast ook afhankelijk van de betrouwbaarheid over tijd. Er moeten voorafgaand aan het onderzoek dus zo weinig mogelijk vooroordelen zijn om betrouwbaarheid te kunnen vaststellen, en de resultaten moeten een bepaalde tijdsperiode kunnen overbruggen (Brotherton, 2008).

Literatuuronderzoek

De resultaten uit het literatuuronderzoek kunnen worden beschouwd als betrouwbaar. De kans is namelijk groot dat bij herhaling van het literatuuronderzoek dezelfde (en eventueel nieuwe aanvullende) theorieën worden gevonden. Hierbij geldt wel de voorwaarde dat bij herhaling van het onderzoek dezelfde zoekmethoden, zoekwoorden en zoekmachines worden toegepast. Wanneer deze middelen opnieuw worden gebruikt, is de kans groter dat overeenkomende literatuur met betrekking tot reviewanalyse, reviewverwerking en personeelsaansturing naar voren komt. Het onderzoek is dan vrij van toeval, aangezien de algemene theorieën voor personeelsaansturing uit de gevonden literatuur niet snel zullen veranderen in de toekomst. De resultaten uit het literatuuronderzoek kunnen daarom een tijdsperiode overbruggen, wat ook bijdraagt aan de betrouwbaarheid van het literatuuronderzoek.

Veldonderzoek

Er is een grote kans dat bij herhaling van het veldonderzoek dezelfde resultaten vanuit de hotelketens naar voren komen, op voorwaarde dat dezelfde respondenten worden ondervraagd en de invulling van personeelsaansturing binnen de hotelketens niet of nauwelijks verandert. Het opnemen, transcriberen en coderen van de interviews heeft ook bijgedragen aan de betrouwbaarheid van het veldonderzoek. Aangezien er uiteindelijk wel minder respondenten dan gepland zijn geïnterviewd, kan er worden geconcludeerd dat het onderzoeksresultaat hierdoor minder betrouwbaar is. Bij herhaling van het veldonderzoek kunnen meer respondenten worden onderzocht, waardoor betrouwbaarheid weer zal toenemen. Er kan dan dus worden geconcludeerd dat er sprake is van een relatief hoge betrouwbaarheid binnen het veldonderzoek voor EuroParcs.

De betrouwbaarheid van het onderzoek kan worden beschouwd als relatief hoog. Het onderzoek is in zijn geheel herhaalbaar. Bij herhaling van het onderzoek zullen grotendeels dezelfde resultaten naar voren komen en weinig toevallige fouten voor komen, op voorwaarde dat dezelfde respondenten worden onderzocht en reviewanalyse, reviewverwerking en personeelsaansturing nog steeds op (nagenoeg) dezelfde manier worden toegepast door respondenten. Wanneer dit het geval is, is het gehele onderzoek betrouwbaar wat betreft het overbruggen van een tijdsperiode. De betrouwbaarheid van resultaten uit het literatuuronderzoek en veldonderzoek kan op verschillende manieren worden beoordeeld. Theoriebevindingen zijn nauwelijks tot niet gevoelig voor veranderingen, terwijl praktijkbevindingen (met betrekking tot de invulling van personeelsaansturing) wel afhankelijk zijn van bepaalde veranderingen (bijvoorbeeld trends en ontwikkelingen). De resultaten uit het literatuuronderzoek kunnen daarom worden beschouwd als meer betrouwbaar dan de resultaten uit het veldonderzoek. Een duidelijke registratie van de onderzoeksmethoden en onderzoeksopzet heeft daarnaast ook gezorgd voor een verhoging van betrouwbaarheid. Er is voorafgaand aan het project een duidelijk overzicht gemaakt van onderzoeksvragen, het soort onderzoek per deelvraag en de gewenste resultaten per onderzoek. Hierdoor is een duidelijke opzet en planning toegepast binnen het onderzoek. Ook heeft nauw contact met de opdrachtgever bijgedragen aan de algemene betrouwbaarheid, door voldoende tussentijds overleg en uitwisseling van ideeën.

5. Advies

5.1 Inleiding

Op basis van het uitgevoerde literatuur- en veldonderzoek kan er een uiteindelijk advies worden gevormd voor het managementvraagstuk binnen EuroParcs. In dit hoofdstuk zullen alternatieve oplossingen voor het managementvraagstuk, een implementatieplan en de bijbehorende onderbouwing van het advies worden toegelicht. Binnen dit hoofdstuk zullen ook de drie elementen reviewanalyse, reviewverwerking en interne aansturing van personeel vanzelfsprekend terugkomen. Voor het vormen van een passend advies is het relevant om eerst de huidige situatie binnen EuroParcs met betrekking tot reviewanalyse, reviewverwerking en interne aansturing van personeel in kaart te brengen. Deze situatie met betrekking tot interne aansturing van personeel is, vergeleken met de uitwerking in paragraaf 1.2 en 1.3, in de afgelopen maanden enigszins veranderd.

Reviewanalyse

Reviewanalyse wordt op dit moment voornamelijk uitgevoerd door de afdeling Marketing & Leisure. Vanuit deze afdeling worden reviews ontvangen en geanalyseerd (op onder andere excessen) en algemeen gemiddelde cijfers doorgegeven aan de afzonderlijke parken (L. van der Wildt, persoonlijke communicatie, 8 juni 2017). Vanaf april 2017 wordt er binnen EuroParcs gebruik gemaakt van het nieuwe reserveringssysteem Newyse Maxxton. Dit systeem draagt naast de verwerking van reserveringen ook in bepaalde mate bij aan reviewanalyse (onder andere door het aanmaken van 'tickets' met onderwerpen waarop managers kunnen reageren), maar is voornamelijk gericht op reserveringen en overige bedrijfsvoering (onder andere marketing en kostenreductie) (Maxxton, s.a.). Er wordt geen systeem voor specifiek reviewanalyse gebruikt in de organisatie. Hierdoor is er geen consistente richtlijn voor reviewanalyse door alle parkmanagers. Momenteel ontvangen parkmanagers informatie vanuit de afdeling Marketing & Leisure, maar er worden nog geen middelen toegepast die compleet zijn afgestemd op reviewanalyse (J. Rintjema, persoonlijke communicatie, 19 mei 2017).

Reviewverwerking

Binnen EuroParcs wordt reviewverwerking voornamelijk naar eigen inzicht van parkmanagers uitgevoerd. "Nu wordt op basis van een algemeen gemiddelde per kenmerk per park het één en ander besproken en beoordeeld" (J. Rintjema, persoonlijke communicatie, 21 maart 2017). Er zijn voor parkmanagers geen specifieke methodes of managementmodellen gefaciliteerd wat betreft reviewverwerking. Het bepalen van acties ter verbetering van servicekwaliteit wordt op deze manier naar eigen invulling van de parkmanagers uitgevoerd, zonder enige (proces)ondersteuning.

Interne aansturing van personeel

De interne aansturing van personeel wordt door parkmanagers, net zoals grotendeels reviewanalyse en reviewverwerking, naar eigen inzicht uitgevoerd. Aangezien er geen consistent beleid is wat betreft interne aansturing, voert elke parkmanager personeelsaansturing op eigen wijze uit. Binnen het Newyse Maxxton-systeem is een online tool voor issuemanagement beschikbaar, waarin aanwijzingen worden gegeven voor aansturing in schoonmaak en onderhoud (voor specifiek de afdelingen housekeeping en technische dienst). Deze tool geeft informatie voor interne aansturing van personeel, maar niet zozeer in de vorm van een consistent beleid voor alle afdelingen binnen alle parken (J. Rintjema, persoonlijke communicatie, 9 juni 2017). Ondanks de toepassing van deze tool wordt

personeelsaansturing naar eigen inzicht van parkmanagers toegepast, waardoor er geen vaste richtlijnen, regels of procedures zijn wat betreft de uitvoer van dit proces.

Hieronder worden nogmaals het adviesdoel en de adviesvraag uit het onderzoek geformuleerd.

Adviesdoel

Advies geven voor interne aansturing van personeel op basis van resultaten van reviews voor de verbetering van servicekwaliteit door middel van een intern plan met richtlijnen voor interne aansturing door parkmanagers.

Adviesvraag

Hoe kan binnen EuroParcs het niveau van servicekwaliteit, via interne aansturing van personeel op basis van resultaten van reviews, worden verbeterd?

5.2 Alternatieve oplossingen

Er zijn verschillende alternatieven die een oplossing bieden voor het managementprobleem van EuroParcs. In deze paragraaf zijn vier verschillende adviesopties uitgewerkt. In elke optie wordt aangegeven voor welk 'deel' van het managementprobleem de optie een oplossing biedt (reviewanalyse, reviewverwerking of interne aansturing van personeel).

5.2.1 Adviesoptie 1: Implementeren van online systemen

Ten eerste wordt aan EuroParcs geadviseerd om meer online systemen toe te passen. Uit het veldonderzoek is gebleken dat de ondervraagde hotelketens gebruikmaken van de systemen Olery, GEI-index, Revinate en ISO. Olery, GEI-index en Revinate zijn systemen gericht op reviewanalyse, ISO is een systeem met richtlijnen voor personeelsaansturing. Via Olery kunnen reviews vanuit diverse websites worden gecontroleerd en kan er door medewerkers direct worden gereageerd op deze reviews. Olery geeft managers direct toegang tot online reviews, in plaats van indirect toegang via diverse reviewsites (Olery, 2017). De GEI-index, guest experience index, is een index (ontwikkeld vanuit Olery) waarin op basis van alle ontvangen reviews een afgewogen score wordt gegeven op een schaal van 1 tot 100. In de GEI-index wordt aandacht besteed aan onder andere de kwaliteit van reviewsites, kwaliteit van gegeven reviews en de 'kwaliteit van gasten' (wat betreft bezoek- en reisfrequentie). Met behulp van de GEI-score wordt er een concrete houvast en een direct overzicht van de algemene beoordeling gegeven (Olery, 2017). Revinate is een systeem voor reviewanalyse waarin contact met de gast en reageren op reviews centraal staat. In dit systeem ligt de focus op het personaliseren van gastervaringen, creëren van waardevolle relaties met gasten en klantvertrouwen (Revinate, 2017). ISO is een algemene certificering voor behoud van kwaliteit, veiligheid en efficiëntie in organisaties. Kwaliteitsmanagement en klanttevredenheid staan centraal in ISO (International Organization for Standardization, s.a.). Binnen ISO is de ISO 9001-norm gepubliceerd. Deze norm verschaft begeleiding en hulpmiddelen voor kwaliteitsverbetering en kwaliteitszekerheid. De ISO 9001-norm bestaat uit onder andere de onderwerpen leiderschap, planning, operations en evaluatie van prestaties (International Organization for Standardization, 2015).

Het implementeren van deze online systemen draagt bij aan reviewanalyse binnen EuroParcs. Aangezien op dit moment het Newyse Maxxton-systeem wordt toegepast, dat niet specifiek gefaciliteerd is voor reviewanalyse, leveren de systemen Olery, GEI en Revinate een bijdrage aan de analyse van reviews op een efficiëntere en effectievere manier. Vanuit deze systemen ontvangen

parkmanagers gemiddelde beoordelingen en handvaten voor het behoud van klantrelaties. Reviewanalyse hoeft dan niet meer geheel naar eigen inzicht te worden uitgevoerd. Op deze manier ontstaat er voor parkmanagers meer inzicht in de beoordelingen van gasten met betrekking tot servicekwaliteit. Het ISO-systeem, met daarbij de ISO 9001-norm, draagt specifiek bij aan de uitvoer van interne aansturing van personeel. Personeelsaansturing wordt op dit moment naar eigen inzicht van parkmanagers ingevuld, en hierbij kan de ISO 9001-norm als handboek of richtlijn functioneren. Op deze manier wordt er een consistent beleid ingevoerd dat door alle parkmanagers kan worden toegepast. De visualisatie van adviesoptie 1 is te vinden in bijlage 8.1.

5.2.2 Adviesoptie 2: Uitbreiden van HRM-instrumenten

De tweede adviesoptie voor EuroParcs is het uitbreiden van het aantal toegepaste HRM-instrumenten. Uit literatuuronderzoek is gebleken dat HRM-instrumenten, zoals trainingen, cursussen en medezeggenschap, beoordelingsgesprekken en beloningssystemen relevante middelen zijn binnen personeelsaansturing. Uit veldonderzoek is gebleken dat binnen alle onderzochte hotelketens HRM-instrumenten worden toegepast. Voornamelijk trainingen blijken als HRM-instrument erg relevant te zijn. Volgens de heer Rintjema (persoonlijke communicatie, 19 mei 2017) worden er vanuit EuroParcs op dit moment trainingen aangeboden, maar zijn deze trainingen voornamelijk bedoeld voor receptiemedewerkers. Er kan daarom worden geadviseerd om het aanbod qua trainingen en cursussen voor medewerkers vanuit alle afdelingen uit te breiden. Er kan hierbij een onderscheid worden gemaakt tussen bijvoorbeeld gedragstrainingen en vaardigheidstrainingen. Beoordelingsgesprekken kunnen, zoals toegepast door de onderzochte hotelketens, zorgen voor een concretere beoordeling van reviews. Tijdens deze gesprekken wordt er gekeken naar de beoordeling van reviews en situaties, niet zozeer naar de beoordeling van medewerkers. Op deze manier staat de vaststelling van acties ter verbetering van servicekwaliteit centraal. Medezeggenschap als HRM-instrument kan hierbij ook een belangrijke rol spelen, namelijk door medewerkers inbreng te laten geven over specifieke onderwerpen. Beloningssystemen kunnen ook worden gezien als HRM-instrument. Personeel kan extra worden gemotiveerd, bijvoorbeeld wanneer gasten zeer positieve reviews hebben gegeven. Beloning kan worden gegeven in de vorm van onder andere persoonlijke erkenning, het organiseren van teamactiviteiten of bieden van opleidingsmogelijkheden (Randstad, 2014). De werkzaamheden uitgevoerd door medewerkers binnen EuroParcs worden hierdoor extra gewaardeerd, en dit zorgt voor motivatie en een positieve inbreng bij het personeel.

De uitbreiding van toegepaste HRM-instrumenten binnen EuroParcs bevordert een efficiëntere en effectievere reviewverwerking. Aangezien binnen reviewverwerking acties naar aanleiding van ontvangen reviews worden bepaald, wordt met behulp van HRM-instrumenten een invulling gegeven aan deze acties. De kennis van medewerkers wordt ontwikkeld met behulp van trainingen, medewerkers geven tijdens beoordelingsgesprekken meer inbreng door medezeggenschap en medewerkers worden meer gemotiveerd met behulp van beloningssystemen. Door de toepassing van meer HRM-instrumenten wordt ook extra ondersteuning geboden aan de parkmanagers, aangezien reviewverwerking ook met inbreng van medewerkers wordt ingevuld (en niet alleen door de parkmanagers). Daarnaast kunnen HRM-instrumenten vanzelfsprekend ook worden toegepast om de interne aansturing van personeel binnen EuroParcs te verbeteren. De instrumenten bieden op deze manier extra ondersteuning aan parkmanagers bij de invulling van personeelsaansturing. In bijlage 8.2 is de visualisatie van adviesoptie 2 te vinden.

5.2.3 Adviesoptie 3: Toepassen van performance management en competentie management

Ten derde wordt aan EuroParcs aanbevolen om performance management en competentie management te benutten. Uit literatuuronderzoek is gebleken dat deze twee methoden worden toegepast voor de interne aansturing van personeel. Performance management is een methode waarbij de focus ligt op het bereiken van organisatiedoelstellingen. Gezien het managementvraagstuk van EuroParcs zal performance management gericht zijn op het bereiken en verbeteren van servicekwaliteit binnen de organisatie. Binnen performance management is meetbaarheid van prestaties van medewerkers en de organisatie in het geheel relevant. Reviews dragen bij aan deze meetbaarheid en met behulp van deze reviews worden prestaties gemeten en beoordeeld, om uiteindelijk verbeteringen in kaart te brengen en doelstellingen te bereiken. Competentie management is een methode waarbij competenties van medewerkers optimaal benut worden. De nadruk ligt hierbij op het managen van kennis, vaardigheden, persoonlijkheidskenmerken en persoonlijke motivatie van medewerkers.

De twee methoden zijn bruikbaar binnen interne aansturing van personeel zodat dit proces niet meer grotendeels naar eigen inzicht van de parkmanagers hoeft te worden uitgevoerd. Naast het huidige gebruik van het Newyse Maxxton-systeem kan een combinatie van performance management en competentie management zorgen voor het verbeteren van servicekwaliteit en het benutten van medewerkercompetenties. Aangezien op dit moment geen algemene consistente methode voor personeelsaansturing wordt toegepast binnen EuroParcs, zijn performance management en competentie management bruikbare handvaten. Servicekwaliteit als doel staat centraal binnen EuroParcs, waardoor performance management een passende methode is. Aangezien servicekwaliteit afhankelijk is van de uitvoering van werkzaamheden door personeel, is ook competentie management een bijpassende methode. Door de vele bestaande inzichten en managementmodellen met betrekking tot performance management en competentie management kan elke parkmanager een eigen draai geven aan deze methoden. De visualisatie van adviesoptie 3 is weergegeven in bijlage 8.3.

5.2.4 Adviesoptie 4: Toepassen van Importance-Performance Analysis

Als laatste optie wordt aan EuroParcs geadviseerd om de Importance-Performance Analysis toe te passen. De Importance-Performance Analysis is een methode gericht op het analyseren van een kwaliteitsmeting in een organisatie. Met behulp van de Importance-Performance Analysis wordt gekeken naar resultaten uit reviews op twee niveaus, namelijk belang en prestaties. Uiteindelijk wordt er een afweging gemaakt tussen het servicebelang en de bijbehorende serviceprestaties.

De Importance-Performance Analysis is bruikbaar binnen reviewverwerking. Wanneer, met behulp van resultaten uit reviews, duidelijkheid ontstaat over het belang van een bepaalde service voor de gast, kunnen verdere prestaties binnen EuroParcs op dit belang worden afgestemd. Het model passend bij de Importance-Performance Analysis geeft richtlijnen voor deze prestaties of acties door vier verschillende componenten (concentrate, keep up, low priority en possible overkill). De interne aansturing van personeel binnen EuroParcs kan vervolgens op een component worden afgestemd. Door de toepassing van deze methode wordt een handvat gegeven aan parkmanagers, waardoor reviewverwerking niet meer volledig naar eigen inzicht hoeft te worden uitgevoerd. Een indicatie van het servicebelang geeft op deze manier een richtlijn voor acties ter verbetering van servicekwaliteit. Aangezien binnen reviewanalyse ook wordt gekeken naar het servicebelang vanuit reviews, kan de Importance-Performance Analysis ook in bepaalde mate relevant zijn binnen dit element. De visualisatie van adviesoptie 4 is te vinden in bijlage 8.4.

5.3 Afweging alternatieven

5.3.1 Multicriteria-analyse

Voor de afweging van de vier adviesopties op criteria is een multicriteria-analyse uitgevoerd. In onderstaande analyse staan alle criteria weergegeven en daarbij een afweging per adviesoptie. De afweging is weergegeven in de vorm een 'ranking' van -- , -, +/-, + en ++ ('zeer onvoldoende', 'onvoldoende', 'neutraal', 'voldoende' en 'zeer voldoende'). In tabel 5.5 in bijlage 9 is de ranking omgezet in scores van 1 tot en met 5 om een totaalscore te kunnen geven per adviesoptie.

Bepaling criteria

De criteria in de multicriteria-analyse zijn bepaald aan de hand van de wensen van de opdrachtgever en gevonden theorieën uit onderzoek. De opdrachtgever vanuit EuroParcs heeft aangegeven dat het advies voor personeelsaansturing zal moeten voldoen aan de criteria 'financiële haalbaarheid', 'verbetering van servicekwaliteit', 'consistentie tussen parken' en 'passendheid binnen Newyse Maxxton'. Het advies zal uitvoerbaar moeten zijn binnen een budget van €5000. Dit budget is een indicatie aangezien vanuit EuroParcs is aangegeven dat het beschikbare budget sterk afhankelijk is van het soort advies dat wordt gegeven. Daarnaast zal het advies moeten bijdragen aan de verbetering van servicekwaliteit als doel, op deze manier zal servicekwaliteit centraal moeten staan in de toepassing van de adviesopties. Ook zal het advies moeten bijdragen aan de vraag van de organisatie, namelijk een consistent beleid geldig voor alle parken. Ten slotte moet het advies passend zijn binnen het Newyse Maxxton-systeem. Dit reserveringssysteem is sinds april 2017 geïmplementeerd, maar er bestaat hierbij nog geen bijpassend consistent beleid voor personeelsaansturing voor alle afdelingen binnen alle parken. De adviesoptie (en het uiteindelijke advies) zal daarom passend en eventueel te implementeren moeten zijn in het Newyse Maxxton-systeem.

Tabel 5.6: Multicriteria-analyse

<i>Criteria</i>	<i>Adviesoptie 1</i> Implementeren van online systemen	<i>Adviesoptie 2</i> Uitbreiden van HRM- instrumenten	<i>Adviesoptie 3</i> Toepassen van performance management en competentie- management	<i>Adviesoptie 4</i> Toepassen van Importance- Performance Analysis
Financiële haalbaarheid	+/- (3)	+/- (3)	++ (5)	++ (5)
Verbetering van servicekwaliteit	+	+	+	+
Consistentie tussen parken	++ (5)	- (2)	+/- (3)	+
Passendheid binnen Newyse Maxxton	+/- (3)	+/- (3)	+/- (3)	+/- (3)
Totaal	15	12	15	16

De scores in de multicriteria-analyse zijn toegekend met bepaalde redenen. De toelichting van de beoordeling en afweging van criteria is te vinden in bijlage 9.

5.3.2 Keuze definitieve alternatief

Op basis van de uitgevoerde multicriteria-analyse, is er een conclusie getrokken met betrekking tot het definitieve alternatief voor EuroParcs. Uit de multicriteria-analyse is gebleken dat adviesoptie 4, het toepassen van Importance-Performance Analysis, het beste scoort op de uitgekozen criteria en dus het beste alternatief zal zijn. Deze optie is financieel gezien zeer haalbaar, draagt bij aan de verbetering van servicekwaliteit, zorgt voor consistentie tussen parken (voornamelijk wat betreft reviewverwerking) en is passend bij het Newyse Maxxton-systeem. Desondanks kan deze adviesoptie geen oplossing bieden voor alle elementen uit het managementprobleem, en daarnaast kan er ook geen richtlijn worden gemaakt waarin alleen deze adviesoptie wordt uitgewerkt. **Daarom zullen er vanuit elke adviesoptie aspecten worden gekozen die vervolgens verwerkt zullen worden in het advies. Voor EuroParcs zal als advies een stappenplan worden gerealiseerd waarin de elementen reviewanalyse, reviewverwerking en interne aansturing van personeel centraal staan.** Er is per adviesoptie bepaald welk element daarbij het meest passend is. Dit is gedaan door een ranking van -- tot ++. Op deze manier is bepaald bij welk element welke adviesoptie kan worden toegepast. De 'beste passendheid' is beoordeeld met ++. Daarnaast is er ook per element een aanvullende optie gevonden die eventueel samen met de best passende optie kan worden toegepast, beoordeeld met +. Deze uitwerkingen zijn te vinden in bijlage 10. Hieronder worden het definitieve alternatief per element toegelicht.

Definitieve alternatief voor 'reviewanalyse': Online systemen

Voor reviewanalyse zijn aspecten uit adviesoptie 1 (online systemen) het meest relevant. Hierbij zijn de systemen Olery, GEI en Revinate het meest geschikt voor reviewanalyse. Binnen deze eerste stap staat de analyse van de ontvangen reviews centraal. De genoemde online systemen bieden een extra handvat voor reviewanalyse door de parkmanagers. Zoals uitgewerkt in paragraaf 5.2.1 heeft elk systeem een eigen werking. Zo is Olery gericht op directe toegang tot reviews vanuit alle kanalen en het direct reageren op reviews. De GEI-index geeft een afgewogen score van 1 tot 100, gebaseerd op alle ontvangen reviews. Vanuit Revinate worden handvaten gegeven voor het personaliseren van gastervaringen en creëren van waardevolle gastrelaties en meer klantvertrouwen. Door het toepassen van deze drie systemen kan elk systeem een eigen bijdrage leveren aan reviewanalyse binnen EuroParcs. De Importance-Performance Analysis kan daarnaast als aanvullende optie worden gebruikt bij reviewanalyse, aangezien binnen reviewanalyse ook wordt gekeken naar het servicebelang vanuit reviews. Dit is waar de y-as van de Importance-Performance Analysis op gericht is. Bij reviewverwerking richt men zich vervolgens op de x-as van het model, waarin de bepaling van serviceprestaties centraal staat.

Definitieve alternatief voor 'reviewverwerking': Importance-Performance Analysis

Reviewverwerking kan het beste worden uitgevoerd met behulp van aspecten uit de Importance-Performance Analysis, afkomstig uit adviesoptie 4. Binnen de Importance-Performance Analysis wordt een richting gegeven voor kwaliteitsverbetering op basis van het door de gast ervaren servicebelang. Dit servicebelang komt tijdens reviewanalyse naar voren, en op basis van dit belang worden acties ter verbetering van service bepaald. Aangezien per component of kwadrant een richting wordt gegeven voor serviceverbetering, kan de Importance-Performance Analysis door EuroParcs wordt toegepast in deze tweede stap van het stappenplan. HRM-instrumenten, zoals trainingen, cursussen,

medezeggenschap, beoordelingsgesprekken en beloningssystemen, kunnen ook bijdragen aan een efficiënte en effectieve verwerking van reviews in personeelsaansturing. Op basis van de ontvangen reviews worden tijdens reviewverwerking acties ter verbetering van servicekwaliteit bepaald. De genoemde HRM-instrumenten kunnen bijdragen aan het bereiken van dit doel, bijvoorbeeld door trainingen (gericht op de verbetering van vaardigheden), medezeggenschap (aandacht besteden aan de ideeën van medewerkers) en beloningssystemen (extra motivatie van medewerkers). HRM-instrumenten kunnen daarom als aanvullende optie worden toegepast.

Definitieve alternatief voor 'interne aansturing van personeel': ISO 9001-norm

Specifieke aspecten uit adviesoptie 1 (online systemen) zijn het meest passend voor de uiteindelijke personeelsaansturing binnen EuroParcs. Het ISO-systeem is het meest passende online systeem voor interne aansturing van personeel. Binnen dit systeem, en specifiek de ISO 9001-norm, worden richtlijnen gegeven voor kwaliteitsverbetering. In de ISO 9001-norm komen verschillende onderwerpen aan bod, onder andere leiderschap, planning, operations en evaluatie van prestaties. In de ISO 9001-norm zijn processen gewaarborgd en regels vastgesteld die als richtlijnen voor personeelsaansturing kunnen dienen. Daarnaast kan de norm ook door medewerkers zelfstandig worden toegepast (zoals binnen Stayokay wordt gedaan), zodat de processen ook onafhankelijk van de aansturing van leidinggevenden kunnen worden uitgevoerd. Naast de toepassing van ISO kunnen ook performance management en competentie management worden gebruikt in interne aansturing van personeel. Aangezien dit breed toepasbare methoden zijn (met veel verschillende inzichten en managementmodellen), kan de toepassing naar eigen keuze van parkmanagers worden uitgevoerd. De methoden kunnen extra ondersteuning bieden bij personeelsaansturing, door specifiek aandacht te besteden aan servicekwaliteit en medewerkercompetenties. Performance management en competentie management kunnen daarom als aanvullende opties worden toegepast.

Door in elk element passende aspecten uit een specifieke adviesoptie te verwerken, ontstaat er een duidelijk verband en duidelijke structuur tussen de onderzoeksresultaten en de inhoud van het advies. De uitgewerkte elementen worden in paragraaf 5.4 uitgewerkt tot een intern plan voor EuroParcs.

5.4 Implementatieplan

5.4.1 PDCA-cyclus

De PDCA-cyclus of kwaliteitscirkel van Deming is een cyclus die inzicht geeft in de verbetering van kwaliteit van dienstverlening. De PDCA-cyclus bestaat uit vier opeenvolgende stappen; plan, do, check en act (Passionned Group, 2017; Van Vliet, 2013).

Elke stap uit de PDCA-cyclus wordt nagelopen en afgestemd op het advies voor EuroParcs.

Stap 1: Plan

In de eerste stap staat de planning van de implementatie van het advies centraal. Vanuit EuroParcs is aangegeven dat vanaf juni 2017 tot en met begin 2018 het nieuwe reserveringssysteem wordt geïmplementeerd. Op dit moment is dit proces nog in volle gang, aangezien het Newyse Maxxton-systeem pas sinds een aantal weken is ingevoerd binnen de organisatie. Volgens planning is in 2018 het nieuwe systeem operationeel binnen alle parken. In 2018 kan dan ook het implementatieplan worden toegepast door de parkmanagers. De opdrachtgever geeft aan dat de implementatie van het



Figuur 5.7:
PDCA-cyclus (Passionned Group, 2017)

advies afhankelijk is van de uitgevoerde activiteiten in 2017 (J. Rintjema, persoonlijke communicatie, 9 juni 2017). Voor de toepassing van het implementatieplan door parkmanagers kan onderstaand tabel een planningsindicatie geven. De uiteindelijke uitvoer van het stappenplan wordt niet volgens een bepaalde planning uitgewerkt, aangezien personeelsaansturing een continue doorlopend proces is.

Tabel 5.8: Plan-fase PDCA-cyclus

<i>Stappen</i>	<i>Activiteit</i>	<i>Manier van uitvoering</i>	<i>Moment van uitvoering</i>	<i>Uitgevoerd door</i>
Stap 1: Reviewanalyse	Analyseren van reviews; deze bestuderen op inhoud en eventuele excessen	Implementeren van online systemen Olery, GEI en Revinate <i>Aanvullende optie: methode Importance-Performance Analysis</i>	Bij de ontvangst van reviews (constant doorlopend proces)	Parkmanagers, met ondersteuning vanuit afdeling Marketing & Leisure
Stap 2: Review-verwerking	Verwerken van reviews; deze vertalen tot acties voor verbetering van servicekwaliteit	Toepassen van Importance-Performance Analysis <i>Aanvullende optie: HRM-instrumenten</i>	Na de analyse van reviews (constant doorlopend proces)	Parkmanagers en medewerkers (inbreng van medewerkers)
Stap 3: Interne aansturing van personeel	Personeels-aansturing; op basis van reviewanalyse en reviewverwerking medewerkers intern aansturen	Implementeren van ISO-systeem /ISO 9001-norm <i>Aanvullende optie: methoden performance management en competentie management</i>	Na de verwerking van reviews (constant doorlopend proces)	Parkmanagers en medewerkers (zelfstandigheid van medewerkers)

Stap 2: Do

In de tweede stap staat de uitvoer en meting van de geplande activiteiten uit stap 1 van de PDCA-cyclus centraal. Hierin wordt benodigde informatie, realisatie van de drie elementen en meting van uiteindelijke resultaten besproken.

Tabel 5.9: Do-fase PDCA-cyclus

<i>Stappen</i>	<i>Benodigde informatie</i>	<i>Manier van realisatie</i>	<i>Manier van meting</i>
Stap 1: Reviewanalyse	Relevante aspecten uit gegeven beoordelingen, eventuele excessen (opmerkelijk negatief of opmerkelijk positief) Informatie m.b.t. online systemen Olery, GEI en Revinate <i>Eventueel: informatie m.b.t. methode Importance-Performance Analysis</i>	Contracten afsluiten voor gebruik online systemen Olery, GEI en Revinate <i>Eventueel: methode Importance-Performance Analysis toepassen</i>	Constante meting door analyse van reviews

Stap 2: Review-verwerking	Relevante informatie vanuit reviewanalyse Informatie m.b.t. methode Importance-Performance Analysis <i>Eventueel: informatie m.b.t. passende HRM-instrumenten</i>	Methode Importance-Performance Analysis integreren Bepaling van acties voor serviceverbetering <i>Eventueel: HRM-instrumenten uitbreiden zoals trainingen, cursussen, medezeggenschap, beoordelingsgesprekken en beloningssystemen</i>	Constante meting door uitvoering van interne aansturing van personeel, op deze manier de effectiviteit van reviewverwerking meten
Stap 3: Interne aansturing van personeel	Relevante informatie vanuit reviewverwerking (acties te verwerken in personeelsaansturing voor verbetering van servicekwaliteit) Informatie m.b.t. ISO-systeem/ISO 9001-norm <i>Eventueel: informatie m.b.t. methoden performance management en competentie management</i>	Contract afsluiten voor gebruik ISO-systeem/ISO 9001-norm <i>Eventueel: methoden performance management en competentie management toepassen</i>	Meting door o.a.: Constance controle door parkmanagers op passendheid van acties uit reviewverwerking Juiste toepassing van ISO-systeem Hogere beoordelingen vanuit reviews (= hogere ervaren servicekwaliteit) Verhoging bedrijfsresultaten (o.a. toename verhuur en verkoop, toename omzet)

Stap 3: Check

Tijdens de check-fase worden de drie stappen gemeten en vergeleken met de gewenste output. Zoals ook aangegeven in de 'Do-fase' zorgt het constant nalopen van het stappenplan voor een regelmatige controle van de uitvoering, aangezien bij nieuwe ontvangen reviews opnieuw de analyse en verwerking kan worden uitgevoerd voor de bepaling van personeelsaansturing. De stappen kunnen daarnaast ook worden gecontroleerd met behulp van het stellen van een aantal vragen.

–Vraag 1: Wordt stap 1, reviewanalyse, volgens plan uitgevoerd? Worden de online systemen ook daadwerkelijk en volgens planning toegepast? Wordt eventueel ook gebruik gemaakt van de Importance-Performance Analysis als aanvullende optie?

–Vraag 2: Wordt stap 2, reviewverwerking, volgens plan uitgevoerd? Wordt de Importance-Performance Analysis ook daadwerkelijk en volgens planning toegepast? Wordt eventueel ook gebruik gemaakt van HRM-instrumenten als aanvullende optie?

–Vraag 3: Wordt stap 3, interne aansturing van personeel, volgens plan uitgevoerd? Wordt het ISO-systeem ook daadwerkelijk en volgens planning toegepast? Wordt eventueel ook gebruik gemaakt van performance management en competentie management als aanvullende optie?

–Vraag 4: Wordt, door middel van uitvoering van stap 1 en 2 uit de PDCA-cyclus, de verbetering van servicekwaliteit als doel bereikt? Is dit merkbaar door de uitgevoerde metingen, bijvoorbeeld ontvangst van meer positieve reviews en toename van verhuur en verkoop van vakantiewoningen?

Stap 4: Act

In de vierde stap staat de bijsturing van de PDCA-cyclus centraal. Er kan hierbij worden bijgestuurd op resultaatverschillen en het (indien nodig) alsnog behalen van het geplande resultaat. Wanneer bij beantwoording van de vragen in stap 3 blijkt dat het gehele proces nog niet optimaal wordt uitgevoerd, is er in stap 4 ruimte om aanpassingen door te voeren. Er kan bijvoorbeeld worden besloten om meer of minder HRM-instrumenten te gebruiken of een bepaald online systeem niet meer te hanteren.

5.4.2 Intern plan

Voor EuroParcs is een intern plan met daarin een stappenplan voor personeelsaansturing gerealiseerd. In dit interne stappenplan komen de elementen reviewanalyse, reviewverwerking en interne aansturing van personeel als stappen naar voren. Op deze manier is er een overzicht van richtlijnen ontstaan dat binnen elk park kan worden toegepast. Het stappenplan is weergegeven in onderstaande infographic.



Figuur 5.10: Infographic stappenplan 'Interne aansturing van personeel'

De infographic geeft een visualisatie van het stappenplan voor interne aansturing van personeel door parkmanagers van EuroParcs. Het implementatieplan geeft een overzicht van acties die door EuroParcs kunnen worden ondernomen met betrekking tot personeelsaansturing.

Stap 1: Reviewanalyse

Reviewanalyse wordt in het stappenplan uitgevoerd door de implementatie van online systemen. Hierbij zijn de systemen Olery, GEI en Revinate uitgekozen, aangezien elk systeem een eigen functie heeft met betrekking tot reviewanalyse (verstrekking van toegang tot alle reviews en reviewsites, gemiddelde scores in een index en personalisatie van gastervaringen). Als aanvullende optie kan ook de Importance–Performance Analysis worden toegepast door EuroParcs, aangezien door reviewanalyse ook inzicht ontstaat in het specifieke belang van een service, wat een relevant aspect is in de Importance–Performance Analysis.

Stap 2: Reviewverwerking

In het stappenplan wordt reviewverwerking toegepast door het gebruik van de Importance–Performance Analysis. Deze methode is gericht op de afweging van servicebelang op serviceprestaties. De vier componenten geven richting aan de bepaling van prestaties of acties ter verbetering van servicekwaliteit. Als aanvullende optie kunnen ook HRM–instrumenten worden toegepast, onder andere trainingen of medezeggenschap. De HRM–instrumenten dragen op deze manier bij aan de invulling van de prestaties of acties ter verbetering van servicekwaliteit.

Stap 3: Interne aansturing van personeel

Ten slotte wordt met behulp van de ISO 9001–norm een richtlijn gegeven voor interne aansturing van personeel. Binnen deze norm wordt per onderwerp een voorschrift gegeven voor kwaliteitsmanagement en uiteindelijk de verbetering van servicekwaliteit. Hierbij kunnen ook performance management en competentie management worden toegepast als aanvullende optie(s). Binnen deze methoden staan servicekwaliteit als doel en de benutting van medewerkercompetenties centraal, waar parkmanagers een eigen invulling aan kunnen geven (door veel bestaande inzichten en ontwikkelde managementmodellen).

Verbetering van servicekwaliteit

Uiteindelijk zullen de drie stappen bijdragen aan het uiteindelijke doel van EuroParcs; de verbetering van servicekwaliteit. Als gevolg van verbeterde servicekwaliteit kan gasttevredenheid verhogen, het ontvangst van positieve reviews toenemen en de reputatie en bekendheid van EuroParcs als aanbieder toenemen. Hierdoor kan de verhuur en verkoop van vakantiewoningen toenemen, wat uiteindelijk resulteert in een verhoging van bedrijfsresultaten (stijging van opbrengsten en omzet). De verbetering van servicekwaliteit zorgt op deze manier niet alleen voor een stijging van het aantal positieve reviews, maar ook voor positievere bedrijfsresultaten.

5.5 Financiële consequenties

Bij het adviseren van EuroParcs met betrekking tot interne aansturing van personeel is financiële onderbouwing relevant. In onderstaand financieel overzicht worden de financiële consequenties passend bij het implementatieplan uitgewerkt, met daarbij ook een toelichting van de kosten per gekozen implementatie of middel.

Financieel overzicht

Vanuit EuroParcs is een beschikbaar budget van €5000 gegeven. Alle gemaakte kosten worden gefaciliteerd en bekostigd vanuit de afdeling Marketing & Leisure binnen EuroParcs. Het budget is dan ook beschikbaar gesteld vanuit deze afdeling. Er is bij aanvang van het project door de opdrachtgever aangegeven dat een eventueel overzicht van richtlijnen in eigen beheer kan worden gerealiseerd of gefaciliteerd. Daarnaast is er door de opdrachtgever ook aangegeven dat er bestaande afspraken zijn met externe partijen wat betreft aanpassingen in online systemen. De opdrachtgever heeft daarnaast vermeld dat het uiteindelijke beschikbare budget afhankelijk is van het soort advies dat wordt gegeven, hierdoor staat het budget van €5000 niet geheel vast (J. Rintjema, persoonlijke communicatie, 21 maart 2017). Hieronder wordt een overzicht gegeven van de financiële gegevens voor de implementatie van het stappenplan.

Tabel 5.11: Overzicht financiële gegevens

Soort implementatie	Inhoud implementatie	Kosten
1. Reviewanalyse		
Olery	Basic-demoversie	€49 per maand = €590 per jaar
	Plus-demoversie	€69 per maand = €830 per jaar
	Olery-systeem (standaard-versie)	€1100 per maand = €13200 per jaar
GEI-index	Geïntegreerd in Olery-systeem	N.v.t.
Revinate	Revinate Marketing Revinate Surveys Revinate Reputation	Kostenbepaling n.a.v. inschrijving van organisatie
Aanvullende optie: Importance-Performance Analysis	Toepassing Importance-Performance Analysis	N.v.t.
2. Reviewverwerking		
Importance-Performance Analysis	Toepassing Importance-Performance Analysis	N.v.t.
Aanvullende optie: HRM-instrumenten	Afhankelijk van gekozen HRM-instrument, bijvoorbeeld:	
	- Training 'Overstappen op ISO 9001' - Training 'Procesmanagement volgens ISO 9001'	€580 €985
3. Interne aansturing van personeel		
ISO 9001-norm	ISO 9001-handboek ISO 9001-webtool	€130 per jaar €210 per jaar
Aanvullende optie: Performance management en competentie management	Toepassing van performance management en competentie management	N.v.t.

Toelichting kosten per implementatie

In onderstaand overzicht wordt een toelichting gegeven van de gemaakte kosten per implementatie of middel, met de daarbij behorende bronvermeldingen.

Olery

Voor de toepassing van Olery kan worden gekozen voor de toepassing van twee verschillende demoversies of het standaard Olery-systeem;

Basic-demoversie (Olery, 2017)

- Ongelimiteerd aantal gebruikers en reviews
- Eigen branding

Plus-demoversie (Olery, 2017)

- Ongelimiteerd aantal gebruikers en reviews
- Eigen branding
- Publicatie van reacties op Tripadvisor, Zoover, MeetingReview

Olery-systeem (standaard-versie) (Olery, persoonlijke communicatie, 7 juni 2017)

- Toepasbaar voor 10 parken
- Dashboard met directe toegang tot algemene informatie per park
- Benchmark-tool met activiteiten voor concurrentieanalyse per park

GEI-index

De GEI-index is geïntegreerd in het standaard Olery-systeem. Voor het ontvangen van informatie vanuit deze index hoeven geen extra kosten te worden gemaakt (Olery, 2017).

Revinat

Binnen de toepassing van Revinat kan worden gekozen voor drie verschillende tools met als uitgangspunt de personalisatie van gastervaringen;

Revinat Marketing

- Tool voor marketingcommunicatie en -activiteiten, zoals de opzet van mails voor gasten en inzicht in 'best practices' om marketingcampagnes te optimaliseren

Revinat Reputation

- Tool voor behoud en meting van gastervaringen door het samenbrengen van alle online reviews en overige reacties via social media in één overzicht

Revinat Surveys

- Tool voor verzameling en publicatie van gastreviews voor online platforms zoals Tripadvisor en analyse van sentiment vanuit deze reviews

De specifieke kosten voor de implementatie van de Revinat-tools kunnen niet door externe partijen gevonden worden. Deze kosten worden namelijk afgestemd op organisatiekenmerken zoals bedrijfsomvang en bedrijfsresultaten. Er zal dus eerst aan een inschrijving bij Revinat voldaan moeten worden voordat er een kostenindicatie kan worden gemaakt (Revinat, 2017).

HRM-instrumenten

Er kunnen verschillende HRM-instrumenten worden gekozen. Bij de implementatie van HRM-instrumenten zullen trainingen als instrument de meeste kosten met zich meebrengen;

Training 'Overstappen op ISO 9001' (NEN, 2015)

- Voor max. 20 medewerkers, o.a. betrokkenen/verantwoordelijken bij invoer van ISO 9001
- Onderwerpen; o.a. inzicht in ISO 9001, plan van aanpak, organisatiecontext, leiderschap, planning, ondersteuning, etc.

Training 'Procesmanagement volgens ISO 9001' (NEN, 2015)

- Voor max. 15 medewerkers, o.a. procesmanagers
- Onderwerpen; o.a. procesmanagement in teams, technieken/vaardigheden, procesverbeteringen

ISO 9001

Voor de implementatie van ISO 9001 kan er worden gekozen voor een webtool of handboek;

ISO 9001–webtool (NEN, 2017)

- Online webtool, altijd en overal toegankelijk en beschikbaar
- Overzicht van definities uit ISO 9000
- Taken toekennen

ISO 9001–handboek (NEN, 2015)

- Handboek als document van 44 pagina's
- Overzicht van actuele status wat betreft voldoen aan eisen
- Overzicht van definities uit ISO 9000
- Taken toekennen
- Exporteren actielijsten
- Nederlands en Engels

Huidig financieel overzicht

Aangezien er op dit moment geen consistent beleid is met betrekking tot interne aansturing van personeel, is er geen financieel overzicht van huidige kosten en opbrengsten voor personeelsaansturing. Interne aansturing van personeel wordt momenteel nog te algemeen en 'eenvoudig' uitgevoerd, waardoor er geen huidige kosten en opbrengsten kunnen worden vastgesteld (J. Rintjema, persoonlijke communicatie, 9 juni 2017).

Mogelijke opbrengsten

In het kostenoverzicht in tabel 5.11 zijn geen opbrengsten verwerkt. Bijbehorende opbrengsten zijn namelijk lastig in te schatten aangezien verbetering van servicekwaliteit als doel is vastgesteld. Er kan geen specifieke schatting worden gemaakt van opbrengsten als gevolg van verbetering van servicekwaliteit. **Verbetering van servicekwaliteit kan bijvoorbeeld resulteren in een stijging van verhuur en verkoop van vakantiewoningen en een toename van omzet. Deze stijgingen of toenames zijn vooraf lastig te bepalen, aangezien er geen bestaand financieel overzicht is waarop deze ontwikkelingen te baseren zijn.** Aangezien er op dit moment geen financieel overzicht wat betreft personeelsaansturing beschikbaar is, zijn er geen **huidige** kosten of opbrengsten die veranderen als gevolg van het gegeven advies. Er is geen bestaand financieel overzicht dat afhankelijk is van de aanpassingen in het ontwikkelde implementatieplan.

5.6 Haalbaarheid van advies

Het uitgewerkte implementatieplan is haalbaar voor EuroParcs. Deze haalbaarheid is wel enigszins afhankelijk van gemaakte keuzes door EuroParcs, vooral financieel gezien wat betreft de implementatie van online systemen en uitbreiding van specifieke HRM-instrumenten. De keuze qua online systemen en HRM-instrumenten kan zelf worden bepaald door parkmanagers (met inbreng van de afdeling Marketing & Leisure). Zo is de implementatie van het standaard Olery-systeem (financieel gezien) minder haalbaar dan de implementatie van de ISO 9001-norm. Vandaar dat haalbaarheid wat betreft de toepassing van deze middelen niet vooraf te bepalen is. Aangezien bij de toepassing van de Importance-Performance Analysis, performance management en competentie management voornamelijk gebruik wordt gemaakt van bestaande inzichten uit literatuur en managementmodellen, is wat betreft deze methoden vooraf geen haalbaarheid te bepalen. De methoden worden grotendeels naar eigen inzicht van parkmanagers worden uitgevoerd, vandaar dat de haalbaarheid ook door de managers wordt bepaald. Zoals weergegeven in de PDCA-cyclus zal het advies vanaf 2018 worden

geïmplementeerd binnen EuroParcs, aangezien het nieuwe Newyse Maxxton-systeem eerst volledig doorgevoerd zal moeten worden binnen de organisatie (vanaf juni 2017). Er zal daarom volgens planning in begin 2018 begonnen kunnen worden met de uitvoer van het stappenplan, en de verwachte kosten zullen dan ook vanaf deze periode worden gemaakt. Op deze manier is de planning in de PDCA-cyclus ook haalbaar en passend bij het advies. De planning is namelijk afgestemd op specifieke en gewenste ontwikkelingen in 2017 en 2018.

5.7 Relevantie voor managementprobleem

Elke stap in het implementatieplan draagt bij aan de oplossing van een 'deel' van het managementprobleem, zoals te zien in paragraaf 5.2. Aangezien eerst de huidige situatie met betrekking tot reviewanalyse, reviewverwerking en interne aansturing van personeel in kaart is gebracht, is er inzicht gegeven in relevantie wat betreft deze elementen en mogelijke verbeterpunten. In het stappenplan komen de drie elementen als afzonderlijke stappen terug, die gezamenlijk een richtlijn vormen voor personeelsaansturing. Deze richtlijn vormt een concreet overzicht van de invulling van reviewanalyse, reviewverwerking en interne aansturing van personeel. Aangezien er ook inzicht is verkregen in de huidige inzet van middelen (zoals het Newyse Maxxton-systeem en gebruik van HRM-instrumenten), zijn de middelen die terugkomen in het adviesplan ook hierop afgestemd. Het implementatieplan is op deze manier relevant voor en afgestemd op de oplossing van het managementprobleem.

5.8 Relatie met uitkomsten van literatuuronderzoek en veldonderzoek

De resultaten uit het literatuur- en veldonderzoek zijn direct toegepast in het advies voor EuroParcs. De theoriebevindingen en praktijkbevindingen zijn geanalyseerd op relevantie voor het advies. **Zo zijn bepaalde aspecten zowel in het literatuuronderzoek als het veldonderzoek teruggevonden (zoals de relevantie van servicekwaliteit en de toepassing van HRM-instrumenten). Er zijn hierdoor verschillende aspecten uit de theorie- en praktijkresultaten toegepast in het implementatieplan. Deze aspecten zijn gebruikt om specifieke keuzes en afwegingen te maken (zoals te zien in tabel 5.6 en bijlage 9) wat betreft de invulling van personeelsaansturing binnen EuroParcs.** Er zijn daarnaast direct kosten vastgesteld bij de gevonden implementaties uit de onderzoeken (zoals de kosten van uitbreiding van HRM-instrumenten uit literatuuronderzoek en implementatie van online systemen uit veldonderzoek). Hierdoor is er ook een directe relatie ontstaan tussen de verschillende elementen (reviewanalyse, reviewverwerking en interne aansturing van personeel) en bijbehorende financiële gegevens. De inhoud van het implementatieplan is daarom passend bij de resultaten uit het theorie- en praktijkonderzoek.

5.9 Conclusie

Het uiteindelijke advies dat aan EuroParcs gegeven wordt is een intern plan met daarin een stappenplan voor interne aansturing van personeel op basis van reviews. Binnen dit stappenplan is verbetering van servicekwaliteit als uiteindelijk doel gekozen. **Alle onderzoeksresultaten zijn verzameld door middel van literatuuronderzoek en veldonderzoek. Er zijn in eerste instantie, op basis van de gevonden resultaten, vier adviesopties geformuleerd. Deze opties zijn** de implementatie van online systemen, uitbreiding van HRM-instrumenten, toepassing van performance management en competentie management en toepassing van de Importance-Performance Analysis. Uit de multicriteria-analyse is gebleken dat de vierde adviesoptie, de toepassing van de Importance-Performance Analysis, de best scorende en meest passende optie is voor EuroParcs. Aangezien deze adviesoptie geen volledige oplossing voor het gehele managementprobleem biedt, is er gekozen voor een combinatie

van de verschillende adviesopties. In het stappenplan zijn reviewanalyse, reviewverwerking en de uiteindelijke interne aansturing van personeel uitgekozen als de drie stappen. Bij elke stap is gekozen voor de toepassing van een bepaalde adviesoptie (met daarbij een aanvullende optie). Bij reviewanalyse is aanbevolen om de online systemen Olery, GEI en Revinate toe passen, eventueel met het toepassen van de Importance-Performance Analysis als aanvullend middel. Reviewverwerking wordt geadviseerd om met behulp van de Importance-Performance Analysis uit te voeren. Eventueel kunnen hierbij HRM-instrumenten worden toegepast als aanvullende middelen. Ten slotte wordt wat betreft interne aansturing van personeel aanbevolen om de ISO 9001-norm als richtlijn toe te passen. Hierbij kunnen eventueel de aanvullende middelen performance management en competentie management worden toegepast. Op deze manier is er een stappenplan of richtlijn ontstaan dat door elke parkmanager binnen elk park kan worden toegepast. Er kan worden geconcludeerd dat het implementatieplan voor EuroParcs financieel gezien passend is bij de organisatie. Aangezien vanaf 2018 begonnen zal worden met de implementatie van het advies, is er de komende maanden tijd om het implementatieplan te analyseren en keuzes te maken qua toepassing van middelen (zoals online systemen en HRM-instrumenten). Aangezien er verschillende middelen en opties zijn geïmplementeerd in het stappenplan, is er voor de afdeling Marketing & Leisure en parkmanagers ruimte om eigen keuzes te maken en invullingen te geven aan het proces. Er kan hierbij bijvoorbeeld ook rekening worden gehouden met de verschillende kenmerken per park. Op deze manier kan het implementatieplan onder andere ook worden afgestemd op de invulling van het Newyse Maxxton-systeem. Op deze manier kan een combinatie van dit systeem en het stappenplan resulteren in de verbetering van servicekwaliteit.

Nawoord

De totstandkoming van het adviesrapport is goed verlopen. Het onderzoek is uitgevoerd zonder het voorkomen van grote problemen of vertraging. Voor aanvang van het thesissemester waren er bepaalde verwachtingen, onder andere over de uitvoer van het veldonderzoek wat een groot deel beslaat van het rapport. Ook de ervaringen van medestudenten hebben gezorgd voor verwachtingen bij het onderzoek, bijvoorbeeld over de (soms moeizame) benadering van respondenten voor interviews en verzameling van voldoende enquêtes. In dit nawoord wordt er een reflectie gegeven op het eigen handelen en een reflectie op de algemene waarde van de thesis.

Reflectie op het eigen handelen

Doorgemaakte ontwikkelingen

Tijdens het schrijven van het adviesrapport heb ik verschillende ontwikkelingen **doorgemaakt**. Zo heb ik ten eerste veel geleerd over de vakantiepark- en accommodatiesector, en heb ik ontdekt dat ik veel interesse heb in deze sector. Ik zou het bijvoorbeeld interessant vinden om over een aantal jaar werkzaam te zijn in de accommodatiebranche. Daarnaast heb ik ook veel geleerd over de uitvoer van een onderzoek en alle voorkomende aspecten daarbij, van planning en realisatie tot en met evaluatie en advies. Daarnaast heb ik geleerd zelfstandig te werken, wel met begeleiding van docenten en overleg met andere studenten, maar zonder het specifiek samenwerken in een onderzoeksgroep. Tijdens groepsoverleg is er door mijzelf en groepsleden feedback gegeven, deze feedback heeft vooral ter advies gediend. Uiteindelijk heb ik geleerd om eigen keuzes te maken en volledig een eigen invulling te geven aan mijn onderzoek.

Zwakke en sterke punten

Door het reflecteren op mijn eigen handelen zijn er specifieke zwakke en sterke punten naar voren gekomen. Enkele zwakke punten zijn het te uitgebreid toelichten van bepaalde keuzes en hierbij in herhaling vallen. Hierdoor kwam soms niet duidelijk de rode draad van het onderzoek naar voren. Door geschreven tekst meerdere keren na te lezen, heb ik veel tekst uiteindelijk korter kunnen samenvatten. Daarnaast ben ik te twijfelachtig geweest bij het maken van bepaalde keuzes, waardoor ik soms vast liep op bepaalde onderdelen in het rapport. Hierbij is het belangrijker om sneller knopen door te hakken om verder te kunnen werken aan een onderdeel. Enkele sterke punten zijn mijn specifieke en precieze manier van schrijven. Ik heb veel toelichtingen uitgebreid beschreven, wat uiteindelijk bijdraagt aan een heldere inhoud van het rapport. Ook heb ik daarnaast gezorgd voor een overzichtelijke rapport, met een geordende opdeling van de uitgebreide onderdelen of hoofdstukken zoals het onderzoeksdeel en adviesdeel.

Leerpunten

Op basis van deze zwakke en sterke punten kan er een overzicht van leerpunten worden gemaakt. Voor mij zijn specifieke leerpunten de eerdere benadering van opdrachtgevers en respondenten en het eerder en vaker tussentijds vragen van feedback. Bij de benadering van mogelijke opdrachtgevers ben ik bijvoorbeeld te afwachtend geweest, hierbij was directe benadering via telefoon effectiever geweest dan alleen benadering via mail. Daarnaast is ook het eerder benaderen van respondenten een leerpunt. De respondenten voor mijn interviews had ik eerder kunnen benaderen om uiteindelijk ook het aantal vooraf gekozen respondenten te kunnen bereiken. Binnen Hampshire Hotels was het niet mogelijk om

een medewerker van een interne afdeling te interviewen, waardoor ik uiteindelijk vijf in plaats van zes interviews heb afgenomen. Ten slotte is ook het eerder en vaker vragen van feedback een leerpunt voor mij. Vooral in de laatste weken van het thesissemester heb ik aan mijn eerste examinerator veel vragen gesteld over onder andere het resultaatendeel, de conclusies uit mijn onderzoek en het adviesdeel. In het vervolg zou ik eerder en vaker tussentijds vragen kunnen stellen en om feedback kunnen vragen, om de aanpassingen in het verslag beter te kunnen verdelen over de beschikbare tijd.

Alternatieve keuzes bij herhaling

Er zijn naast deze leerpunten ook mogelijke alternatieve keuzes voor de gemaakte keuzes in het rapport. In plaats van zowel hotelmanagers als medewerkers van interne afdelingen had ik alleen de selectie hotelmanagers als onderzoekseenheid kunnen kiezen. Tijdens het veldonderzoek is namelijk de meest waardevolle informatie gegeven door hotelmanagers, door medewerkers van interne afdelingen is meer algemene informatie gegeven ter ondersteuning van de interviews met hotelmanagers. Door als alternatief bijvoorbeeld vijf hotelmanagers te interviewen, zal er inzicht ontstaan in interne aansturing van personeel binnen vijf verschillende hotelketens. Dit zou hebben gezorgd voor meer verschillende inzichten, wat meer bruikbaar zou zijn geweest voor het advies voor EuroParcs. Naast dit alternatief zou ook een meer directe benadering van respondenten hebben bijgedragen aan uitbreiding van het veldonderzoek. In verband met tijdsbestek zijn minder respondenten dan gepland geïnterviewd, ook omdat de respondenten later dan gepland zijn benaderd voor medewerking. Naast deze alternatieven zullen er ook bepaalde aspecten wel of niet herhaald kunnen worden bij een nieuw onderzoek. De uitvoering van literatuur- en veldonderzoek, passend bij de twee deelvragen, heeft bijgedragen aan een duidelijke structuur in het rapport. Op deze manier is direct duidelijkheid ontstaan over de beantwoording van een onderzoeksvraag met behulp van een specifiek soort onderzoek. De meeste keuzes uit het onderzoek kunnen bij een nieuw onderzoek herhaald worden, aangezien is gebleken dat er bruikbare resultaten naar voren zijn gekomen en het onderzoek qua tijdsplanning ook haalbaar was. De eerder genoemde alternatieven, zoals de eerdere en directere benadering van respondenten, kunnen vanzelfsprekend ook worden toegepast bij herhaling van het onderzoek.

Reflectie op de waarde van de thesis

Naast een reflectie op mijn eigen handelen, kan er ook een reflectie worden gegeven op de algemene waarde van de thesis. Er kan hierbij worden gekeken naar de waarde voor EuroParcs, de waarde voor de toeristische en recreatieve branche en suggesties voor het gebruik van resultaten.

Waarde voor EuroParcs en accommodatiesector

Voor EuroParcs zijn de resultaten uit het rapport het meest waardevol. Het gegeven advies is afgestemd op EuroParcs en sluit aan bij de wensen van de opdrachtgever. Er wordt op dit moment nog geen consistent beleid voor personeelsaansturing gehanteerd binnen de organisatie. Daarom biedt het implementatieplan aan parkmanagers een efficiënte en effectieve richtlijn voor de uitvoer van personeelsaansturing. Door middel van een stappenplan met drie elementen worden er stap voor stap aanbevelingen gegeven om uiteindelijk servicekwaliteit te kunnen verbeteren. De waarde van de resultaten voor andere aanbieders in de accommodatiesector is niet met zekerheid te bepalen. Er is namelijk geen onderzoek mogelijk geweest binnen deze organisaties, aangezien deze interne informatie door EuroParcs (als concurrent) niet te verkrijgen is. Er is geen duidelijkheid over

personeelsaansturing binnen deze andere organisaties, aangezien dit een proces is dat intern wordt uitgevoerd. Het is daarom vanuit EuroParcs niet bekend of deze andere organisaties bijvoorbeeld gebruik maken van bepaalde online systemen of HRM-instrumenten. De resultaten kunnen daarom niet direct van waarde zijn voor de andere aanbieders in de branche, tenzij deze aanbieders in zoverre vergelijkbaar zijn met EuroParcs dat de resultaten ook passend zijn bij deze organisaties.

Waarde voor toeristische en recreatieve branche

De resultaten uit het adviesrapport kunnen daarnaast waardevol zijn voor de gehele toeristische en recreatieve branche. Uit vooral het literatuuronderzoek is gebleken dat er weinig tot geen specifieke literatuur of theorieën te vinden zijn over interne aansturing van personeel waarin resultaten van reviews een rol spelen. Er zijn resultaten gevonden die gericht zijn op algemene personeelsaansturing, maar niet zozeer met een toelichting over analyse en verwerking van reviews. Daarom kunnen de resultaten uit dit rapport extra waardevol zijn voor de branche. Uit het veldonderzoek is meer 'bekende' informatie naar voren gekomen, namelijk resultaten gericht op de toepassing van reviews in de hotelbranche (waar al veel informatie over bekend is). Deze praktijkresultaten kunnen minder relevant zijn voor de branche, aangezien er al veel informatie bekend is over de toepassing van reviews in de hotelbranche en de resultaten specifiek zijn geldend zijn voor de selectie onderzochte hotelketens. Voor het gebruik van resultaten kan aan organisaties in de accommodatiesector worden geadviseerd om de resultaten toe te passen voor reviewanalyse, reviewverwerking en personeelsaansturing. Het advies voor EuroParcs is immers een stappenplan dat in principe door elke accommodatieaanbieder kan worden toegepast. Er worden per stap middelen besproken (zoals een online systeem of HRM-instrument) die bijdragen aan het bereiken van reviewanalyse, reviewverwerking en uiteindelijk interne aansturing van personeel. Ook kan dit stappenplan als een systeem op zich worden gebruikt, aangezien binnen dit stappenplan processen en activiteiten worden nagelopen. Het stappenplan kan daarom als algemeen systeem voor interne aansturing van personeel op basis van reviews worden toegepast binnen de gehele accommodatiesector.

Suggesties voor verder onderzoek en gebruik van resultaten

Op basis van de verzamelde resultaten kunnen er suggesties worden gegeven voor verder onderzoek en het gebruik van de resultaten. Op basis van het advies voor EuroParcs zal er een vervolgonderzoek kunnen worden uitgevoerd door, in plaats van onderzoek binnen hotelketens, onderzoek uit te voeren binnen andere accommodatieaanbieders zoals campings en resorts. Er kan dan onderzoek worden gedaan naar personeelsaansturing op basis van reviews binnen verschillende accommodatieaanbieders. Op deze manier kunnen mogelijk nieuwe inzichten ontstaan over reviewanalyse, reviewverwerking en uiteindelijk interne aansturing van personeel, aangezien elke aanbieder een andere core-business, misse, visie en doelstellingen hanteert. Er zou ook een vervolgonderzoek kunnen worden uitgevoerd met als resultaat een gedetailleerd handboek in plaats van een stappenplan. Indien mogelijk zorgt een gedetailleerd handboek voor een specifiekere toepassing van personeelsaansturing, vooral wanneer er concrete aanbevelingen kunnen worden geformuleerd naar aanleiding van specifieke beoordelingen.

Literatuurlijst

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Amsterdam, Nederland: Boom Onderwijs.

Borghuis, S., Hoogwijk, J., Logger, D. & Sliedrecht, K. (2016). *Kwalitatief onderzoek: Les 2.2*. [PowerPoint slides]. Gevonden op 1 maart 2017 op: https://leren.saxion.nl/webapps/blackboard/execute/content/file?cmd=view&content_id=_1514713_1&course_id=_31343_1&framesetWrapped=true.

Borrie, W.T. & Birzell, R.M. (2001). Approaches to measuring quality of the wilderness experience. *Society and Conservation Faculty Publications*, 1(1), 29–38.

Bouncken, R.B. (2005). Standardization and individualization strategies of hotel brands: Matching strategy to quality management instruments and marketing in Germany. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 13(3), 29–51.

Brotherton, B. (2008). *Researching Hospitality and Tourism: A Student Guide*. Londen, Verenigd Koninkrijk: Sage Publications.

Business Dictionary. (s.a.). *Service quality*. Gevonden op 7 maart 2017 op het internet: <http://www.businessdictionary.com/definition/service-quality.html>.

Cambridge Dictionary. (s.a.). *Review*. Gevonden op 3 maart op het internet: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/review>.

Castelli, G. (2003). *Administração Hoteleira*. São Bernardo do Campo, Brazilië: Educ.

Columbia University. (s.a.). *Guide to Performance Management*. Gevonden op 20 april 2017 op het internet: <http://hr.columbia.edu/helpful-tools/hr-manager-toolkit/managing-staff/goal-setting-managing-performance/guide-performance>.

De Afstudeerconsultant. (s.a.). *Hoe interviews te coderen: Theorie ontwikkelen met coderen*. Gevonden op 12 maart 2017 op het internet: <http://deafstudeerconsultant.nl/hoe-interviews-te-coderen/>.

EuroParcs. (s.a.). *Over EuroParcs*. Gevonden op 19 januari 2017 op het internet: <https://www.europarcs.nl/over-europarcs>.

Fletcher, D. & Fletcher, H. (2003). Manageable Predictors of Park Visitor Satisfaction: Maintenance and Personnel. *Journal of Park and Recreation Administration*, 21(1), 21–37.

Geetha, M., Singha, P., & Sinha, S. (2016). Relationship between customer sentiment and online customer ratings for hotels – an empirical analysis. *Tourism Management*, 61(1), 43–54.

Getty, J., & Thomson, K. (1994). The relationship between quality, satisfaction, and recommending behaviour in lodging decision. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 2(3), 3–22.

Goss–Turner, S. (1996). *Introduction to Hospitality Operations: An indispensable guide to the industry: The accommodation sector*. Londen, Verenigd Koninkrijk; New York, Verenigde Staten: Cengage Learning EMEA.

Gronroos, C. (1983). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Boston, Verenigde Staten: Helsingfors.

Hampshire Hotels. (s.a.). *Over Hampshire Hotels: More than welcome*. Gevonden op 12 mei 2017 op het internet: <https://www.hampshire-hotels.com/over-hampshire-hotels>.

HRM Netwerk. (s.a.). *Human Resource Management*. Gevonden op 26 maart 2017 op het internet: <http://www.hrm-netwerk.nl/hrm/>.

International Organization for Standardization (s.a.). *About ISO*. Gevonden op 24 mei 2017 op het internet: <https://www.iso.org/about-us.html>.

International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015: How to use it*. Gevonden op 24 mei 2017 op het internet: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_9001-2015_-_how_to_use_it.pdf.

Ivancevich, J. (2007). *Human Resource Management*. Columbus, Verenigde Staten: McGraw–Hill.

Knutson, B., Stevens, P., Wullaert, C., Patton, M., & Fumito, Y. (1991). LODGSERV: A service quality index for the lodging industry. *Hospitality Research Journal*, 14(2), 177–284.

Longman Dictionary of Contemporary English. (s.a.). *Guest*. Gevonden op 3 maart 2017 op het internet: <http://www.ldoceonline.com/dictionary/guest>.

Longman Dictionary of Contemporary English. (s.a.). *Review*. Gevonden op 4 maart 2017 op het internet: <http://www.ldoceonline.com/dictionary/review>.

Lynch, P., & MacWhannell, D. (2000). *In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates: Home and commercialised hospitality*. Oxford, Verenigd Koninkrijk: Butterworth–Heinemann.

ManagementSite. (s.a.). *Kritische succesfactoren*. Gevonden op 25 maart 2017 op het internet: <https://www.managementsite.nl/kennisbank/kritische-succesfactoren>.

ManagementSite. (s.a.). *Prestatie indicatoren*. Gevonden op 25 maart 2017 op het internet: <https://www.managementsite.nl/kennisbank/prestatie-indicatoren>.

Martilla, J.A. & James, J.C. (1977). Importance–performance analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77–79.

Maxxton. (s.a.). *Over Maxxton: The hospitality industry can do better*. Gevonden op 20 mei 2017 op het internet: <https://www.maxxton.com/nl/over-maxxton/>.

Merriam–Webster. (s.a.). *Definition of guest*. Gevonden op 4 maart 2017 op het internet: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/guest>.

- NEN. (2017). *Norm: NEN-EN-ISO 9001:2015 nl*. Gevonden op 5 juni 2017 op het internet: <https://www.nen.nl/NEN-Shop/Norm/NENENISO-90012015-nl.htm>.
- NEN. (2017). *Norm: NEN-ISO 10001:2007 nl*. Gevonden op 10 juni 2017 op het internet: <https://www.nen.nl/NEN-Shop/Norm/NENISO-100012007-nl.htm>.
- NEN. (2015). *Webtool ISO 9001 – Praktische hulp bij transitie en implementatie*. Gevonden op 5 juni 2017 op het internet: <https://www.webtooliso9001.nl/nl>.
- Nieuwenhuis, M. (2002). *The Art of Management*. Zeist/Oldenzaal, Nederland: Auteur.
- Oh, H. (2001). Revisiting importance–performance analysis. *Tourism Management*, 22(6), 617–627.
- Olery. (2017). *Company: Modern Tools for Managing Hospitality*. Gevonden op 19 mei 2017 op het internet: <http://www.olery.com/company/>.
- Olery. (2017). *Guest Experience Index: What is the Guest Experience Index?* Gevonden op 19 mei 2017 op het internet: <http://www.olery.com/guest-experience-index/>.
- Olery. (2017). *Request a demo of Olery Feedback*. Gevonden op 5 juni 2017 op het internet: <http://www.olery.com/feedback/pricing/>.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1991). Understanding Customer Expectations of Service. *Sloan Management Review*, 32(3), 39–48.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple–item scale for measuring customer perception of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Passionned Group. (2017). *Kwaliteitscirkel van Deming*. Gevonden op 23 mei 2017 op het internet: <https://www.pdcacyclus.nl/william-edwards-deming/deming-cirkel/kwaliteitscirkel-van-deming/>.
- Postillion Hotels. (s.a.). *Postillion Hotels is al meer dan een halve eeuw een begrip in Nederland*. Gevonden op 12 mei 2017 op het internet: <http://www.postillionhotels.com/nl-nl/company/over-ons>.
- Randstad. (2014). *10 prikkelende beloningen om uw personeel te motiveren*. Gevonden op 21 mei 2017 op het internet: <https://www.randstad.nl/werkgevers/kenniscentrum/employer-branding/10-prikkelende-beloningen-om-uw-personeel-te-motiveren>.
- Revinat. (2017). *About: Powerful Technology, Passionate People, Global Impact*. Gevonden op 19 mei 2017 op het internet: <https://www.revinat.com/company/about/>.
- Revinat. (2017). *Maximize Your Profits: Overview*. Gevonden op 29 juni 2017 op het internet: <https://www.revinat.com/solutions/>.
- Saldaña, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Londen, Verenigd Koninkrijk: Sage Publications.
- Scribbr. (s.a.). *Soorten interviews: Semigestructureerd interview*. Gevonden op 2 maart 2017 op het internet: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/soorten-interviews/>.

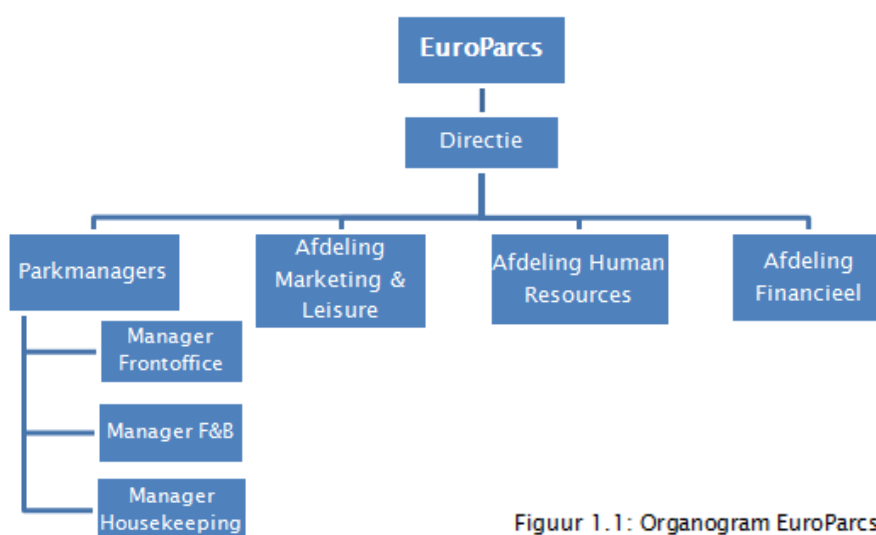
- Seegers, J. & Beekhuizen, N. (1999). Performance management. In R. Vinke & G. Nijman, *Jaarboek Personeelsmanagement 2000* (p.123–145). Deventer, Nederland: Kluwer.
- Sharpley, R. (2000). The influence of the accommodation sector on tourism development: Lessons from Cyprus. *International Journal of Hospitality Management*, 19(3), 275–293.
- Silva, F., & Fernandes, O. (2010). Using Importance–Performance Analysis in Evaluating of Higher Education: A Case Study. In F. Idris, M. Hassan & N. Rahman, *The impacts of structural and infrastructural elements to service operations flexibility: The influence of technology* (p.121–123). Cairo, Egypte: IEEE.
- Soest, E., van. (2009). *HRM voor de lijnmanager*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Stayokay. (s.a.). *Over Stayokay*. Gevonden op 12 mei 2017 op het internet: <https://www.stayokay.com/nl/over-stayokay>.
- Stake, R. (1998). Case Studies. In N. Denzin & Y. Lincoln, *Strategies of Qualitative Inquiry* (p.336–396). Thousand Oaks, Verenigde Staten; Londen, Verenigd Koninkrijk; New Delhi, India: Sage Publications.
- Staring Centrum. (1991). *Verblijfsrecreatie in Nederland, ontwikkelingen in het aanbod van 1982 tot 1990: Een analyse van het voormalige Kampeerraadbestand*. Wageningen, Nederland: Auteur.
- Steenkamp, J. (1989). *Product Quality: an Investigation into the Concept and How It Is Perceived by Customers*. Assen, Nederland: Van Gorcum.
- Timothy, D., & Teye, V. (2009). *Tourism and the Lodging Sector*. Oxford, Verenigd Koninkrijk; Burlington, Verenigde Staten: Butterworth–Heinemann.
- University of California. (s.a.). *Berkeley Human Resources: Concepts & Definitions: Performance Management – Definition*. Gevonden op 25 maart 2017 op het internet: <http://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/managing-successfully/performance-management/concepts>.
- Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek?* Middelburg, Nederland: Boom Onderwijs.
- Vinke, R., & Nijman, G. (1999). *Jaarboek Personeelsmanagement 2000*. Deventer, Nederland: Kluwer.
- Vliet, V., van. (2013). *PDCA cyclus*. Gevonden op 23 mei 2017 op het internet: <https://www.toolshero.nl/probleem-oplossen/pdca-cyclus-deming/>.
- Wang, H., Lu, Y., & Zhai, C. (2010). *Latent Aspect Rating Analysis on Review Text Data: A Rating Regression Approach*. Washington, Verenigde Staten: ACM New York.
- Weaver, A. (2005). Spaces of containment and revenue capture: ‘super-sized’ cruise ships as mobile tourism enclaves. *International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, 7(2), 165–184.

Bijlagen

Bijlage 1: Overzicht parken EuroParcs

1. Resort Limburg (Susteren, Limburg)
 2. Resort De Achterhoek (Lochem, Gelderland)
 3. Resort Brunssummerheide (Brunssum, Limburg)
 4. Resort De Rijp (Oost-Graftdijk, Noord-Holland)
 5. Resort Reestervallei (IJhorst, Overijssel)
 6. Resort De Biesbosch (Dordrecht, Zuid-Holland)
 7. Resort Veluwemeer (Nunspeet, Gelderland)
 8. Resort Poort van Amsterdam (Uitdam, Noord-Holland)
 9. Resort Poort van Zeeland (Hellevoetsluis, Zuid-Holland)
 10. Resort Bonaire (Kralendijk, Bonaire)
- (EuroParcs, s.a.).

Bijlage 2: Organogram EuroParcs



Figuur 1.1: Organogram EuroParcs

Bijlage 3: Zoekproces theoretisch kader

Bij de start van het project is er eerst gezocht op algemene informatie gericht op het managementvraagstuk. Naar aanleiding van verschillende aanpassingen in het vraagstuk in de eerste weken van het project is de inhoud van het theoretisch kader hierop afgestemd. Het zoekproces voor de totstandkoming van het theoretisch kader is als volgt uitgevoerd. Er zijn tijdens het zoekproces verschillende zoektermen en zoekmachines toegepast. Bij het zoeken op verschillende zoektermen bleek dat bepaalde zoektermen, zoals 'analysis' of 'review', vaak geen directe relevante informatie opleveren specifiek gericht op toerisme en recreatie. Daarom is er uiteindelijk gezocht op zoektermen meer specifiek passend bij de branche waarin EuroParcs zich bevindt, onder andere 'guest', 'service' en 'accommodations'. Door het toepassen van deze zoektermen is meer passende literatuur gevonden, vooral literatuur met publicatietitels als 'Tourism Management' en 'Journal of Hospitality and Tourism Management'. Voor het toepassen van verschillende zoektermen zijn eerst algemene (kern)begrippen uitgezocht, en deze zijn vervolgens uiteengehaald in meerdere zoektermen. Er is bij zoektermen

gevarieerd tussen verschillende woorden en benamingen, en zowel op Nederlands- als Engelstalige termen gezocht. De gevonden literatuur is voornamelijk afkomstig uit de zoekmachines Science Direct, Google Scholar en Saxion Bibliotheek. Binnen deze zoekmachines was het mogelijk om zoekresultaten te filteren op bijvoorbeeld publicatietitel en branche. Op deze manier zijn er zoekresultaten gevonden specifiek gericht op toerisme, recreatie en hospitality. De bepaling van de kernbegrippen van het onderzoek is gedaan naar aanleiding van resultaten uit het theoretisch kader. Door uitvoer van het zoekproces is gebleken welke zoektermen relevante informatie opbrengen, en op basis hiervan zijn kernbegrippen bepaald.

Bijlage 4: Literatuur overige kernbegrippen

Bijlage 4.1: Literatuur kernbegrip 'gastreview'

Voor het definiëren van het kernbegrip guest review kunnen zowel de zoektermen 'gast' als 'review' worden toegepast. Het begrip gast kan worden omschreven als een persoon die betaalt voor een verblijf in een hotel (Longman Dictionary of Contemporary English, s.a.). Meer algemeen wordt het begrip gast getypeerd als een persoon die betaalt voor diensten aangeboden door (toeristische) voorzieningen, bijvoorbeeld een hotels of restaurants (Merriam-Webster, s.a.).

Een review kan worden getypeerd als de handeling van het opnieuw overwegen van een fenomeen om veranderingen te maken, een mening te vormen of het fenomeen te bestuderen (Cambridge Dictionary, s.a.). Ook kan een review worden omschreven als een zorgvuldige waarneming van een situatie of proces (Longman Dictionary of Contemporary English, s.a.).

"Een beoordeling of review van een gast wordt gevormd door positieve en negatieve ervaringen. Door inzicht te krijgen in deze sentimentaliteit worden achterliggende emoties van de gast zichtbaar" (Geetha et al., 2016, p. 43).

De methode importance-performance analysis (IPA) is populair bij het afwegen van guest reviews met betrekking tot kwaliteitscriteria op een zodanig efficiënte manier om informatie over te brengen. Deze methode wordt, passend bij het managementvraagstuk van EuroParcs, vaak toegepast op management door parkmanagers (Borrie & Birzell, 2001; Martilla & James, 1977). De methode analyseert attributen voor kwaliteitsmeting toegepast op twee verschillende dimensies: prestaties en belang. De resultaten met betrekking tot deze dimensies worden gepresenteerd in een matrix. Dit overzicht geeft richting aan het strategisch verbeteren van het concurrentievermogen (Oh, 2001).

Om gastreviews specifiek te kunnen analyseren, kan gebruik worden gemaakt van de methode Latent Aspect Rating Analysis (LARA). Deze methode focust naast de algemene uitkomsten van een beoordeling (bijvoorbeeld uitgedrukt in aantal sterren) ook op uitkomsten van de individuele beoordelingen per gast. Met behulp van deze methode kunnen ook specifieke meningen van gasten in een beoordeling worden onderzocht, naast alleen een algehele beoordeling van een toeristisch product (Wang et al., 2010).

Bijlage 4.2: Literatuur kernbegrip ‘verblijfsaccommodaties’

Een verblijfsaccommodatie kan worden beschreven als een verblijf buiten de eerste woning, voor recreatieve doeleinden, waarbij tenminste één overnachting wordt gemaakt met uitzondering van overnachtingen bij familie en kennissen en in hotels en pensions (Staring Centrum, 1991). Daarnaast kunnen verblijfsaccommodaties ook worden aangeduid als verzameling van recreatieve activiteiten waarbij minimaal één overnachting plaatsvindt op een kampeerterrein, bungalowpark, gemengd bedrijf of groepsaccommodatie (Bedrijfschap Horeca en Catering, 2004). Verblijfsaccommodaties kunnen worden omschreven als elke overnachtingsmogelijkheid voor gasten en reizigers. Voorbeelden van verblijfsaccommodaties zijn hotels, bed and breakfast-voorzieningen, pensions, groepsaccommodaties, bungalows, vakantiehuisen, campings (inclusief mini- en boerderijcampings) en jachthavens (Land van Cuijk, 2015). Volgens Weaver (2005) vallen onder verblijfsaccommodaties ook self-service accommodaties, golfresorts, villacomplexen en cruiseschepen.

“Een accommodatie is één van de meest grondige elementen van het toeristische product”
(Goss-Turner, 1996, p. 36)

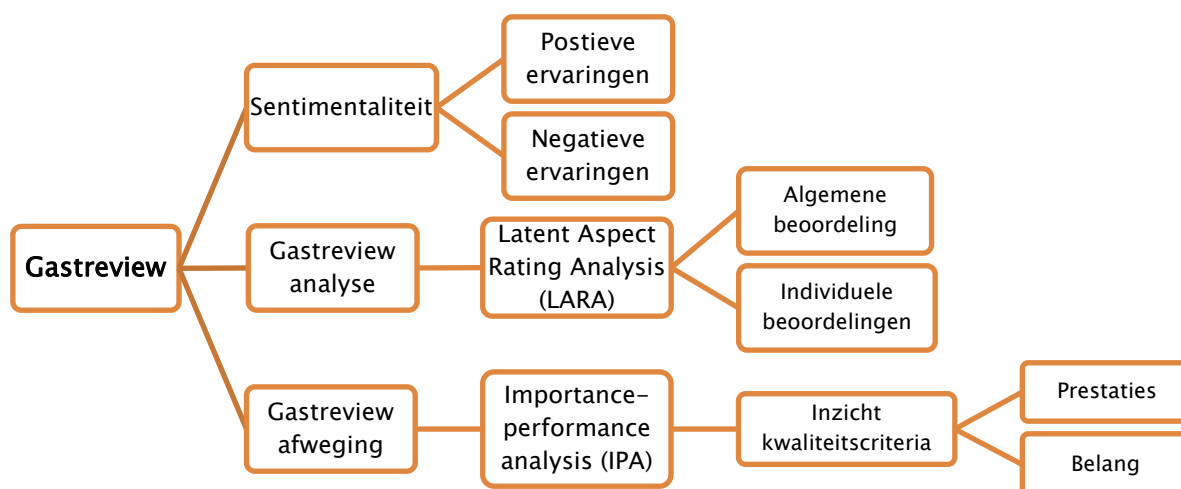
De accommodatiesector is de grootste subsector binnen de toeristische economie. Eén van de meest herkenbare elementen binnen toeristisch aanbod is het accommodatieaanbod. Naast vervoer naar de toeristische bestemming is de investering in een accommodatiesoort de grootste investering die wordt gemaakt door recreatieve reizigers en zakenreizigers. Toeristen en hun gekozen soorten accommodaties dragen voor een groot deel bij aan het economische welzijn van toeristische bestemmingen, voornamelijk voor regionale inkomsten uit toerisme, werkgelegenheid en stimulatie van ondernemerschap. Opkomende technologische ontwikkelingen hebben gezorgd voor een sterke groei in vraag en aanbod binnen de accommodatiesector (Goss-Turner, 1996; Sharpley, 2000).

Community-based tourism en ecotoerisme dragen bij aan het ecologische welzijn van toeristische bestemmingen. Het doel hierbij is het minimaliseren van de ecologische impact van het bestaan van verschillende accommodaties. Met betrekking tot community-based tourism worden lokale bevolkingen betrokken bij besluitvorming binnen toerisme en verzorging van duurzame accommodatiesoorten (Timothy & Teye, 2009).

Binnen de subsector bestaat een categorie gericht op ‘self-catering accommodations’. Accommodaties binnen deze categorie zijn speciaal ingericht voor zelfservice. Bungalows en chalets vallen volgens Lynch & MacWhannell (2000) binnen deze categorie.

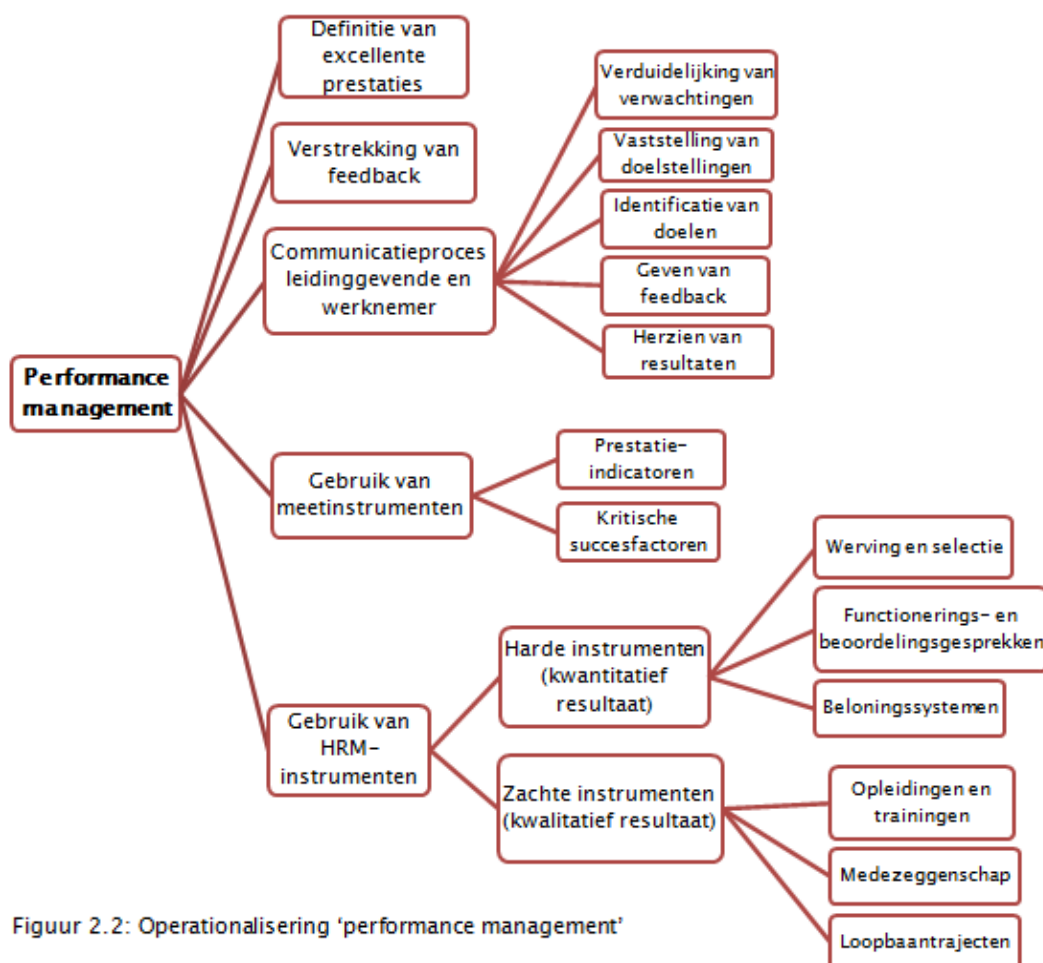
Bijlage 5: Operationalisering kernbegrippen

Bijlage 5.1: Operationalisering 'gastreview'



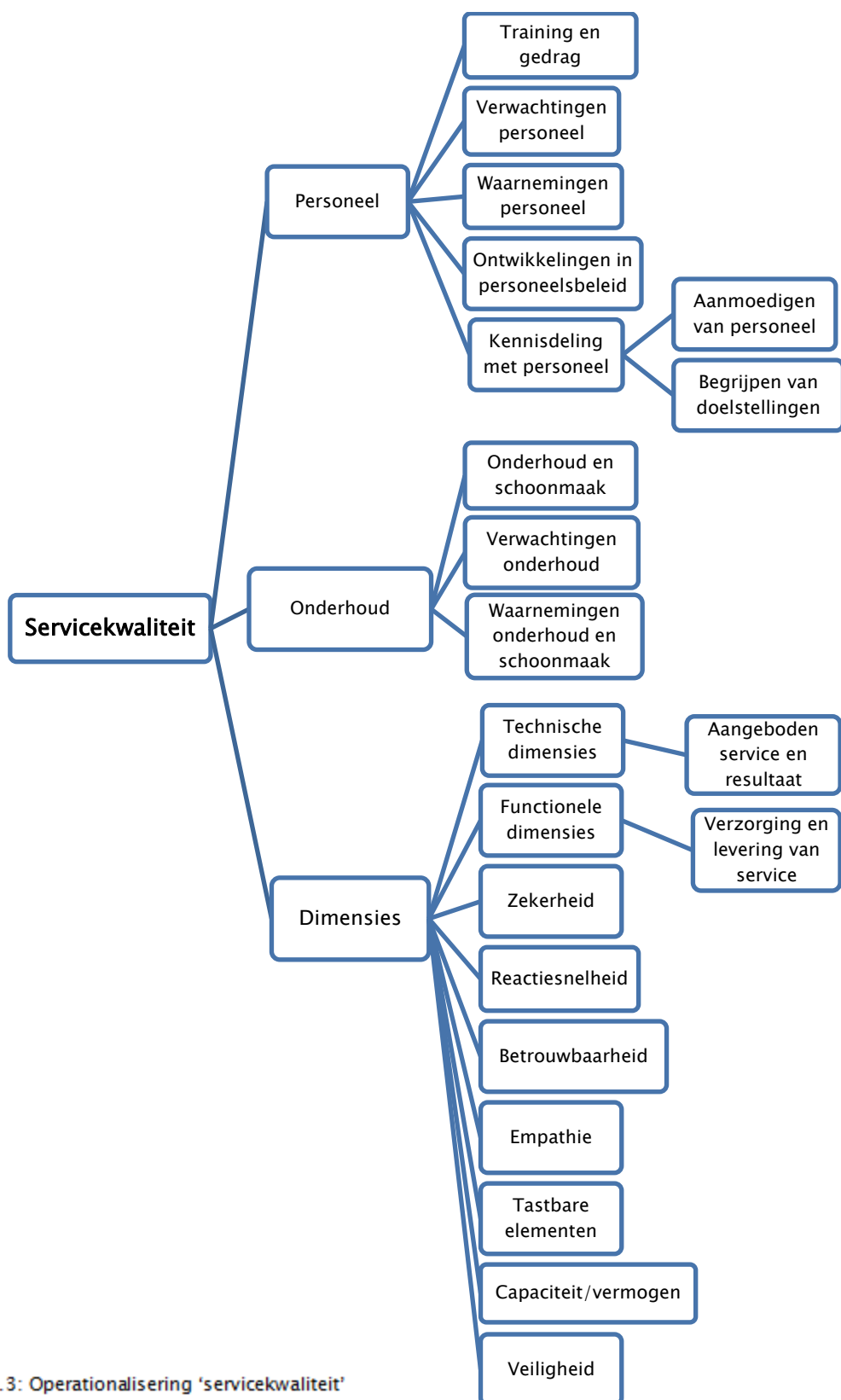
Figuur 2.1: Operationalisering 'gastreview'

Bijlage 5.2: Operationalisering 'performance management'



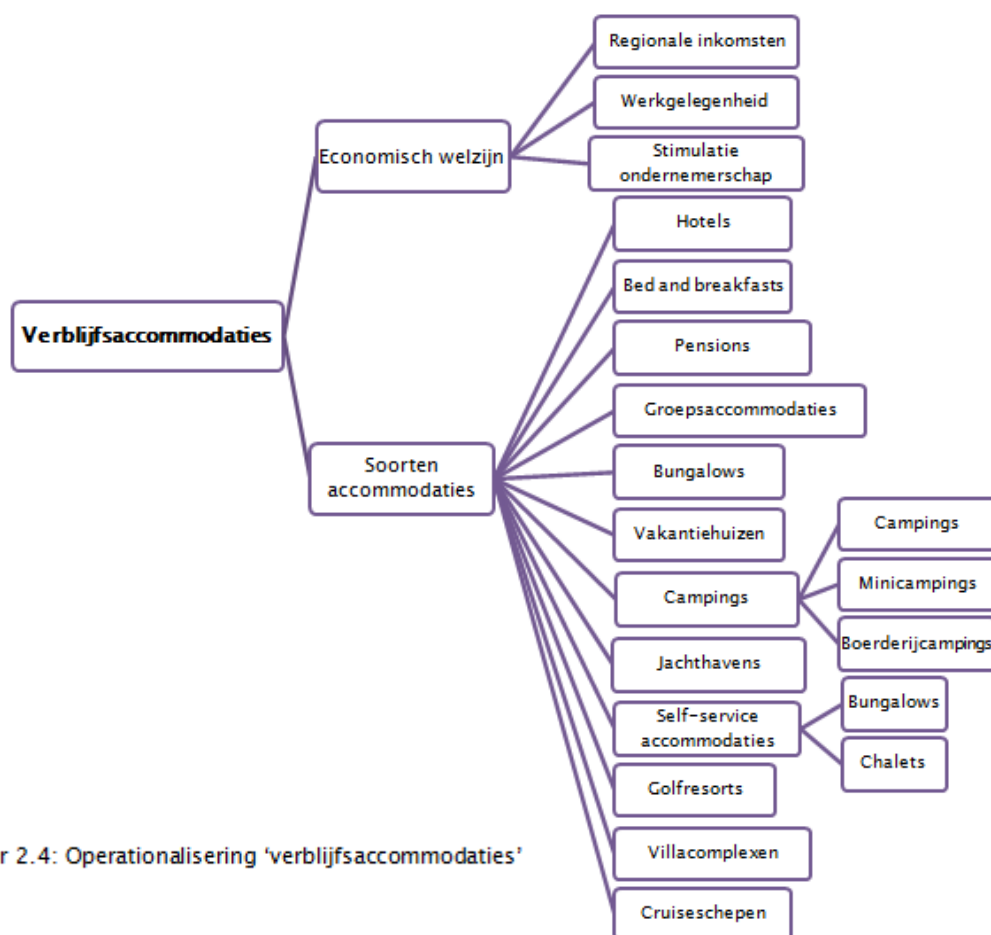
Figuur 2.2: Operationalisering 'performance management'

Bijlage 5.3: Operationalisering 'servicekwaliteit'



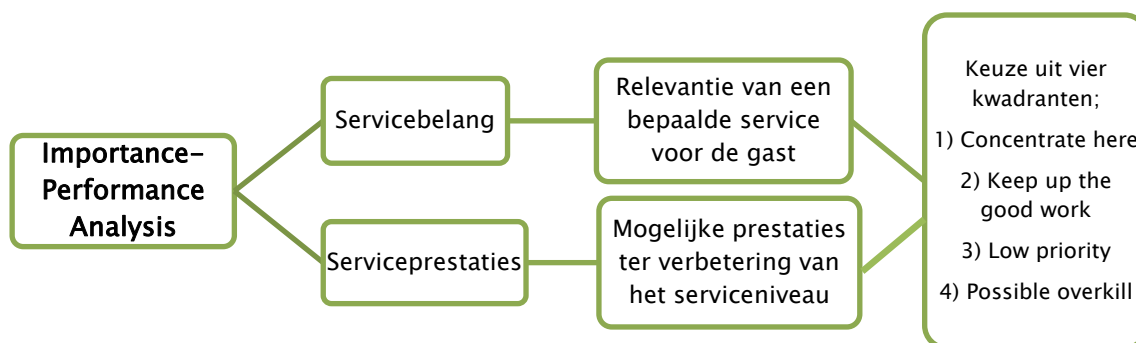
Figuur 2.3: Operationalisering 'servicekwaliteit'

Bijlage 5.4: Operationalisering 'verblijfsaccommodaties'



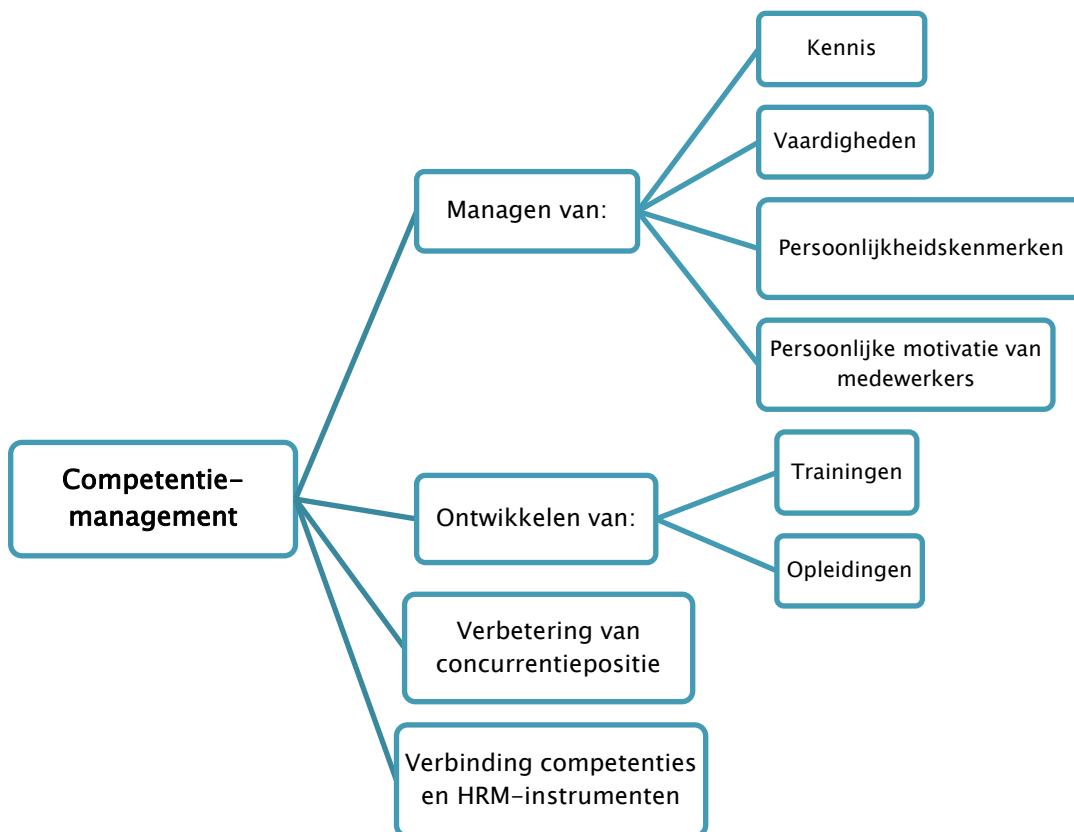
Figuur 2.4: Operationalisering 'verblijfsaccommodaties'

Bijlage 5.5: Operationalisering 'Importance-Performance Analysis'



Figuur 2.5: Operationalisering 'Importance-Performance Analysis'

Bijlage 5.6: Operationalisering 'competentiemanagement'



Figuur 2.6: Operationalisering 'competentiemanagement'

Bijlage 6: Interviewguides

Bijlage 6.1: Interviewguide Hotelmanager

Voorstellen

Voorstellen

Mijn naam is Laura Heuven. Voor mijn opleiding Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs werk ik aan een afstudeeronderzoek gericht op interne aansturing van personeel op basis van resultaten van reviews.

Gespreksdoel

Het doel van dit onderzoek is om vanuit hotelketens informatie te verzamelen over methoden van interne aansturing van personeel voor de verbetering van servicekwaliteit.

Opbouw

Eerst zullen er vragen aan bod komen gericht op reviewanalyse en reviewverwerking. Daarna vragen over ondersteuning vanuit de hotelketen en ten slotte vragen over methoden voor interne aansturing van personeel.

Duur

Het interview zal ongeveer 30 minuten duren.

Opnameapparatuur

Zoals al verteld, zal dit interview worden opgenomen om gevonden informatie te analyseren.

Waardering deelname

Bij deze wil ik u alvast bedanken voor uw medewerking aan dit onderzoek.

Belang van informatie

De resultaten van dit interview zullen toegepast worden voor het vormen van een advies voor EuroParcs, om deze organisatie te adviseren over interne aansturing van personeel.

Onderwerp

Interne aansturing van personeel o.b.v. resultaten van reviews voor de verbetering van servicekwaliteit

Tijd

30 minuten

Opbouw interview

- Reviewanalyse
- Reviewverwerking
- Ondersteuning vanuit hotelketen
- Interne aansturing van personeel

Vragen (Verhoeven, 2007)

Reviewanalyse → Operationalisering 'gastreview'

1. Op welke manier worden resultaten van reviews door u geanalyseerd voor interne aansturing?
 - Gericht op algemene beoordelingen (Wang, 2010)
 - Gericht op individuele beoordelingen (Wang, 2010)
2. Waarom worden resultaten van reviews op deze manier geanalyseerd voor interne aansturing?

Reviewverwerking → Operationalisering 'gastreview'

3. Op welke manier worden resultaten van reviews door u verwerkt in interne aansturing?
 - Importance-Performance Analysis (Borrie et al., 2001)
 - Afstemmen van belang en prestaties
4. Waarom worden resultaten van reviews op deze manier verwerkt in interne aansturing?

Ondersteuning vanuit hotelketen

5. Is er een bestaand algemeen beleid (handboek of richtlijnen) vanuit het hoofdkantoor/[afdeling X] van [hotelketen] dat door u wordt toegepast voor interne aansturing van personeel?

Indien ja;

- 5.1. Wat is de opzet van dit beleid?
- 5.2. Wat zijn volgens u de voor- en nadelen van toepassing van dit beleid?

Indien nee;

- 5.3. Welke andere ondersteuning wordt er gegeven vanuit het hoofdkantoor van [hotelketen] met betrekking tot interne aansturing?
- 5.4. Wat zijn volgens u de voor- en nadelen van toepassing van deze andere ondersteuning?

Interne aansturing van personeel

6. Op welke manier wordt personeel per afdeling (receptie, F&B, housekeeping) door u aangestuurd op basis van de resultaten van reviews?
 - Naar eigen inzicht
 - Volgens een vast schema/overzicht met concrete resultaten en acties
 - Andere methode
7. Waarom is er voor deze methode van interne aansturing gekozen?

8. Wat zijn volgens u de voor- en nadelen van toepassing van deze methode voor interne aansturing?

→ Operationalisering 'performance management'

- Duidelijkheid over gewenste prestaties (Invancevich, 2007)
- Verstrekken van voldoende feedback (Invancevich, 2007)
- Communicatieproces tussen manager en personeel (Invancevich, 2007)

9. In hoeverre draagt deze methode van interne aansturing bij aan de verbetering van servicekwaliteit binnen [hotelketen]?

→ Operationalisering 'servicekwaliteit'

- Training en gedrag (Fletcher & Fletcher, 2003)
- Ontwikkelingen in personeelsbeleid (Castelli, 2003)
- Kennisdeling met personeel (Bouncken, 2005)
- Dimensies; reactiesnelheid, empathie, veiligheid, betrouwbaarheid (Parasuraman et al., 1991)

10. Welke acties worden er door u ondernomen ter controle op interne aansturing van personeel op basis van resultaten van reviews?

Afsluiting

- Samenvatten informatie
- Specifieke informatie of vragen gemist?
- Nogmaals bedanken voor medewerking
- Verstrekken van uitkomsten aan respondent (via mail aan alle respondenten, rond midden juni)

Bijlage 6.2: Interviewguide Medewerker intern

Introductie (Verhoeven, 2007)

Voorstellen

Mijn naam is Laura Heuven. Voor mijn opleiding Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs werk ik aan een afstudeeronderzoek gericht op interne aansturing van personeel op basis van resultaten van reviews.

Gespreksdoel

Het doel van dit onderzoek is om vanuit hotelketens informatie te verzamelen over methoden van interne aansturing van personeel voor de verbetering van servicekwaliteit.

Opbouw

Eerst zullen er vragen aan bod komen gericht op de opzet van reviews. Daarna vragen over reviewanalyse en reviewverwerking, en ten slotte vragen over informatievoorziening naar afzonderlijke hotels in de organisatie.

Duur

Het interview zal ongeveer 30 minuten duren.

Opnameapparatuur

Zoals al verteld, zal dit interview worden opgenomen om gevonden informatie te analyseren.

Waardering deelname

Bij deze wil ik u alvast bedanken voor uw medewerking aan dit onderzoek.

Belang van informatie

De resultaten van dit interview zullen toegepast worden voor het vormen van een advies voor EuroParcs, om deze organisatie te adviseren over methoden voor interne aansturing van personeel.

Onderwerp

Interne aansturing van personeel o.b.v. resultaten van reviews voor de verbetering van servicekwaliteit

Tijd

30 minuten

Opbouw interview

- Opzet van reviews
- Reviewanalyse
- Reviewverwerking
- Informatievoorziening naar hotels

Vragen (Verhoeven, 2007)

Opzet van reviews

1. Op welke manier worden gasten benaderd voor het geven van een review?

- Via mail
- Via eigen website
- Via online platform (Bijv. Tripadvisor, Zoover)
- Persoonlijke benadering tijdens verblijf (Bijv. tijdens uitchecken)
- Andere manier

2. Naar welke criteria worden gevraagd in een review?

- Schoonmaak
- Gastvrijheid
- Faciliteiten
- Horeca
- Ligging
- Prijs-kwaliteitverhouding

3. In hoeverre wordt elk criterium onderverdeeld in subaspecten?

- Schoonmaak: hotelkamer & algemeen
- Gastvrijheid: vriendelijkheid & behulpzaamheid
- Faciliteiten: doelgroep volwassenen & doelgroep kinderen
- Horeca: soorten horeca (restaurant, café, etc.)
- Ligging: omgeving & bereikbaarheid
- Prijs-kwaliteitverhouding: prijsniveau & kwaliteitsniveau

4. Op welke manier wordt een beoordeling door de gast gegeven?

- Door een cijfer (Bijv. 1 t/m 5 of 10)
- Door een aantal sterren
- Door een geschreven beoordeling
- Andere manier

Reviewanalyse → Operationalisering 'gastreview'

5. Op welke manier worden de resultaten van reviews geanalyseerd door [afdeling X] van de hotelketen?

- Gericht op algemene beoordelingen (Wang, 2010)
- Gericht op individuele beoordelingen (Wang, 2010)

6. Waarom worden resultaten van reviews op deze manier geanalyseerd?

Reviewverwerking → Operationalisering 'gastreview'

7. Op welke manier worden de resultaten van reviews verwerkt door [afdeling X] van de hotelketen?

- Gericht op prestaties (Borrie et al., 2001)
- Gericht op belang (Borrie et al., 2001)

8. Waarom worden resultaten van reviews op deze manier verwerkt?

Informatievoorziening naar hotels

9. Op welke manier wordt informatie afkomstig uit reviews vanuit [afdeling X] doorgegeven aan de afzonderlijke hotels?

10. In hoeverre kan men vanuit [afdeling X] invloed uitoefenen op de manier van interne aansturing van personeel op basis van reviews? → Operationalisering 'performance management'

- Duidelijkheid over gewenste prestaties (Invancevich, 2007)
- Verstrekken van voldoende feedback (Invancevich, 2007)
- Communicatieproces tussen manager en personeel (Invancevich, 2007)

11. In hoeverre kan men vanuit [afdeling X] invloed uitoefenen op de verbetering van servicekwaliteit door interne aansturing van personeel?

→ Operationalisering 'servicekwaliteit'

- Training en gedrag (Fletcher & Fletcher, 2003)
- Ontwikkelingen in personeelsbeleid (Castelli, 2003)
- Kennisdeling met personeel (Bouncken, 2005)
- Dimensies; reactiesnelheid, empathie, veiligheid, betrouwbaarheid (Parasuraman et al., 1991)

Afsluiting

- Samenvatten informatie
- Nogmaals bedanken voor medewerking
- Verstrekken van uitkomsten aan respondent

Bijlage 7: Overzicht respondenten veldonderzoek

<i>Respondent nummer</i>	<i>Naam</i>	<i>Functie</i>	<i>Hotelketen</i>	<i>Datum interview</i>
Respondent 1	Cor van Zoonen	Hostelmanager Stayokay Noordwijk	Stayokay	19 april 2017
Respondent 2	Philip van Slooten	Online specialist	Stayokay	25 april 2017
Respondent 3	Sophie Mulders	Resident Manager Postillion Hotel Deventer	Postillion Hotels	21 april 2017
Respondent 4	Suzanne van Veldhuijsen	HR adviseur	Postillion Hotels	21 april 2017
Respondent 5	Marieke Dooren	General Manager Hampshire Hotel City – Hengelo	Hampshire Hotels	15 mei 2017

Postillion Hotels

Postillion Hotels is een hotelketen gericht op voornamelijk de zakelijke markt en vergaderfaciliteiten (Postillion Hotels, s.a.).

Stayokay

Stayokay is een hostelketen met een eenvoudiger aanbod qua overnachtingen en tevens de grootste aanbieder van budgetaccommodaties in Nederland (Stayokay, s.a.).

Hampshire Hotels

Hampshire Hotels is een hotelketen met een zeer gevarieerd aanbod, zowel overnachtingen in stadshotels, zakelijke hotels en karakteristieke hotels (Hampshire Hotels, s.a.).

Bijlage 8: Visualisatie adviesoptie

Bijlage 8.1: Visualisatie adviesoptie 1

 Adviesoptie 1: Implementeren van online systemen	
Systeem 1	 Olery <i>Biedt een oplossing voor verbeterde reviewanalyse</i> Vertaling van online reviews en feedback vertaalt naar bruikbare informatie. Directe toegang tot online reviews vanuit alle reviewsites
Systeem 2	 GEI-index <i>Biedt een oplossing voor verbeterde reviewanalyse</i> Index met algemene afgewogen score vanuit alle ontvangen online reviews, score van 1 tot 100
Systeem 3	 Revinate <i>Biedt een oplossing voor verbeterde reviewanalyse</i> Personaliseren van gastervaringen, creëren van waardevolle relaties met gasten en klantvertrouwen
Systeem 4	 ISO/ISO 9001-norm <i>Biedt een oplossing voor verbeterde interne aansturing van personeel</i> Standaard voor kwaliteitsmanagement en klanttevredenheid ISO 9001: Richtlijnen voor kwaliteitsverbetering

Figuur 5.1: Visualisatie adviesoptie 1

Bijlage 8.2: Visualisatie adviesoptie 2

 Adviesoptie 2: Uitbreiden van HRM-instrumenten <i>Biedt een oplossing voor verbeterde reviewverwerking</i>	
Instrument 1	 Trainingen en cursussen <i>Toepassing van trainingen en cursussen</i> - Gedragstrainingen; gastvrijheid, etiquette, klachtafhandeling - Vaardigheidstrainingen; schoonmaak, horeca, systemen
Instrument 2	 Medezeggenschap <i>Medezeggenschap van personeel</i> Meer inbreng van medewerkers, duidelijkheid over werkzaamheden en verbetering van servicekwaliteit
Instrument 3	 Beoordelingsgesprekken <i>Beoordeling van situaties vanuit gastreviews</i> Concrete beoordeling en analyse van gastreviews, bepalen van te ondernemen acties voor verbetering van kwaliteit
Instrument 4	 Beloningssystemen <i>Toepassing van beloningen</i> Motivatie medewerkers, waardering tonen - Persoonlijke erkenning; complimenteren - Organiseren teamactiviteiten; teambuilding - Bieden van opleidingsmogelijkheden; uitbreiden persoonlijke ontwikkeling en kennis

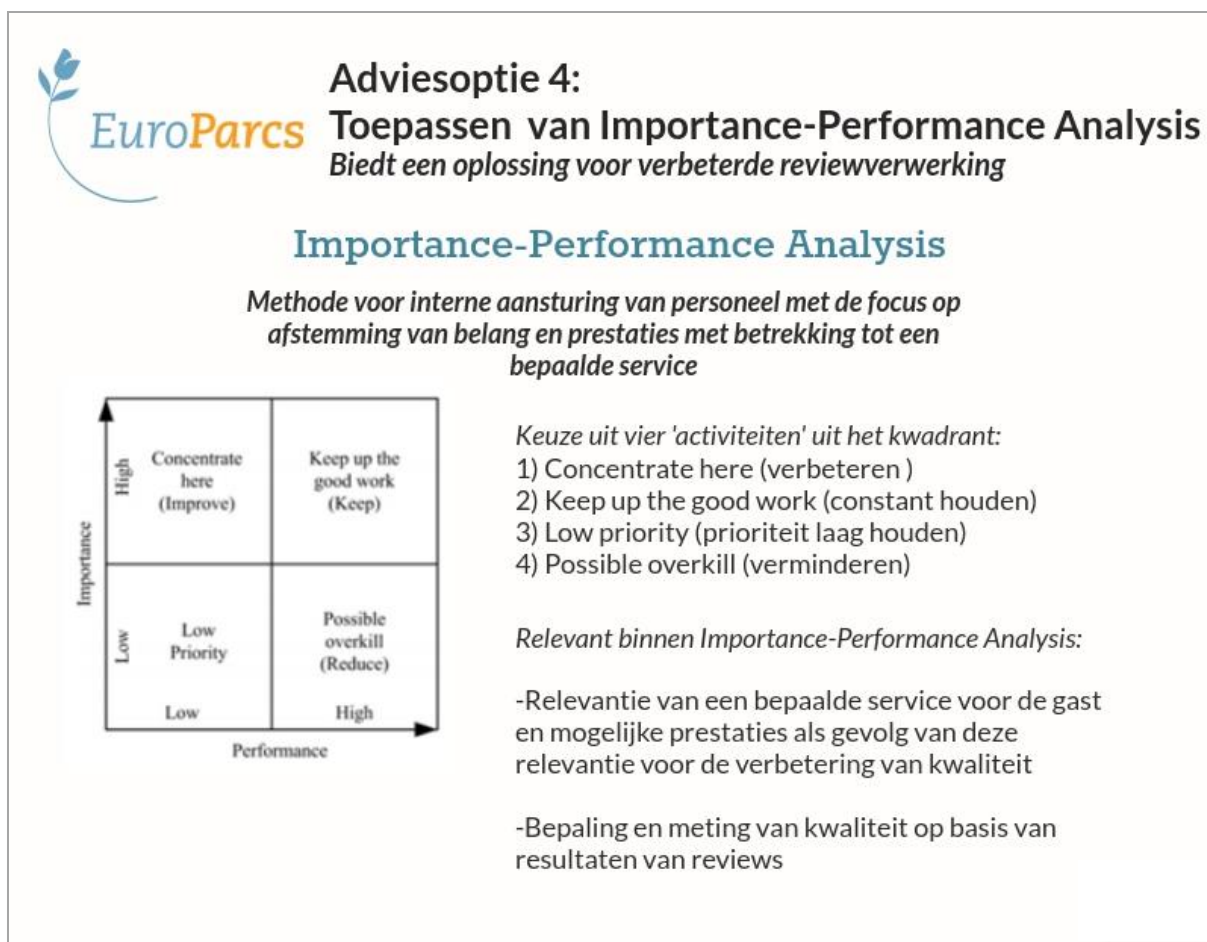
Figuur 5.2: Visualisatie adviesoptie 2

Bijlage 8.3: Visualisatie adviesoptie 3



Figuur 5.3: Visualisatie adviesoptie 3

Bijlage 8.4: Visualisatie adviesoptie 4



Figuur 5.4: Visualisatie adviesoptie 4

Bijlage 9: Toelichting beoordeling en afweging criteria

Adviesoptie 1: Implementeren van online systemen

Financiële haalbaarheid: +/-

De implementatie van online systemen is haalbaar, maar afhankelijk van het soort systeem dat wordt toegepast. Er kan binnen EuroParcs namelijk worden gekozen om bepaalde systemen wel of niet te implementeren. Daarnaast zijn bepaalde systemen financieel gezien qua kosten makkelijker te implementeren dan andere systemen. De financiële haalbaarheid wordt daarom beoordeeld als 'neutraal', aangezien de financiële haalbaarheid nog niet specifiek kan worden bepaald.

Verbetering van servicekwaliteit: +

Het implementeren van online systemen draagt bij aan de verbetering van servicekwaliteit. Door efficiëntere en effectievere reviewanalyse wordt er richting gegeven aan reviewverwerking, wat uiteindelijk resulteert in verbeterde personeelsaansturing en verbetering van servicekwaliteit als einddoel. De verbetering van servicekwaliteit wordt daarom beoordeeld met 'voldoende', aangezien de implementatie van online systemen vanzelfsprekend zal bijdragen aan serviceverbetering.

Tabel 5.5: Omzetting ranking tot scores

Beoordeling	Beschrijving	Score
--	Zeer onvoldoende	1
-	Onvoldoende	2
+/-	Neutraal	3
+	Voldoende	4
++	Zeer voldoende	5

Consistentie tussen parken: ++

Online systemen zorgen voor consistentie tussen verschillende afdelingen in organisaties. Door het gebruik van Olery, GEI en Revinate wordt er een selectie van online systemen toegepast binnen elk park (of centraal vanuit de afdeling Marketing & Leisure). De consistentie tussen parken wordt beoordeeld met 'zeer voldoende', aangezien de online systemen direct zorgen voor een consistente uitvoer van reviewanalyse binnen alle parken.

Passendheid binnen Newyse Maxxton: +/-

Online systemen zoals Olery, GEI en Revinate zijn te integreren binnen Newyse Maxxton, aangezien deze online systemen gericht zijn op reviewanalyse en reviewanalyse niet is geïntegreerd binnen Newyse Maxxton. Daarentegen wordt wel elk systeem als compleet systeem op zich geïmplementeerd, niet binnen een al bestaand systeem. Er kan niet direct bepaald worden in hoeverre de genoemde online systemen passend zijn binnen het Newyse Maxxton-systeem, daarom is dit criterium beoordeeld als 'neutraal'.

Adviesoptie 2: Uitbreiden van HRM-instrumenten

Financiële haalbaarheid: +/-

De financiële haalbaarheid van de uitbreiding van HRM-instrumenten is afhankelijk van de gekozen soort instrumenten. De inzet van trainingen zal bijvoorbeeld om meer financiële middelen vragen dan de toepassing van medezeggenschap van medewerkers. Aangezien de haalbaarheid afhankelijk is van gekozen HRM-instrumenten, is dit criterium beoordeeld als 'neutraal'.

Verbetering van servicekwaliteit: +

De uitbreiding van HRM-instrumenten draagt bij aan de uiteindelijke verbetering van servicekwaliteit. De instrumenten worden gekozen om personeelsaansturing efficiënter en effectiever uit te voeren, wat uiteindelijk bijdraagt aan de verbetering van servicekwaliteit. Daarom is dit criterium beoordeeld met 'voldoende'.

Consistentie tussen parken: -

Aangezien elke parkmanager zelf keuzes kan maken wat betreft de uitbreiding van HRM-instrumenten, zal er niet direct consistentie bestaan tussen de parken wat betreft de toepassing van de instrumenten. De consistentie tussen parken als gevolg van de uitbreiding van HRM-instrumenten is daarom beoordeeld als 'onvoldoende', aangezien de keuze qua instrumenten afhankelijk is van de meningen van parkmanagers en passendheid van instrumenten bij medewerkers.

Passendheid binnen Newyse Maxxton: +/-

De passendheid van HRM-instrumenten binnen het Newyse Maxxton-systeem is afhankelijk van de gekozen HRM-instrumenten. Parkmanagers kunnen, naar aanleiding van resultaten uit dit systeem, zelf keuzes maken wat betreft de uitbreiding van HRM-instrumenten. Deze keuzes zullen dan wel of niet passend zijn binnen het Newyse Maxxton-systeem, maar dit is niet vooraf te bepalen. Daarom is de passendheid binnen Newyse Maxxton beoordeeld met 'neutraal'.

Adviesoptie 3: Toepassen van performance management en competentie management

Financiële haalbaarheid: ++

Het toepassen van performance management en competentie management is financieel gezien haalbaar, omdat er bij de toepassing van deze methode gebruik kan worden gemaakt van inzichten en managementmodellen uit literatuur. Parkmanagers kunnen de methoden naar eigen inzicht invullen en

zelf keuzes maken wat betreft deze invulling. Hier zijn geen directe specifieke financiën voor nodig, vandaar dat dit criterium is beoordeeld als 'zeer voldoende'.

Verbetering van servicekwaliteit: +

Performance management draagt direct bij aan de verbetering van servicekwaliteit, aangezien deze methode gericht is op het bereiken van specifieke organisatiedoelstellingen. Competentiemanagement is gefocust op het benutten van competenties en talenten van medewerkers, wat niet direct gericht is op servicekwaliteitsverbetering. Aangezien alleen performance management direct bijdraagt aan de verbetering van servicekwaliteit, is het criterium beoordeeld met 'voldoende' (in plaats van 'zeer voldoende').

Consistentie tussen parken: +/-

Aangezien performance management en competentimanagement naar eigen inzicht en keuze van parkmanagers kunnen worden toegepast, zullen de methoden niet direct bijdragen aan consistentie tussen de verschillende parken. Elke parkmanager past verschillende inzichten en managementmodellen toe wat betreft deze twee methoden, hierdoor ontstaat er geen directe consistentie. Er ontstaat consistentie wanneer parkmanagers de methoden op dezelfde manier toepassen, maar dit is niet met zekerheid te zeggen. Hierdoor is het criterium beoordeeld met 'neutraal'.

Passendheid binnen Newyse Maxxton: +/-

Performance management en competentimanagement zijn in bepaalde mate passend binnen het Newyse Maxxton-systeem. De methoden kunnen naar eigen inzicht en keuze worden toegepast, hierdoor is de passendheid van de methode afhankelijk van de manier van invulling door parkmanagers. De passendheid van performance management en competentimanagement binnen het Newyse Maxxton-systeem kan daarom worden beoordeeld als 'neutraal'.

Adviesoptie 4: Toepassen van Importance-Performance Analysis

Financiële haalbaarheid: + +

De toepassing van de Importance-Performance Analysis is financieel haalbaar. De methode wordt namelijk met behulp van literatuur en het Importance-Performance Analysis-model uitgevoerd. Met behulp van deze literatuur en dit managementmodel wordt er aan parkmanagers een handvat geboden voor de bepaling van acties voor servicekwaliteitsverbetering. Hier zijn geen directe specifieke financiën voor nodig, vandaar dat de financiële haalbaarheid is beoordeeld als 'zeer voldoende'.

Verbetering van servicekwaliteit: +

De Importance-Performance Analysis draagt bij aan de verbetering van servicekwaliteit, aangezien de methode een richtlijn geeft voor de bepaling van acties voor kwaliteitsverbetering. Door de gekozen component worden er (met eventuele inzichten uit literatuur) aanbevelingen gegeven voor serviceverbetering binnen EuroParcs. Servicekwaliteit is niet direct geïntegreerd in de Importance-Performance Analysis, maar uiteindelijke acties kunnen wel worden afgestemd op servicekwaliteit. Vandaar dat het criterium is beoordeeld met 'voldoende'.

Consistentie tussen parken: +

Wanneer men binnen elk park bij reviewverwerking gebruik maakt van de Importance-Performance Analysis, ontstaat er consistentie in de verwerking van reviews en bepaling van acties voor serviceverbetering. Hierdoor wordt binnen elk park voor de uitvoer van reviewverwerking dezelfde

methode en hetzelfde managementmodel toegepast. Aangezien elke parkmanager een eigen interpretatie kan geven aan de Importance–Performance Analysis, zal er geen volledige consistentie kunnen ontstaan. Daarom is de consistentie tussen parken beoordeeld als ‘voldoende’.

Passendheid binnen Newyse Maxxton: +/-

Tijdens reviewverwerking kan worden bepaald of gegevens uit het Newyse Maxxton-systeem kunnen worden toegepast in de Importance–Performance Analysis. Wanneer gegevens uit het systeem bruikbaar zijn voor reviewverwerking, is het Newyse Maxxton-systeem passend bij reviewverwerking als tweede stap in het implementatieplan. De passendheid van Newyse Maxxton is daarom afhankelijk van de bruikbaarheid van de resultaten uit het systeem voor de uitvoer van reviewverwerking. De passendheid van het systeem is daarom beoordeeld als ‘neutraal’.

Bijlage 10: Passendheid adviesopties bij elementen

Afweging adviesoptie 1 – Implementeren van online systemen

1. Passendheid bij reviewanalyse: ++

De toepassing van online systemen is het meest relevant voor het element reviewanalyse. Voor reviewanalyse kunnen diverse online systemen worden toegepast. De systemen Olery, GEI-index en Revinate dragen vooral bij aan reviewanalyse, aangezien de systemen ondersteuning bieden bij de ontvangst en eerste analyse van reviews. Deze systemen bieden onder andere direct toegang tot reviews vanuit verschillende kanalen en het direct reageren op reviews (door Olery), een algemene reviewscore vanuit een index (door de GEI-index) en de ontwikkeling van klantrelaties (door Revinate). Het is voor de parkmanagers en medewerkers binnen EuroParcs, door gebruik van deze systemen, makkelijker om inzicht te krijgen in reviews en deze te analyseren.

2. Passendheid bij reviewverwerking: +/-

Aangezien reviewanalyse automatisch wordt omgezet in reviewverwerking, dragen de systemen Olery, GEI-index en Revinate ook in zekere mate bij aan de verwerking van reviews. De online systemen zijn desondanks niet gericht op specifiek reviewverwerking, aangezien dit voornamelijk naar eigen inzicht wordt gedaan. Daarom zijn de systemen niet passend genoeg voor reviewverwerking, en kunnen deze middelen worden beoordeeld als ‘neutrale’ middelen voor reviewverwerking als element.

3. Passendheid bij interne aansturing van personeel: ++

ISO is een systeem waarin handvaten worden gegeven voor interne aansturing van personeel. Dit online systeem is het meest relevant in het element interne aansturing van personeel. Bij ISO staat de naleving van kwaliteitsstandaarden centraal. Aangezien in het managementvraagstuk van EuroParcs servicekwaliteit als doel centraal staat, is het ISO-systeem een passend handvat voor interne aansturing van personeel als element. Binnen het ISO-systeem is vooral de ISO 9001-norm relevant. Deze norm bestaat uit een concreet hulpmiddel voor personeelsaansturing met als doel kwaliteitsbehoud en kwaliteitsverbetering. Het gebruik van ISO zorgt voor een concreet overzicht van richtlijnen voor personeelsaansturing binnen EuroParcs, wat specifiek passend is bij de wens van de opdrachtgever. Interne aansturing hoeft dan niet meer volledig naar eigen inzicht te worden uitgevoerd van de parkmanagers te worden uitgevoerd, aangezien de ISO 9001-norm begeleiding en hulpmiddelen biedt voor verbetering van servicekwaliteit.

Afweging adviesoptie 2 – Uitbreiden van HRM-instrumenten

1. Passendheid bij reviewanalyse: –

HRM-instrumenten zullen niet zozeer bij reviewanalyse worden toegepast. Uit veldonderzoek is gebleken dat reviewanalyse door hotelmanagers vaak naar eigen inzicht (met ondersteuning van online systemen) wordt uitgevoerd. Tijdens dit proces worden (nog) geen instrumenten zoals trainingen of medezeggenschap toegepast, aangezien alleen de eerste analyse van ontvangen reviews centraal staat in dit element.

2. Passendheid bij reviewverwerking: +

Binnen reviewverwerking is de toepassing van HRM-instrumenten relevant. Uit het veldonderzoek is gebleken dat tijdens reviewverwerking (tijdens vergaderingen of overleggen) acties op basis van ontvangen reviews kunnen worden bepaald. Hierbij kunnen dan verschillende HRM-instrumenten worden toegepast, waaronder trainingen, cursussen, medezeggenschap, beoordelingsgesprekken en beloningssystemen. Deze instrumenten kunnen zorgen voor een efficiënter en effectiever verloop van reviewverwerking en meer betrokkenheid van de medewerkers van EuroParcs. Op deze manier kunnen HRM-instrumenten een rol spelen in reviewverwerking binnen de organisatie.

3. Passendheid bij interne aansturing van personeel: +/-

HRM-instrumenten kunnen daarnaast ook binnen de interne aansturing van personeel worden toegepast. De instrumenten dragen namelijk bij aan een effectiever verloop van personeelsaansturing. Training en cursussen zorgen bijvoorbeeld voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers maar ook ontwikkelingen in teamverband. HRM-instrumenten kunnen op deze manier in de laatste stap van het stappenplan worden toegepast, om effectievere personeelsaansturing en verbetering van servicekwaliteit binnen EuroParcs te bereiken. Wel worden HRM-instrumenten vaak voorafgaand aan de uitvoering van een proces toegepast (bijvoorbeeld medezeggenschap over nieuwe diensten of trainingen ter introductie van nieuwe vaardigheden). Op deze manier spelen HRM-instrumenten een rol in interne aansturing van personeel, maar zijn deze instrumenten meer relevant voor reviewverwerking. Tijdens reviewverwerking worden namelijk ‘plannen’ gemaakt met acties voor kwaliteitsverbetering.

Afweging adviesoptie 3 – Toepassen van performance management en competentie management

1. Passendheid bij reviewanalyse: –

Binnen reviewanalyse kunnen de methoden performance management en competentie management niet worden toegepast. Reviewanalyse is gericht op de analyse van gastreviews naar voornamelijk eigen inzicht van managers (met ondersteuning van online systemen). Bij de genoemde twee methoden worden organisatiedoelstellingen en medewerkercompetenties toegepast, maar deze aspecten spelen geen rol in de analyse van reviews (dit is enkel een beginstap van het gehele proces).

2. Passendheid bij reviewverwerking: +/-

In reviewverwerking kan zowel performance management als competentie management worden toegepast. Performance management draagt bij aan de verbetering van servicekwaliteit als doel, wat een terugkomend aspect kan zijn in vergaderingen of overleggen tijdens reviewverwerking. Competentie management kan ook terugkomen in reviewverwerking, aangezien binnen deze methode de nadruk ligt op de benutting van competenties van medewerkers. Bij het bepalen van acties op basis van reviews kan rekening worden gehouden met deze competenties, expertises of talenten van medewerkers. Bij reviewverwerking staan desondanks de ‘plannen’ voor interne aansturing centraal, niet zozeer de interne aansturing zelf. Aangezien performance management en

competentiemanagement methoden voor personeelsaansturing zijn, zijn deze methoden daarom meer passend bij het element interne aansturing van personeel. De methoden zijn daarom ‘neutraal’ wat betreft passendheid bij reviewverwerking.

3. Passendheid bij interne aansturing van personeel: +

Zowel performance management als competentiemanagement spelen een belangrijke rol in interne aansturing van personeel. Bij de toepassing van performance management in personeelsaansturing is servicekwaliteit als voornaamste doel erg relevant. Uit veldonderzoek blijkt dat servicekwaliteit kan worden gezien als een centrale factor binnen de accommodatiesector. Dit betekent dat personeelsaansturing met dit doel relevant is voor EuroParcs, aangezien de verbetering van servicekwaliteit ook het meest relevante doel is binnen de organisatie. Competentiemanagement kan daarnaast ook als relevante methode voor personeelsaansturing dienen, omdat hierin competenties, expertises en talenten van medewerkers centraal staan. Wanneer de parkmanagers tijdens personeelsaansturing rekening houden met deze aspecten, kan dit bijdragen aan het kwaliteitsniveau van de aangeboden service. De twee methoden zijn daarnaast breed toepasbaar en kunnen worden afgestemd op specifiek EuroParcs als organisatie. Er zijn daarnaast per methode verschillende inzichten en managementmodellen bekend, waardoor er een grote keuze is met betrekking tot de toepassing van de methoden.

Afweging adviesoptie 4 – Toepassen van Importance-Performance Analysis

1. Passendheid bij reviewanalyse: +

Bij reviewanalyse kan gebruik worden gemaakt van de Importance-Performance Analysis. Voor reviewanalyse wordt in eerste instantie gekeken naar het belang van een bepaalde service. Er wordt hierbij gekeken naar de relevantie van een bepaalde service voor de gast. De y-as uit het Importance-Performance Analysis-model kan daarom relevant zijn bij reviewanalyse. Aangezien er bij de Importance-Performance Analysis een afweging wordt gemaakt tussen belang en prestaties is er sprake van verwerking van reviews. Daarom is de methode meer relevant voor reviewverwerking dan voor reviewanalyse. Bij reviewanalyse kan de Importance-Performance Analysis worden toegepast, maar zoals eerder genoemd zijn er voor reviewanalyse ook meer passende systemen beschikbaar.

2. Passendheid bij reviewverwerking: ++

De Importance-Performance Analysis is de meest relevante adviesoptie voor reviewverwerking. Door de toepassing van deze methode worden belang en prestaties op elkaar afgestemd. Aangezien binnen reviewverwerking de bepaling van acties centraal staat, kan de Importance-Performance Analysis vooral bijdragen aan de vaststelling van deze acties of prestaties. Daarom is de x-as (gericht op ‘performance’) het meest relevant binnen reviewverwerking. Binnen de methode wordt daarnaast, met behulp van vier componenten, richting gegeven aan concrete kwaliteitsverbeteringen. Wanneer belang en bijbehorende prestaties zijn bepaald, kan met behulp van de Importance-Performance Analysis richting worden gegeven aan acties voor de verbetering van servicekwaliteit binnen EuroParcs.

3. Passendheid bij interne aansturing van personeel: –

Aangezien binnen de Importance-Performance Analysis analyse en verwerking van reviews centraal staat, is deze methode het meest relevant bij deze elementen uit het stappenplan. De Importance-Performance Analysis is niet toepasbaar in de laatste stap in het stappenplan, aangezien in deze stap personeelsaansturing al wordt uitgevoerd. De Importance-Performance Analysis is een handvat voor planning van activiteiten voor kwaliteitsverbetering, niet de uitvoering van deze activiteiten.