

14-6-2021

Adviesrapport

Boutique Hotel FINCH



Jody Twilhaar

Informatiepagina

Student: Jody Twilhaar
Studentnummer: 406844

Opleiding: Hotel Management
Semester: Young Professional Semester
Onderwijsinstelling: Hospitality Business School
Saxion University of Applied Sciences
Adres: Spoorstraat 29
7311 PE Apeldoorn

Leerjaar: Leerjaar 4, 2020-2021
Tutor: Marion Holtkamp

Opdrachtgever: Hotel FINCH
Adres: Keizersstraat 20
7411 HH Deventer
Begeleider: Jurgen van Workum

Plaats: Nijverdal
Datum: 14 juni 2021

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport dat is opgesteld voor boutique hotel FINCH te Deventer. Het adviesrapport maakt deel uit van het Young Professional Semester voor de opleiding Hotel Management van de Hospitality Business School aan het Saxion College te Apeldoorn. Dit adviesrapport is als afstudeeropdracht geschreven in de periode februari 2021 tot en met juni 2021.

Voor het adviesrapport is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd in de vorm van een case study, waarbij verschillende dataverzamelingmethoden aan bod zijn gekomen. Door veranderde marktomstandigheden is een vraag vanuit de opdrachtgever naar voren gekomen over het verhogen van de Total Revenue Per Available Room (TRevPAR) van het hotel. Door het onderzoeken van verschillende revenue managementstrategieën en tools is dit adviesrapport tot stand gekomen.

In het bijzonder wil ik opdrachtgever Jurgen van Workum bedanken voor het aanbieden van deze opdracht in deze toch wel ongekende tijd. Ook wil ik Jurgen van Workum bedanken voor het begeleiden en het geven van benodigde informatie. Daarnaast wil ik mijn begeleidster Marion Holtkamp bedanken voor de fijne begeleiding, het geven van feedback en de ondersteuning waarbij nodig. Ook wil ik de respondenten bedanken die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek en het personeel van FINCH aan wie ik verschillende vragen heb mogen stellen. Tot slot wil ik Dienneke Dijkstra en Eric Wagelaar bedanken door in het beginstadium van dit onderzoek te helpen, door samen te sparren over het onderwerp.

Jody Twilhaar
14-06-2021

Managementsamenvatting

Sinds de uitbraak van het coronavirus vinden ongekende marktomstandigheden plaats voor boutique hotel FINCH. Halverwege maart 2020 maakte het kabinet de eerste maatregelen bekend tegen het coronavirus en ging Nederland in gedeeltelijke lockdown. De horeca is één van de zwaarst getroffen branches door de maatregelen van het kabinet om het virus te bestrijden. Daarnaast moeten hotels rekening houden met een permanente daling vanuit het zakelijke segment. Veel vergaderingen en evenementen kunnen inmiddels online plaatsvinden. Verder is er sinds januari 2021 een concurrent bij op de hotelmarkt in Deventer. Deze recente gebeurtenissen zorgen ervoor dat de opdrachtgever een daling ziet in de bedrijfsresultaten van het hotel. Hierdoor zal verandering moeten plaatsvinden in het huidige revenue managementbeleid om op deze recente gebeurtenissen in te spelen.

Dit adviesrapport heeft dan ook als doel om inzicht te krijgen in revenue managementstrategieën en tools die ingezet kunnen worden om de TRevPAR van het hotel te verhogen. TRevPAR staat voor Total Revenue Per Available Room of totale omzet per beschikbare kamer. Hieruit is de volgende hoofdvraag naar voren gekomen:

“Welke revenue managementstrategieën en tools kunnen worden ingezet om de TRevPAR van hotel FINCH te verhogen?”

Voor dit adviesrapport is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd in de vorm van een case study. In de case study is een literatuuronderzoek gedaan, zijn diepte-interviews gehouden, zijn er observaties gedaan en is een co-reflectie ingezet om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

Uit dit onderzoek is gebleken dat de TRevPAR van een hotel verhoogd kan worden door middel van up- en cross-selling, packages, customer experience, Customer Relationship Management (CRM), technologie en attribute-based pricing. Met behulp van de trends en ontwikkelingen is gebleken dat personalisatie momenteel een hoofdtrend is in de hotelwereld. Mede door technologische ontwikkelingen is het voor bedrijven steeds gemakkelijker om hierop te focussen. Uit verder onderzoek is gebleken dat revenue managementgegevens zijn verouderd en dat geconcentreerd moet worden op live en toekomstige gegevens. Uit het veldonderzoek is gebleken dat systemen kunnen worden ingezet om aan de behoeftes van de gast te voldoen. Daarnaast is up- en cross-selling een belangrijke kritische succesfactor bij soortgelijke boutique hotels. Door de wensen en belangen van het personeel mee te nemen kan geconcludeerd worden dat de TRevPAR van hotel FINCH verhoogd kan worden op de volgende manieren:

- Guest experience inzetten door middel van personalisatie in combinatie met technologie.
- Technologie inzetten om meer te focussen op up- en cross-selling.
- Het personeel training geven in up- en cross-selling.
- Technologie inzetten om ervoor te zorgen dat live en toekomstige gegevens worden verzameld.

Op basis hiervan zijn drie aanbevelingen gegeven: de aanschaf van GuestCompass, een samenwerking met IFHG en een up- en cross-selling training voor het personeel. Door de aanbevelingen in een multi criteria analyse mee te nemen is het uiteindelijke advies om GuestCompass aan te schaffen. GuestCompass is een webapp die gebruikt kan worden door de gasten van het hotel. GuestCompass speelt in op de online-ervaring van de gast en kan ingericht worden in de huisstijl van FINCH. Binnen de webapp is het mogelijk om te up- en cross-sellen. Dit zorgt voor extra opbrengsten en door een vermindering van print- en schoonmaakkosten zorgt GuestCompass ook voor kostenbesparing. GuestCompass kan binnen 7 weken geïmplementeerd worden. Dit brengt eenmalige aanloopkosten van € 2.903 met zich mee, daarnaast bedragen de maandelijkse kosten € 413. De extra opbrengsten per kamer per maand zijn € 2,54, wat na twaalf maanden resulteert in een extra opbrengst van € 10.714.

Inhoud

Begrippenlijst	6
1. Inleiding	7
1.1 De opdrachtgever	7
1.2 Aanleiding	7
1.3 Probleemstelling:	8
1.4 Doelstelling	9
1.5 Onderzoeksvragen	9
1.6 Budget:	9
1.7 Leeswijzer:	9
2. Onderzoeksresultaten	10
2.1 Onderzoeksopzet	10
2.2 Resultaten.....	13
2.3 Conclusie	21
3. Aanbevelingen	24
Aanbeveling 1: Het verhogen van guest experience door technologie	24
Aanbeveling 2: Technologie en revenue management.....	26
Aanbeveling 3: Up/Cross-selling training voor het personeel	28
4. Advies	30
4.1 Implementatie	31
4.1.1 Plan.....	31
4.1.2. Do	32
4.1.3. Check.....	35
4.1.4 Act.....	35
4.2 Financieel	36
4.2.1 Kosten.....	36
4.2.2 Baten	37
4.2.3 Exploitatiebegroting	38
Bibliografie	42
Bijlage 1: Operationalisering 1: Strategieën en tools theorie Ivanov & Zhechev	45
Bijlage 2: Resultaten verhogen TRevPAR	47
Bijlage 3: Operationalisering 2 uitkomst literatuuronderzoek	49
Bijlage 4: Interviewgide diepte-interview ervaringsdeskundigen	50
Bijlage 5: Beschrijving interview uitkomst per case en triangulatie	52
Bijlage 6: Observaties 5 hotels	55
Bijlage 7: Multi Criteria Analyse.....	57

Begrippenlijst

Attribute-based pricing	Het afzonderlijk verkopen van kamerattributen en elke extra ervaring voor de gast, wat het potentieel heeft om de totale omzet te verhogen (Kapichin, 2020).
Booking Engine	Een widget die op de website van een hotel verschijnt en door reizigers kan worden gebruikt om online te reserveren.
Channel Manager	Een Channel Manager is een serviceprovider die de Property Management System van een hotel, linkt met online platforms zoals Booking.com en Expedia
Cross-selling	Het aanbieden van extra producten die combineerbaar zijn met de aankoop van de klant.
Customer experience	Klantreis = de ervaring die een klant heeft aan de hand van de contactmomenten met een organisatie (Jansen, 2018).
Customer Relationship Management	De manier waarop een organisatie de relatie en interactie met (potentiële) klanten beheert (Salesforce, 2015).
Forecasting	Het voorspellen van de toekomstige vraag vanuit historische gegevens.
Online Travel Agency	Een website die diensten op het gebied van reizen verkoopt. Het verbindt klanten met hotel-, vlucht-, autoverhuurbedrijven en meer. Voorbeelden van online reisbureaus zijn Expedia en Booking.com
Packages	Het aanbieden van producten en diensten die samen met kamernachten zijn gebundeld.
Post-stay communicatie	De communicatie vanuit het hotel naar de gast toe, na afloop van het verblijf.
Pre-arrival communicatie	De communicatie vanuit het hotel naar de gast toe, voorafgaand van het verblijf.
Property Management System	Een software die het reserveringsbeheer en de administratieve taken van een hotel faciliteert. De belangrijkste functies zijn receptiewerkzaamheden, reserveringen, kanaalbeheer, huishouding, tarief- en bezettingsbeheer en betalingsverwerking. In dit onderzoek zijn Mews, Guestline, Opera, StayNTouch en IDPMS een Property Management System.
Revenue Management System.	Een software waarmee de belangrijke taken op het gebied van revenue management efficiënter en effectiever uitgevoerd kunnen worden. In dit onderzoek zijn Ideas, RevControl en Duetto een Revenue Management System.
RevPAR	Dit is een kritieke prestatie-indicator laat zien hoeveel inkomsten het hotel binnen een bepaalde periode heeft gemaakt. Revenue Per Available Room = Omzet Per Beschikbare Kamer.
Upselling	Het aanbieden van een duurdere uitvoering van een product aan een klant
TRevPAR	Dit is een kritieke prestatie-indicator die de verhouding weergeeft van de totale omzet en het aantal beschikbare kamers van een hotel. Totale Revenue Per Available Room = Totale Omzet Per Beschikbare Kamer.
Value-adding	Waarde toevoegen aan het verblijf van een gast.

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt informatie over de opdrachtgever gegeven en wordt de aanleiding van het vraagstuk beschreven. Daarnaast worden de hoofd- en doelstellingen van dit rapport beschreven en de onderzoeksvragen toegelicht. Tot slot wordt de leeswijzer weergegeven van dit rapport.

1.1 De opdrachtgever

De opdrachtgever voor dit adviesrapport is hotel FINCH. Hotel FINCH is een boutique hotel in een historisch gebouw met 24 kamers. Het hotel is te vinden in de binnenstad van Deventer, is kleurrijk, chic en heeft een moderne stijl. FINCH heeft haar deuren geopend in juli 2019 en sindsdien werken er 22 medewerkers. Bij FINCH zijn er 2 afdelingen, dit betreft de Front Office/Bar en Housekeeping. Hotel FINCH is er voor de nieuwe generatie die naar meer verlangt dan een standaard hotel. Op de hotelkamers zijn yogamatten en vinylplaten te vinden. Daarnaast heeft het hotel een informele manier van communiceren naar de gast. FINCH richt zich op zowel de zakelijke als de leisure gast. Naast de 24 kamers is in het hotel een bar te vinden waar de gast kan ontbijten, lunchen of een borrel kan drinken. Ook kunnen de hotelkamers als thuiswerkplek worden geboekt. Hiermee biedt FINCH zich aan als hotel, bar, ontmoetingsruimte en flexwerkplek.

1.2 Aanleiding

Halverwege maart 2020 brak het coronavirus uit en maakte het kabinet de eerste maatregelen bekend om het virus te bestrijden. Nederland gaat in gedeeltelijke lockdown en vele organisaties moeten de deuren sluiten (Rijksoverheid, 2020). Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) zijn hotels en cafés het zwaarst getroffen, hotels hebben in het tweede kwartaal ruim 75% minder omgezet dan in het eerste kwartaal (CBS, 2020). Het aantal zakelijke gasten daalde in het eerste kwartaal van 2020 met 57% (CBS, 2020). Ook de opdrachtgever ziet een verminderde vraag uit het zakelijke segment, wat heeft geleid tot een daling van 89/90% ten opzichte van het jaar ervoor (J. Van Workum, Persoonlijke Communicatie, 3 mei 2021). Er moet rekening worden gehouden dat een permanente daling van het aantal zakelijke reizigers zal blijven. Inmiddels kunnen veel vergaderingen en evenementen ook online plaatsvinden (Mees & Kuijper, 2021).

De crisis heeft niet alleen effect op het zakelijke segment, ook de bedrijfsresultaten van het hotel zijn gedaald. Waar de Revenue Per Available Room (RevPAR), omzet per beschikbare kamer, in januari 2020 nog € 80 was, is deze in januari 2021 gedaald naar € 35 (J. Van Workum, Persoonlijke Communicatie, 3 mei 2021). Ook de TRevPAR van het hotel is in deze periode gedaald van € 132 naar € 47 (J. Van Workum, Persoonlijke Communicatie, 3 mei 2021). Daarnaast is er sinds januari 2021 een nieuwe concurrent op de markt, Van der Valk Deventer. Deze recente gebeurtenissen zorgen ervoor dat er veranderde marktomstandigheden zijn voor hotel FINCH. Daarom zal er verandering moeten plaatsvinden in het huidige revenue managementbeleid, om op deze gebeurtenissen in te spelen.

Via persoonlijke communicatie is naar voren gekomen dat de opdrachtgever op dit moment een actiegerichte strategie heeft. De oorzaak hiervan is COVID-19. Het prijsbeleid is op korte termijn, omdat de gasten momenteel niet ver vooruit boeken. De opdrachtgever is voornamelijk bezig met het optimaliseren van de RevPAR. Daarnaast worden doordeweeks promotiedeals ingezet om de vraag te optimaliseren. Momenteel is er weinig managementinformatie en probeert de opdrachtgever het twee weken van tevoren te bekijken. In deze tijd ontbreekt, vooral doordeweeks, het zakelijke segment. Daarnaast biedt de opdrachtgever arrangementen aan, dit past eigenlijk niet bij het hotel. In normale tijden biedt een lifestyle brand geen kortingen of arrangementen aan. Verder is gebleken dat het personeel niet veel aan upselling doet. De opdrachtgever heeft aangegeven dit in de normale tijd nooit te hoeven doen. Wanneer je vol zit kun je nou eenmaal niet upsellen. Nu in de coronatijd zou dit wel meer mogelijk zijn, maar het personeel is hier niet op getraind. De opdrachtgever maakt gebruik van Property Management System (PMS) Mews en Channel Manager Cubilis. Verder worden bij FINCH geen verdere systemen gebruikt die de omzet kunnen optimaliseren (J. Van Workum, Persoonlijke Communicatie, 5 maart 2021).

Trends en ontwikkelingen

Kijkend naar de trends en ontwikkelingen van dit moment zijn er hiervan een aantal die aansluiten op de aanleiding van dit adviesrapport. In de huidige samenleving is personalisatie een trend die in bijna alle branches naar voren komt. Uit een onderzoek uitgevoerd door Accenture blijkt dat 58% van de consumenten de helft of meer van hun uitgaven overbrengen naar een aanbieder die enorm goed is in het personaliseren van ervaringen zonder in te leveren op betrouwbaarheid (Wollan & Barton, 2017). Door de technologische ontwikkelingen die plaatsvinden wordt het steeds gemakkelijker om met personalisatie bezig te zijn, dit komt door een overvloed aan personalisatie softwaretools. Door middel van artificial intelligence en machine learning-algoritmen wordt het steeds makkelijker op 1:1 personalisatie te realiseren (Yieldify, 2021). Ook in een artikel van Forbes komt naar voren dat 80% van de consumenten eerder een aankoop doet bij een merk dat gepersonaliseerde ervaringen biedt (Morgan, 2020). Gasten willen als individuen worden behandeld, in plaats van zomaar een anonieme klant (Faas, 2021). Dit kan onder andere gedaan worden door gebruik te maken van systemen. Systemen slaan waardevolle informatie op, bevordert de klantervaringen, verhoogt omzet, verkoop en vergroot het klantenbehoud (Landman, 2020).

Hiernaast kan ook technologie worden ingezet voor het aanbieden van betere service en entertainment voor de gast (Hollander, 2021). De bekendheid voor hotels kan toenemen wanneer faciliteiten, zoals dineren op de kamer, conciërge of andere reisdiensten worden gepresenteerd in hoogwaardige multimediaformaten (Gilbert, 2021). Door de technologische ontwikkelingen zijn systemen waarbij contact kan worden gezocht een belangrijke hospitality trend geworden. Deze staan in verband met de klantenservice. De systemen kunnen vooral handig zijn om snel op vragen te reageren (Faas, 2021). Hier sluit zich bij aan dat hoteleigenaren zich moeten focussen op de mogelijkheden die waarde toevoegen aan het verblijf en de beleving van de gast doen verbeteren (Yoganathan et al., 2021). Dit wordt ook wel value-adding genoemd.

Verder werd het door COVID-19 voor revenue managers niet meer mogelijk om de kamerprijzen aan te passen op interne on-the-books gegevens, historische gegevens en eenvoudige concurrentie gegevens (Fjällman, 2021). Door COVID-19 kloppen gegevens niet meer en moet op een bredere en dynamische manier gegevens verzameld worden. Dit betekent het gebruik van live en indien mogelijk toekomstgericht gegevens om de prijselasticiteit te analyseren (Fjällman, 2021). Fjällman (2021) schrijft dat hotels die relevante gegevens live kunnen verzamelen, evalueren en uitvoeren, een doorslaggevend voordeel hebben tijdens en na de herstelfase van COVID-19. In de trends en ontwikkelingen van Qualpro (2021) komt ook naar voren dat revenue management 2021 gebaseerd zal zijn op het continue analyseren van huidige data, short-term forecasting, aanpassing aan de situatie, een meer holistische kijk op het hotel. Dit alles zal vrijwel onmogelijk zijn zonder technologie te gebruiken.

Tot slot is TRevPAR als trend en ontwikkeling naar voren gekomen. Het aankomende decennium zullen namelijk aanvullende benchmarks verschijnen om de steeds bredere en verdiepende rol van revenue management te weerspiegelen, de TRevPAR is hier één van (Revenue Hub, 2020).

1.3 Probleemstelling:

Door de recente gebeurtenissen is er minder vraag, maar meer aanbod op de markt in Deventer. Er vinden ongekende marktomstandigheden plaats waardoor veranderingen in het huidige revenue managementbeleid van het boutique hotel ervoor moeten zorgen dat de gewenste bedrijfsresultaten weer behaald worden. Kijkend naar de werkzaamheden van de opdrachtgever en de huidige trends en ontwikkelingen, zijn er hiervan een aantal waarop ingespeeld kan worden. Door middel van dit adviesrapport worden revenue managementstrategieën en tools onderzocht, waarmee inzicht wordt verkregen hoe de TRevPAR van hotel FINCH verhoogd kan worden. De TRevPAR geeft hierbij een nauwkeurig beeld van de totale inkomsten van het bedrijf.

1.4 Doelstelling

Het doel van dit adviesrapport is om inzicht te krijgen in revenue managementstrategieën en tools die ingezet kunnen worden om de TRevPAR van hotel FINCH te verhogen. Door middel van een kwalitatief onderzoek, in de vorm van een case study, wordt er inzicht verkregen welke factoren van invloed zijn op het verhogen van de TRevPAR. Met behulp van de bevindingen van dit onderzoek moeten strategieën en tools naar voren komen die de TRevPAR kunnen verhogen.

1.5 Onderzoeksvragen

De hoofdvraag die tijdens dit adviesrapport centraal staat luidt als volgt:

"Welke revenue managementstrategieën en tools kunnen worden ingezet om de TRevPAR van hotel FINCH te verhogen?"

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat is revenue management voor hotel industrie?
2. Welke revenue managementstrategieën en tools bestaan er?
3. Wat houdt het begrip 'TRevPAR' in?
4. Waar liggen kansen op het gebied van revenue management voor hotel FINCH?
5. Wat zijn kritische succesfactoren op het gebied van revenue management van soortgelijke boutique hotels?

1.6 Budget:

In de formulering met de aanbevelingen is rekening gehouden met het budget van maximaal € 200 per maand die de guest experience, de klantreis, van de gast doen verhogen.

1.7 Leeswijzer:

Hoofdstuk 1 presenteert de aanleiding van het probleem met daarin een omschrijving van de opdrachtgever, de probleem- en doelstelling en onderzoeksvragen. In hoofdstuk 2 wordt uitgelegd hoe het onderzoek is opgezet, met daarbij kort de onderzoeksresultaten en een conclusie hierop. In hoofdstuk 3 komen de aanbevelingen van dit adviesrapport naar voren. Als laatst wordt in hoofdstuk 4 het uiteindelijke advies toegelicht met een kort actieplan. Het hoofdstuk eindigt met een financieel overzicht van het gegeven advies.

2. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk wordt omgeschreven hoe het onderzoek is opgezet en wat is gedaan om tot de resultaten te komen. Hierna worden kort de resultaten beschreven en wordt er een korte conclusie gegeven.

2.1 Onderzoeksopzet

Voor dit onderzoek is een case study uitgevoerd. De case study wordt gezien als kwalitatief onderzoekstype waarin verschillende dataverzamelmethode worden gecombineerd (Verhoeven, 2014). Het onderzoek heeft zich niet beperkt tot één enkele methode van dataverzameling, meerdere methodes zijn ingezet om de probleemstelling te beantwoorden. Tijdens dit onderzoek is ook sprake van een methodische triangulatie. Door meerdere onderzoeksmethodes in te zetten is de validiteit en betrouwbaarheid verhoogt (Benders, 2020). Het onderzoek bestaat uit de volgende dataverzamelmethode:

Literatuuronderzoek

Tijdens het literatuuronderzoek is theorie over het kernbegrip 'revenue management' verzameld om inzicht te krijgen over het onderwerp. Daarnaast zijn de kernbegrippen 'revenue managementstrategieën', 'revenue management tools' en 'TRevPAR' onderzocht. Verschillende wetenschappelijke artikelen zijn verzameld om tot definities van de kernbegrippen te komen. De kwaliteit van de bronnen is beoordeeld via de AAOC-criteria. Tijdens het literatuuronderzoek is antwoord gegeven op deelvraag 1 tot en met 3.

In het laatste gedeelte van het literatuuronderzoek zijn de relevante trends en ontwikkelingen voor de opdrachtgever meegenomen. Door trends en ontwikkelingen mee te nemen wordt een betrouwbaar en grondig onderzoek gedaan. Daarnaast is het bedrijf voorbereid op de toekomst en relevant voor klanten (Haastrecht, 2018; Pattinama, 2021).

Veldonderzoek

Diepte-interviews

In het veldonderzoek zijn diepte-interviews gehouden met vijf verschillende ervaringsdeskundigen van andere boutique hotels in Nederland. Tijdens de diepte-interviews zijn de kritische succesfactoren van soortgelijke boutique hotels naar voren komen. De hotels zijn op basis van de volgende criteria geselecteerd:

- **Concept:** De hotels moeten een boutique hotel zijn om deel te kunnen nemen aan de interviews. Boutique hotels zijn vaak luxueus met een eigenzinnige uitstraling. Boutique hotels hebben een intieme sfeer en behoren niet tot grote hotelketens. De hotels hebben net een andere uitstraling dan "normale" hotels, zijn uniek en persoonlijke service staat voorop (Zoover, 2019). Dit zorgt ervoor dat met hotels is vergeleken die ongeveer dezelfde visie als FINCH hebben.
- **Grootte:** Voor de interviews zijn drie hotels geselecteerd met ongeveer dezelfde grootte als FINCH. Dit zorgt ervoor dat kennis is vergaard bij hotels die hetzelfde concept en ongeveer dezelfde grootte hebben. Dit levert relevante informatie op, omdat deze hotels geen totaal andere budgetten of een manier van werken hebben. Hierdoor kan gekeken worden waar de kritische succesfactoren liggen van hotels met dezelfde doeleinden. Daarnaast is één hotel geselecteerd op basis van het horen bij een boutique hotelketen en één hotel op basis van de grootte van het hotel, 140 kamers. Deze hotels zijn ook boutique hotels, maar doordat zij meerdere kamers hebben, hebben zij ook meer omzet. Dit betekent dat er meer budgetten zijn, bijvoorbeeld voor het aanschaffen van een systeem. Op deze manier worden naar kritische succesfactoren gekeken van boutique hotels die meer mogelijkheden hebben. Hieruit kan weer verder worden gekeken wat deze succesfactoren voor FINCH kunnen betekenen.
- **Plaats:** De hotels die zijn geselecteerd liggen in een stad, net als FINCH.
- **Sterren:** De geselecteerde hotels zijn geselecteerd op het hebben van 4 sterren of meer, net als FINCH.
- **TripAdvisor score:** De hotels zijn geselecteerd op een TripAdvisor score van 4 of hoger.

Tijdens de interviews zijn semigestructureerde vragen gesteld aan de hand van de resultaten van het literatuuronderzoek. De interviews met de ervaringsdeskundigen zijn, na toestemming van de respondent, getranscribeerd en door middel van open en axiaal coderen verwerkt. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen, zijn de namen van hotels en respondenten niet vermeld. Door het houden van diepte-interviews met de ervaringsdeskundigen is het mogelijk om deelvraag 5 te kunnen beantwoorden

De informatie die is verzameld middels verschillende interviews is naderhand door middel van observatie gecontroleerd op betrouwbaarheid. Dit is gedaan door een review- en websiteanalyse te houden. Tijdens de websiteanalyse is gekeken of gegeven informatie over prijzen, voorzieningen, Booking Engines en arrangementen kloppen. Daarnaast zijn per hotel twaalf reviews op TripAdvisor gecontroleerd op de gegeven informatie uit de interviews. De reviews zijn bekeken op de onderwerpen customer experience, arrangementen en value-adding. Dit zijn onderwerpen die tijdens de interviews zijn behandeld. Tijdens de website- en reviewanalyse is gekeken of de informatie over de kritische succesfactoren overeenkomen met de informatie uit de interviews.

De triangulatie van de databronnen geeft een duidelijke structuur weer voor de dataverzameling van het onderzoek. Daarnaast is hiermee de betrouwbaarheid van de interviews verhoogd (Verhoeven, 2014).

Observatie

Naast de diepte-interviews met de ervaringsdeskundigen zijn tijdens het veldonderzoek ook observaties gehouden bij vijf andere soortgelijke boutique hotels in Nederland om hiervan de kritische succesfactoren te bepalen. Deze observaties zijn een aanvulling op de diepte-interviews. Tijdens het literatuuronderzoek is naar voren gekomen hoe de TReVPAAR van een hotel verhoogd kan worden. Daarom is tijdens deze dataverzamelmethode gekeken wat de hotels doen aan up- en cross-selling, packages, customer experience, CRM, technologie en attribute-based pricing. Door deze onderwerpen te observeren en analyseren is gekeken waar wellicht mogelijkheden liggen voor hotel FINCH. De namen van deze hotels zijn wel vermeld, omdat de gegeven informatie op internet te vinden is. De hotels zijn op basis van de volgende criteria geselecteerd:

- Concept: Boutique hotels
- Grootte: De hotels hebben ongeveer dezelfde grootte als hotel FINCH
- Plaats: De hotels liggen allen in een stad
- Sterren: De hotels hebben 4 sterren of meer
- Score TripAdvisor: Een score van 4.5 of hoger

Daarnaast is informatie verzameld door middel van observaties bij boutique hotel FINCH. Om een strategie of tool te adviseren is het belangrijk om te weten wat de dagelijkse werkzaamheden van het hotel zijn. Hiervoor is gebruik gemaakt van een niet-participerende en ongestructureerde observatiemethode. Op deze manier is betrouwbare en gedetailleerde informatie verkregen, waarbij een breder beeld van de organisatie verkregen wordt (Dingemanse, 2016). De observaties zijn ongestructureerd, maar gericht op de thema's check-in, check-out en de communicatie naar de gasten toe. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen zijn de namen van de werknemers niet vermeld. De observaties zijn op drie verschillende dagen uitgevoerd en maken het mogelijk om deelvraag 4 te kunnen beantwoorden.

Co-reflectie met personeel

Het personeel is betrokken om een innovatieve richting te bepalen en om openheid te creëren voor nieuwe ideeën onder stakeholders (CMD Methods, sd). Door het personeel vragen te stellen is achterhaald wat de wensen en belangen van hen zijn ten opzichte van onderzochte strategieën en tools. Co-reflectie is een manier van reflecteren, die zorgt voor een gerichte betrokkenheid (Weebly, sd). De co-reflectie is de laatste dataverzamelmethode. De eerdere verkregen data zijn verwerkt in de vragen die zijn gesteld. Op deze manier is het personeel betrokken in de ideeën die er zijn. Tijdens de co-reflectie zijn drie personeelsleden ondervraagd en hiermee is ook antwoord gegeven op deelvraag 4.

Data-analysemethoden

Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van een constante vergelijking. Nieuwe data zijn constant vergeleken met al verzamelde data en dit is tussentijds geanalyseerd (Boeie, 2005). Bij de constante vergelijking worden tussentijdse gevormde begrippen en inzichten getoetst aan een nieuwe ronde van dataverzameling (Boeie, 2005). Dit heeft als voordeel dat de betrouwbaarheid van de resultaten wordt verhoogd (Verhoeven, 2014). Daarnaast zijn de diepte-interviews met de ervaringsdeskundigen getranscribeerd en gecodeerd. De interviews zijn door middel van open en axiaal coderen verwerkt en met elkaar vergeleken (Verhoeven, 2014). De overige data uit dataverzamelingsmethode is met elkaar vergeleken om passend advies voor boutique hotel FINCH te kunnen doen (Verhoeven, 2014).

2.2 Resultaten

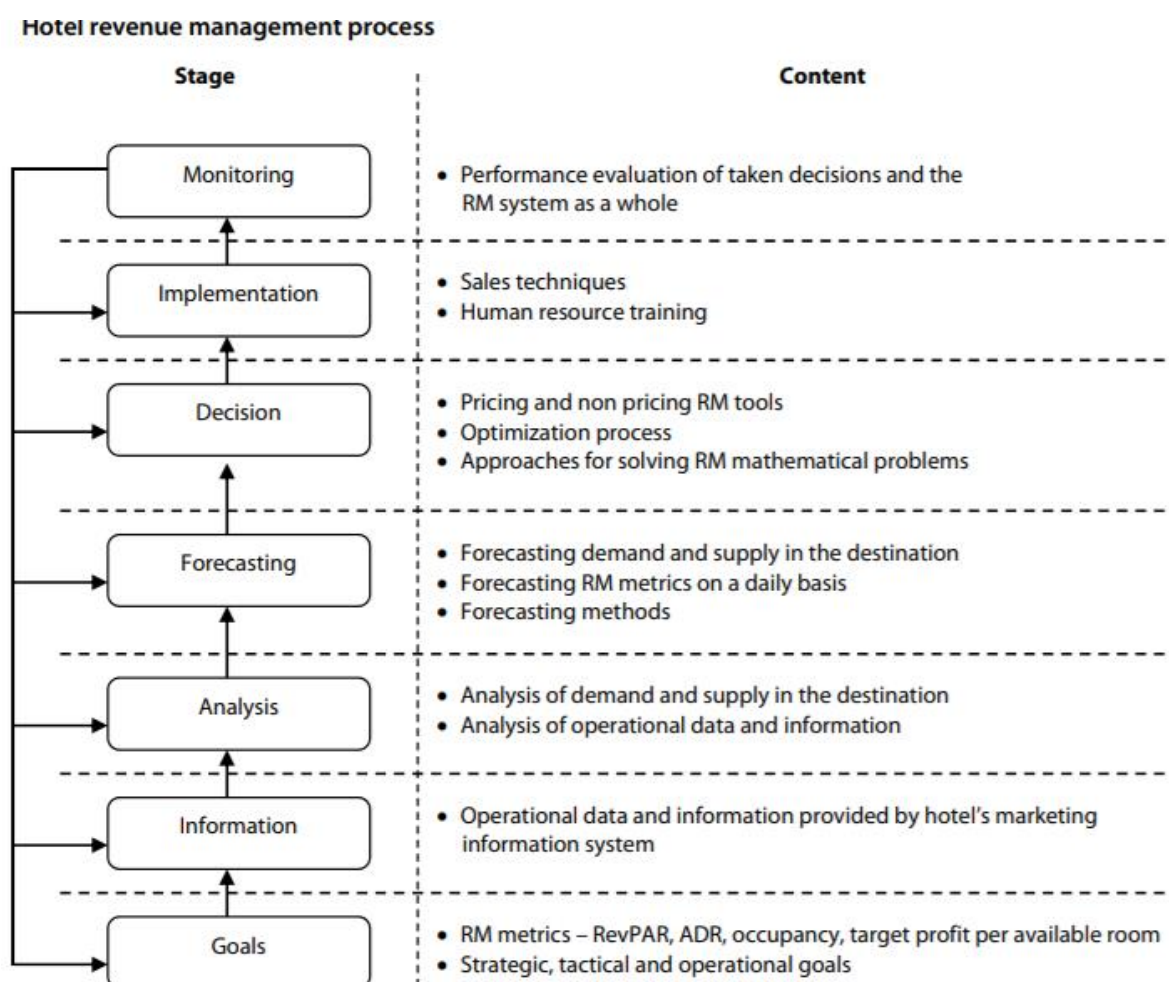
In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken van de verschillende dataverzamelmethode. Allereerst worden de resultaten van het literatuuronderzoek gegeven en daarna volgen de resultaten van het veldonderzoek.

Resultaten literatuuronderzoek

Tijdens het literatuuronderzoek is onderzocht wat het kernbegrip 'revenue management' betekent. Voor dit onderzoek is met de volgende definitie gewerkt.

Revenue management is een verzameling van strategieën en tools die ingezet kunnen worden om de omzet of winst van een bedrijf te maximaliseren, door het juiste product aan de juiste klant aan te bieden via het juiste distributiekanaal op het juiste moment tegen de juiste prijs met de juiste communicatie.

Naast de definitie van het kernbegrip is naar voren gekomen dat revenue management een proces is, die door middel van verschillende strategieën en tools toegepast kan worden (Ivanov & Zhechev, 2011). In de literatuur is dit proces uitgewerkt tot een zeventalig stappenplan. Dit stappenplan is overgenomen en vormt de leidraad voor dit onderzoek. Het stappenplan waarmee in dit onderzoek gewerkt is als volgt: (Ivanov & Zhechev, 2011)

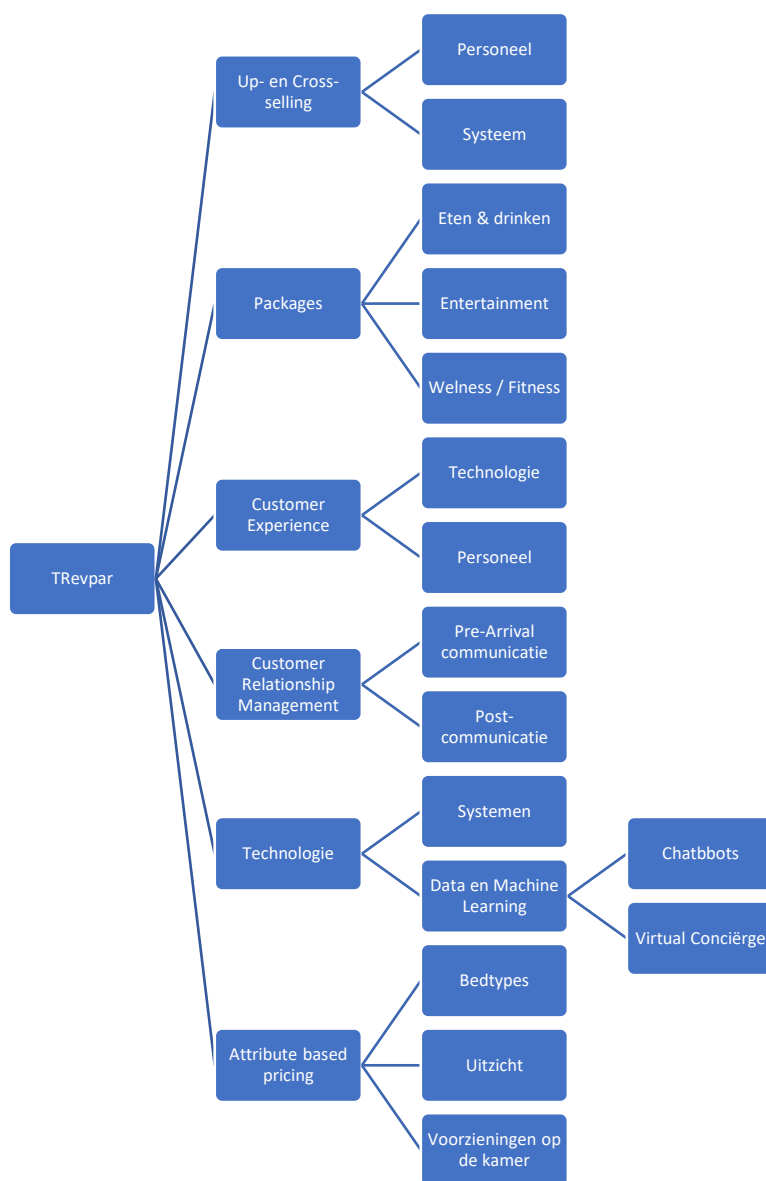


Figuur 1: Revenue Management Process (Ivanov & Zhechev, (2011))

De zeven hoofdstrategieën zijn onderverdeeld in goals, information, analysis, forecasting, decision, implementation en monitoring. De revenue management tools zijn onderverdeeld in de strategie decision en dit zijn pricing tools, non-pricing tools en combined tools. Iedere strategie en tool heeft zijn eigen werking. De theorie van Ivanov & Zhechev (2011) is overgenomen en verder uiteengehaald in een operationalisering. In de operationalisering komen ook de tools aanbod, die in bovenstaand stappenplan van Ivanov & Zhechev niet vermeld zijn. De operationalisering is weergegeven in

Daarnaast is het kernbegrip 'TRevPAR' onderzocht. TRevPAR wordt beschouwd als een meer geschikte indicator om de hotelprestaties te evalueren, aangezien het alle inkomsten in aanmerking neemt en niet alleen de inkomsten uit accommodatie (Mašić, 2013). TRevPAR wordt berekend door de totale inkomsten van het hotel te delen door het aantal beschikbare kamers. De TRevPAR is een belangrijke prestatie-indicator van het hotel die een overzicht geeft van de totale inkomsten voor alle afdelingen en niet alleen voor accommodatie, zoals RevPAR (Mašić, 2013).

In de literatuur is onderzocht op welke manier de TRevPAR van een hotel kan worden verhoogd. In Bijlage 2 zijn de uitwerkingen hiervan opgenomen. In Figuur 2 zijn de resultaten concreet weergegeven. Hierin hebben de volgende onderwerpen een positieve werking op het verhogen van de TRevPAR:



Figuur 2: Resultaten Verhogen TRevPAR

De uitkomst van het literatuuronderzoek vormt de basis voor het veldonderzoek. Hierin zijn ook de meest relevante trends en ontwikkelingen voor de opdrachtgever meegenomen. De trends en ontwikkelingen kwamen in de aanleiding van dit adviesrapport al aan bod. De trends en ontwikkelingen die gebruikt zijn tijdens dit onderzoek zijn als volgt:

- Personalisatie als hoofdtrend, gasten willen een persoonlijke benadering.
- Personalisatie is mogelijk door ontwikkelingen in de technologie op het gebied van artificial intelligence, machine learning-algoritmen en systemen.
- Digitale ervaring van de gast verbeteren door gebruik van mobiele technologie.
- Value-adding, het waarde toevoegen aan het verblijf van de gast.
- Geen beslissingen zonder gegevens. Door COVID-19 zijn relevante gegevens verloren gegaan.
- Revenue management 2021 wordt gebaseerd op huidige data, short-term forecasting, aanpassing aan de situatie. Het live verzamelen van gegevens wordt cruciaal.
- TRevPAR als aanvullende benchmark.

De gegeven theorie over de revenue managementstrategieën en tools, de theorie over het verhogen van de TRevPAR en de trends en ontwikkelingen vormen samen de basis voor het veldonderzoek. De informatie uit Figuur 1, Figuur 2 en de hierboven gegeven trends en ontwikkelingen zijn samengenomen en weergegeven in een overzicht. Aan de hand van alle theorie is een geconcretiseerde operationalisering gemaakt die centraal staat tijdens het veldonderzoek. Deze operationalisering is te vinden in Bijlage 3.

Resultaten veldonderzoek

Diepte-interviews

Zoals vermeld vormt de uitkomst van het literatuuronderzoek samen met de trends en ontwikkelingen de basis voor het veldonderzoek. De uitkomsten van het literatuuronderzoek zijn geoperationaliseerd en weergegeven in Bijlage 3. Uit de operationalisering zijn de interviewvragen voor de diepte-interviews met de ervaringsdeskundige opgesteld. De interviewgids van de diepte-interviews is opgenomen in Bijlage 4. De interviews zijn gecodeerd aan de hand van axiaal en open coderen. Om de meest relevante resultaten weer te geven is per axiaal code een korte samenvatting gegeven. Deze resultaten zijn weergegeven in Tabel 1.

Tabel 1: Samenvatting per Axiaal Code

Axiaal Code	Samenvatting
Revenue Management Systemen (RMS)	Uit de resultaten is naar voren gekomen dat de respondenten werken of hebben gewerkt met een Revenue Management Systeem. Alleen respondent 1 heeft vermeld dat zij revenue management laten uitbesteden bij IFHG. Respondent 3 en 4 werken met Ideas. Ook respondent 5 heeft met Ideas gewerkt, maar heeft dit om een niet bestaande koppeling met het PMS-systeem moeten opzeggen. Daarom zijn ze met een systeem gaan werken genaamd RevControl. Door de huidige COVID-19 wordt hier nu niet meer mee gewerkt. Respondent 2 werkt met Duetto. De hotels die met een RMS werken geven verschillende voordelen hierover. Respondent 2 heeft het volgende aangegeven: "je kan in principe zonder, maar als je kostenbaten gaat kijken dan heeft het gewoon totaal geen zin, want dan ben je altijd te laat en het is gewoon een stuk meer werk ook." Ook respondent 3 heeft vermeld dat het werk ontlastend is. Het scheelt tijd en via een systeem zie je bepaalde dingen sneller, de prijzen worden gemakkelijker aangestuurd. Respondent 5 heeft aangegeven met een systeem te willen werken die niet alleen op prijzen is gericht, maar specifieker op het hotel en de kamertypes. Het nadeel van een RMS is dat in deze tijd de omstandigheden anders zijn en dat het systeem er niks meer van snapt. Respondent 4 heeft het volgende aangegeven over een RMS in de COVID-19 tijd: "ik zou het zo zeggen, de laatste tijd werkt het meer tegen dan dat het voor je werkt, maar dat is omdat we in een hele gekke periode zitten."

Property Management Systemen (PMS):	Bij respondent 1 en 4 wordt gewerkt met Mews. Respondent 2 werkt met het systeem Opera, respondent 4 met Guestline en respondent 3 met IDPMS en StayNTouch. Respondent 4 heeft aangegeven aan dat het systeem Guestline een cloud based systeem waar prettig mee is te werken is. "Guestline heeft meerdere ontwikkelingen en gaat mee met de tijd". Uit de interviews komt naar voren dat de Opera, IDPMS en StayNTouch verouderd zijn en dat ze achterlopen. Echter blijft het switchen van een systeem lastig en zitten er hoge kosten aan verbonden.
Overige systemen/software	Respondenten 1, 2 en 3 hebben aangegeven gebruik te maken van Cubilis en SiteMinder. Over beide wordt positief gesproken. Voor de Booking Engines wordt gebruik gemaakt van SynXius, Mews en Guestline. Hierbij komt naar voren dat SynXius een systeem is waar nog op- en aanmerkingen over te vinden zijn. Respondenten 2, 3, 4 en 5 maken gebruik van STR. Er wordt gebruik gemaakt van zowel STR Global, de gratis proefversie en STR Forward. De managers geven aan dat STR fijn is om mee te werken en dat verschillende data over concurrenten verkregen kan worden. Daarmee kan informatie verkregen worden hoe het hotel het doet. Daarentegen is het een programma waarvoor betaald moet worden.
Pricing tools:	De belangrijkste resultaten hebben aangetoond dat respondent 5 de prijzen aan de hand van het budget van de gasten opstelt. Hierbij wordt gevraagd welke prijs de gasten in gedachte hebben. Het hotel van respondent 5 staat ook op de website Staycation. De respondent heeft aangegeven dat via deze website veel reserveringen zijn gemaakt. Respondent 1 heeft als tip gegeven om mee te doen van de acties die de Online Travel Agencies (OTA) hanteren. "Doordat je altijd meedoet met acties, dan ben je hoog in de vindbaarheid en in de ranking enz." Echter is het een uitdaging om niet te veel weg te geven. Respondent 1 en 4 hebben aangegeven gebruik te maken van kortingen op de zondagavond. Zondag is de rustigste dag van de week. Respondent 1 heeft aangegeven: "De gasten die normaal op zaterdag de prijzen te duur vinden, kunnen op zondag goedkoper in het hotel verblijven." Bij respondent 1 wordt hier gebruik van gemaakt, bij respondent 4 levert dit niet zeer veel op.
Non-pricing tools:	De meningen over het overboeken van de respondenten zijn verdeeld. Respondent 1 en 5 hebben aangegeven dat zij niet willen overboeken, gasten kiezen de hotels voor een reden. In erg drukke periodes wil respondent 4 nog wel eens gaan overboeken, doordat dan nog wel is wat afvalt. Respondent 2 en 3 maken zeker gebruik van overboekingen. "Dit zijn net de kamers waardoor je meer omzet binnenhaalt."
Forecasting	De respondenten zijn bezig met forecasting door middel van de Revenue Management Systemen. Daarentegen doen ze niet alleen wat het systeem zegt, maar wordt er ook nog met de hand gekeken naar de verschillende prijzen van voorgaande jaren. Op deze manieren worden de prijzen voor de hotels gehanteerd.
Segmenteren:	De respondenten geven aan van verschillende segmenten gebruik te maken. Daaronder proberen zij vooral te focussen op business en leisure gasten. Respondenten 2, 3 en 4 maken gebruik van het Revenue Management Systeem om te segmenteren. Ook wordt gesegmenteerd op waar de boekingen vandaan komen en op contracten die er zijn met de hotels.
Directe boekingen:	Iedere respondent is op zijn eigen manier bezig met het binnenhalen van directe boekingen. Dit wordt vooral gedaan door kortingen op de eigen websites. Dit kan door middel van korting codes of bepaalde deals. Respondent 2 werkt samen met een e-commercebedrijf die ervoor zorgt dat het hotel goed zichtbaar is op het internet. Respondent 4 probeert de eigen website zo overzichtelijk en aantrekkelijk mogelijk te houden. Ook bieden zij een gratis minibar aan en proberen zij de e-mail van de gast in het eigen beheer te krijgen. Respondent 4 zegt over de gratis minibar. "Kijkend naar de kostenkant van de gratis minibar, valt dit heel erg mee." Respondent 5 probeert direct contact te zoeken met de gast om ervoor te zorgen dat zij de volgende keer direct boeken.

	Respondenten 3 en 4 zijn er mee bezig om de gast die direct geboekt heeft te belonen. Zij vinden het belangrijk om een stapje extra te doen door bijvoorbeeld een gratis upgrade te geven.
Terugkerende gasten:	Uit de verschillende interviews is naar voren gekomen dat de hotels geen gebruik maken van een loyalty program. Het hotel van respondent 2 is wel een deel van Design Hotels en het hotel van respondent 5 hoort bij Small Luxury Hotels of the World. Deze organisaties hebben hun eigen loyalty program. De geïnterviewde hebben aangegeven creatief bezig te zijn met e-mailcommunicatie om ervoor te zorgen dat de gasten terugkomen naar het hotel. Respondenten 1 en 4 hebben vermeld gebruik te maken van MailChimp. Ook respondent 5 houdt contact met de gasten door e-mails te sturen naar gasten, deze e-mails worden gemaakt door de salesafdeling. Respondenten 2, 3 en 4 hebben aangegeven korting te geven op het verblijf van de gast, door een post-stay communicatie e-mail te sturen.
Up/Cross-selling:	De respondenten hebben aangegeven bezig te zijn met het upsellen van hotelkamers tijdens de check-in van de gast. Bij respondent 1 vinden zij het belangrijk om hier goed op in te spelen wanneer de connectie met de gast er is. Het personeel wordt hierop beloont om geld in de borrel pot te stoppen. Ook bij respondent 3 wordt het personeel hierop beloont doordat zij hier geld mee kunnen verdienen. "We merken dat dit het personeel motiveert". Respondenten 1, 4 en 5 hebben aangegeven gebruik te maken van pre-arrival e-mails door middel van de PMS. Een aantal dagen voor de aankomst van de gast sturen zij een e-mail waarbij de gast nog een aantal dingen, zoals ontbijt of een luxere kamer typen kan bijboeken voor extra geld. "Kost weinig moeite en brengt wel gewoon extra omzet." Bij respondent 5 gaat het contact via de e-mail erg persoonlijk en nemen zij bij iedere e-mail direct contact op met de gast. Respondenten 2 en 4 hebben aangegeven gebruik te maken van Oaky. Dit systeem kijkt naar de verschillende ratecodes van de gast en aan de hand daarvan stuurt Oaky extra e-mails uit. Daarnaast is aangegeven dat hiermee de verantwoordelijkheid bij de Front Office weggehaald wordt en werk op voorhand wordt gedaan. Respondent 2 heeft de kosten van Oaky aangegeven en daarbij geconcludeerd: 'Eigenlijk is het gewoon gratis geld, zo moet je het gaan zien'.
Customer Experience:	Uit de interviews is naar voren gekomen dat de boutique hotels eerder nooit met arrangementen werkten, maar door de crisistijd wordt dit wel gedaan. Respondenten 2, 3 en 5 hebben aangegeven dat hier afgelopen zomer veel gebruik van gemaakt is. Ook respondent 4 probeert hier extra gasten mee naar binnen te krijgen. Respondent 1 heeft aangegeven hier geen gebruik van te maken. Respondenten 2 en 3 zien voordelen bij het aanbieden van arrangementen, zij merken dat gasten hiernaar opzoek zijn. Respondent 1 heeft aangegeven dat arrangementen voor hen niks oplevert. Het kost alleen maar extra werk en ze willen het proberen de gasten zelf te laten doen. Respondent 1 en 4 zijn gefocust op attribute-based pricing. Via de Booking Engine kan bijvoorbeeld een speurtocht, ontbijt of tafel service worden bijgeboekt. De respondenten hebben aangegeven effectief bezig te zijn met value-adding. Respondent 1 heeft aangegeven zwarte sloffen met een logo en paraplu's op de kamer te leggen. Ook hebben zij de speakers vervangen door speakers die vanzelf aangaan wanneer de gast binnenkomt. Daarnaast hebben zij geïnvesteerd in een duurzame cosmeticalijn. Ook het hotel van respondent 4 heeft speciale dingen wat extra waarde toevoegt, zoals de gratis minibar, een discobal op de kamer en leuke gadgets in het hotel. Bij respondent 3 en 5 spelen zij vooral in op de persoonlijke service. Uit de interviews is naar voren gekomen dat het mogelijk is om via de PMS online te chatten en daarnaast is het ook mogelijk om online in te checken. Guestline is hier al wat verder in ontwikkelt door de mogelijkheid te bieden om via Apple Wallet de pre-registratie op te slaan. De onlinecommunicatie zorgt ervoor dat gasten makkelijker contact kunnen zoeken met het hotel. Tot slot is uit de interviews is naar voren gekomen dat de hotels samenwerken met andere afdelingen om het hotel zo vol mogelijk te krijgen.

Om de betrouwbaarheid van de diepte-interviews te controleren is een review- en websiteanalyse uitgevoerd. De uitkomsten per hotel zijn samengevat en vergeleken met informatie uit de reviews en gegeven informatie op de website. Het belangrijkste resultaat is dat de gegeven informatie uit de interviews klopt met de analyse. Wat duidelijk naar voren komt is dat de managers hebben aangegeven dat de gasten enthousiast reageren op de arrangementen die ze inzetten of op de extra service die ze bieden bij directe boekingen. In de reviews van respondent 4 is alleen naar voren gekomen dat gasten de gratis minibar, gratis koffie, thee en fruit leuk vinden. In de overige reviews wordt hier weinig over gesproken, ook het enthousiasme over de arrangementen is niet tot nauwelijks terug te vinden in de reviews. De volledige uitkomsten en vergelijkingen zijn te vinden in Bijlage 5.

Observaties

Om de deelvraag over de kritische succesfactoren van soortgelijke boutique hotels nog verder te kunnen beantwoorden zijn er observaties gedaan bij vijf andere boutique hotels. Hierin is een review- en websiteanalyse gehouden om te kijken wat de hotels doen aan de gegeven resultaten die vermeld staan in Figuur 2. Hierin is naar voren gekomen dat de hotels vooral dezelfde arrangementen hanteren. Dit zijn arrangementen als romantisch overnachten, staycation, midweek of een arrangement om de verjaardag van de gast te vieren. La Paulowna heeft een arrangement waarbij de gast een zwangerschap fotoshoot kan krijgen en Eye Hotel biedt een arrangement aan waarbij een wandelroute mogelijk is. Bij Eye Hotel komt overal in het hotel de details met ogen terug. De andere boutique hotels zijn hip en trendy die apart ingericht zijn. Bij The Roosevelt is het voor de gast mogelijk om een eigen kamer te kiezen. De hotels doen ook aan kortingen als de gast boekt via de eigen website en bij meerdere hotels staan reviews vermeld. In de observaties is naar voren gekomen dat ook hier in de reviews weinig wordt gepraat over de arrangementen die de hotels aanbieden. Alleen bij Eye Hotel wordt gepraat over arrangementen en upgrades die de gasten kregen. De volledige uitwerking hiervan is te vinden in Bijlage 6.

Om meer inzicht te krijgen in de dagelijkse gang van zaken bij boutique hotel FINCH is drie keer geobserveerd. Dit is gedaan op 30 april, 7 mei en 18 mei. Op deze dagen waren 22, 23 en 21 kamers van de 24 kamers bezet. Op deze manier is vastgelegd hoe het personeel te werk gaat en communiceert naar de gasten toe. Om de anonimiteit van de medewerkers te waarborgen, worden de medewerkers aangegeven met medewerker 1, 2 en 3. De meest belangrijke resultaten zijn als volgt:

Op de eerste dag is naar voren gekomen dat er een erg platte organisatiestructuur is bij het hotel. Waarbij weinig tot geen tussenliggende managementlagen tussen de werknemers en managers zijn. Er hangt een gezellige sfeer, de muziek staat hard en iedere gast wordt vriendelijk gedag gezegd. Medewerker 1 neemt de telefoon op om reserveringen aan te nemen en een ander personeelslid is bezig met de check-in van de gast. In het hotel wordt op een informele manier gecommuniceerd naar de gast. Zinnen als "jullie komen lekker logeren?" of "waar komen jullie vandaan?" worden gebruikt. Tijdens het inchecken wordt er geen lang verhaal van gemaakt, dit gebeurt snel en op een vriendelijke manier.

Op de tweede dag is in de ochtend geobserveerd en was het vrij druk in het hotel. Het personeel is druk bezig met het brengen van de ontbijtjes naar de kamers. Er waren meerdere check-outs en de gasten kwamen vaak tegelijk uitchecken. De check-out gaat op een vriendelijke manier en het personeel is erg vrolijk. "Superleuk dat jullie er waren, laten jullie nog even een review achter op TripAdvisor?" wordt gezegd door de medewerker 2. Er hangt een gezellige sfeer en er wordt op een informele manier gekletst met de gasten. Bij de meeste check-outs moeten de gasten alleen nog even betalen. Er wordt gekeken of het bedrag klopt en vervolgens wordt de bon naar e-mail van de gast gestuurd.

Op de derde dag is geobserveerd tijdens de check-ins bij FINCH. Medewerker 3 staat achter de balie en zij ontvangt de gasten. Het inchecken gaat allemaal erg soepel. De meeste gasten hebben online al een pre-registratie gedaan waardoor dit tijdens de check-in niet meer hoeft. Hierdoor is meer ruimte om de gasten open te ontvangen en een gezellig praatje aan te gaan. Er wordt meegelopen met de gasten om te laten zien waar zij naar toe moeten. Tijdens de dienst worden vragen van gasten beantwoordt, de gasten mogen een kopje koffie meenemen naar de hotelkamer, Medewerker 3 doet dit allemaal zelf. Ook loopt ze af en toe naar het terras om te checken of daar gasten zitten.

Co-reflectie

Aan het personeel van hotel FINCH zijn verschillende vragen gesteld om te achterhalen wat de belangen en ideeën zijn over de onderwerpen als up- en cross-selling, communicatie en hoe meer omzet kan worden gemaakt. De belangen en ideeën van het personeel worden meegenomen in het uiteindelijke advies. De vragen zijn gesteld aan drie medewerkers. In Tabel 2 staan de belangrijkste resultaten vermeld.

Tabel 2: Resultaten Co-reflectie

Vraag:	Antwoord:
1. Hoe ben je bij FINCH bezig met upselling? Heb je dat wel eens gedaan?	Hierin is naar voren gekomen dat het personeel niet echt bezig is met upsellen. Upgrades worden vaak gratis gegeven om een speciaal effect te geven aan het verblijf van de gast.
2. Hoe ben je bij FINCH bezig met cross-selling, dus het bij verkopen van producten?	Hieruit is naar voren gekomen dat de medewerkers bezig zijn met cross-sellen door altijd even te kijken of een gast nog drinken heeft en aan de bar wordt naar specifieke wensen gevraagd. Uit het gesprek met medewerker 2 komt het volgende naar voren: "Maar daar zijn wij allemaal niet zo op getraind binnen FINCH, dus dan is dat wel lastig om up- en cross te sellen, omdat we de kennis niet hebben."
3. Hoe denk jij dat er bij FINCH meer kan worden bij verkocht?	Uit gesprek met medewerker 2 en 3 is naar voren gekomen dat het zou helpen wanneer de cocktailkaart uitgebreid wordt. Medewerker 1 lijkt het gaaf om iets met kunst te kunnen doen of aanbieden van lekkere hapjes bij cocktails.
4. Zou een training in het bij verkopen van producten jou helpen?	Medewerker 1 heeft hier aangegeven: "Het is sowieso leuk dat je samenkomt, ik denk dat iedereen dat wel leuk vindt en je kunt er meer van leren." De overige twee medewerkers hebben aangegeven dat dit goed is voor de teambuilding en dat dit hen zal helpen.
5. Zou een systeem jou helpen in je dagelijkse werkzaamheden, neemt dit bijvoorbeeld druk af?	De medewerkers hebben aangegeven dat bepaalde vragen op elkaar lijken, als dit geautomatiseerd zou zijn, zou dit wel helpen. Daarnaast zou het gemakkelijker zijn om iets bij te verkopen, helaas kost een systeem aanschaffen tijd en geld.

Om deelvraag 4 te kunnen beantwoorden zijn verschillende gesprekken met de opdrachtgever gevoerd. Daarnaast zijn de resultaten van de observaties en de co-reflectie, samen met de resultaten van de trends en ontwikkelingen meegenomen. Van al deze resultaten is een SWOT-analyse gemaakt om weer te geven waar kansen voor de opdrachtgever liggen. De interne informatie uit persoonlijke gesprekken is aangevuld met externe informatie die naar voren is gekomen bij het onderzoeken van de trends en ontwikkelingen. De SWOT is een hulpmiddel om de grote hoeveelheid informatie van de interne en externe analyse overzichtelijk en eenvoudig weer te geven. Zo biedt de SWOT-inzicht waardoor een organisatie zichzelf en de omgeving waarin zij actief is, beter kan begrijpen en beheersen (Bakker, 2017). In Tabel 3 staat de SWOT-analyse vermeld:

Tabel 3: SWOT-analyse

Sterktes:	Zwaktes:
• FINCH is een 'experience' hotel met beleving • Sterke reviews • Weekenden meestal vol • Concurrenten gaan mee met de prijzen van FINCH • Klein hotel dat makkelijker kan schakelen • Directe boekingen	• Booking Engine kan beter • Mogelijkheden segmentatie via Mews • Invullen gegevens personeel tijdens check-in • E-mailcommunicatie • Pre-arrival e-mails • Up- en cross-selling per e-mail • Upselling door personeel • Prijzen te laag, doordat je te snel vol zit?
Kansen:	Bedreigingen:
• Customer experience • Up- en Cross-selling • Personalisatie • Technologieontwikkelingen • Value-adding • Mobiele technologie als in Chatbot & Virtual Conciërge	• Forecasting forward • Ontbrekende data door COVID-19 • Continu gegevens analyseren • Kosten technologische ontwikkelingen

2.3 Conclusie

In deze paragraaf worden conclusies gegeven op de resultaten die in het onderzoek naar voren zijn gekomen. Door de verkregen inzichten moet naar voren komen via welke manieren de TRevPAR kan worden verhoogd. Om de doelstelling van het onderzoek te behalen wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de deelvragen en vervolgens de hoofdvraag.

1. Wat is revenue management voor hotel industrie?

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat revenue management een verzameling van strategieën en tools is die ingezet kunnen worden om de omzet of winst van een bedrijf te maximaliseren, door het juiste product aan de juiste klant aan te bieden via het juiste distributiekanaal op het juiste moment tegen de juiste prijs met de juiste communicatie. De meest belangrijke bevinding uit het onderzoek is dat revenue management een proces is dat uit verschillende strategieën en tools bestaat. Al deze strategieën en tools kunnen een bijdrage leveren aan het optimaliseren van de revenue van een hotel.

2. Welke revenue managementstrategieën en tools bestaan er?

De resultaten laten zien dat revenue management bestaat uit zeven revenue managementstrategieën, goals, information, analysis, forecasting, decision, implementation en monitoring. De revenue management tools zijn onder te verdelen in: pricing tools, non-pricing tools en combined tools. Deze strategieën en tools hebben allemaal een eigen manier van werken. Waarbij forecasting verder is onder te verdelen in verschillende methodes als historical forecasting en advanced forecasting, zijn pricing tools onder te verdelen in price discrimination, dynamic pricing, lowest price guarantee en price presentation. Voor implementation bestaan er human resource trainingen en sales technieken, zoals up- en cross-selling. Iedere strategie en tool heeft hiervoor zijn eigen vertakkingen zoals te zien is in de operationalisatie.

3. Wat houdt het begrip 'TRevPAR' in?

Uit het onderzoek is gebleken dat de TRevPAR een geschikte indicator is om hotelprestaties te evalueren, omdat niet alleen de inkomsten van de accommodatie worden meegenomen, maar alle inkomsten van het hotel. De TRevPAR wordt berekend door de totale inkomsten van het hotel te delen door het aantal beschikbare kamers.

Dit onderzoek heeft uitgewezen dat up- en cross-selling, packages, customer experience, CRM, technologie, attribute-based pricing kunnen worden ingezet om de TRevPAR van het hotel te verhogen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het inzetten van technologie een veelvoorkomende strategie is om de TRevPAR te verhogen. Hiermee wordt bedoeld dat technologie wordt ingezet door middel van een CRM-systeem of het gebruik van een Chatbot of Virtual Conciërge. Kijkend naar de trends en ontwikkelingen kwam al naar voren dat personalisatie tegenwoordig een belangrijke factor is. Dit kan zowel fysiek als digitaal gedaan worden. Wanneer gekeken wordt hoe de TRevPAR van een hotel kan worden verhoogd, komt ook naar voren dat deze aspecten een belangrijke rol spelen. Gasten zijn in staat meer te betalen en uit te geven door de algehele klantenervaring die zij op doen.

4. Waar liggen kansen op het gebied van revenue management voor hotel FINCH?

Door in de SWOT-analyse persoonlijke communicatie, trends en ontwikkelingen, observaties en wensen en belangen van het personeel mee te nemen kan geconcludeerd worden waar het hotel kansen laat liggen. Een van deze kansen is het focussen op e-mailcommunicatie. Wanneer de gast een reservering heeft gemaakt is alleen de bevestiging een contactmoment voorafgaand van het verblijf, tenzij de gast naar het hotel belt. Door middel van meer pre-arrival communicatie wordt het voor de gast makkelijker om onder andere ontbijt, een grote kamer of een fles op de kamer bij te boeken. Eén van de belangrijkste trends die naar voren kwam is personalisatie. Personalisatie kan ook gedaan worden door middel van technologie. Door de observaties is naar voren gekomen dat FINCH in het hotel erg bezig is met personalisatie, maar door gesprekken met het personeel en de opdrachtgever te voeren, is gebleken dat dit online niet terug komt. Er liggen dus kansen om door middel van de technologische ontwikkelingen meer te focussen op personalisatie om de customer experience van de gast te vergroten. Dit moet ervoor zorgen dat gasten meer besteden tijdens het verblijf. Ook liggen er kansen voor het hotel om het personeel te begeleiden in het up- en cross-sellen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het personeel hier kennis in mist. Daarnaast kan geconcludeerd worden dat door COVID-19 revenue management nu meer op een actiegerichte manier wordt uitgevoerd. Uit de trends en ontwikkelingen is gebleken dat hotels die relevante gegevens verzamelen, evalueren en uitvoeren een doorslaggevend voordeel hebben na de herstelfase. De opdrachtgever is handmatig bezig met revenue management. Door gebruik te maken van tools die handmatige processen automatiseren liggen er kansen voor de opdrachtgever om de revenue van zijn hotel nog meer te optimaliseren.

5. Wat zijn kritische succesfactoren op het gebied van revenue management van soortgelijke boutique hotels?

De meest belangrijke bevindingen uit de diepte-interviews zijn dat ieder hotel op zijn eigen manier bezig is met revenue management. Waarbij respondent 1 revenue management laat uitbesteden, hebben de overige hotels hier een revenue manager voor. Het ene hotel maakt gebruik van meerdere systemen en een ander hotel gebruikt vrij weinig systemen. Een opvallend kritisch succesfactor is dat duidelijk naar voren komt dat service voor ieder hotel belangrijk is, maar ieder hotel doet dit op zijn eigen manier. Respondent 1 probeert zich juist niet te focussen op arrangementen en wil dit ter plekke voor de gasten regelen en de andere hotels bieden meerdere arrangementen aan. Respondent 1 is erg gefocust op originaliteit, iets extra's te geven aan de gast. Respondent 5 probeert met iedere gast voorafgaand van het verblijf persoonlijk contact te hebben. Respondent 4 probeert met zo weinig mogelijk systemen te werken en heeft een creatieve manier van aanpak op de website. Respondent 3 en 4 zijn grote hotels en gebruiken meerdere systemen, zoals Oaky. Het systeem Oaky haalt hierbij de druk voor het frontofficepersoneel weg en hierdoor verkopen zij meer bij. Bij respondent 1 en 4 zijn ze gefocust op meerdere value-adding items in het hotel. De resultaten hebben uitgewezen dat ieder hotel zijn eigen kritische succesfactor heeft om bezig te zijn met revenue management. Er is niet één dezelfde succesfactor naar voren gekomen doordat elk hotel met een ander systeem werkt en gefocust is op een ander strategie binnen het hotel.

Hoofdvraag:

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag 'Welke revenue managementstrategieën en tools kunnen worden ingezet om de TRevPAR van hotel FINCH te verhogen?' Hiervoor is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd in de vorm van een case study.

Uit het onderzoek is gebleken dat revenue management op meerdere manieren kan worden uitgevoerd en dat hier niet één juiste methode voor is. Er is dus ook geen één juiste methode om de TRevPAR van het hotel te verhogen, dit kan op verschillende manieren. De resultaten laten zien dat de TRevPAR van een hotel verhoogd kan worden door middel van up- en cross-selling, packages, customer experience, CRM, technologie en attribute-based pricing. Kijkend naar de trends en ontwikkelingen is naar voren gekomen dat personalisatie momenteel een erg belangrijke factor is in de hotelwereld. Mede door technologische ontwikkelingen wordt het voor bedrijven steeds makkelijker om hierop te focussen. Verder is in de trends en ontwikkelingen gebleken dat gegevens zijn verouderd en dat het voor revenue managers steeds lastiger is om te focussen op forecasting. Er moet geconcentreerd worden op live en toekomstige gegevens. Mede door de observaties en de co-reflectie met het personeel is gebleken welke type strategieën en tools passen bij een concept als boutique hotel FINCH. Door de kritische succesfactoren van soortgelijke boutique hotels mee te nemen en de verkregen informatie constant te analyseren en te vergelijken met de andere dataverzamelmethode kan geconcludeerd worden dat verschillende strategieën en tools ingezet kunnen worden om de TRevPAR van hotel FINCH te verhogen.

Kijkend naar de conclusie van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de TRevPAR van hotel FINCH verhoogd kan worden op de volgende manieren:

- Door in te spelen op de guest experience door middel van personalisatie in combinatie met technologie. Door de gasten op een persoonlijke manier te benaderen wordt de online guest experience verhoogd en uit het onderzoek is gebleken dat gasten bereid zijn om meer geld uit te geven aan het hotel wanneer zij een persoonlijke ervaring hebben.
- Technologie inzetten om meer te focussen op up- en cross-selling.
- Het personeel training geven in up- en cross-selling.
- Guest experience verhogen door het gebruik van systeem.
- Technologie inzetten om ervoor te zorgen dat de juiste gegevens verzameld worden, de juiste prijzen geoptimaliseerd wordt en op deze manier zoveel mogelijk omzet binnengehaald wordt.

3. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gegeven aan de hand van de hiervoor geschreven conclusie. Zoals vermeld kunnen meerdere strategieën en tools ingezet worden om de TRevPAR van het hotel te verhogen. Daarom wordt per thema een aanbeveling gegeven. Het budget van de opdrachtgever en de visie en ambities van het hotel zijn meegenomen in het schrijven van de aanbevelingen. Om te bepalen welke aanbeveling het meest geschikt is voor het hotel, zijn de aanbevelingen afgewogen aan de hand van een multi criteria analyse. Dit is een wetenschappelijke evaluatiemethode om te kiezen tussen meerdere aanbevelingen (Crow, 2012). De uitwerkingen van deze analyse zijn meegenomen in Bijlage 7.



Figuur 3: GuestCompass Logo

Aanbeveling 1: Het verhogen van guest experience door technologie

Uit het onderzoek is gebleken dat guest experience een belangrijke factor is bij het verhogen van de TRevPAR. Door dit in combinatie met technologie in te zetten, kan de klantervaring worden verhoogd. Daarnaast kan de TRevPAR worden verhoogd door te focussen op up- en cross-selling. Er bestaan verschillende bedrijven en systemen die dit kunnen realiseren. In de keuze voor de eerste aanbeveling is een afweging gemaakt tussen zeven verschillende systemen die gefocust zijn op het verhogen van guest experience, up- en cross-selling en personalisatie. Dit zijn belangrijke resultaten uit het onderzoek. In Bijlage 8 is de informatie over deze systemen gegeven en is laten zien hoe een afweging tussen de systemen is gemaakt. Door de systemen met elkaar te vergelijken is de eerst mogelijke aanbeveling om GuestCompass aan te schaffen.

1.1 GuestCompass

GuestCompass is een tool voor meer communicatie voor of tijdens het verblijf van de gast. GuestCompass is geen app of een platform van een derde partij, maar het is een onlinekanaal waar de gast naar toe kan. De gast hoeft hier daarom geen app voor te downloaden, maar GuestCompass is via internet benaderbaar. Het bedrijf is geen merk, maar een white label. Dit betekent dat GuestCompass kan worden opgemaakt en ingericht in de eigen huisstijl en naam van de opdrachtgever. Via GuestCompass wordt het gemakkelijker om online te communiceren met de gast. Daarnaast heeft het een constructieve aanpak tijdens het verblijf, dit voorkomt negatieve recensies achteraf. Voorafgaand en tijdens het verblijf van de gast is het mogelijk om extra diensten aan te bieden, het bedrijf richt zich dus ook op cross-selling. GuestCompass bestaat uit losse "lego" steentjes die zelf kunnen worden aangemaakt en ingericht. Dit betekent dat de "lego" steentjes kunnen worden opgemaakt in de stijl van FINCH. In de steentjes kan worden aangegeven dat er een happy hour in de bar is of welke cocktails er worden aangeboden. Daarnaast kunnen er persoonlijke foto's of korte video's van bijvoorbeeld het personeel of het hotel afgebeeld worden. Met een timerfunctie kan er worden aangegeven wanneer er markt in de stad is of de unieke hotspots van Deventer kunnen worden gedeeld. Door GuestCompass aan te schaffen krijgt de gast een onvergetelijke online-ervaring in de eigen stijl van FINCH. Daarnaast is een groot voordeel van GuestCompass dat zij een integratie met WhatsApp hebben. Dit betekent dat de gast op het icoontje WhatsApp kan klikken en dat zij direct met de receptie kunnen chatten, zonder het nummer eerst op te slaan. Ook heeft GuestCompass een integratie met Mews, hierdoor ontstaat de mogelijkheid om de regie te nemen over een groot gedeelte van de customer journey van de gast (GuestCompass, 2021).



Figuur 4: Guest Compass Opmaak

Door GuestCompass aan te schaffen wordt voor het hotel gemakkelijker om de gast online persoonlijker aan te spreken. Het is het eerste aanspreekpunt voor de gast waar zij informatie kunnen vinden en contact kunnen zoeken met het hotel. Daarbij is voor het hotel mogelijk om grote en duidelijke klikbare foto's neer te zetten. Dit kunnen foto's zijn van een brunch, lekkere drankjes of roomservice mogelijkheden die onder de aandacht moet worden gebracht. Hierdoor is het mogelijk om te up- of te cross-sellen. Dit levert voor het hotel extra inkomsten op doordat het voor de gast

gemakkelijker wordt om extra diensten bij te kopen. Uit de resultaten is naar voren gekomen dat customer experience en technologie een topprioriteit is geworden. Door GuestCompass wordt de relatie met de klant verbeterd, biedt het hotel een technologische vooruitgang en stelt het hotel in staat om de service en verkoop te verbeteren.

Benodigheden

GuestCompass kan in drie weken live. Hiervoor is het volgende nodig:

- Het logo;
- Huisstijl handboek;
- Foto's van het hotel en het liefste met personeel;
- De vijf meest gestelde vragen en antwoorden;
- Tips voor eten, drinken en to do's namens FINCH in Deventer.

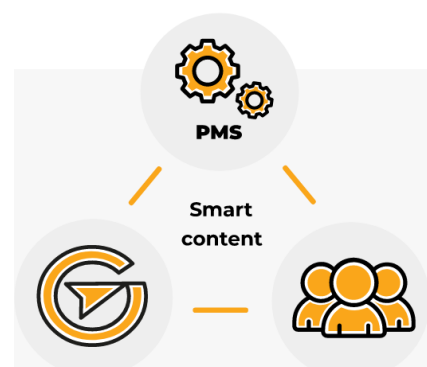
Wanneer deze informatie verkregen is, kan GuestCompass binnen zeven weken live. Het budget dat hiervoor beschikbaar moeten worden gesteld, bedraagt € 125 per maand. Daarnaast bedraagt het een eenmalige set up van € 995. Als laatst moeten twee personeelsleden GuestCompass eigen maken, zodat zij de aanpassingen kunnen doen (R. Stamer, Persoonlijke Communicatie, 20 april 2021).

Voordelen

- Klantenbestand vergroten door verzamelen van e-mails;
- GuestCompass is mogelijk in 4 talen;
- Minder slechte reviews, omdat het wordt opgelost tijdens het verblijf van de gast;
- Communicatie voor en tijdens het verblijf van de gast;
- Weeroverzicht kan worden weergegeven;
- WhatsApp/IM/Chat mogelijkheden;;
- Koppeling met Mews;
- Levert de gast extra beleving op;
- Cross-sell mogelijkheden;
- Laagdrempelig voor de gast;
- In de stellen in de stijl van FINCH.

Nadelen

- Niet mogelijk om automatisch naar de gast een Whatsapp te sturen;
- Niet nummer 1 in upselling, dit is ook niet het doel van het bedrijf.



Figuur 5: Het verzamelen van gegevens

Aanbeveling 2: Technologie en revenue management

2.1 IFHG



Figuur 6: Logo IFHG

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat door COVID-19 gegevens niet meer kloppen en op een bredere en dynamische manier gegevens moeten worden verzameld. Daarnaast kwam naar voren dat voor hotels die hier continu mee bezig zijn dit een doorslaggevend concurrentievoordeel kan opleveren. In het diepte-interview met de hotelmanager van respondent 1 kwam naar voren dat zij samenwerken met I For Hospitality Group (IFHG). De ervaringsdeskundige is erg tevreden over het bedrijf en het scheelt veel werk. Het kost maandelijks een fee, maar dat betaalt zich ook terug. Dit bedrijf sluit aan bij de huidige trends en ontwikkelingen en de uitkomsten van het onderzoek. Daarom is dit bedrijf verder onderzocht en vormt een samenwerking met IFHG een tweede aanbeveling voor FINCH.

IFHG is een bedrijf dat gefocust is op revenue management. Bij het bedrijf werken tien revenue managers die ervoor zorgen dat de PMS van het hotel data stuurt naar het RMS-systeem van IFHG. De experts van het bedrijf houden altijd overzicht over pick-ups, forecast, Average Daily Rate (ADR), RevPAR en budgetten. Fulltime revenue management is voor kleine hotels niet nodig, maar het analyseren van data en het anticiperen in bepaalde situaties vergt kennis, gedrevenheid en continuïteit. IFHG heeft een speciaal programma ontwikkeld: revenue management 'on demand'. Een strategisch revenue plan dat wordt uitgedacht en op regelmatige basis dagelijks wordt uitgevoerd (IFHG, 2021).

Tijdens dit programma wordt om de dag een rapportage gestuurd naar hoteleigenaar namens IFHG. In de rapportage wordt een overzicht gegeven van kamers die zijn verkocht en de prijzen die IFHG hebben samengesteld. Daarnaast komt ook OTA-management bij het programma kijken, dit wordt voor de opdrachtgever uithanden genomen en de revenue experts van IFHG zijn hier continu mee bezig. IFHG kijkt mee met budgetten, waarom wordt meer of minder verwacht in die bepaalde periode. Vaak zijn hoteleigenaren te weinig bezig met onderzoek waar de vraag vandaan komt, IFHG helpt hiermee. Tijdens een samenwerking met IFHG krijgt het hotel een vertrouwenspersoon waarmee gecommuniceerd wordt. Deze vertrouwenspersoon heeft ook alle kennis van Mews en Cubilis, dus ook hierover kunnen vragen gesteld worden. Ook doen de managers onderzoek naar andere hotels op de markt in Deventer. Er wordt gekeken of het hotel ADR heeft laten liggen of dat de opdrachtgever de kamers voor een hogere prijs had kunnen verkopen. Evenementen en het weer worden continu in de gaten gehouden, zodat het hotel de kamers voor de juiste prijzen verkoopt. IFHG heeft een eigen RMS-systeem met alle functies die nodig zijn in deze tijd. Ze zijn gefocust op forecasting, segmentatie en kunnen gemakkelijk prijzen van Booking.com, Expedia en de concurrenten afhalen. Wat doen de concurrenten nu, volgen ze daadwerkelijk met FINCH mee of spelen ze een ander spelletje? In het onderzoek naar dit bedrijf is een meeting gehouden met de Commercieel Directeur van IFHG. De directeur heeft aangegeven dat wanneer FINCH een samenwerkt met IFHG de directeur 100% zekerheid durft te zeggen dat het hotel er minstens 10% erop vooruitgaat.

Door het revenue management 'on demand' programma van IFHG aan te schaffen wordt werk voor de opdrachtgever uit handen genomen. IFHG heeft een gestroomlijnde werkwijze, visualiseert trends en aanbevelingen, de prijsoptimalisatie is gebaseerd op feiten en data en het geeft distributiekosten besparing door meer inzicht in commissiekosten. Daarnaast werkt het met een rate shopper, events shopper en houdt het continu de marktvraag in de gaten. Dit alles bespaart de opdracht tijd en verbetert de RevPAR resultaten. Kijkend naar de resultaten van het onderzoek levert dit kansen op voor hotel FINCH, doordat IFHG de technologische tools hebben om processen te automatiseren (IFHG, 2021).

Benodigdheden

Wanneer een samenwerking met IFHG aangegaan wordt, moet er eerst een contract worden getekend. Als het contract getekend is, houdt IFHG een maand opstarttijd aan. Het bedrijf zal in die tijd verschillende vragen stellen aan de opdrachtgever over omzetgegevens en tarieven die nu gebruikt worden. De opdrachtgever zal tijd moeten vrij maken om deze informatie te delen. Na deze maand kan het bedrijf volledig starten.

De kosten voor een hotel met 24 kamers bedraagt € 7 per kamer, dit houdt in dat de maandelijkse kosten € 168 zijn. Daarnaast vraagt het bedrijf 1% van de netto kameromzet per maand. Dit percentage kan omlaag bijgesteld worden aan de hand van de omzet die het hotel draait. De **maximale** kosten die er kunnen zijn is € 1.299 per maand, dat is dan de € 7 per maand + het percentage. Dit zijn maximale kosten die alleen in het hoogseizoen gehaald kunnen worden en bijvoorbeeld bijna nooit in het laagseizoen. Als het hotel een minder goede maand heeft kunnen de kosten rond de € 500 euro zijn en in een goede maand € 1000 euro. Op deze manier verdient IFHG alleen meer als ze zelf ook goed revenue management doen (N. Teunissen, Persoonlijke Communicatie, 19 mei 2021).

Voordelen

- IFHG heeft veel ervaring met Mews & Cubilis;
- Een connectie tussen PMS & Online Travel Agencies (OTA);
- Voor kleine hotels zoals FINCH met 24 kamers;
- Speelt in op de trends en ontwikkelingen;
- Een omzetverbetering van minstens 10%;
- IFHG werkt met een eigen RMS, hierdoor kunnen meer gegevens verzameld worden zonder zelf een systeem aan te schaffen;
- Er wordt een strategie bepaald door te kijken naar prijsstructuur, kamertype, kamertypesupplementen, lead time, length of stay, distributiekkanalen en partners waarmee het hotel samenwerkt;
- Er wordt niet alleen gekeken naar het vergroten van de omzet maar ook naar het verkleinen van de kosten;
- Er wordt een concurrentieanalyse gedaan;
- Neemt werk uit handen waardoor focus op andere werkzaamheden gelegd kunnen worden.

Nadelen

- Door het percentage wat gevraagd wordt, komen de kosten boven de randvoorwaardes van de opdrachtgever uit;
- IFHG focust zich niet op het verhogen van de TRevPAR, maar op de RevPAR.

Aanbeveling 3: Up/Cross-selling training voor het personeel

3.1 Traineroo

In het onderzoek is naar voren gekomen dat de TRevPAR van het hotel verhoogd kan worden door middel van up- en cross-selling. Daarnaast is in het onderzoek naar voren gekomen dat hier kansen liggen voor het hotel en dat dit een van de kritische succesfactoren is waar hotels zich op richten. Daarom wordt als derde oplossing voor het probleem aanbevolen om een up-en cross-selling training te geven aan het personeel, via het bedrijf Traineroo.



Figuur 7: Logo Traineroo

Zowel de opdrachtgever, als het personeel aangegeven hier niet op getraind te zijn. Door het aanbieden van een training wordt het personeel getraind om extra bij te verkopen. Door het extra verkopen van ontbijt, cocktails en drankjes wordt de TRevPAR van het hotel verhoogd. Traineroo is een bedrijf die gespecialiseerd is het aanbieden van trainingen. Bij Traineroo is een training nooit gewoon een training. Zij faciliteren een inspirerende online- en fysieke leeromgeving waarin deelnemers verbinden, reflecteren en groeien. In vaardigheden én gedrag.

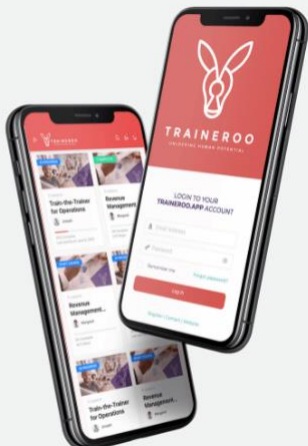
Traineroo biedt een training aan die speciaal gericht is op upselling in de horeca. Deze training verhoogt de gemiddelde besteding met gastvrijheid. De training is voor medewerkers en leidinggevende die direct in contact staan met de gasten. De training is geschikt voor medewerkers die gasten telefonisch, online, e-mail, chat of whatsapp te woord staan. Voorafgaand aan de training moet er een digitaal intake-formulier worden ingevuld om de training aan te laten sluiten op de individuele behoeften en leerdoelen. Na afloop van de training is het personeel:

- In staat om snel inzicht te verkrijgen in behoeften van gasten;
- In staat gasten te adviseren met meer vertrouwen en plezier;
- Producten te omschrijven in kenmerken en voordelen voor de gast;
- Gegroeid in het proactief verkopen en in staat de omzet te verhogen;
- Planmatiger aan het werk om verkoop en rendement te optimaliseren (Traineroo, 2021).

De training is gefocust op upselling of méér verkoop en door middel van 'experience based learning' wordt de training uitgevoerd. Onderwerpen van de training zijn: wat is upselling?, omzet versus marge, verkoopvaardigheden, vertrouwen kun je bouwen, vraagtechnieken en behoefteanalyse, modulair verkopen, stap voor stap, het belang van plezier in upselling, upselling = voorbereiden.

Bij Traineroo doet het personeel kennis en inzichten op en vervolgens is het de bedoeling dat het geleerde toegepast wordt in de praktijk. Dit kan soms nog lastig zijn, daarom werkt Traineroo met 'learning journey'. Dit houdt in dat zij 20 aanvullende modules aanbieden met impacts levels 1-4. De trainingen zijn standaard voorzien van impact level 1 en houdt het volgende in:

1. UITNODIGING	+
2. INTAKE SURVEY	+
3. E-LEARNING MODULE	+
4. TRAINING	+
5. TRAINING SURVEY	+
6. CERTIFICAAT	+



Figuur 8: Stappen Traineroo

Door een training aan te bieden krijgt het personeel meer inzicht over hoe zij moeten bij verkopen. Het personeel wordt hier comfortabeler in en het zal gemakkelijker gaan. Wanneer vijf collega's elke dag 5 extra kopjes koffie verkopen, wordt er toch al snel € 25.000 per jaar aan extra omzet verdient. Doordat FINCH ontbijt aanbiedt en een bar heeft in het hotel, liggen hier extra mogelijkheden voor het personeel om meer bij te verkopen, wat meer omzet voor de opdrachtgever oplevert.

Benodigheden

Voordat de training gehouden wordt, zal bepaald moeten worden voor welke personeelsleden de training gehouden wordt. De kosten van de training zijn €151 per deelnemer. Hiervoor zal bepaald moeten worden of het voor iedere personeelslid gedaan moet worden, of alleen voor het personeel wat bij de Front Office/Bar staat. Om de training te houden zal er een datum en tijd moeten worden ingepland. De training kan in het hotel zelf gehouden worden. De aanwezigen moeten een intake formulier invullen en een e-learning module maken om te zorgen dat iedereen hetzelfde startpunt heeft. Na afloop moet er een post training opdracht worden gedaan en een vragenlijst worden ingevuld. Daarna ontvangen de medewerkers een certificaat (Traineroo, 2021).

Voordelen

- Het personeel krijgt meer vertrouwen en plezier in het verkopen;
- De omzet wordt hierdoor verhoogd;
- Er kan gefocust worden op een eenmalige bijdrage voor de training in plaats van de maandelijkse kosten voor het aanschaffen van bijvoorbeeld een systeem;
- Een persoonlijker manier van aanpak;
- Online-training;
- Het personeel krijgt een certificaat.

Nadelen

- Er zal bepaald moeten worden of het personeel deze uren uitbetaald krijgt;
- Het personeel moet op dezelfde dag beschikbaar zijn;
- Nieuw personeel is niet getraind.

4. Advies

Door de veranderende marktomstandigheden die plaatsvinden kwam vanuit de opdrachtgever de vraag welke revenue managementstrategieën en tools ingezet kunnen worden om de TRevPAR van het hotel te verhogen. Om deze vraag te beantwoorden is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd met de volgende hoofdvraag: *Welke revenue managementstrategieën en tools kunnen worden ingezet om de TRevPAR van hotel FINCH te verhogen?* Tijdens dit onderzoek is door middel van een case study met verschillende dataverzamelmethode onderzocht welke strategieën en tools kunnen worden ingezet voor hotel FINCH. Vervolgens wordt in dit hoofdstuk beschreven welke aanbeveling het daadwerkelijke advies wordt en hoe dit het beste geïmplementeerd kan worden.

In het vorige hoofdstuk zijn drie aanbevelingen gegeven voor FINCH. Op basis van de onderzoeksresultaten, de uitkomst van de multi criteria analyse gegeven in Bijlage 7 een zorgvuldige afweging van de voor- en nadelen van de beschreven aanbevelingen is het advies om een samenwerking met GuestCompass aan te gaan. Door te kijken wat de visie en ambities van FINCH zijn, wat de meest relevante trends en ontwikkelingen zijn, waar kritische succesfactoren van soortgelijke boutique hotels liggen en wat de wensen en ideeën van het personeel zijn, is sterk gebleken dat een webapp waarbij verschillende mogelijkheden als online gastbeleving, feedback & reviews, up- en cross-selling de TRevPAR van het hotel moeten verhogen.

Wanneer dit advies wordt toegepast wordt het voor FINCH mogelijk om door middel van eigen merk en naam de onlinebeleving van de gast te verhogen. GuestCompass is laagdrempelig en het zorgt ervoor dat de gast gemakkelijk contact kan zoeken met het hotel. De webapp biedt verschillende digitale informatievoorzieningen waardoor het voor de gast gemakkelijker wordt om online bijvoorbeeld drinken, ontbijt, upgrades of cocktails bij te kopen. Naast de mogelijkheden om te upsellen en bij te verkopen, wordt ook door een speciale functie binnen de webapp het aantal negatieve reviews verminderd. Daarnaast wordt het klantenbestand van het hotel verhoogd door het verzamelen van e-mails. In het onderzoek is sterk naar voren gekomen dat customer experience bijdraagt bij het verhogen van de TRevPAR, daar sluit bij aan dat personalisatie op dit moment een hoofdtrend is. Met de aanschaf van GuestCompass wordt ook ingespeeld op de technologische ontwikkelingen. Als laatste is GuestCompass een groot voordeel, omdat de webapp volledig kan worden ingedeeld in de stijl van FINCH. Op deze manier komt de eigen boutique hotel stijl terug in de onlinecommunicatie naar de gasten toe.

Via een waarde calculatie berekent GuestCompass de verwachte opbrengst voor hotel FINCH. Door middel van strategische initiatieven, zoals het vergroten van het klantenbestand, meer "groen", kostenverlaging, up- en cross-selling, de negatieve reviews en het aanbieden van dagelijkse activiteiten zal het hotel meer omzet krijgen en kosten worden verlaagd. Hoe deze waarde calculatie in zijn werk gaat en welke stappen er moeten worden gezet om het advies in werking te zetten wordt in de volgende paragraaf beschreven.

4.1 Implementatie

Wanneer GuestCompass wordt aangeschaft zal dit moeten worden geïmplementeerd in het hotel. De implementatie van het advies is door middel van het PCDA-model beschreven. Dit model is een krachtige verbetermethode waarbij je stap voor stap het werk, prestaties en de organisatie kunt verbeteren en op een hoger niveau brengt (PDCA Cyclus, sd). Dit model laat zien wat de opdrachtgever moet doen om het advies te implementeren waardoor de TRevPAR verhoogd kan worden. In de implementatie van het advies is ervan uitgegaan dat GuestCompass in januari 2022 wordt aangeschaft. De stappen zijn als volgt:

1. **Plan:** doelen vaststellen;
2. **Do:** het plan uitvoeren en de resultaten meten;
3. **Check:** analyseren of het plan daadwerkelijk werkt;
4. **Act:** het plan verbeteren op basis van de uitvoering en de analyse.

Daarna volgt een financieel overzicht om te aan te geven hoeveel de implementatie en wat het oplevert voor de organisatie.

4.1.1 Plan

De eerste stap in de PDCA-cyclus in de plan-fase. Hierin is door middel van doelstellingen een plan gemaakt om de gewenste resultaten te bereiken.

De doelstellingen zijn SMART beschreven. Deze afkorting staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. De doelstellingen zijn uitgesplitst in kritische succesfactoren (KSF) en kritieke prestatie indicatoren (KPI). Met een KSF geeft men aan welke activiteiten in een organisatie essentieel zijn voor het succes van de organisatie. Met een KPI meet men het effect van een activiteit in een organisatie (Oermond, 2015). In Tabel 4 staan de doelstellingen voor de implementatie van GuestCompass beschreven.

Tabel 4: Plan-fase

Doelstellingen	KSF	KPI
Doelstelling 1:		
Binnen één jaar heeft hotel FINCH €10.741 aan extra opbrengsten door de aanschaf van GuestCompass.	Omzetverbetering	Het verhogen van de omzet
	Nettowinst	Toename van de nettowinst
Doelstelling 2:		
Binnen zeven weken is GuestCompass bruikbaar op de telefoon van iedere gast van hotel FINCH.	Productkwaliteit	Klachten vanuit de gast
	Efficiëntie	Aantal weken tot "live"
Doelstelling 3:		
In iedere maand worden drie nieuwe foto's en twee nieuwe video's toegevoegd van het personeel van FINCH aan GuestCompass.	Creativiteit	Aantal foto's
	Origineel	Aantal video's
Doelstelling 4:		
In week vier van de voorbereidingstijd hebben elf medewerkers die werkzaam zijn als host een instructie gehad over GuestCompass	Instructie	Hoeveelheid medewerkers
	Interne communicatie	

4.1.2. Do

In de tweede stap van het stappenplan zijn acties en geplande activiteiten beschreven die ervoor zorgen dat GuestCompass geïmplementeerd wordt. In Tabel 5 is beschreven waar de uitvoering over gaat en wie hierbij betrokken zijn.

Tabel 5: Do- fase

Onderwerp	Wat	Wie	Duur	Wanneer
Aanvragen GuestCompass	GuestCompass moet worden aangevraagd. Dit kan gedaan worden via contactpersoon René Stamer. De contactpersoon zal ervoor zorgen dat een eerste gesprek wordt ingepland.	Jurgen van Workum	1 uur	Week 1
Gesprek met contactpersoon	Een gesprek met de contactpersoon van GuestCompass is nodig om af te stemmen wat de verwachtingen zijn van de opdrachtgever en om vast te leggen hoe de aankomende weken eruit zullen zien.	Jurgen van Workum & Rene Stamer	3 uur	Week 2
Vorbereidingen, content	Voordat GuestCompass live kan moeten zij een aantal informatie van het hotel hebben, dit is als volgt: • Logo; • Huisstijl handboek; • Foto's van het hotel en het liefste met personeel; • Vijf meest gestelde vragen en antwoorden tijdens het verblijf, doordeweeks en in het weekend; • Tips voor eten, drinken en to do's in Deventer. De opdrachtgever zal ervoor moeten zorgen dat deze informatie bij de contactpersoon geleverd wordt.	Jurgen van Workum	GuestCompass kan in drie weken live. Dit hangt af van hoe snel de informatie geleverd wordt. Om een realistische planning te maken, wordt hier vijf weken voor genomen	Week 2 tot week 7
Vorbereidingen, wegwijs worden met de webapp	GuestCompass zorgt ervoor dat de webapp gerealiseerd wordt. In de tussentijd zal de contactpersoon naar het hotel komen om aan de opdrachtgever en de persoon uit te leggen hoe de webapp precies werkt. Dit wordt gedaan zodat iedereen binnen de organisatie weet hoe de webapp werkt en zij deze informatie kunnen doorspelen naar de gasten toe.	Jurgen van Workum, Rene Stamer + personeel	3 uur	Week 4

Vorbereidingen, Wifi Forward	Het is mogelijk om de Wifi zo in te stellen dat de gast automatisch naar de GuestCompass webapp gestuurd wordt, dit heet Wifi Forward. Hiervoor moeten twee stappen voor worden uitgevoerd. De contactpersoon van GuestCompass zal via e-mailcommunicatie aangeven hoe de stappen gedaan moeten worden. De stappen luiden als volgt: Stap 1: sub domein instellen - dit gebeurt via DNS instelling en een C-name verwijzing. Stap 2: wifi forward aanvragen - Hiervoor moet contact worden gezocht met de partij die het wifi netwerk onderhoudt. Hiervoor kan het volgende gestuurd worden: Beste Wifi partner, Wij werken met GuestCompass. Zij leveren ons online informatiekanal. We willen graag gebruikers die inloggen op ons wifi netwerk, met een captive portal automatisch doorsturen naar: info.jouwnaam.nl. Zouden jullie mij kunnen laten weten wanneer dit ingesteld is. Met vriendelijke groet (GuestCompass, sd),	Jurgen van Workum & Rene Stamer	2 weken	Week 4 tot 6
Vorbereidingen, eigen maken	Om met GuestCompass te werken is het de bedoelingen dat minstens twee mensen binnen de organisatie over gebruikersnamen en wachtwoorden beschikken van GuestCompass. Deze twee personen moeten er ook voor zorgen dat GuestCompass eigen gemaakt wordt.	Twee mensen binnen de organisatie	Eén week de tijd voor het eigen maken van de webapp	Week 6
Uitvoering, de webapp kan live	In de zevende week zijn alle voorbereidingen gedaan en kan GuestCompass geactiveerd worden. Bij de oplevering van de webapp komt de contactpersoon naar het toe. Op deze dag gaat GuestCompass live. Bij de oplevering wordt een activatie pakket meegeleverd.	Jurgen van Workum & Rene Stamer	5 uur	Week 7

	De contactpersoon zorgt ervoor dat een Mailfooter wordt ingesteld. Inwerkinstructies en 'Scan Me' button worden meegeleverd			
Uitvoering, evaluatie	Na één week zal de contactpersoon contact zoeken met de opdrachtgever om informatie te vergaren over hoe de eerste week is gegaan. Wat is er goed gegaan? Waar liggen knelpunten. Deze communicatie zal vanuit de contactpersoon komen. Het is hierin belangrijk dat de opdrachtgever zijn eerste verwachtingen uitspreekt	Jurgen van Workum & Rene Stamer	2 uur	Week 8
Uitvoering, evaluatie	Na vier weken zal de contactpersoon nogmaals contact zoeken met de opdrachtgever om te kijken hoe de eerste maand verlopen. Deze communicatie zal vanuit de contactpersoon komen. Het is hierin belangrijk dat er zorgvuldig gecommuniceerd wordt en dat alle behoeftes en wensen open worden gecommuniceerd om het beste uit de webapp te halen.	Jurgen van Workum & Rene Stamer	2 uur	Week 12
Uitvoering, evaluatie	Na drie maanden zal de contactpersoon nogmaals contact zoeken met de opdrachtgever om te kijken hoe de eerste maand verlopen. Deze communicatie zal vanuit de contactpersoon komen. Het is hierin belangrijk dat er zorgvuldig gecommuniceerd wordt en dat alle behoeftes en wensen open worden gecommuniceerd om het beste uit de webapp te halen.	Jurgen van Workum & Rene Stamer	3 uur	Week 24
Uitvoering, evaluatie	Na twaalf maanden kan bepaald worden of de geschatte opbrengst, zoals beschreven in paragraaf 4.2, daadwerkelijk is verdiend.	Jurgen van Workum	3 uur	Week 31

4.1.3. Check

Voor de check fase is een overzicht gemaakt waarin geanalyseerd kan worden hoe de activiteiten uitpakken ten opzichte van de gemaakte plannen. In deze fase wordt gecontroleerd of de resultaten overeenkomen met de verwachtingen (PDCA Cyclus, sd). In de plan-fase zijn de doelstellingen meetbaar gemaakt, via Tabel 6 kan gecontroleerd worden of het plan werkt en hoe doelstellingen uitpakken. In de Tabel staat vermeld wanneer de controle gedaan moet worden en door wie.

Tabel 6: Check-fase

Te behalen doelstelling:	KPI	Behaald?	Moet aangescherpt worden op:	Wie
Binnen één jaar heeft hotel FINCH €10.741 aan extra opbrengsten door de aanschaf van GuestCompass.	Hoeveel extra opbrengsten zijn er gehaald op 31 december 2022?:	JA/ NEE		Jurgen van Workum
Binnen zeven weken is GuestCompass bruikbaar op de telefoon van iedere gast van hotel FINCH.	Binnen hoeveel weken is GuestCompass live gegaan: Hoeveel klachten zijn ervanuit de gasten voor een niet werkende webapp binnen een week?:	JA/ NEE		Jurgen van Workum
In iedere maand worden drie nieuwe foto's en twee nieuwe video's toegevoegd van het personeel van FINCH aan GuestCompass.	Hoeveel nieuwe foto's zijn er geplaatst in één maand? Hoeveel video's zijn er geplaatst binnen één maand?	JA/ NEE		Jurgen van Workum
In week 4 van de voorbereidingstijd hebben elf medewerkers die werkzaam zijn als host een instructie gehad over GuestCompass	Hoeveel medewerkers hebben een instructie gehad in week 4?	JA/ NEE		Jurgen van Workum

4.1.4 Act

In deze fase wordt ervoor gezorgd dat de uitkomsten van de check-fase worden aangescherpt. In de check-fase is naar voren gekomen wat goed werkt en wat niet. Aan de hand hiervan kunnen doelstellingen worden bijgestuurd en bijgesteld. Ook wordt er in deze fase opzoek gegaan naar eventuele hindernissen (PDCA Cyclus, sd). Wanneer deze gevonden zijn wordt de PDCA-cyclus opnieuw gestart en wordt er weer bij de plan fase begonnen. In deze fase wordt dus gekeken of GuestCompass de gewenste resultaten levert. Wanneer het gewenste resultaat niet behaald wordt moet er gekeken worden waar dit aan ligt. Wanneer door GuestCompass de TRevPAR verhoogd wordt kunnen de KPI's verbeterd worden. Om scherp te blijven worden er hopelijk nog hogere

bedrijfsresultaten opgehaald. De activiteiten zijn nog niet gestart, daarom kan deze fase op voorhand nog niet worden uitgewerkt (Sikkema, 2019).

4.2 Financieel

Om de economische haalbaarheid van de aanschaf van GuestCompass weer te geven is een exploitatiebegroting gemaakt. Dit is gedaan voor het eerste jaar van de aanschaf van de webapp. Als eerst is aangegeven welke kosten er zullen zijn. Daarna is uitgelegd hoe de opbrengsten zijn berekend. Deze opbrengsten en kosten worden daarna in zijn geheel weergegeven in een exploitatiebegroting.

4.2.1 Kosten

Bij de aanschaf van GuestCompass komen aanloop- en vaste kosten kijken. De kosten zijn als volgt:

Aanloopkosten:

- Bij de aanschaf van GuestCompass komen eenmalige aansluitingskosten van € 995 kijken.
- Het personeel zal moeten werken met GuestCompass. Daarom wordt uitleg gegeven over de webapp aan het personeel. Hier wordt in totaal drie uur voor gerekend (R. Stamer, Persoonlijke Communicatie, 26 mei 2021).

Het personeel dat werkt als host zal uitleg krijgen over GuestCompass, omdat zij moeten werken met GuestCompass.

FINCH heeft elf medewerkers als host. De loonkosten van een gemiddelde medewerker zijn € 36 per persoon per uur (Vanmorgen, 2021).

$€ 36 \times 11 \text{ medewerkers} = € 396$

$€ 396 \times 3 \text{ uur} = € 1.188 \text{ loonkosten}$

Daarnaast moeten twee personeelsleden binnen de organisatie ervoor zorgen dat GuestCompass ingericht wordt naar de wensen van de opdrachtgever, het personeel en naar de stijl van FINCH. Hier is één werkweek de tijd voor en wordt per dag twee uur voor gerekend.

$5 \text{ dagen} \times 2 \text{ uren} = 10 \text{ uur de tijd voor}$

$10 \text{ uur} \times 2 \text{ medewerkers} = 20 \text{ uur}$

$20 \text{ uur} \times € 36 = € 720 \text{ loonkosten}$

Daarmee worden de personeelskosten tijdens de aanloopfase van de implementatie: $€ 1.188 + € 720 = € 1.908$

Vaste kosten:

- De maandelijkse kosten voor het gebruik van GuestCompass zijn € 125.
 - Daarnaast moet GuestCompass in de toekomst worden bijgewerkt met foto's van het personeel. Cocktails, foto's van het personeel, eten wat in de bar wordt geserveerd. Updates over hotspots in Deventer etc. Hier wordt 2 uur per week voor gerekend.
- $2 \text{ uur} \times € 36 = € 72 \text{ uur in de week}$
- $€ 72 \text{ uur} \times 4 \text{ weken} = € 288 \text{ in de maand aan loonkosten.}$
- Hiermee worden de maandelijkse kosten als volgt:

Tabel 7: Maandelijkse kosten GuestCompass

Activiteit	Januari 2022	Februari 2022	Maart 2022	April 2022
Aanloopkosten:				
Personeelskosten	€ 1.908			
Installatiekosten	€ 995			
Vaste kosten:				
Personeelskosten	€ 288	€ 288	€ 288	€ 288
Maandelijkse kosten	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125
Totale kosten	€ 3.316	€ 413	€ 413	€ 413

4.2.2 Baten

GuestCompass heeft een eigen waarde calculatie om te berekenen wat de totale opbrengst voor hotel FINCH zal zijn. In contact met Rene Stamer is naar voren gekomen dat voor de aanschaf van GuestCompass gerekend kan worden met een opbrengst van €2,54 per kamer per maand voor hotel FINCH. Dit bedrag is naar voren gekomen uit een onderzoek van GuestCompass zelf. De contactpersoon heeft hiervoor enkele gegevens vrij kunnen geven, maar door privacy redenen van het bedrijf kunnen niet alle berekeningen worden vrijgeven (R. Stamer, Persoonlijke Communicatie, 02 juni 2021). In Tabel 8 is wel aangegeven hoe tot de €2.54 is gekomen.

Tabel 8: Waarde calculatie GuestCompass

Omzet:	+€ 0,77 per kamer per maand (waarde)		€ 0,42 + € 0,25 + € 0,12=€ 0,77
Kosten:	-€ 1,77 per kamer per maand (besparing)		€ 1,25 + € 0,52= € 1,77
Totale waarde:	€ 2,54 per kamer per maand		€ 0,77 + € 1,77 = € 2.54
Klanttevredenheid:	++		
Strategische initiatieven	• Klantenbestand vergroten	4 e-mails per kamer per maand.	Waarde € 0,10 per email = € 0,40 per kamer per maand *
	• Meer "groen" & kostenverlaging	Minder printkosten, minder schoonmaakkosten "Doe mij maar even niet".	Besparing € 1,25 per kamer per maand ** Besparing € 0,52 per kamer per maand ***
	• Up- en Cross-selling	F&B acties, fietsverhuur, late check-out, borrelhapjes, cocktails	Waarde € 0,25 per kamer per maand ****
Problemen	• Negatieve reviews op review sites	Gast geeft feedback al tijdens het verblijf, waardoor negatieve reviews worden voorkomen en positieve reviews worden uitgenodigd om te delen. "Ben je blij, vertel het de wereld, ben je niet blij vertel het ons."	Waarde € 0,12 per kamer per maand *****
Dagelijkse activiteiten	• Gasten informatie • Gast aanvragen/klachten • Lokale gebeurtenissen	Hotelinformatie, omgevingsinformatie, openingstijden, wegafzettingen, markt, musea, tip & tricks, makkelijk online contact, online gastbeleving	Waarde ++ voor klantentevredenheid = NPS + 5% *****

* GuestCompass stuurt gemiddeld vier e-mails per kamer per maand. Uit onderzoek van GuestCompass is naar voren gekomen dat de waarde per e-mail € 0,10 cent is (R. Stamer, Persoonlijke Communicatie, 02 juni 2021). In deze e-mail kan de gast boeking informatie vinden, een gepersonaliseerd welkom bericht, waardevolle informatie met betrekking tot het verblijf en een link naar de upgrades en extra services die het hotel aanbiedt.

** De vervangbare printkosten per kamer per jaar zijn € 15. € 15 per jaar/ 12 maanden = € 1.25 per kamer per maand. De maandelijkse kosten van € 15 per kamer per jaar is door GuestCompass zelf een onderzoek door gedaan (R. Stamer, Persoonlijke Communicatie, 02 juni 2021).

*** Met GuestCompass is het mogelijk dat de gast kan aangeven dat de hotelkamer niet schoongemaakt hoeft te worden. Voor hotel FINCH kan gerekend worden met een besparing € 0,52 per kamer per maand (R. Stamer, Persoonlijke Communicatie, 02 juni 2021).

**** De opbrengst voor het up- & cross-sellen bij GuestCompass is gemiddeld € 0,25 per kamer per maand. Hiervoor is een onderzoek uitgevoerd bij het oprichten GuestCompass. Dit onderzoek speciaal uitgevoerd voor GuestCompass (R. Stamer, Persoonlijke Communicatie, 02 juni 2021).

***** Een positieve reviews verhoogt de kans op verkoop met 7,3% (Thomas, 2016). GuestCompass gaat bij FINCH uit van een gemiddeld verkoopbedrag tijdens het verblijf van de gast van € 50. Dan is de waarde van 1 goede review $€ 50 \times 7,3\% = € 3.65$
 $€ 3.65 / 30$ dagen in een maand = € 0,12 per kamer per maand

***** De NPS is een managementtool die kan worden gebruikt om loyaliteit te meten. De score is gebaseerd op de waarschijnlijkheid dat mensen een product, merk of organisatie zullen aanbevelen bij kennissen, vrienden en familie (Stienstra, 2019). Hiermee wordt verder niet gerekend in de waarde calculatie.

4.2.3 Exploitatiebegroting

GuestCompass is een bestaande webapp waar maandelijkse kosten voor betaald moeten worden om hier gebruik van te kunnen maken. De kosten voor GuestCompass kunnen gezien worden als abonnementskosten, hier is geen investering voor nodig. In de exploitatiebegroting zijn de gegevens uit paragraaf 4.2.1 en 4.2.2 meegenomen en is tot geheel overzicht gekomen.

GuestCompass rekent met maandelijkse kosten en met een opbrengst van €2,54 per kamer per maand. Daarom is voor de exploitatiebegroting met de maandelijkse bezettingsgraad van FINCH. Bij het opstellen van de exploitatiebegroting is een base-, worst- en best case gemaakt. Op deze manier zijn begrotingen gemaakt die passen bij verschillende scenario's in de toekomst.

Base case: Hier is uitgegaan van een gemiddeld scenario. Kijkend naar voorgaande bezettingsgraden van hotel FINCH is hier gerekend met een gemiddelde jaarlijkse bezettingsgraad van 85% (J. Van Workum, Persoonlijke Communicatie, 1 juni 2021). Deze bezettingsgraad is verdeeld over 12 maanden.

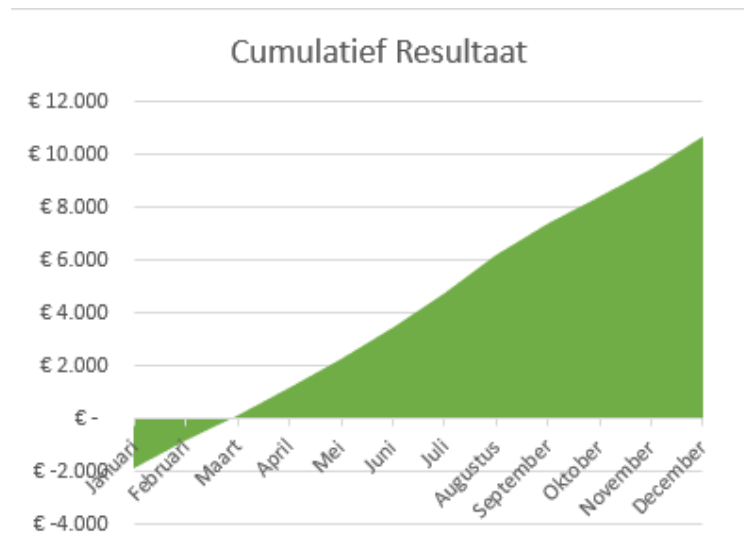
Worst case: Hierbij is rekening gehouden met een ernstige situatie die zich in een bepaalde situatie kan voordoen. Kijkend naar bezettingsgraden die zich tijdens COVID-19 hebben voorgedaan is hier gerekend met een gemiddeld jaarlijks bezettingsgraad van 40% (J. Van Workum, Persoonlijke communicatie, 3 mei 2021).

Best case: Hier is rekening gehouden met een ideaal scenario. Kijkend naar het gemiddelde scenario is hier 10% bij op gedaan en wordt gerekend met een gemiddeld jaarlijks bezettingsgraad van 95% (J. Van Workum, Persoonlijke communicatie, 1 juni 2021).

In de eerste maand zijn aanloopkosten aanwezig. In de volgende maanden hoeven alleen de vaste kosten betaald te worden. In exploitatiebegroting 1 is de begroting weergegeven voor een gemiddeld scenario. Door de cijfers cumulatief te berekenen is naar voren gekomen dat door de aanloopkosten in januari en februari een negatief resultaat wordt behaald. Kijkend naar Grafiek 1 wordt in maart een positief resultaat behaald met de aanschaf van GuestCompass. In exploitatiebegroting 2 en 3 zijn de worst- en best case weergegeven.

Exploitatiebegroting 1: Base Case

GuestCompass - Base Case	jan-22	feb-22	mrt-22	apr-22	mei-22	jun-22	jul-22	aug-22	sep-22	okt-22	nov-22	dec-22	Over heel 2022:
Totaal aantal kamers	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	8640
Gem. Bezettingsgraad per maand	80%	80%	75%	78%	85%	89%	90%	100%	90%	80%	80%	90%	85%
Aantal verkochte kamers per maand	576	576	540	562	612	641	648	720	648	576	576	648	7323
€2,54 per kamer per maand aan extra opbrengsten =	€ 1.463	€ 1.463	€ 1.372	€ 1.427	€ 1.554	€ 1.628	€ 1.646	€ 1.829	€ 1.646	€ 1.463	€ 1.463	€ 1.646	€ 18.600
Kosten:													
Aanloopkosten:													
Personeelskosten	€ 1.908												€ 1.908
Installatiekosten	€ 995												€ 995
Vaste kosten:													
Personeelskosten	€ 288	€ 288	€ 288	€ 288	€ 288	€ 288	€ 288	€ 288	€ 288	€ 288	€ 288	€ 288	€ 3.456
Maandelijks kosten	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 1.500
Totale kosten	€ 3.316	€ 413	€ 413	€ 413	€ 413	€ 413	€ 413	€ 413	€ 413	€ 413	€ 413	€ 413	€ 7.859
Netto resultaat (voor belasting)	€ -1.853	€ 1.050	€ 959	€ 1.014	€ 1.141	€ 1.215	€ 1.233	€ 1.416	€ 1.233	€ 1.050	€ 1.050	€ 1.233	€ 10.741
Cumulatief resultaat (vb)	€ -1.853	€ -803	€ 156	€ 1.170	€ 2.312	€ 3.527	€ 4.760	€ 6.176	€ 7.408	€ 8.458	€ 9.509	€ 10.741	



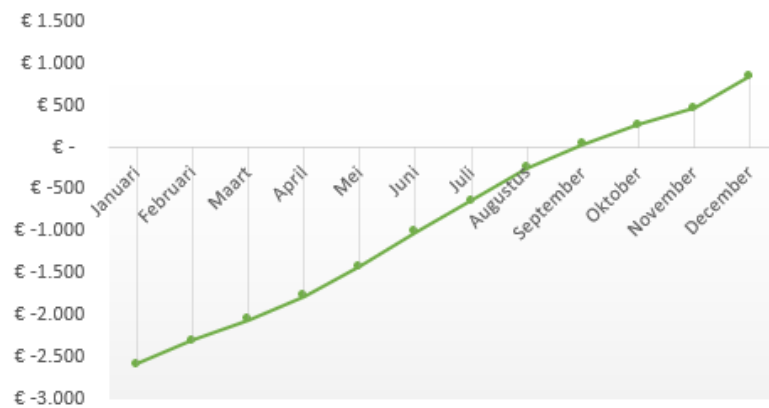
Grafiek 1: Cumulatief Resultaat Base Case

Zoals vermeld is in de base case gerekend met een jaarlijkse bezettingsgraad van 85%. Dit is verdeeld over twaalf maanden. Kijkend naar Grafiek 1 en Exploitatiebegroting 1 zal in de eerste maand nog niet genoeg aan extra opbrengsten binnengehaald om de kosten terug te verdienen. Daarom wordt in de eerste maand een negatief resultaat behaald. Vervolgens wordt in februari een positief resultaat behaald, maar dit is nog niet genoeg om het verlies van de eerste maand terug te verdienen. Vanaf derde maand worden de kosten terugverdiend. De uiteindelijke opbrengst in december 2022 bedraagt € 10.714.

Exploitatiebegroting 2: Worst Case

GuestCompass - Worst Case	jan-22	feb-22	mrt-22	apr-22	mei-22	jun-22	jul-22	aug-22	sep-22	okt-22	nov-22	dec-22	Over heel 2022:
Totaal aantal kamers:	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	8640
Gem. Bezettingsgraad per maand	40%	38%	36%	38%	42%	45%	43%	44%	38%	35%	34%	43%	40%
Aantal verkochte kamers per maand	288	274	259	274	302	324	310	317	274	252	245	310	3427
€2,54 per kamer per maand aan extra opbrengsten=	€ 732	€ 695	€ 658	€ 695	€ 768	€ 823	€ 786	€ 805	€ 695	€ 640	€ 622	€ 786	€ 8.705
Kosten:													
Aanloopkosten:													
Personeelskosten	€ 1.908												€ 1.908
Installatiekosten	€ 995												€ 995
Vaste kosten:													
Personeelskosten	€ 288	€ 288	€ 288	€ 288	€ 288	€ 288	€ 288	€ 288	€ 288	€ 288	€ 288	€ 288	€ 3.456
Maandelijkse kosten	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 1.500
Totale kosten	€ 3.316	€ 413	€ 413	€ 413	€ 413	€ 413	€ 413	€ 413	€ 413	€ 413	€ 413	€ 413	€ 7.859
Netto resultaat (voor belasting)	€ -2.584	€ 282	€ 245	€ 282	€ 355	€ 410	€ 373	€ 392	€ 282	€ 227	€ 209	€ 373	€ 846
Cumulatief resultaat (vb)	€ -2.584	€ -2.303	€ -2.057	€ -1.775	€ -1.420	€ -1.010	€ -637	€ -245	€ 37	€ 264	€ 473	€ 846	

Cumulatief Resultaat



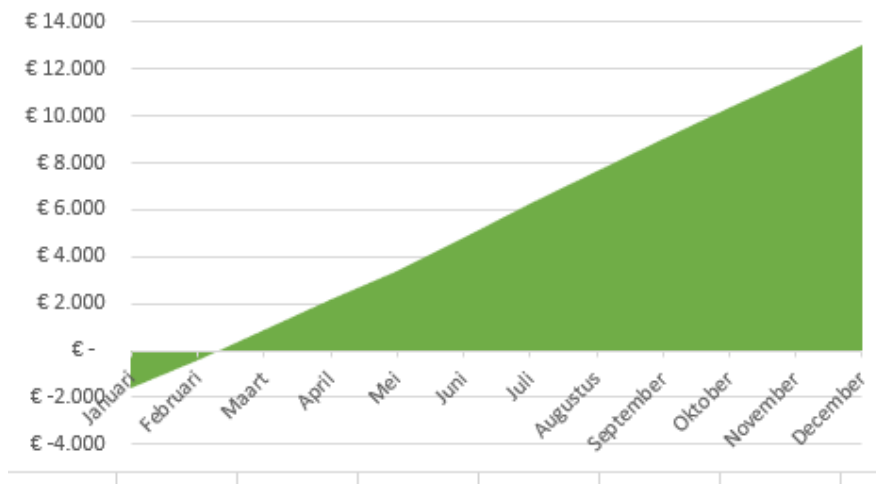
Grafiek 2: Cumulatief Resultaat Worst Case

In de worst case is uitgegaan van een jaarlijkse bezettingsgraad van 40%. Dit is verdeeld over twaalf maanden. Kijkend naar Grafiek 2 en Exploitatiebegroting 2 zal in de eerste maanden nog niet genoeg aan extra opbrengsten binnengehaald om de kosten terug te verdienen. Vanaf september wordt een positief resultaat behaald. De uiteindelijke opbrengst december 2022 bedraagt € 846.

Exploitatiebegroting 3: Best Case

GuestCompass - Best Case	jan-22	feb-22	mrt-22	apr-22	mei-22	jun-22	jul-22	aug-22	sep-22	okt-22	nov-22	dec-22	Over heel 2022:
Totaal aantal kamers	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	8640
Gem. Bezettingsgraad per maand	94%	90%	90%	92%	94%	100%	100%	100%	98%	96%	92%	98%	95%
Aantal verkochte kamers per maand	677	648	648	663	667	720	720	720	706	692	663	706	8230
€2,54 per kamer per maand aan extra opbrengster	€ 1.720	€ 1.646	€ 1.646	€ 1.684	€ 1.694	€ 1.829	€ 1.829	€ 1.829	€ 1.793	€ 1.758	€ 1.684	€ 1.793	€ 20.904
Kosten:													
Aanloopkosten:													
Personeelskosten	€ 1.908												€ 1.908
Installatiekosten	€ 995												€ 995
Vaste kosten:													
Personeelskosten	€ 288	€ 288	€ 288	€ 288	€ 288	€ 288	€ 288	€ 288	€ 288	€ 288	€ 288	€ 288	€ 3.456
Maandelijke kosten	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 125	€ 1.500
Totale kosten	€ 3.316	€ 413	€ 413	€ 413	€ 413	€ 413	€ 413	€ 413	€ 413	€ 413	€ 413	€ 413	€ 7.859
Netto resultaat (voor belasting)	€ -1.596	€ 1.233	€ 1.233	€ 1.271	€ 1.281	€ 1.416	€ 1.416	€ 1.416	€ 1.380	€ 1.345	€ 1.271	€ 1.380	€ 13.045
Cumulatief resultaat (vb)	€ -1.596	€ -364	€ 869	€ 2.140	€ 3.422	€ 4.837	€ 6.253	€ 7.669	€ 9.049	€ 10.394	€ 11.665	€ 13.045	

Cumulatief Resultaat



Grafiek 3: Cumulatief Resultaat Best case

In de best case is uitgegaan van een jaarlijkse bezettingsgraad van 95%. Dit is verdeeld over twaalf maanden. Kijkend naar Grafiek 3 en Exploitatiebegroting 3 zal in de eerste maand nog niet genoeg aan extra opbrengsten worden binnengehaald om de kosten terug te verdienen. Daarom wordt in de eerste maand een negatief resultaat behaald. Vervolgens wordt in februari een positief resultaat behaald, maar dit is nog niet genoeg om het verlies van de eerste maand terug te verdienen. Vanaf derde maand worden de kosten terugverdiend. De uiteindelijke opbrengst in december 2022 bedraagt € 13.045

Bibliografie

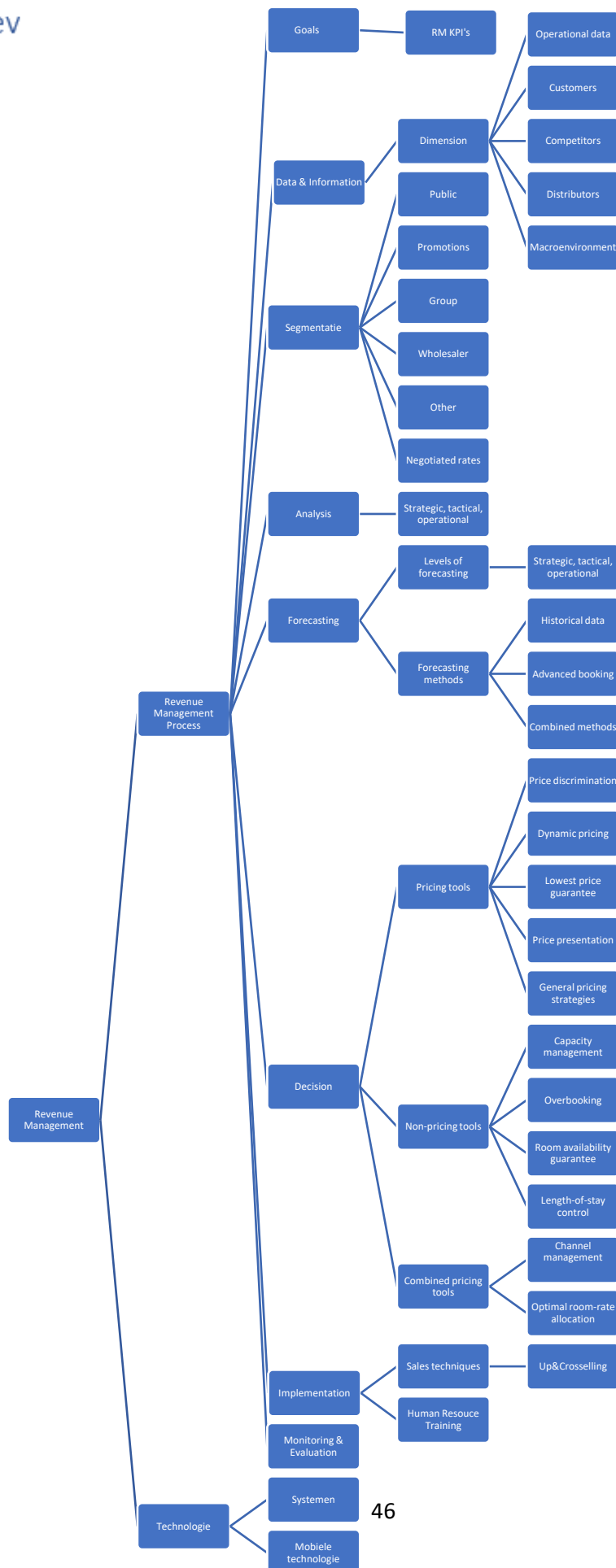
- Atchison, J. (2020, 06 02). *How To Use Chatbots To Improve Customer Service*. Retrieved from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/theyec/2020/07/02/how-to-use-chatbots-to-improve-customer-service/?sh=388aa86f3964>
- Bakker, N. (2017, 04 04). *De SWOT analyse: uitleg en tips*. Retrieved from CultuurMarketing: <https://cultuurmarketing.nl/swot-analyse-uitleg-en-tips/#:~:text=De%20SWOT%20is%20een%20hulpmiddel,beter%20kan%20begrijpen%20en%20beheersen.>
- Benders, L. (2020, 08 24). *Triangulatie (mixed methods) in je scriptie*. Retrieved from Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/triangulatie-mixed-methods/>
- Boeie. (2005). *Het analyseren van kwalitatief onderzoek*. Retrieved from SpringerLink: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF03084137>
- CBS. (2020, 06 05). *Aantal gasten logiesaccommodaties 17 procent afgenomen in eerste kwartaal*. Retrieved from CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/23/aantal-gasten-logiesaccommodaties-17-procent-afgenomen-in-eerste-kwartaal>
- CBS. (2020, 08 31). *Ongekende omzetsdaling horeca*. Retrieved from CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/36/ongekende-omzetsdaling-horeca#:~:text=Met%20een%20daling%20van%20bijna,de%20daling%20nog%20altijd%20aanzienlijk.>
- Chaney, D., & Selmi, N. (2018, 08). *A measure of revenue management orientation and its mediating role in the relationship between market orientation and performance*. Retrieved from ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/324598732_A_measure_of_revenue_management_orientation_and_its_mediating_role_in_the_relationship_between_market_orientation_and_performance
- CMD Methods. (n.d.). *CMD METHODS PACK*. Retrieved from CMD: <https://www.cmdmethods.nl/cards/showroom/co-reflection>
- Crow. (2012, 07 23). *Multicriteria-analyse (MCA)*. Retrieved from Crow: <https://www.crow.nl/kennis/bibliotheek-verkeer-en-vervoer/kennisdocumenten/multicriteria-analyse-mca#:~:text=Het%20op%20grond%20van%20meerdere,overheid%20als%20private%20sector%20bedoeld.&text=De%20MCA%20is%20geschikt%20voor,MCA%20tot%20een%20krachtig%20b>
- Digital Sign Builder. (2019). *Virtual Concierge Solutions Guide for the Hotel Industry*. Retrieved from Digital Sign Builder: <http://www.digitalsignbuilder.com/archives/4376>
- Dingemanse, K. (2016, 04 16). *Observatie als methode in je scriptie*. Retrieved from Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/observatie-je-scriptie/>
- Faas, T. (2021, 03 17). *8 Hot topics in Hospitality*. Retrieved from CM.com: https://www.cm.com/nl-nl/blog/8-hot-topics-in-hospitality/?utm_source=LinkedIn&utm_medium=cpc&utm_campaign=5041-NL-NL-MMC-SI-PR-HOSPITALITY-BLOG&hsa_acc=500062507&hsa_cam=606426683&hsa_grp=178742383&hsa_ad=133239133&hsa_net=linkedin&hsa_ver=3
- Fjällman, A. (2021, 02 02). *Revenue Management in 2021 – No Decision Without Data*. Retrieved from Atomize: <https://atomize.com/blog/revenue-management-in-2021-no-decision-without-data/>

- Forgacs, G. (2006, 11 06). *Revenue Management and Packaging Strategy*. Retrieved from Hospitality Net: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4029355.html>
- Freed, J. (2019, 10 07). *How Technology Empowers Hoteliers' Revenue Strategy*. Retrieved from Technology News: <https://hoteltechnologynews.com/2019/07/how-technology-empowers-hoteliers-revenue-strategy/>
- Gilbert, N. (2021). *15 Hospitality Trends for 2021/2022: Future Forecasts According To Experts*. Retrieved from FinancesOnline: <https://financesonline.com/hospitality-trends/>
- GuestCompass. (2021). *Ideaal voor Hotels*. Retrieved from GuestCompass: <https://www.guestcompass.nl/>
- GuestCompass. (n.d.). *Wifi Forward*. Retrieved from GuestCompass: <https://www.guestcompass.nl/wifi-forward/>
- Guillet, B. D. (2020). *Online upselling: Moving beyond offline upselling in the hotel industry*. Retrieved from International Journal of Hospitality Management: 10.1016/j.ijhm.2019.102322
- Haastrecht, B. v. (2018). *Trends & Ontwikkelingen*. Retrieved from Motivation: <https://www.motivaction.nl/trends-en-ontwikkelingen>
- Hollander, J. (2021, 05 27). *100 Hotel Trends You Need to Watch in 2021 & Beyond*. Retrieved from HotelTechReport: <https://hoteltechreport.com/news/100-hotel-trends>
- IFHG. (2021). *Hotel Revenue Management services en software*. Retrieved from IFHG: <https://ifhg.nl/>
- Ivanov, S., & Zhechev, V. S. (2011, 12 28). *Hotel Revenue Management – A Critical Literature Review*. Retrieved from SSRN Electronic Journal: 10.2139/ssrn.1977467
- Jansen. (2018). *Wat is Customer Experience en wat heb je er aan in een Business-to-Business omgeving?* Retrieved from B2BMarketeers: <https://www.b2bmarketeers.nl/wat-is-customer-experience-en-er-aan-business-to-business-omgeving/>
- Kamakura, W. (2008). *Cross-Selling*. Retrieved from Journal of Relationship Marketing: 10.1300/j366v06n03_03
- Kapichin. (2020, 09 29). *The future of hotel revenue management: Attribute-Based Pricing (ABP)*. Retrieved from Hotel Revenue Insight: <https://www.hotelrevenueinsights.com/the-future-of-hotel-revenue-management-attribute-based-pricing-abp/>
- Kapichin, O. (2021, 02 20). *Hotel revenue management post-pandemic: Trends, tools, and strategies*. Retrieved from Hotel Revenue Insights: <https://www.hotelrevenueinsights.com/rmpostpandemic/>
- Kearney, J. (2016, 04 03). *Upselling and cross-selling - The key to increasing TREVPAR performance for hotels and resorts*. Retrieved from LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/upselling-cross-selling-key-increasing-trevpar-hotels-john-kearney/>
- Kulbytté, T. (2021, 05 04). *37 CUSTOMER EXPERIENCE STATISTICS YOU NEED TO KNOW FOR 2021*. Retrieved from SuperOffice: <https://www.superoffice.com/blog/customer-experience-statistics/>
- Landman, P. (2020, 10 20). *Top Hospitality & Hotel Trends in 2021*. Retrieved from Xotels: <https://www.xotels.com/en/hotel-management/hotel-trends>
- Lau, A. (2019, 04 29). *The Rise of Attribute Based Selling*. Retrieved from Hospitality Net: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4093077.html>
- Mahmoud, A. (2021, 14 01). *How to get Revenue Management Right for 2021*. Retrieved from Hotel Online: https://www.hotel-online.com/press_releases/release/how-to-get-revenue-management-right-for-2021

- Mašić, S. (2013). *The performance of the Serbian hotel industry*. Retrieved from Singidunum Journal of Applied Sciences: 10.5937/sjas10-4481
- Mees, J., & Kuijper, R. (2021, 01 12). *Hotelovernachtingen volgend jaar weer terug op niveau 2019*. Retrieved from Colliers: <https://www.colliers.com/nl-nl/research/herstel-van-de-hotel-sector>
- Morgan, B. (2020, 02 18). *50 Stats Showing The Power Of Personalization*. Retrieved from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2020/02/18/50-stats-showing-the-power-of-personalization/>
- Norvell, T., Kumar, P., & Contractor, S. (2018). *Assessing the Customer-Based Impact of Up-Selling Versus Down-Selling*. Retrieved from Cornell Hospitality Quarterly: 10.1177/1938965518762836
- Oaky. (2019). *Benchmark report: Upsell Performance per type of Hotel*. Retrieved from Oaky: <file:///C:/Users/Gebruiker/Downloads/Benchmark%20report-Upsell%20performance%20per%20type%20of%20hotel%20oaky%20v3.1.pdf>
- Oermond, F. v. (2015). *Wat is het verschil tussen een KPI en een KSF?* Retrieved from Frank van Oermond : <https://www.frankvanormond.nl/advies/innovatie/intelligence/wat-het-verschil-tussen-een-kpi-en-ksf/#:~:text=De%20term%20kritieke%20prestatie%2Dindicator,een%20activiteit%20in%20een%20organisatie.>
- Pattinama, M. (2021, 02 13). *Haal meer uit trends met de volgende 4 stappen*. Retrieved from Frankwatching: <https://www.frankwatching.com/archive/2021/02/13/trends-4-stappen/>
- PDCA Cyclis. (n.d.). *PDCA: Plan Do Check Act*. Retrieved from <https://www.pdcacyclus.nl/verbetermethoden/plan-do-check-act/>
- Puthiyamadam, T., & Reyes, J. (2018). *Experience is everything: Here's how to get it right*. <https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/consumer-intelligence-series/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf>: PWS.
- Qualpro. (2021, 01 05). *Six Revenue Management Trends for 2021*. Retrieved from Qualpro: <https://qualpro.co/6-rm-trends-for-2021/>
- Rahimi, R., & Kozak, M. (2016, 01). *Impact of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction: The Case of a Budget Hotel Chain*. Retrieved from ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/292211408_Impact_of_Customer_Relationship_Management_on_Customer_Satisfaction_The_Case_of_a_Budget_Hotel_Chain
- Revenue Hub. (2020). *How a Total Revenue Approach Can Benefit Your Hotel*. Retrieved from Revenue Hub: <https://revenue-hub.com/total-revenue-approach-can-benefit-hotels/>
- Rijksoverheid. (2020). *Maart 2020: Maatregelen tegen verspreiding coronavirus, intelligente lockdown*. Retrieved from Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-tijddlijn/maart-2020-maatregelen-tegen-verspreiding-coronavirus>
- Salesforce. (2015). *Wat is CRM?* Retrieved from Salesforce: <https://www.salesforce.com/nl/learning-centre/crm/what-is-crm/>
- Sikkema, J. (2019, 05 27). *PDCA cyclus: betekenis, praktijkvoorbeelden en tips*. Retrieved from Proces Optimisten : <https://procesoptimisten.nl/procesproblemen-oplossen/pdca/>
- Stienstra, J. (2019, 07 22). *Wat zegt de Net Promoter Score (NPS)?* Retrieved from Presearch: <https://www.presearch.nl/blog/wat-zegt-de-net-promoter-score/>
- Thomas, R. (2016, 06 3). *What is the value of an online review?* Retrieved from My Customer: <https://www.mycustomer.com/community/blogs/robthomas/what-is-the-value-of-an-online-review>

- Traineroo. (2021). *Upselling in Horeca*. Retrieved from Traineroo: <https://traineroo.com/training/upselling-in-de-horeca/>
- Vanmorgen. (2021, 04 19). *Loonkosten per gewerkt uur gestegen met 3,1 procent*. Retrieved from SV Salaris : <https://www.salarisvanmorgen.nl/2021/04/19/loonkosten-per-gewerkt-uur-gestegen-met-31-procent/>
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Wang, Y., & Feng, H. (2021, 02). *Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences*. Retrieved from ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/235294280_Customer_relationship_management_capabilities_Measurement_antecedents_and_consequences
- Weebly . (n.d.). *CO-REFLECTIE*. Retrieved from Weebly: <https://coreflectie.weebly.com/>
- Wollan, R., & Barton, R. (2017). *Put Your Trust in Hyper-Relevance*. Accenture. Retrieved from https://www.accenture.com/t20180219T081429Z__w_/us-en/_acnmedia/PDF-71/Accenture-Global-DD-GCPR-Hyper-Relevance-POV-V12.pdf#zoom=50
- Yieldify. (2021, 03 16). *Personalization Technology: Landscape & Trends for 2021*. Retrieved from Yieldify: <https://www.yieldify.com/free-guides/personalization-technology/>
- Yoganathan, V., Peshawaria, A., & Mathew, M. (2021). *Revenue management during a pandemic: APAC focus*. Retrieved from Oaky: <https://www.oaky.com/blog/revenue-management-during-pandemic-apac>
- Zoover. (2019, 01 26). *Wat is een boutique hotel?* Retrieved from Zoover: <https://www.zoover.nl/blog/voorbereiding/wat-is-een-boutique-hotel/#:~:text=%2Dlonden%2F%E2%80%9D%5D-,Relatief%20klein%20hotel,meer%20aandacht%20van%20het%20personeel.>

Bijlage 1: Operationalisering 1: Strategieën en tools theorie Ivanov & Zhechev



Bijlage 2: Resultaten verhogen TRevPAR

Kearney (2016) vermeldt dat de TRevPAR in hotels verhoogt kunnen worden door upselling- en crosstellingstechnieken te introduceren aan het personeel. Uit zijn eigen ervaring schrijft hij dat hij een bedrijf heeft ingeschakeld die gespecialiseerd is in het trainen van personeel in de interactie met de gasten om inkomsten te genereren. In de daaropvolgende zes maanden heeft zijn hotel een omzetstijging gehad van € 40.000. Deze omzetstijging bestond uit het upgraden van kamers, dinerreserveringen, late check-out, toiletartikelen en golflessen.

Upselling is een populaire techniek die in de horeca en veel andere dienstverlenende bedrijven wordt gebruikt om de inkomsten te verhogen. In de context van de hotelsector krijgen klanten met een eerste kamerboeking de kans om hun eerste boeking in te leveren voor een superieure, duurdere kamercategorie (Norvell et al., 2018). Indien effectief gebruikt en in samenhang met strategieën voor revenue management, heeft upselling het potentieel om de inkomsten te verhogen (Kamakura, 2008). Bij cross-selling wordt geprobeerd een ander of aanvullend product aan dezelfde klant te verkopen.

In het onderzoek van Guillet (2020) wordt geschreven dat upselling in de hotelbranche op elk moment tijdens de klantcyclus kan worden gedaan, inclusief tijdens het boekingsproces, de fase vóór aankomst, tijdens het inchecken en tijdens het verblijf. Upselling werd lange tijd offline gedaan bij de receptie van het hotel tijdens het inchecken. Steeds meer bekende hotelketens profiteren van de online upselling-mogelijkheden. De wijdverbreide acceptatie van online upselling-systemen door hotelbedrijven is een aanwijzing dat online upselling vooroploopt in de horeca, deels vanwege de ontwikkeling van de technologie.

Packages

Forgacs (2006) schrijft dat packages een begrip is dat een hotel andere producten en diensten aanbiedt die samen met kamernachten zijn gebundeld. De meest aangeboden arrangementen zijn inclusief lekkernijen voor eten en drinken, entertainment of wellness- en fitnesscomponenten. Hotels hoeven niet per se korting te geven op de verpakte items van een bepaalde waarde propositie om succesvol te zijn in het maximaliseren van inkomstenmogelijkheden. Het aanbieden van een package met toegevoegde waarde is een goed geïnvesteerde inspanning die helpt om meer inkomsten te genereren, de bezettingsgraad te vergroten en de winstgevendheid van hotels te maximaliseren. Ook Kearney (2016) schrijft dat diensten zoals parkeren, ontbijt op de kamer en romantische arrangementen ook kunnen worden voorgesteld in packages.

Customer experience

Kulbyte (2021) schrijft dat de klantervaring (customer experience) een topprioriteit is geworden voor bedrijven en dat het in 2021 niet anders zal zijn. Klanten baseren hun loyaliteit niet langer op prijs of product. In plaats daarvan blijven ze loyaal aan bedrijven vanwege de ervaring die ze opdoen. In onderzoek van Puthiyamadam & Reyes (2018) komt naar voren dat 86% van de kopers zelfs bereid is meer te betalen voor een geweldige klantervaring. Klanten zijn bijvoorbeeld bereid om een prijspremie van maximaal 13% te betalen voor luxe- en verwenningsdiensten, simpelweg door een geweldige klantervaring te ontvangen (Puthiyamadam & Reyes, 2018). Ook uit een artikel van Forbes komt naar voren dat bedrijven met een klant-ervaring mentaliteit een omzet van 4-8% genereren dan anderen bedrijven in hun branche (Morgan, 2019). Om een positieve ervaring te bezorgen moeten de klanten bekend zijn bij het bedrijf, dit kan gedaan worden door middel van een CRM. Ook het gebruik van een Omnichannel kan worden gebruikt bij het verbeteren van de customer experience (Kulbyte, 2021).

CRM

De vorming van directe relaties tussen klanten en bedrijven is een sleutelfactor waarvan servicebedrijven, en met name horecabedrijven, moeten profiteren door de implementatie van marketingprocessen die bijdragen aan het winstgevend en duurzaam beheren van de vraag (Selmi & Chaney, 2018). Twee belangrijke marketingprocessen met betrekking tot demand-management in de online context zijn Revenue Management en Customer Relationship Management (CRM). Uit de literatuur blijkt dat de implementatie van Revenue Management en CRM positieve effecten hebben op de bedrijfsresultaten. Terwijl Revenue Management helpt de vraag te stimuleren creëert en onderhoudt CRM waardevollere relaties met klanten (Rahimi & Kozak, 2017). CRM en RM hebben allebei hetzelfde doel: de inkomsten en winstgevendheid van het bedrijf verhogen door middel van relaties met klanten (Wang & Feng, 2021).

Technologie

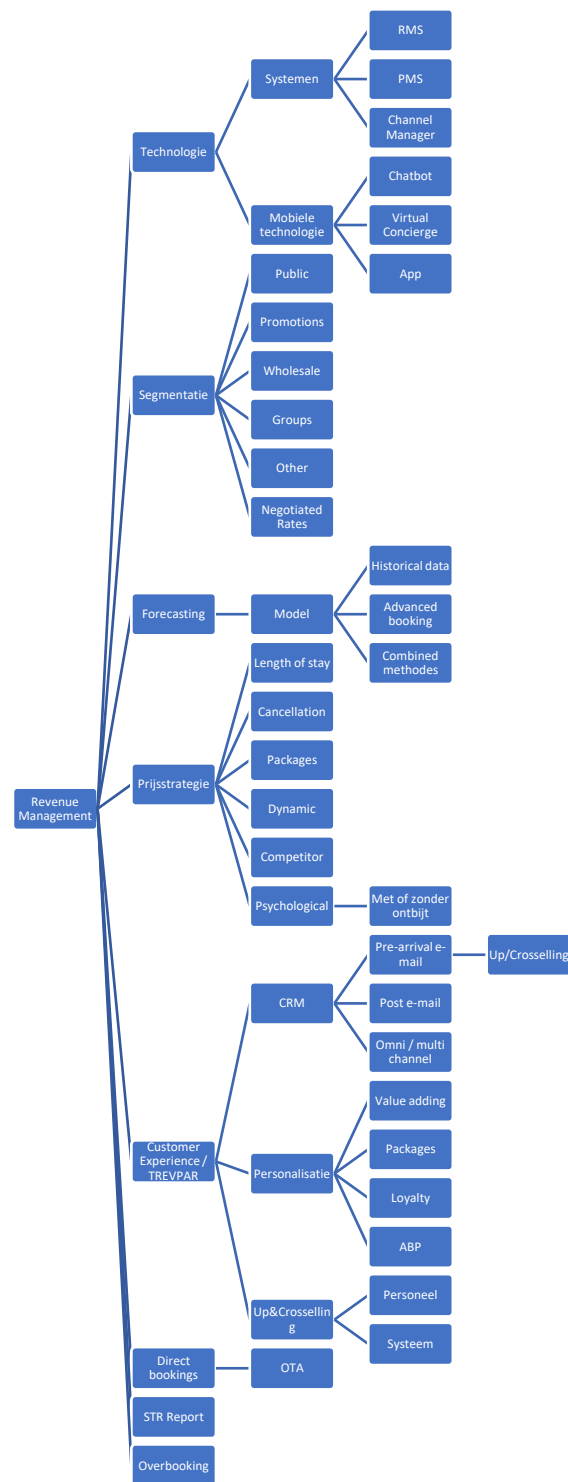
Uit bovenstaande literatuur kwam al naar voren dat door de hulp van technologie de customer experience kan worden verbeterd. Ook met de dagelijkse werkzaamheden op het gebied van revenue management is technologie niet weg te denken Freed (2019) schrijft dat de revenue management technologie niet langer gebouwd is voor één specifieke taak, bijvoorbeeld om de omzet te verhogen, maar is bedoeld om hoteleigenaren te helpen slimmer en effectiever te werken en helpt een betere gastenervaring te bieden. De systemen van tegenwoordig voeren veel van de gecompliceerde, repetitieve en tijdrovende taken uit, vereenvoudigen menselijke processen en maken revenue managers vrij om meer tijd buiten hun bureau door te brengen. Technologie - gedreven door data en machine learning - kan hoteleigenaren helpen om zowel persoonlijk als professioneel vooruitgang te boeken (Freed, 2019). Ook Mahmoud (2021) schrijft dat de hotelbranche door COVID-19 een transformatie ondergaat en dat de aankomen fases een geheel nieuwe mentaliteit vereist over hoe je de (TRevPAR) per gast kunt optimaliseren. De voordelen van Revenue Management Software in de dynamische en onvoorspelbare markten van vandaag steeds belangrijker en worden ze de beste vriend van elke revenue manager.

Daarnaast kunnen Chatbots helpen bij het verhogen van de TRevPAR. Chatbots verhogen de klanttevredenheid, verhogen het inkomen, verbetert de klantbetrokkenheid en merkloyaliteit, vereenvoudigt het boekingsproces door snelle feedback van gasten, verlaagt de prijzen door automatisering (Atchison, 2020). Naast de Chatbots worden ook Virtual Conciërges steeds populairder. Digital Sign Builder (2019) legt uit dat de reizigers van vandaag op zoek zijn naar authentieke ervaringen en gemakkelijk toegankelijke informatie. Het implementeren van deze systemen verbetert de ervaring van de gast en het hotel profiteert van verbeterde loyaliteit en hogere ROI. Er zijn oneindig veel manieren waarop een virtuele conciërge kan worden gebruikt om zaken te vergemakkelijken.

Attribute-based pricing

In de luchtvaartsector heeft attribute-based pricing met succes bedrijven geholpen om winst te maken. Klanten die oorspronkelijk alleen voor tickets betaalden, hebben nu bijvoorbeeld de keuze om een extra bedrag te betalen als ze ervoor kiezen om gebruik te maken van aanvullende diensten, zoals reisverzekeringen, bagagekosten, stoelen en maaltijden, die naast basisbehoeften worden vermeld (Lau, 2019). Naast de luchtvaart kunnen ook horecabedrijven klanten extra opties bieden, zoals bed types, uitzicht, voorzieningen op de kamer, maaltijdopties en huisdierenbeleid. Deze opties kunnen niet alleen de kosten voor hotels verlagen, maar ook de gasttevredenheid en omzet vergroten (Kapichin, 2020).

Bijlage 3: Operationalisering 2 uitkomst literatuuronderzoek



Bijlage 4: Interviewguide diepte-interview ervaringsdeskundigen

1. Gespreksopening

Goedemiddag. Ik zal mij nog even voorstellen, mijn naam is Jody Twilhaar en ben ik vierdejaars student Hotelmanagement aan het Saxion College in Apeldoorn. Voor mijn afstudeeronderzoek ben ik aan het onderzoeken welke revenue managementstrategieën en tools worden ingezet bij boutique hotels om de bedrijfsresultaten te verhogen. Het doel van het interview is om inzicht te krijgen in strategieën en tools die veelal worden gebruikt bij boutique hotels in Nederland.

- Vind u het goed dat dit gesprek wordt opgenomen?
- Het interview zal volledig worden geanonimiseerd.
- Het interview zal minimaal 30 minuten duren en hierbij zullen verschillende openvragen gesteld worden.

Om het interview te starten wil ik graag beginnen met de vraag:

2. Kern van het gesprek

Algemene vragen:

Hoe gaat Revenue Management bij jullie in zijn werk?
Hebben jullie hier een specifieke manager voor?

Systemen:

Van welke systemen, op het gebied van RM, maken jullie gebruik?
Hoe bevallen deze systemen? / Hoe ervaart u deze systemen? / Voor- en nadelen?

Forecasting

Welke forecasting methodes gebruiken jullie? Op welke manier bezig met forecasting?
Hebben jullie hier een systeem voor?

Prijsstrategieën

Welke prijsstrategieën hanteren jullie, dus bijvoorbeeld op basis van de bezettingsgraad, vraag of concurrenten?
Maken jullie gebruik van minimum length of stay restrictions?
Merken jullie dat er gebruikt wordt gemaakt van de arrangementen die jullie aanbieden?
Maken jullie gebruik van psychologische prijzen? Zit ontbijt hier dan bijvoorbeeld al bij in?
Maken jullie gebruik van een overboeking strategie?
Overige prijsstrategie die veel wordt gebruikt?

Segmentatie

Hoe zijn jullie bezig met segmentatie?
Wordt hier via het systeem gebruik van gemaakt? Hoe speelt het personeel hierop in?

Directe boekingen

Hoe zorgen jullie ervoor dat boekingen via de eigen website worden gemaakt en niet via een OTA?

STR Report

Maken jullie gebruik van een STR Report? Zo ja, hoe bevalt dat?

Trends en ontwikkelingen:

Upselling en cross-selling

Wat doen jullie aan Upselling?
Wat doen jullie aan Cross-selling?
Hebben jullie hier een systeem voor?
Hoe zorgen jullie ervoor dat het personeel hiermee bezig is? Training?

Customer Experience

Hebben jullie een CRM-systeem? Zo, ja welke systeem?

Wat doen jullie aan pre-arrival communicatie?

Wat doen jullie aan post-stay communicatie?

Hoe zorgen jullie ervoor dat er waarde zit aan het verblijf van de gast? (Value-adding)

Maken jullie gebruik van een loyalty program?

Hoe zorgen jullie ervoor dat gasten blijven terugkomen?

Hoe kunnen gasten bij jullie eten of drinken bestellen via de kamer?

Mobiele technologie

Maken jullie gebruik van bijvoorbeeld een app, een virtual conciërge of een chatbot?

Overige strategieën en tools die ze gebruiken maar niet zijn behandeld?

3. Afsluiting

Samenvatting geven

Bedanken voor de tijd

Bijlage 5: Beschrijving interview uitkomst per case en triangulatie

Hotel 1:

Uitkomst interview

Uit het interview met respondent 1 is gebleken dat het hotel revenue management uitbesteden bij IFHG. Dit kost het hotel maandelijks een vast bedrag, maar de manager is erg tevreden over het bedrijf. Doordat het hotel revenue management laat uitbesteden houden zij tijd over voor andere werkzaamheden. Het hotel is gericht op persoonlijk service en biedt vele extra's aan in het hotel. Dit zijn extra's als sloffen, paraplu's en een eigen cosmeticalijn. Het hotel maakt geen gebruik van arrangementen. Respondent 1 heeft als tip gegeven om mee te doen met de acties die OTA's hebben. Ook hanteert het hotel op zondag andere prijzen en zij merken dat hier gebruik van wordt gemaakt. Daarnaast proberen zij de gasten die direct hebben geboekt te belonen door upgrades te geven.

Vergelijking reviews

Uit de reviews is gebleken dat gasten tevreden zijn met de aanpak van hotel 1. In de reviews is ook naar voren gekomen dat het hotel zich richt op persoonlijke service. Er zijn reviews te vinden over de donkere kamers dat het hotel heeft. Respondent 1 heeft aangegeven een bepaald type hotel te zijn en dat sommige gasten dit concept niet begrijpen. Daarnaast heeft de respondent aangegeven geïnvesteerd te hebben in een eigen cosmeticalijn, maar dat veel gasten dit niet eens door hebben. Het klopt dat dit niet in veel in de reviews naar voren is gekomen.

Vergelijking website

De website heeft aangetoond dat het hotel geen gebruik maakt van arrangementen. Dit komt overeen met het interview. De respondent heeft aangegeven te focussen op directe boekingen, dit komt kijkend naar de website ook overeen. Het hotel is een designhotel en dat komt ook in het interieur van het hotel terug. Kijkend op de website is naar voren gekomen dat zij van 9 verschillende ontwerpers meubels en accessoires hebben in het hotel. Dit komt overeen met de informatie uit het interview.

Hotel 2:

Uitkomst interview

Uit het interview met respondent 2 is naar voren gekomen dat hij erg effectief bezig is met revenue management. In de COVID-19 is het voor hotels in de stad erg zwaar en ook hij heeft hier last van. Door middel van arrangementen proberen zij gasten aan te trekken. Hotel 2 maakt gebruik van een RMS en is hier erg tevreden over. Het helpt de respondent, scheelt hem werk en hierdoor houdt hij tijd over. Over de Booking Engine die zij gebruiken heeft hij nog wat op- en aanmerkingen. Ook STR helpt de manager erg om zijn taken als revenue manager uit te voeren. De respondent houdt zich erg bezig met forecasting en segmentatie, het revenue managementsysteem helpt hem hierbij. Hotel 2 werkt samen met een marketingbedrijf, zodat zij goed op het internet vindbaar zijn. Hotel 2 maakt gebruik van Oaky, hier is de respondent erg enthousiast over.

Vergelijking reviews

De respondent heeft in het interview aangegeven dat hij merkt dat de gasten veel gebruik maken van de arrangementen. In de reviews is daarentegen is niet terug te vinden dat de gasten hier daadwerkelijk zoveel gebruik van maken.

Vergelijking website

In het interview heeft de manager aangegeven van meerdere rates gebruik te maken, deze komen ook overeen met de prijzen die op de website staan. De respondent heeft aangegeven nog wat op- en aanmerkingen te hebben over de Booking Engine. Het klopt inderdaad dat hier voor de gasten niet veel mogelijkheden zijn. Op de website komt naar voren dat het hotel een shop heeft waar de gasten paraplu's en ook eten drinken kunnen kopen.

Hotel 3:

Uitkomst interview

Uit het interview met respondent 3 is gebleken dat zij gebruik maken van een Revenue Management Systeem. Dit helpt de manager met haar werk, scheelt tijd en hierdoor kan de respondent snellere keuzes maken. Over de systemen die zij gebruiken had de respondent wel op- en aanmerkingen over. Hotel 3 maakt in de COVID-19 tijd gebruik van meerdere arrangementen. De respondent heeft aangegeven dat hier in de zomer erg veel gebruik van is gemaakt. Het hotel probeert de gasten die direct boeken te belonen. Daarnaast zijn zij erg bezig met persoonlijke service. Hotel 3 maakt gebruik van Oaky en zijn daar erg tevreden over.

Vergelijking reviews

In de reviews zijn de gasten erg enthousiast over het hotel. Het aspect over persoonlijke service komt aanbod. In twee reviews komt naar voren dat de gasten gebruik hebben gemaakt van een actie/aanbieding. Dit is dus niet veel in vergelijking met wat de manager heeft gezegd.

Vergelijking website

De informatie die de respondent heeft gegeven in het interview komt overeen met de gegevens van de website. De Booking Engine is hetzelfde als die van hotel 2. Het hotel staat bekend om de unieke stijl, design en identiteit. Het hotel is ontworpen door André van Stigt.

Hotel 4:

Uitkomst interview

Respondent 4 maakt gebruik van een RMS om prijzen voor het hotel te bepalen. De respondent heeft aangegeven dat dit erg werk ontlastend is en scheelt werk. Echter, werkt het systeem in de COVID-19 tijd meer tegen dan mee. Het hotel maakt gebruik van PMS Guestline. De respondent is hier tevreden over en heeft aangegeven dat aan het systeem veel voordelen zitten. Het hotel is effectief bezig met het binnenhalen van directe boekingen. Voor gasten die direct boeken is er een gratis minibar te vinden op de kamer. De manager heeft aangegeven hier qua kosten er niet op achteruit te gaan. Ook is het hotel bezig om zoveel mogelijk e-mailadressen van gasten te verzamelen. Het hotel maakt niet gebruik van Oaky, maar probeert het zoveel mogelijk het eigen PMS te doen. Het hotel heeft een uniek concept met veel gadgets in het hotel, hiermee proberen zij zich te onderscheiden.

Vergelijking reviews

Uit de reviews is duidelijk naar voren gekomen dat de gasten het concept van het hotel erg leuk vinden. Ook is in bijna elke review wel iets terug te vinden over de gratis koffie, thee en fruit die worden aangeboden in de hangout. Ook de andere gratis dingen op de hotelkamer zijn de gasten enthousiast over. En wordt niet tot nauwelijks gepraat over de arrangementen die het hotel aanbiedt.

Vergelijking website

De respondent heeft in het interview aangegeven te focussen op directe boekingen, dit komt in vergelijking met de website ook erg overheen. Zij geven duidelijk aan wat het voordeel is als een gast direct boekt. Ook heeft de manager aangegeven niet te veel poespas van de arrangementen of de 'book now' button te maken. Wanneer de gast een boeking maakt, zijn er veel dingen die de gast kan bijboeken. Dit is ook iets wat de manager aangaf tijdens het interview. De respondent gaf in het interview aan dat het hotel unieke gadgets heeft, dit komt op de website ook terug. Er zijn aparte foto's te vinden van het hotel, met onder andere een vitrine met flamingo's, neonletters en een discobal.

Hotel 5:

Uitkomst interview

De respondent heeft aangegeven op dit moment geen gebruik te maken van een RMS. Daarnaast is aangegeven dat een RMS een erg handig hulpmiddel is, maar dat het zonder systeem ook kan. De respondent is bezig om een RMS aan te schaffen die past bij het hotel. In deze tijden past het hotel ook de prijzen aan op het budget van de gast. Door middel van het vragen welk budget de gast in gedachte heeft, past zij de prijs hierop aan. De respondent heeft vermeld dat gasten via websiteplatform Staycation verschillende boekingen hebben gemaakt. Daarnaast is het hotel erg gefocust op persoonlijke service. De manager probeert met iedere gast contact te hebben via de e-mail of telefoon. Zij willen graag op deze manier extra service verlenen. De manager maakt ook gebruik van STR Forward, dit helpt haar met het maken van de prijzen.

Vergelijking reviews

De reviews komen overeen met de woorden van de respondent. De gasten zijn erg enthousiast over de persoonlijke aanpak van het hotel. Daarnaast heeft de manager aangegeven dat ze voor elke check-in de tijd nemen en de gasten een drankje krijgen. Ook dit komt overeen met de woorden van de manager.

Vergelijking website

De respondent heeft aangegeven van een aantal arrangementen gebruik te maken. Ook deze zijn te vinden op de website. Daarnaast geeft de website veel informatie over de faciliteiten die ze hebben. Wanneer de gast een boeking maakt kunnen zij alleen kiezen uit een best beschikbare prijs, dit is ook wat de respondent aangaf tijdens het gesprek.

Bijlage 6: Observaties 5 hotels

La Paulowna Den Haag:

Uit de reviews is gebleken dat het personeel vriendelijk is en dit is een groot pluspunt is voor het hotel. Daarnaast vinden de gasten de kamers erg mooi en apart. Het is een hip en trendy hotel. Op de website is naar voren gekomen dat het hotel samenwerkt met een lunchroom om de gasten te voorzien van eten. Daarnaast verschijnt gelijk een pop-up waarbij wordt aangegeven dat het mogelijk is om van de hotelkamer een thuiswerkplek te maken. Bij het hotel kunnen fietsen gehuurd worden en het hotel maakt gebruik van drie arrangementen. Deze arrangementen zijn Staycation, Babymoon en Romantisch Overnachten. Bij de Babymoon arrangement is het mogelijk om voor een bepaalde prijs te overnachten in het hotel en daarbij krijgt de gast een maternity fotoshoot en tien foto's naar keuze. Tijdens het boeken van de kamer krijgt de gast een overzicht te zien waarbij gekozen kan worden uit extra faciliteiten. Er kan gekozen worden uit extra's cava, een boeket, late check-out, early check-in, kamerdecoratie of een fiets. Dat deze mogelijkheden bij te boeken zijn, is niet terug te vinden in de reviews van de gasten. De Booking Engine waar La Paulowna gebruik van maakt is RoomRaccoon. Bij La Paulowna heeft elke kamer een eigen thema en naam.

The Roosevelt Middelburg:

De reviews over het hotel zijn wisselend. De ene gast is erg enthousiast, waarbij de ander nog wat op- en aanmerkingen heeft. Op de website van The Roosevelt komt gelijk informatie naar voren waarom de gast direct zou moeten boeken. Daar wordt aangegeven dat zij 5% korting krijgen op de kamerprijs. Hier is mogelijk om telefonisch of online te reserveren. Bij The Roosevelt is het mogelijk om je eigen kamer te kiezen. De kamers zijn aangegeven met een nummer en op deze manier kan de gast dus zelf kiezen in welke kamer die wil verblijven. Het hotel heeft één type "rate", het ontbijt zit hierbij in. De Booking Engine waar The Roosevelt gebruik van maakt is The Booking Button. In de reviews van het hotel komen er geen speciale aspecten wat van invloed heeft op het verhogen van de TRevPAR.

The Mother Goose Utrecht:

Uit de reviews is naar voren gekomen dat de gasten erg tevreden zijn over het verblijf bij dit hotel. Op de website wordt direct aangegeven waarom gasten bij dit hotel zouden moeten boeken. Gasten krijgen 5€ per nacht en ontvangen bij de ontvangst een glaasje bubbels. Op de website zijn reviews te vinden van gasten. Daarnaast hebben zij arrangementen voor onder ander Moederdag, een romantisch arrangement waarbij bubbels, rozenblaadjes, ballonnen en een persoonlijke boodschap te krijgen zijn. Ook is er een arrangement voor de gast die jarig is. Voor de Booking Engine wordt gebruikt gemaakt van Hoteliers. Wanneer de gast boekt wordt er nogmaals vermeld waarom de gast direct zou moeten boeken. Het hotel maakt gebruik van een Best Available Rate exclusief ontbijt en Non Refunable Rate ook zonder ontbijt. Daarna kunnen de gegevens worden ingevuld. Over de arrangementen waar het hotel gebruik van maakt, is ook niks terug te vinden in de reviews van de gasten.

Eye Hotel Utrecht:

Het Eye Hotel maakt onderscheidt door zich te focussen op het 'oog' voor detail. Overal komt het aspect wat met ogen te maken heeft terug. De website van het hotel heeft dezelfde opbouw als die van Mother Goose. Daarnaast wordt ook vermeld waarom de gast direct zou moeten boeken, de gast krijgt namelijk 5€ korting per nacht. Het hotel biedt twee arrangementen aan We Love Spring en City Bike. Bij het eerste arrangement krijgen de gasten een cocktail, ontbijt, een private dining experience, een wandelroute en een online cityguide. Dit arrangement is erg goedkoop in verhouding wat je krijgt. Bij het tweede arrangement krijgen de gast een borrelplank, een fiets, een late check-out en een online cityguide. Eye Hotel maakt ook gebruik van Hoteliers en heeft flexibele tarieven met en zonder ontbijt, een niet restitueer baar tarief met en zonder ontbijt. Ook dit hotel heeft positieve reviews.

Daarentegen worden bij de reviews van dit hotel wel over arrangementen gepraat en ook over upgrades die de gasten gekregen hebben. Daarnaast wordt er ook positief gepraat over de parkeergarage die bij het hotel ligt.

Hotel Staats Haarlem:

Hotel Staats is een bekend boutique hotel waar veel positieve reviews over geschreven zijn. De locatie en het gebouw zijn erg mooi en het personeel is vriendelijk. Op deze website worden ook redenen gegeven waarom de gast rechtstreeks zou moeten boeken. De gast krijgt bij hotel Staats € 10 korting op ontbijtprijs en andere extra's als een glas prosecco. Op deze website wordt een overzicht gegeven van de scores die het hotel krijgt op TripAdvisor, Booking.com en Zoover. Bij Staats is het mogelijk om een persoonlijke shoppingafspraken te maken op de hotelkamer. Daarnaast heeft het hotel erg veel arrangementen als een verjaardag arrangement, een staycation, midweek, romantisch en honeymoon arrangementen. Hotel Staats maakt gebruik van Mews en is het mogelijk om een babybed, een dopper, ontbijt, twinbed, late check-out bij te boeken. Het hotel maakt gebruik van non-refundable en flexibele prijzen. Over de arrangementen wordt niks geschreven in de reviews van de gasten.

Bijlage 7: Multi Criteria Analyse

Tabel 9: Multi Criteria Analyse

Criterium	Gewicht	Guest Compass	IFHG	Traineroo
Verhoogt (online)personalisatie	2	1	0	0.7
Verhoogt Customer Experience	3	1	0	0.75
Kosten rond de € 200 per maand	3	0.75	0.75	0.75
Verhoging van de TRevPAR	3	1	0.75	0.85
Analyseren van ontbrekende data COVID-19	1	0	1	0
Up- en Cross-selling	1	0.8	0	1
Gewogen somscore:		11,05	5,50	9,45
Voorkeursvolgorde:		1	3	2

Onderbouwing criteria:

Personalisatie:

In het onderzoeken van de trends en ontwikkelingen is personalisatie als hoofdtrend naar voren gekomen. Het verhogen van de personalisatie in het hotel is niet per se een randvoorwaarde van de opdrachtgever, maar omdat deze trend duidelijk naar voren kwam heeft deze criteria een gewicht van 2.

Customer Experience:

In persoonlijke communicatie met de opdrachtgever kwam naar voren dat de opdrachtgever het belangrijk vindt dat het advies de customer experience van de gast doet verhogen. Daarom heeft deze criteria een gewicht van 3. Ook kwam naar voren dat customer experience de TRevPAR verhoogt.

Kosten:

In persoonlijke communicatie met de opdrachtgever kwam naar voren dat het advies niet meer dan de € 200 per maand mag kosten. Dit is een belangrijke factor in het afwegen van de aanbevelingen. Daarom heeft dit een gewicht van 3.

Verhoging TRevPAR:

De vraag van de opdrachtgever voor dit adviesrapport is om de TRevPAR van het hotel te verhogen. Daarom is dit zeer belangrijk en heeft dit criteria een gewicht van 3.

Analyseren van ontbrekende data COVID-19:

Uit de trends en ontwikkelingen kwam sterk naar voren dat het analyseren van de ontbrekende data een belangrijke factor speelt in de huidige tijd van revenue management. Dit is niet per se waar de vraag van de opdrachtgever ligt. Het is wel belangrijk om dit mee te nemen in de criteria, omdat dit in de trends en ontwikkelingen duidelijk naar voren komt. Daarom heeft dit criteria een gewicht van 1.

Up- en cross-selling:

Uit persoonlijke communicatie met de opdrachtgever is naar voren gekomen dat voor het hotel kansen liggen wat betreft upselling. Daarnaast kwam uit communicatie met het personeel naar voren dat hier belang bij is. Daarnaast is dit ook een manier om de TRevPAR te verhogen. Deze criteria heeft een gewicht van 1.

Bijlage 8: Vergelijking systemen

Tabel 10: Vergelijking Systemen

Systeem	Wat	Focust op	Kosten	Intergratie	WhatsApp
Revinate	CRM-systeem, Guest Feedback en Marketing ++	E-mail marketing en Upsellen +	€649 per maand + €2,499 set up fee -	Intergratie met Mews ++	Geen Whatsapp -
Alliants	Guest experience platform ++	Connectie met gasten via sociale media Unieke ervaring aanbieden Verbeterde communicatie tussen gasten en personeel ++	€214,42 per maand, geen set up kosten -	Intergratie met Mews ++	Praten via Whatsapp mogelijk ++
GuestCompass	Webapp voor gastbeleving ++	Online gastbeleving, cross-sell en dynamische feedback ++	€125 per maand + €995 set up fee ++	Intergratie met Mews ++	Praten via Whatsapp mogelijk ++
EasyWay	All-in-one dashboard ++	Het creëren van gepersonaliseerde ervaringen ++	Minimale maandelijkse kosten van €399 -	Intergratie met Mews ++	Praten via Whatsapp mogelijk ++
Quicktext	Chatbot bij artificial intelligence +	Meer omzet, meer werknemersproductiviteit en meer gasttevredenheid ++	€149 per maand ++	Intergratie met Mews ++	Praten via Whatsapp mogelijk ++
Oaky	Upselling tool +	Upselling, personaliseren +	€119 per maand, set up fee van €600 ++	Intergratie met Mews ++	Geen Whatsapp -
MailChimp	Marketing Platform +/-	Alles-in-één geïntegreerd marketingplatform voor kleine bedrijven +/-	€139 voor een limiet van 15.000 e-mails per maand +	Integratie met Mews ++	Geen Whatsapp -

14-6-2021

Verantwoordings document

Boutique Hotel FINCH



Jody Twilhaar

Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

- Volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van toets "YPS-Beroepsproduct PF".
- Alle "YPS-Beroepsproduct PF" gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel hebt verricht
- Geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan de door HBS aangeboden begeleiding

Naam: Jody Twilhaar

Datum: 14-06-2021

Handtekening:



Inhoud

1. Inleiding	4
2. Vraag van de opdrachtgever	5
3. Oplossingsstrategieën	7
4. Gebruik van kennis	8
4.1 Benodigde kennis	8
4.2 Kennisverzameling	9
4.3 Bevindingen	11
4.4 Gebruik bevindingen	14
4.5 Discussie	15
5. Stakeholders	17
5.1 Stakeholders	17
5.2 Weerstanden	18
5.3 Maatschappelijk impact	19
6. Financiën	20
Bibliografie	21
Bijlage 1: Overzicht geïnterviewde en geobserveerde hotels	25
Bijlage 2: Onderbouwing literatuur	26
Bijlage 3: AAOCC-criteria	29
Bijlage 4: Transcriptie respondent 1	33
Bijlage 5: Codeboom	47
Bijlage 6: Gedeelte per open code de fragmenten	49
Bijlage 7: Samenvatting per open code	54
Bijlage 8: Uitwerkingen triangulatie	58
Bijlage 9: Uitwerkingen observaties	68
Bijlage 10: Ethisch Kompas	73

1. Inleiding

Tabel 1: Informatie over beoordelingscriteria

Beoordelingscriterium	Relevante informatie in beroepsproduct	Relevante informatie in verantwoordingsdocument
De professional beantwoordt de vraag van de opdrachtgever met een passend en onderbouwd beroepsproduct	Dit onderdeel is te vinden in het gehele beroepsproduct. In het beroepsproduct is antwoord gegeven op de vraag van de opdrachtgever: <i>“Welke revenue managementstrategieën en tools kunnen worden ingezet om de TRevPAR van hotel FINCH te verhogen?”</i>	Het verantwoordingsdocument wordt gezien als verantwoording voor het beroepsproduct.
De professional identificeert de belangrijkste (interne en externe) trends en ontwikkelingen en geeft duiding aan de invloed hiervan op het vraagstuk.	In de aanleiding van het beroepsproduct zijn trends en ontwikkelingen meegenomen. Op deze pagina zijn de trends en ontwikkelingen iets samengevat. In het verantwoordingsdocument staan ze in het geheel beschreven. Tevens komen deze ook kort terug in de resultaten en zijn trends en ontwikkelingen meegenomen in de keuze van het advies.	In het verantwoordingsdocument zijn de belangrijkste trends en ontwikkelingen meegenomen. Dit is gedaan bij het hoofdstuk “Vraag van de opdrachtgever”. Bij de “Oplossingsstrategieën is ingegaan hoe het beroepsproduct past bij de beschreven trends en ontwikkelingen.
De professional verzamelt op verantwoorde wijze kennis voor de onderbouwing van een beslissing en schat deze kennis op waarde	In het beroepsproduct staat bij de paragraaf “Onderzoeksopzet” vermeld hoe de kennis is verzameld, dus met welke dataverzamelmethodes. Onder “Resultaten” staat vermeld wat uit het onderzoek gekomen is en welke data er verzameld is.	In de paragraaf “Kennisverzameling” staat vermeld hoe de kennis is verzameld. Onder “Bevindingen” is zijn de resultaten uit het onderzoek verantwoord. Dit is aanvullende informatie op het adviesrapport. Onder “Gebruik bevindingen” staat vermeld hoe de verzamelde kennis is gebruikt voor het ontwikkelen van het beroepsproduct. Bij paragraaf “Discussie” is de verzamelde kennis gereflecteerd op kwaliteit.
De professional verantwoordt hoe de wensen van de stakeholders zijn meegenomen in het eindproduct.		In het hoofdstuk “Stakeholders” zijn de belangen, rollen en verantwoordelijkheden van de belangrijkste stakeholders meegenomen. Daarnaast is hier gekeken naar weerstanden en veranderstrategieën.
De professional onderbouwt in hoeverre gemaakte keuzes maatschappelijk verantwoord zijn (zoals ten aanzien van ethische, interculturele en duurzaamheidsaspecten).		In het hoofdstuk “Stakeholders” is de maatschappelijke impact van het beroepsproduct besproken. Dit is gedaan aan de hand van People, Planet, Profit.
De professional toont de bedrijfseconomische haalbaarheid van het beroepsproduct aan.	In het beroepsproduct staan in het hoofdstuk “Implementatie” de kosten en opbrengsten van het advies vermeld. Daarnaast is in dit hoofdstuk een exploitatiebegroting gemaakt.	Het hoofdstuk “Financiën” geeft onderbouwing en verantwoording van de financiën uit het beroepsproduct.

2. Vraag van de opdrachtgever

In dit hoofdstuk wordt de vraag van de opdrachtgever in kaart gebracht. Daarnaast zijn trends en ontwikkelingen onderzocht en worden deze toegelicht

Halverwege maart 2020 brak het coronavirus uit en maakte het kabinet de eerste maatregelen bekend om het virus te bestrijden. Nederland gaat in gedeeltelijke lockdown en vele organisaties moeten de deuren sluiten (Rijksoverheid, 2020). Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) zijn hotels en cafés het zwaarst getroffen, hotels hebben in het tweede kwartaal ruim 75% minder omgezet dan in het eerste kwartaal van dat jaar (CBS, 2020). Daarnaast daalde het aantal zakelijke gasten in het eerste kwartaal van 2020 met 57% (CBS, 2020). Ook de opdrachtgever van FINCH ziet een verminderde vraag uit het zakelijke segment met een daling van 80-90% ten opzichte van het jaar ervoor (J. Van Workum, Persoonlijke Communicatie, 3 mei 2021). Er moet rekening worden gehouden dat een permanente daling van het aantal zakelijke reizigers zal blijven. Inmiddels kunnen veel vergaderingen en evenementen ook online plaatsvinden (Mees & Kuijper, 2021).

De crisis heeft niet alleen effect op het zakelijke segment, ook de bedrijfsresultaten van het hotel zijn gedaald. Waarbij de Revenue Per Available Room (RevPAR), omzet per beschikbare kamer in januari 2020 nog € 80 was, is deze in januari 2021 gedaald naar € 35 (J. Van Workum, Persoonlijke Communicatie, 3 mei 2021). De Total Revenue Per Available Room, totale omzet per beschikbare kamer (TRevPAR) van het hotel is in deze periode gedaald van € 132 naar € 47 (J. Van Workum, Persoonlijke Communicatie, 3 mei 2021). Daarnaast is er sinds januari 2021 een nieuwe concurrent op de markt, Van der Valk Deventer. Deze recente gebeurtenissen zorgen ervoor dat er veranderde marktomstandigheden zijn voor hotel FINCH. Daarom zal verandering moeten plaatsvinden in het huidige revenue managementbeleid om op deze recente gebeurtenissen in te spelen.

Door middel van het adviesrapport wil de opdrachtgever erachter komen waar de kansen liggen op het gebied van revenue management voor zijn hotel. Een kritieke prestatie-indicator waarmee de totale inkomsten van een bedrijf gemeten kunnen worden is de TRevPAR. De TRevPAR is als trend en ontwikkeling naar voren gekomen in het onderzoek. Het aankomende decennium zullen namelijk aanvullende benchmarks verschijnen om de steeds bredere en verdiepende rol van revenue management te weerspiegelen. De TRevPAR is hier één van en kan een nauwkeuriger beeld geven van de impact van nevenuitgaven van het op de juiste manier aantrekken en bedienen van bepaalde marktsegmenten op verschillende tijdstippen van het jaar (Revenue Hub, 2020). Daarom wordt in dit onderzoek gekeken naar de TRevPAR van hotel FINCH.

De concrete vraag van de opdrachtgever luidt als volgt:

“Welke revenue managementstrategieën en tools kunnen worden ingezet om de TRevPAR van hotel FINCH te verhogen?”

Trends en ontwikkelingen

Om een betrouwbaar en grondig adviesrapport op te stellen zijn relevante trends en ontwikkelingen meegenomen tijdens het maken van het onderzoek. Hierbij gaat het om trends en ontwikkelingen binnen de organisatie als in de omgeving van de organisatie.

Personalisatie en technologische ontwikkelingen

In bijna alle branches is personalisatie een grote trend en in de hospitality sector is dit niet anders (Faas, 2021). Uit een onderzoek uitgevoerd door Accenture blijkt dat 58% van de consumenten de helft of meer van hun uitgaven overbrengen naar een aanbieder die goed is in het personaliseren van ervaringen zonder in te leveren op betrouwbaarheid (Wollan & Barton, 2017). Ondanks digitalisering en beperking van contact willen door COVID-19 bezoekers nog steeds een persoonlijker benadering. Dit hoeft niet meer per se fysiek, dit kan ook online. Gasten willen als individuen worden behandeld, in plaats van zomaar een anonieme klant (Faas, 2021).

Door de technologische ontwikkelingen die plaatsvinden wordt het steeds gemakkelijker om met personalisatie bezig te zijn, dit komt door een overvloed aan personalisatie softwaretools. Door middel van artificial intelligence en machine learning-algoritmen wordt het steeds makkelijker op 1:1 personalisatie te realiseren (Yieldify, 2021). Ook in een artikel van Forbes komt naar voren dat 80% van de consumenten eerder een aankoop doet bij een merk dat gepersonaliseerde ervaringen biedt (Morgan, 2020). Door middel van personalisatie kan verschil worden gemaakt. Dit kan onder andere gedaan worden door gebruik te maken van Property Management Systemen (PMS) en Customer Relationship Management systemen (CRM). Deze systemen slaan waardevolle informatie op, bevordert de klantervaringen, verhoogt omzet en vergroot het klantenbehoud (Landman, 2020).

Naast de mogelijkheid om op maat gemaakte ervaringen te creëren door middel van personalisatie, verbetert technologie ook de digitale ervaring van de gasten. Gebruik van technologie tijdens het verblijf biedt betere service en entertainment (Hollander, 2021). Volgens Hotel Technology Trends 2021 is een explosie opgetreden in reis-apps voor gasten en voor mobiel geoptimaliseerde boekingskanalen (Hollander, 2021). Mobiele technologie overbrugt de kloof tussen de klant en het hotel en biedt uitstekende klantervaring. Verder kan de bekendheid voor hotels toenemen wanneer faciliteiten zoals dineren op de kamer, een conciërge of andere reisdiensten worden gepresenteerd in hoogwaardige multimediaformaten (Gilbert, 2021). Door technologische ontwikkelingen zijn systemen waarbij contact kan worden gezocht een belangrijke hospitality trend geworden die in verband staan met de klantenservice (Faas, 2021).

Value-adding

Daarnaast komt als trend naar voren dat hoteleigenaren zich moeten focussen op mogelijkheden die waarde toevoegen aan het verblijf en die de beleving van de gast doet verbeteren (Yoganathan et al., 2021). Het waarde toevoegen aan het verblijf van de gast wordt ook wel value-adding genoemd en kan gedaan worden door middel van all-inclusive deals, wellness arrangementen of een combinatie van kenmerkende services. Ook Kapichin (2021) schrijft dat revenue managers zich moeten concentreren op het maken van pakketten die hotelkamers combineren met services en ervaringen. Alle ervaringen die horen bij een hotelverblijf moeten uniek zijn. Door gebruik te maken van value-adding wordt er meer beleving toegevoegd aan het verblijf van de gast (Landman, 2021).

Geen beslissingen zonder gegevens

Door COVID-19 werd het voor revenue managers niet meer mogelijk om de kamerprijzen aan te passen op interne on-the-books gegevens, historische en concurrentie gegevens (Fjällman, 2021). Door COVID-19 kloppen gegevens niet meer en moet op een bredere en dynamische manier gegevens verzameld worden. Dit betekent het gebruik van live en indien mogelijk toekomstgericht gegevens om de prijselasticiteit te analyseren (Fjällman, 2021). Helaas kost verzamelen en evalueren van deze gegevens meer tijd. Ook Qualpro (2021) schrijft dat gegevens irrelevant zijn geworden en dat een voorspelling van 365 dagen niet meer werkt. Verder wordt geschreven dat het beste een 90-dagen forecasting uitgevoerd kan worden en om deze regelmatig bij te werken.

Als laatst komt naar voren dat tijdens COVID-19 Revenue Management Systemen (RMS) op verschillende manieren revenue managers hebben ondersteund. Door deze situatie krijgen de systemen een geheel nieuw belang (Fjällman, 2021). Fjällman (2021) schrijft dat hotels die relevante gegevens live kunnen verzamelen, evalueren en uitvoeren een doorslaggevend voordeel hebben tijdens en na de herstelfase. De beste manier om dit te doen is door gebruik te maken van tools die handmatige processen automatiseren. In de trends en ontwikkelingen van Qualpro (2021) komt ook naar voren dat revenue management 2021 gebaseerd zal zijn op continue analyse van huidige data, short-term forecasting, aanpassing aan de situatie, een meer holistische kijk op het hotel en dit alles zal vrijwel onmogelijk zijn zonder technologie te gebruiken.

3. Oplossingsstrategieën

In dit hoofdstuk wordt de relevantie van het beroepsproduct besproken. Daarnaast wordt toegelicht hoe het beroepsproduct aansluit de besproken trends en ontwikkelingen.

Relevantie beroepsproduct:

In het Plan van Aanpak werd beschreven dat het beroepsproduct zou worden opgeleverd als een analyse met daarbij een handleiding die de opdrachtgever in de toekomst kan gebruiken. Om meer aan de wensen van de opdrachtgever te voldoen is in plaats van een analyse met handleiding een adviesrapport gemaakt. Uit gesprekken is naar voren gekomen dat de opdrachtgever hier meer belang bij heeft en dat dit overzichtelijker weergeeft wat het advies met bij behorende implementatie is.

De hoofdredenen voor het maken van het beroepsproduct zijn de veranderende marktomstandigheden wat heeft geleid tot een vermindering van de bedrijfsresultaten. Door een onderzoek te houden met verschillende dataverzamelmethode is naar voren gekomen welke strategieën en tools de opdrachtgever kan inzetten om de TRevPAR van zijn hotel te verhogen. Door een literatuur- en veldonderzoek te houden zijn interessante onderwerpen naar voren gekomen. Door deze resultaten constant te vergelijken en in een SWOT-analyse te plaatsen zijn kansen voor het hotel naar voren gekomen. Hieruit is een conclusie getrokken waarbij drie relevante aanbevelingen voor de opdrachtgever zijn gegeven. De aanbevelingen passen bij de resultaten, de trends en ontwikkelingen en de vraag van de opdrachtgever. Door deze aanbevelingen in een multi criteria analyse af te wegen is de aanbeveling met de hoogste hoge score het uiteindelijke advies geworden. Het adviesrapport is relevant voor het oplossen van het vraagstuk, omdat verschillende strategieën en tools naar voren zijn gekomen die de TRevPAR van het hotel kunnen verhogen. Hieruit is het uiteindelijke advies verder uitgewerkt in een PDCA-cyclus. Op deze manier is naar voren gekomen hoe het advies geïmplementeerd kan worden in het bedrijf. Daarnaast is een exploitatiebegroting gemaakt om de economische haalbaarheid van het advies te bepalen. De exploitatiebegroting is voor een best-, worst- en base case gemaakt. Op deze manier zijn begrotingen gemaakt die passen bij verschillende scenario's in de toekomst. Daaruit is gebleken dat bij de aanschaf van GuestCompass in een gemiddeld scenario vanaf de derde maand een positief resultaat behaald zal worden. Door verder te rekenen levert het advies na twaalf maanden een extra opbrengst van € 10.741 op. Hoe de relevantie van het beroepsproduct tot stand is gekomen wordt verder in dit verantwoordingsdocument toegelicht.

Aansluiting trends en ontwikkelingen

Het beroepsproduct sluit niet alleen aan bij de wensen van de opdrachtgever, ook past het beroepsproduct bij de beschreven trends en ontwikkelingen. De trends en ontwikkelingen komen tijdens het gehele onderzoek terug. Als eerst zijn de uitkomsten van de trends en ontwikkelingen meegenomen in het opstellen van de interviewvragen. Dit is terug te vinden in Bijlage 4 van het adviesrapport. Daarnaast zijn de trends en ontwikkelingen verwerkt in de gegeven SWOT-analyse, zoals vermeld in Tabel 3 van het adviesrapport. Ook is tijdens het schrijven van de aanbevelingen en het daadwerkelijke advies rekening gehouden met de trends en ontwikkelingen. In Tabel 2 is aangegeven op welke manier de trends en ontwikkelingen aansluiten bij het adviesrapport.

Tabel 2: Aansluiting Trends en Ontwikkelingen

Trends en ontwikkelingen	Sluit aan op de volgende manier:
Personalisatie	Het uiteindelijke advies is om GuestCompass aan te schaffen. GuestCompass focust zich op de online klantbeleving. Via de webapp worden gasten online persoonlijker benadert aan de hand van bijvoorbeeld foto's en filmpjes. Dit sluit aan op de trend personalisatie. Daarnaast is een up- en cross-selling training aanbevolen voor het

	personeel. In de training leert het personeel de gasten persoonlijk te benaderen.
Technologische ontwikkelingen op het gebied van personalisatie/digitale ervaring van de gast	GuestCompass is gefocust op een persoonlijke benadering naar de gasten toe. Deze persoonlijke benadering is mogelijk door de personalisatietools die zijn ontstaan door technologische ontwikkelingen. Daarnaast wordt de digitale ervaring van de gast verbeterd door mobiele technologie.
Value-adding	Door GuestCompass wordt een extra beleving toegevoegd aan het verblijf van de gast. Dit sluit aan op de trend, omdat in de online webapp krijgen de gasten foto's en video's te zien van het personeel. Ook worden hotspots en andere leuke ideeën van Deventer gedeeld. Door GuestCompass aan te schaffen wordt op een nieuwe en moderne manier waarde toegevoegd aan het verblijf van de gast.
Geen beslissingen zonder gegevens & het live verzamelen van gegevens	De aanbevelingen van IFHG sluit aan bij deze trend en ontwikkelingen, omdat dit is waar het bedrijf zich op focust. Het bedrijf heeft een eigen Revenue Management Systeem waarin belangrijke gegevens worden opgeslagen. Daarnaast doet IFHG ook aan forecasting en verzamelen zij live gegevens.
TRevPAR	De trend die over TRevPAR naar voren is gekomen komt terug in de hoofdvraag van dit onderzoek. Met het gegeven advies wordt de TRevPAR van het hotel verhoogd.

Gemaakte keuzes

In het adviesrapport is te zien dat bij het hoofdstuk "Aanbevelingen" bij iedere aanbeveling een overzicht wordt gegeven met voor- en nadelen. Verder wordt in dit hoofdstuk ook gebruik gemaakt van een multi criteria analyse die te zien is in Bijlage 7 van het adviesrapport. Tot slot is door een exploitatiebegroting te maken naar voren gekomen wat het advies voor de opdrachtgever oplevert, hiermee worden financiële voordelen gegeven van het advies. Op deze manier is een advies geleverd waarbij op verschillende manieren voor- en nadelen worden achterhaalt.

4. Gebruik van kennis

In dit hoofdstuk wordt toegelicht welke kennis nodig is tijdens het maken van het adviesrapport en hoe deze kennis is verzameld. Daarna wordt ingegaan op de bevindingen tijdens het onderzoek en het gebruik van deze bevindingen. Als laatste is een discussie over het onderzoek gegeven.

4.1 Benodigde kennis

Tijdens het maken van het Plan van Aanpak was een hoofdvraag opgesteld met daarbij verschillende deelvragen. In de loop van het onderzoek en met verdere informatie van de opdrachtgever zijn deze vragen aangescherpt. De uiteindelijke hoofdvraag luidt als volgt:

"Welke revenue managementstrategieën en tools kunnen worden ingezet om de TRevPAR van hotel FINCH te verhogen?"

Deelvragen:

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd

1. Wat is revenue management voor hotel industrie?
2. Welke revenue managementstrategieën en tools bestaan er?
3. Wat houdt het begrip 'TRevPAR' in?
4. Waar liggen kansen op het gebied van revenue management voor hotel FINCH?
5. Wat zijn kritische succesfactoren op het gebied van revenue management van soortgelijke boutique hotels?

Om antwoord te kunnen geven op de hoofd- en deelvragen is een onderzoek gedaan door middel van een case study. De case study is een vorm van kwalitatief onderzoek waarin verschillende methoden van dataverzameling worden gecombineerd (Verhoeven, 2014). Er wordt niet beperkt tot een enkele methode van dataverzameling, maar meerdere methoden worden ingezet om de probleemstelling te beantwoorden. Tijdens dit onderzoek is sprake van een methodische triangulatie. Door meerdere onderzoeksmethodes in te zetten wordt de validiteit en betrouwbaarheid verhoogt (Benders, 2020).

4.2 Kennisverzameling

Ten opzichte van het Plan van Aanpak zijn in de loop van het onderzoek verschillende aanpassingen gedaan om aan de wensen van de opdrachtgever te voldoen. In plaats van de analyse met handleiding is nu een adviesrapport gemaakt. Om deze reden is op een andere manier data verzameld dan in het Plan van Aanpak beschreven.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de onderzoeksstrategie case study. Het gebruik van de onderzoeksstrategie case study heeft verschillende voordelen. Zo richt het onderzoek zich op een brede probleemstelling. Op deze manier is gedurende het onderzoek ruimte voor mogelijke vernieuwende inzichten (Verhoeven, 2014). Tijdens de case study is op de volgende manieren data verzameld en geanalyseerd:

1. Literatuuronderzoek

Als eerst is een literatuuronderzoek uitgevoerd om expert te kunnen zijn over het onderwerp. Revenue management is een breed begrip, die eerst begrepen moet worden om hier verder onderzoek over te kunnen doen. Daarom zijn tijdens het literatuuronderzoek de zoektermen 'revenue management', 'revenue managementstrategieën', 'revenue management tools' en 'TRevPAR' onderzocht en is hier een definitie voorgegeven. In het laatste gedeelte van het literatuuronderzoek zijn de relevante trends en ontwikkelingen voor de opdrachtgever meegenomen. Dit is gedaan om ervoor te zorgen dat betrouwbare en grondige informatie verkregen wordt (Haastrecht, 2018; Pattinama, 2021). De uitkomst van het literatuuronderzoek vormt de basis voor de overige dataverzamelmethode. De kennis is verzameld door middel van boeken, wetenschappelijke artikelen en andere relevante bronnen. De zoekmachines die gebruikt zijn voor het vinden van de juiste literatuur zijn: Google, Google Scholar, Lean Library, Databank Saxion Bibliotheek en hbo-kennisbank. Daarnaast is de kwaliteit van de bronnen beoordeeld via de AAOCC-criteria. Tijdens het literatuuronderzoek is antwoord gegeven op deelvragen 1 tot en met 3.

2. Veldonderzoek

Diepte-interviews

Tijdens het veldonderzoek zijn diepte-interviews gehouden met vijf ervaringsdeskundigen van andere boutique hotels in Nederland. Aan de hand van het literatuuronderzoek en het onderzoeken van de trends en ontwikkelingen is bepaald welke informatie verkregen moest worden bij de deskundigen. Door diepte-interviews te houden met de ervaringsdeskundigen is achterhaalt wat de kritische succesfactoren zijn van de soortgelijke boutique hotels. Hieruit is gekeken wat deze kritische factoren voor FINCH kunnen betekenen. De hotels zijn geselecteerd op basis van concept, grootte, plaats, aantal sterren en de TripAdvisor score. De onderbouwing van deze criteria zijn te vinden in het hoofdstuk "Onderzoeksopzet" van het adviesrapport. In Bijlage 1 van dit verantwoordingsdocument is te vinden wanneer de interviews zijn gehouden, de groottes van het hotel en de score op TripAdvisor. De rest van de gegevens zijn geanonimiseerd.

Tijdens de interviews zijn semigestructureerde vragen gesteld, de interviews zijn getranscribeerd en gecodeerd aan de hand van open en axiaal coderen. Daarnaast zijn de interviewuitkomsten per code samengevat en is ieder interview individueel samengevat. Hiermee is antwoord gegeven op deelvraag 5.

De diepte-interviews zijn door middel van een review- en website analyse ondersteund op betrouwbaarheid. In het hoofdstuk "Onderzoeksopzet" van het adviesrapport is te lezen op welke onderwerpen is gecontroleerd. Eerst zijn twaalf reviews per hotel gecontroleerd en daarna zijn de websites van de hotels gecontroleerd op de toegelichte onderwerpen. Deze uitkomsten zijn vergeleken met de uitkomsten van de interviews. De triangulatie van de databronnen geeft een duidelijke structuur weer voor de dataverzameling van het onderzoek. Daarnaast wordt de betrouwbaarheid van de interviews verhoogd (Verhoeven, 2014). Deze technieken zijn aangeleerd tijdens het module Kwalitatief Onderzoek van de opleiding Hotel Management.

Observatie

Vervolgens zijn twee soorten observaties gehouden tijdens het veldonderzoek. Als eerst zijn er observaties gedaan bij nog vijf soortgelijke boutique hotels in Nederland. Deze observaties zijn een aanvulling op de diepte-interviews. Samen met de diepte-interviews is hiermee antwoord gegeven op deelvraag 5. In het hoofdstuk "Onderzoeksopzet" is aangegeven op welke criteria deze hotels zijn geselecteerd en op welke onderwerpen er tijdens de observaties zijn geobserveerd. Welke hotels zijn geobserveerd is te vinden in Bijlage 1 van dit verantwoordingsdocument. Door observaties te houden, kunnen representatieve uitspraken worden gedaan en levert dit relevante informatie op over het onderzoeksonderwerp (Claudia de Graauw, 2017).

Ook zijn observaties gehouden bij hotel FINCH. Om een strategie of tool de adviseren is het belangrijk om te weten hoe de dagelijkse werkzaamheden te werk gaan. Hiervoor is gebruik gemaakt van een niet-participerende en ongestructureerde observatiemethode. Op deze manier wordt betrouwbare en gedetailleerde informatie verkregen, waarbij een breder beeld van de organisatie verkregen wordt (Dingemanse, 2016). De observaties zijn ongestructureerd, maar gericht op de thema's check-in, check-out en de communicatie naar de gasten toe. De observaties zijn gehouden op 30 april, 7 mei en 18 mei en maakt het mogelijk om deelvraag 4 te kunnen beantwoorden.

Om een betrouwbare observatie uit te voeren is informatie ingewonnen over observeren, mede door in de literatuur te zoeken op de zoektermen observaties uitvoeren en observatiemethoden.

Co-reflectie

Als laatste is kennis verzameld door een co-reflectie te houden. Het personeel is betrokken om een innovatieve richting te bepalen en om openheid te creëren voor nieuwe ideeën onder stakeholders (CMD Methods, sd). Door het personeel vragen te stellen is achterhaald wat de wensen en belangen van hen zijn ten opzichte van onderzochte strategieën en tools. Co-reflectie is een manier van reflecteren, die zorgt voor een gerichte betrokkenheid (Weebly, sd). De co-reflectie is de laatste dataverzamelmethode. De eerdere verkregen data zijn verwerkt in de vragen die worden gesteld en op deze manier is het personeel betrokken in de ideeën die er zijn. De vragen zijn aan drie personeelsleden gesteld. Hiermee is antwoord gegeven op deelvraag 4.

Data-analysemethoden

Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van een constante vergelijking. Nieuwe data zijn constant vergeleken met al verzamelde data en dit is tussentijds geanalyseerd (Boeie, 2005). Bij constante vergelijking worden tussentijdse gevormde begrippen en inzichten getoetst aan een nieuwe ronde van dataverzameling (Boeie, 2005). Dit heeft als voordeel dat de betrouwbaarheid van de resultaten wordt verhoogd (Verhoeven, 2014). Daarnaast zijn de diepte-interviews met de ervaringsdeskundigen getranscribeerd en gecodeerd. De interviews zijn door middel van open en axiaal coderen verwerkt en met elkaar vergeleken (Verhoeven, 2014). De overige data uit dataverzamelmethode is met elkaar vergeleken om passend advies voor boutique hotel FINCH te kunnen doen (Verhoeven, 2014).

4.3 Bevindingen

In het hoofdstuk “Onderzoeksresultaten” onder paragraaf “Resultaten” van het adviesrapport zijn de belangrijkste resultaten van het literatuur- en veldonderzoek gegeven. Dit is op een beknopte manier gedaan, zodat de opdrachtgever alleen de meest belangrijke onderzoeksresultaten ontvangt die voor hem belangrijk zijn. In dit hoofdstuk zijn de resultaten uit het adviesrapport op verschillende manieren verantwoord. Dit is gedaan door de gegeven literatuur te onderbouwen of door meer uitleg en onderbouwing te geven op de resultaten uit het veldonderzoek.

Resultaten literatuuronderzoek

In het literatuuronderzoek is met de kernbegrippen ‘revenue management’, ‘revenue managementstrategieën’, ‘revenue management tools’ en ‘TRevPAR’ gewerkt. Doordat in het adviesrapport alleen met de meest belangrijke resultaten is gewerkt, is steeds maar één definitie van het kernbegrip gegeven. In Bijlage 2 van dit verantwoordingsdocument zijn de kernbegrippen toegelicht door middel van drie gegeven definities en is een samenhang van de definities gegeven.

In de resultaten van het adviesrapport is een definitie gegeven over het kernbegrip “revenue management”. Deze definitie luidt als volgt: Revenue management is een verzameling van strategieën en tools die ingezet kunnen worden om de omzet of winst van een bedrijf te maximaliseren, door het juiste product aan de juiste klant aan te bieden via het juiste distributiekanaal op het juiste moment tegen de juiste prijs met de juiste communicatie. In Bijlage 2: Onderbouwing literatuur van dit verantwoordingsdocument is onderbouwd hoe tot deze definitie is gekomen.

Daarnaast zijn voor dit onderzoek de kernbegrippen “revenue managementstrategieën” en “revenue management tools” onderzocht. De definities van de deze kernbegrippen luiden als volgt: Een revenue managementstrategie draagt bij aan het omgaan van problemen en het aanpakken van onverwachte problemen. Dit helpt ook bij het streven naar maximale winst door het hele jaar door volledige bezetting tegen het hoogst mogelijke tarief te bereiken (Landman, 2020).

Een revenue management tool is te omschrijven als: instrumenten waarmee hotels de inkomsten die hotels van de klanten ontvangen kunnen beïnvloeden. De RM-tools kunnen grofweg worden onderverdeeld in tools voor prijsbepaling en niet-prijsbepaling (Ivanov & Zhechev, 2011). In Bijlage 2 is weergegeven hoe tot de definitie is gekomen.

Verder is in het adviesrapport gewerkt met de theorie uit het revenue managementboek van Ivanov & Zhechev (2011). Zij omschrijven dat revenue management een proces is, die door middel van verschillende strategieën en tools toegepast kan worden. Ook is tot deze theorie gekomen door te kijken naar de samenhang van verschillende theorieën. De beschrijving van deze theorie is te vinden in Bijlage 2.

Mašić (2013) beschouwt TRevPAR als een meer geschikte indicator om de hotelprestaties te evalueren, aangezien het alle inkomsten in aanmerking neemt en niet alleen de inkomsten uit accommodatie. TRevPAR wordt berekend door de totale inkomsten van het hotel te delen door het aantal beschikbare kamers. Mašić (2013) definieert TRevPAR als een belangrijke prestatie-indicator van het hotel die een overzicht geeft van de totale inkomsten voor alle afdelingen en niet alleen voor accommodatie, zoals RevPAR. In Bijlage 2 is de kernbegrip verantwoord.

Als laatst is in de literatuur onderzocht met op welke manier de TRevPAR van een hotel kan worden verhoogd. In Figuur 2 van het adviesrapport zijn de resultaten hiervan weergegeven. In Bijlage 2 van het adviesrapport zijn de uitkomsten per onderwerp toegelicht. De bronnen zijn beoordeeld aan de hand van de AAOCC-criteria. Een overzicht van deze beoordeling is te vinden in Bijlage 3 van dit verantwoordingsdocument.

Resultaten veldonderzoek

Diepte-interviews

Tijdens het veldonderzoek zijn diepte-interviews met vijf ervaringsdeskundigen van soortgelijke boutique hotels gehouden. Zoals vermeld in het adviesrapport zijn de interviewvragen opgesteld aan de hand van de operationalisering uit Bijlage 2 van het adviesrapport. In Bijlage 4 van het adviesrapport is de interviewgide weergegeven. Nadat de interviewvragen zijn opgesteld zijn de diepte-interviews gehouden en zijn op onderstaande manieren de resultaten naar voren gekomen.

1. **Transcriberen en coderen:**

Nadat de interviews zijn gehouden zijn deze getranscribeerd en aan de hand van open codes gecodeerd. In Bijlage 4 van het verantwoordingsdocument is een volledige transcriptie van het interview met respondent 1 weergegeven. Hierbij zijn ook de open codes met fragmenten vermeld. De interviews hebben ongeveer 30 min tot 60 min uur geduurd. De overige vier transcripties en opnames zijn beschikbaar op aanvraag.

2. **Codeboom**

Vervolgens zijn de open codes met fragmenten onderverdeeld aan de hand van axiaal codes. De fragmenten met de bijbehorende open en axiaal codes zijn overzichtelijk weergegeven in een codeboom. Deze gehele codeboom met alle axiaal en open codes is terug te vinden in Bijlage 5 van dit verantwoordingsdocument.

3. **Per open codes de fragmenten**

Nadat alle interviews zijn gecodeerd zijn per open codes de fragmenten geplaatst om de open codes te kunnen samenvatten. In totaal zijn er 35 open codes. Hiervan zijn 6 open codes met fragmenten weergegeven in Bijlage 6. Gedeelte per open code de fragmenten van dit verantwoordingsdocument. De gehele fragmenten per open code zijn beschikbaar op aanvraag.

4. **Samenvatting per open code**

Vervolgens is een samenvatting gegeven per open. De resultaten hiervan zijn opgenomen in Bijlage 7 van dit verantwoordingsdocument.

5. **Samenvatting per axiaal code**

In Tabel 1 van het adviesrapport is per axiaal code een samenvatting gegeven met bijbehorende citaten. Dit zijn de belangrijkste resultaten van de diepte-interviews.

Om de betrouwbaarheid van de diepte-interviews te controleren is een review- en websiteanalyse uitgevoerd. In Bijlage 5 van het adviesrapport zijn hiervan de resultaten weergegeven. In Bijlage 8 van dit verantwoordingsdocument is per hotel een overzicht gegeven van de belangrijkste informatie die is opgedaan tijdens de review- en websiteanalyse. Dit overzicht verantwoord hoe tot de resultaten van Bijlage 5 uit het adviesrapport zijn gekomen. Onderdelen waarbij de naam van het hotel staat vermeld zijn weggehaald, om de anonimiteit te waarborgen.

Observaties

Zoals vermeld zijn observaties gedaan bij vijf andere boutique hotels om deelvraag 5 verder te kunnen beantwoorden. De uitwerking hiervan is te vinden in Bijlage 6 van het adviesrapport. Om te kunnen verantwoorden waar deze gegevens op gebaseerd zijn, is Bijlage 9 van dit verantwoordingsdocument een deel weergegeven van de resultaten uit de website en reviews van La Paulowna Den Haag en The Roosevelt Middelburg. De uitwerking van de overige drie hotels zijn beschikbaar op aanvraag.

Om meer inzicht te krijgen in de dagelijkse gang van zaken bij boutique hotel FINCH is er drie keer geobserveerd. Dit is gedaan op 30 april, 7 mei en 18 mei. Op deze dagen waren er 22, 23 en 21 kamers van de 24 kamers bezet. Hiervoor is gebruik gemaakt van een niet-participerende en ongestructureerde observatiemethode. Een samenvatting van de observatie is terug te vinden in de paragraaf "Onderzoeksresultaten" van het adviesrapport.

Co-reflectie

Om te achterhalen wat belangen en ideeën van het personeel zijn, is de dataverzamelmethode co-reflectie toegepast. Aan drie personeelsleden zijn vragen gesteld over de onderwerpen up-en cross-selling, pre-arrival communicatie en omzet optimalisatie. De meningen en ideeën van de personeelsleden zijn meegenomen in het uiteindelijke advies. De vragen met antwoorden luiden als volgt:

1. Hoe ben je bij FINCH bezig met upselling? Heb je dat wel eens gedaan?

Hierin kwam naar voren dat het personeel bij FINCH niet echt bezig is met upsellen. Medewerker 1 heeft aangegeven dat wanneer je vol zit je eenmaal niet meer kunt upsellen. "Wanneer het wel mogelijk is, dan geven we eigenlijk een gratis upgrade. Dit geeft een speciaal effect en we denken eigenlijk dat dit meer waard is, dan dat je iemand € 10 meer laat betalen." Ook medewerker 2 en 3 hebben aangegeven dat dit niet veel gebeurt en dat de gast een gratis upgrade krijgt. Wanneer het een rustige periode is willen ze de gasten graag een perfecte ervaring geven in plaats van een gast overgehaald wordt om extra geld te betalen.

2. Hoe ben je bij FINCH bezig met cross-selling, dus het bij verkopen van producten?

Bij deze vraag is naar voren gekomen dat in de lift een Netflix&Chill arrangement hangt en dit ook zeker opvalt bij de gasten. Op de kamers liggen kaartjes van bijvoorbeeld cocktails en dit valt ook op bij gasten. Daarnaast vermelden medewerker 1 en 3 dat wanneer eten naar de gast wordt gebracht er altijd even wordt gekeken of het glas leeg is. Medewerker 2 heeft aangegeven dat ze ontbijt gemakkelijk bij verkoopt en dat dit ook goed loopt. Medewerker 3 heeft het volgende aangegeven: "Het bij verkopen aan de bar valt mee, want vaak komen de gasten wel met specifieke wensen." Uit gesprek met medewerker 2 komt als belangrijk onderdeel naar voren dat ze niet echt getraind is om bij te verkopen. Zij heeft het volgende vermeld: "Maar daar zijn wij allemaal niet zo op getraind binnen FINCH. Dus dan is dat wel lastig om te up- en cross te sellen, omdat we de kennis niet hebben."

3. Hoe denk jij dat er bij FINCH meer kan worden bij verkocht?

Uit het gesprek met medewerker 2 en 3 is naar voren gekomen dat het zou helpen om de cocktailkaart uit te breiden. Op dit moment staan er vier cocktails op, maar door meer te laten zien wat er in huis is dan kunnen gasten dit ook makkelijker bestellen. Medewerker 2 heeft het volgende aangegeven: "Zoals een mojito staat niet op de kaart, maar die kunnen wij gewoon maken. Dat kost veel tijd om het elke keer uit te leggen, je bent langer bezig. Misschien zou een kaartje wat je mee kan geven aan de gast helpen om meer bij te verkopen."

Medewerker 1 heeft aangegeven meer met kunst te willen doen. Zij wil meer waarde creëren in het hotel door bijvoorbeeld kunst te tentoonstellen, wat gasten dan ook zouden kunnen kopen. Daarnaast is zij bezig met het bedenken hoe meer bij verkocht kan worden, bijvoorbeeld door lekkere hapjes te serveren bij de cocktails.

4. Zou een training in het bij verkopen van producten jou helpen?

Medewerker 1 heeft aangegeven dat ze het leerzaam zou vinden om training te krijgen met het personeel. "Het is sowieso leuk dat je samenkomt, ik denk dat iedereen dat wel leuk vindt en je kunt er meer van leren." Medewerker 2 heeft aangegeven dat zij het leuk vindt om nieuwe dingen te leren en dat ze het lastig vinden om bij te verkopen als achtergrondinformatie mist. Medewerker 2 heeft het volgende aangegeven: "Ik denk dat voor het team ook goed is om een cocktail workshop te doen, hoe het eruit ziet en wat erin hoort." Ook medewerker 3 geeft aan dat zij denkt dat dit handig is.

5. Zou een systeem jou helpen in je dagelijkse werkzaamheden, neemt dit bijvoorbeeld druk af?

Uit de gesprekken is naar voren gekomen dat de gasten via Mews, via Booking.com of de telefoon vragen stellen. De vragen die worden gesteld lijken veel op elkaar. Of het zijn verzoeken over bijvoorbeeld verjaardagen of mensen die een bad willen. Medewerker 3 vindt dit niet vervelend, maar het zijn veel dezelfde vragen. Medewerker 2 heeft aangegeven dat er bijvoorbeeld één babybed in het hotel is en wanneer gasten deze aanvragen, zij alle kamers moet nalopen of die niet al verhuurd is.

“Wanneer dit geautomatiseerd zou gaan, zou erg veel tijd schelen.” Medewerker 1 heeft aangegeven dat een systeem het wel gemakkelijker zou maken om iets bij te verkopen. Wanneer gasten telefonisch een reservering maken vermeld ze wel altijd het volgende: “Als jullie een grote kamer type willen, laat het ons weten!” Wanneer dit automatisch zou gaan zou dit veel schelen, maar een systeem aanschaffen kost weer veel tijd en geld.

4.4 Gebruik bevindingen

In deze paragraaf wordt laten zien hoe de verzamelde kennis en inzichten gebruikt zijn tijdens het ontwikkelingen van het adviesrapport. Door middel van voorbeelden wordt aangegeven hoe het adviesrapport zich verhoudt tot verzamelde kennis.

Het literatuuronderzoek heeft kennis en inzichten gegeven tijdens het maken van het adviesrapport. Door in de theorie te duiken is de onderzoeker expert geworden van het onderwerp. Dit was nodig om meer inzicht te krijgen in de vraag van de opdrachtgever. Uit het literatuuronderzoek is de theorie uit het boek van Ivanov & Zhechev (2011) naar voren gekomen en deze theorie staat centraal tijdens het onderzoek. Zoals in de operationalisering in Bijlage 1 uit het adviesrapport te zien is, bestaat deze theorie uit verschillende strategieën en tools. Door deze strategieën en tools verder te onderzoeken was het mogelijk om tijdens de diepte-interviews gerichter vragen te stellen.

Ook door in theorie over TRevPAR te duiken zijn verschillende kennis en inzichten naar voren gekomen. Deze kennis en inzichten zijn te zien in Figuur 2 van het adviesrapport. Op het einde van het literatuuronderzoek zijn de trends en ontwikkelingen beschreven. De kennis die verkregen is over strategieën, tools, de TRevPAR en de trends en ontwikkelingen zijn meegenomen in het veldonderzoek. De resultaten uit het literatuuronderzoek staan centraal tijdens het veldonderzoek. Deze resultaten vormen niet alleen de basis voor het veldonderzoek, maar heeft kennis en inzichten gegeven voor de onderzoeker. Zonder deze informatie had de onderzoeker niet de juiste vragen aan de ervaringsdeskundigen kunnen stellen.

De interviewvragen voor de diepte-interviews zijn gemaakt aan de hand van de operationalisering in Bijlage 2 van het adviesrapport. De informatie uit de diepte-interviews zijn gecontroleerd op betrouwbaarheid. Dit is gedaan op de onderwerpen customer experience, arrangementen, value-adding, prijzen, voorzieningen, Booking Engines. Deze onderwerpen zijn naar voren gekomen tijdens het literatuuronderzoek.

In de resultaten van het adviesrapport zijn samenvattingen per axiaal codes gegeven. Zoals te lezen is bij axiaal code “Up/Cross-selling” is naar voren gekomen dat respondent 2 en 3 gebruik maken van Oaky. Waarbij uit het interview met respondent 2 over Oaky het volgende naar voren kwam: ‘Eigenlijk is het gewoon gratis geld, zo moet je het gaan zien’. Uit de interviews met respondent 1 en 4 kwam naar voren dat zij MailChimp gebruiken, dit komt terug in axiaal code “Terugkerende gasten”. Uit de interviews kan geconcludeerd worden dat de respondenten tevreden zijn over deze systemen. Deze systemen sluiten ook aan op de trends en ontwikkelingen en op het verhogen van de TRevPAR. Ook sluiten deze systemen aan op de zwaktes die gegeven zijn in de SWOT-analyse in het adviesrapport. Daarom zijn deze softwaresystemen meegenomen in de overweging van aanbeveling 1, zoals te zien is in Bijlage 8 van het adviesrapport.

Daarnaast is bij axiaal code “Up/Cross-selling” te lezen dat respondent 1 en 3 focussen op up- en cross-selling. Up- en cross-selling is ook een manier om de TRevPAR van het hotel te verhogen. In de SWOT-analyse is naar voren gekomen dat de opdrachtgever niet gefocust is op up- en cross-selling in zijn hotel. Doordat in de uitkomsten van het literatuuronderzoek en die van de diepte-interviews up- en cross-selling naar voren is gekomen, zijn hier vragen over gesteld aan het personeel in de co-reflectie. Uit deze dataverzamelingsmethode kwam naar voren dat het personeel hier niet op getraind is. Waarbij een van de medewerkers aangaf dat het daarom voor haar lastig is om hiermee bezig te zijn, omdat ze de kennis niet heeft. Mede door deze uitkomsten is up- en cross-selling meegenomen in

aanbeveling 3 van het adviesrapport.

Een ander voorbeeld is dat uit de trends en ontwikkelingen sterk naar voren is gekomen dat revenue managers op een andere manier gegevens moeten verzamelen. Door COVID-19 zijn relevante gegevens verloren gegaan. Dit is ook terug te zien op de SWOT-analyse als bedreiging. Uit de diepte-interviews is naar voren gekomen dat Revenue Management Systemen de managers helpen om beslissingen te maken. Het is werk ontlastend en via een systeem zie je bepaalde gegevens sneller. De opdrachtgever heeft aangegeven geen gebruik te maken van systemen die hem hierbij helpen. Dit komt mede doordat FINCH een boutique hotel is en hier geen budget voor is. Doordat bij de kritische succesfactoren van de ervaringsdeskundigen duidelijk naar voren kwam dat systemen helpend zijn in het verzamelen van gegevens, en omdat op de SWOT-analyse dit is bedreiging naar voren kwam, zijn deze bevindingen meegenomen in aanbeveling 2 van het adviesrapport.

Als laatst is in de trends en ontwikkelingen naar voren gekomen dat door verschillende technologische ontwikkelingen er steeds meer personalisatietools ontstaan. Daarnaast kwam hieruit naar voren dat personalisatie een trend is in vele branches. Kijkend naar hoe de TRevPAR van een hotel verhoogd kan worden is customer experience een belangrijke tool. In de SWOT-analyse is naar voren gekomen dat de opdrachtgever meer kan doen aan onlinecommunicatie naar de gasten toe, de online klantbeleving. Dit zijn dus onderwerpen waar nog kansen liggen voor de opdrachtgever. Zoals hierboven aangegeven kwam al naar voren dat MailChimp en Oaky aansluiten op de resultaten van het onderzoek. Doordat naar voren is gekomen dat softwaresystemen een van de kritische succesfactoren van de hotels is, is voor FINCH verder gekeken naar systemen die invloed zijn op online personalisatie en customer experience. Door een afweging te maken uit verschillende softwaresystemen is GuestCompass naar voren gekomen. GuestCompass is gefocust op de online klantbeleving van de gast en is ook gefocust op up- en cross-selling. Daarom sluit deze aanbeveling aan op de verzamelde kennis en inzichten van het gehele onderzoek. In de hoofdstukken "Aanbevelingen" en "Advies" is meer te lezen over GuestCompass.

4.5 Discussie

In de discussie wordt besproken of de verzamelde kennis relevant en bruikbaar is. Dit is gedaan aan de hand van de begrippen begripsvaliditeit, interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid.

Begripsvaliditeit

Volgens Verhoeven (2014) is het belangrijk om erachter te komen of je meet wat je wilt meten. In dit onderzoek staan de begrippen 'revenue management', 'revenue managementstrategieën', 'revenue management tools' en 'TRevPAR' centraal. Door een definitie van de kernbegrippen te geven is dicht bij de theorie gebleven en is de begripsvaliditeit van dit onderzoek vergroot. Op de vraag wat 'revenue management' precies inhoudt kwam in de literatuur veel naar boven. Door diep in de literatuur te zoeken, de bronnen te beoordelen aan de hand van de AAOCC-criteria en de theorie uiteen te rafelen in een operationalisering, is recente en bruikbare informatie naar boven gekomen. Verder zijn de gesprekstechnieken die zijn geleerd tijdens de Minor HRM voor Leidinggevende toegepast tijdens de diepte-interviews. Door gesprekstechnieken te gebruiken in interviews wordt de begripsvaliditeit vergroot (Verhoeven, 2014).

Interne validiteit

Volgens Verhoeven (2014) wordt bij de interne validiteit nagegaan of het lukt om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Om de objectiviteit te waarborgen is gebruik gemaakt van verschillende dataverzamelingsmethodes. Daarnaast is in dit onderzoek ook gebruik gemaakt van een triangulatie om de validiteit van de resultaten te verhogen. De interviewvragen zijn samengesteld aan de hand van het literatuuronderzoek. Om de validiteit te waarborgen is tijdens de interviews gewerkt met een vast interviewguide.

De observaties bij de vijf soortgelijke hotels bleek achteraf minder nuttig dan gehoopt. Bij deze dataverzamelmethode was ervanuit gegaan meer informatie over originele arrangementen of creatieve mogelijkheden voor meer verkoop op te doen. Uit de reviews kwam weinig relevante informatie naar boven en op de website kwam ook weinig over packages en value-adding terug. Dit viel meer tegen dan verwacht.

Daarnaast was het voorafgaand van het onderzoek de bedoeling om meer informatie op te doen bij het personeel. Hier was helaas niet genoeg tijd voor. De bedoeling was om dit in de vorm van een focusgroep of groepsdiscussie te doen om meer ideeën van het personeel naar voren te halen of te sparren over mogelijke oplossingen.

Externe validiteit

Volgens Verhoeven (2014) gaat externe validiteit over inhoudelijke generaliseerbaarheid. Hiermee wordt bedoeld dat het onderzoek toegepast kan worden op soortgelijke situaties. In de resultaten zijn de sterktes en zwaktes van FINCH meegenomen, hierdoor is het onderzoek minder toepasbaar voor andere hotels. Daarentegen zou het onderzoek wel interessant kunnen zijn voor hotels met dezelfde visie als het hotel. Ook zijn hotels meegenomen van verschillende groottes, van afhankelijke hotels tot hotels van een keten. Bovendien komen de respondenten uit heel Nederland. Hiermee wordt de representativiteit van het onderzoek vergroot. Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek, wat betekent dat er minder respondenten zijn dan bij bijvoorbeeld een enquête van kwantitatief onderzoek. Dit maakt het onderzoek minder extern valide. Om de externe validiteit zoveel mogelijk te waarborgen is gekozen voor vijf diepte-interviews en daarnaast observaties bij nog vijf boutique hotels.

Betrouwbaarheid

Volgens Verhoeven (2014) is een onderzoek betrouwbaar wanneer het onderzoek nogmaals wordt uitgevoerd, dezelfde resultaten opgeleverd worden. Verhoeven (2014) schrijft dat een kwalitatief onderzoek minder betrouwbaar is dan een kwantitatief onderzoek. Toch kan een kwalitatief onderzoek op meerdere manieren voor meer betrouwbaarheid zorgen. De volgende maatregelen zijn ondernomen om de betrouwbaarheid te waarborgen:

- Een uitgewerkt en gedetailleerde Plan van Aanpak.
- Het gebruik van triangulatie tijdens de dataverzamelmethodes. Daarnaast is de gegeven informatie uit de diepte-interviews gecontroleerd op betrouwbaarheid.
- De respondenten zijn voorafgaand van het interview op de hoogte gesteld over de onderwerpen. Hierdoor zijn de respondenten minder verrast op een vraag en goed voorbereid.
- Alle interviews zijn opgenomen.
- Alle interviews zijn getranscribeerd.
- Er is gebruik gemaakt van "peer feedback".
- De interviews zijn gehouden op rustige plekken.

Tot slot is tijdens het onderzoek rekening gehouden met de NGWI-richtlijnen van Saxion. De respondenten zijn volledig geïnformeerd over het onderzoek. Tijdens de diepte-interviews is om goedkeuring gevraagd of het interview mag worden opgenomen en namen zijn geanonimiseerd. Daarnaast is vertrouwelijk omgegaan met gegeven informatie van de opdrachtgever en over cijfers van het hotel.

5. Stakeholders

In het Plan van Aanpak is besproken dat dit beroepsproduct vooral in het belang voor de opdrachtgever zelf is. Verder kwam in het Plan van Aanpak naar voren dat personeel en gasten stakeholders zijn, maar geen rol of verantwoordelijkheid hebben. Door het onderzoek daadwerkelijk uit te voeren bleek dat het personeel en de gasten wel een rol en verantwoordelijkheid hebben. In dit hoofdstuk wordt een geconcretiseerd overzicht gegeven van de relevante stakeholders en wat de belangen, rollen, verantwoordelijkheden van deze stakeholders zijn. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk de weerstanden van de stakeholders en de maatschappelijke impact van het adviesrapport besproken.

5.1 Stakeholders

Interne stakeholder:	Betrokkenheid	Belang	Rol	Verantwoordelijkheid
Jurgen van Workum - eigenaar/opdrachtgever	Vraag, totstandkoming en uitvoering	Een adviesrapport ontvangen waarmee naar voren komt waar specifieke kansen liggen, meer omzet genereren.	Opdrachtgever, eindverantwoordelijke, begeleiden, kennis verrijken.	Begeleiden, voorzien van informatie, communiceren, goedkeuren en in gang zetten.
Personeel	Totstandkoming en uitvoering	Werken met GuestCompass zal ervoor zorgen dat dat meer bij verkocht wordt, meer klantbeleving, minder negatieve reviews. Dit zorgt ervoor dat het drukker zal worden in het hotel.	De werknemers moeten werken met GuestCompass.	Gasten te woord staan, uitvoeren van het product, ermee werken, evalueren naar de opdrachtgever hoe het gaat.
Investeerders	n.v.t.	GuestCompass zal lijden tot meer winst, dit is gunstiger voor de investeerders van het hotel.	n.v.t.	n.v.t.
Interne stakeholder:	Betrokkenheid	Belang	Rol	Verantwoordelijkheid
René Stamer-GuestCompass	Totstandkoming en uitvoering	Het bedrijf verdient geld aan de samenwerking.	Zorgen dat het goed verloopt, informatie geven waarbij nodig.	Ervoor zorgen dat GuestCompass inwerking wordt gezet en dat de klant tevreden is.
Gasten	De gasten zullen uiteindelijk GuestCompass gebruiken	Een hotelovernachting hebben bij een hotel die inspeelt op trends en ontwikkelingen, waar online gastervaring centraal staat. Gemakkelijke manier om dingen bij te kopen. Een laagdrempelige manier van communiceren.	Afnehmer van de webapp	De gasten kunnen aan het personeel aangeven wat zij daadwerkelijk van GuestCompass vinden.
Gemeente Deventer	n.v.t.	De hotelbranche heeft een grote klap gehad van COVID-19. Door GuestCompass is het de bedoeling dat gasten weer meer geld gaan uitgeven. Hotspots van Deventer en favoriete restaurants kunnen worden weergegeven in de webapp. Dit heeft invloed op de economische impact en de stadsontwikkeling.	n.v.t.	n.v.t.

Tabel 3: Stakeholders

5.2 Weerstanden

Het is mogelijk dat er weerstanden ontstaan onder de stakeholders. In deze paragraaf is beschreven hoe de opdrachtgever van FINCH kan omgaan met deze weerstanden aan de hand van het kleurenmodel van Caluwé. De investeerders en de gemeente zijn hier buiten gelaten, omdat van hen geen weerstand wordt verwacht.

Tabel 4: Weerstanden stakeholders

Interne stakeholder	Weerstand	Veranderstrategie
Jurgen van Workum – eigenaar/ opdrachtgever	Weerstand is voorkomen door: - Het aangaan van verschillende gesprekken, achterhalen waar belangen liggen en vragen stellen. - Een advies geschreven die past bij de stijl van FINCH.	Om weerstanden te voorkomen is een blauwdrukstrategie toegepast. Bij blauwdrukdenkers is het belangrijk om het resultaat zorgvuldig te omschrijven en te definiëren. Door in het adviesrapport alle relevante resultaten vast te leggen en de implementatie te omschrijven door middel van het PCDA-model, zijn met verschillende redenen aangegeven waarom de opdrachtgever voor dit advies zal moeten kiezen. Daarnaast is een financieel overzicht gegeven om te laten zien wat het advies moet opleveren. Van tevoren is een duidelijk gespecificeerd resultaat vastgelegd (Caluwe, 2001).
Personeel	Weerstand is voorkomen door: -Gesprekken te voeren om te kijken waar belangen van het personeel ligt.	Mochten er weerstanden vanuit het personeel ontstaan dan kan de rooddrukstrategie toegepast worden. Door het belonen en prikkelen en het bevorderen van een “wij-gevoel” wordt verbinding gemaakt het personeel. Bij rooddrukdenkers dient de verandering aangenaam, leuk en aantrekkelijk te zijn. Daarnaast kan de groene veranderstrategie toegepast worden wat ervoor zorgt dat het personeel blijft leren (Caluwe, 2001).
Externe stakeholder	Weerstand	Veranderstrategie
Gasten	Van de gasten wordt geen weerstand verwacht, omdat het verblijf van de gast erop verbeterd wordt. Daarnaast zal een extra beleving worden toegevoegd aan het verblijf van de gast. Mochten er weerstanden van de gasten naar voren komen dan is het belangrijk om te blijven communiceren. Aan de gasten kan gevraagd worden wat zij van de verandering vinden.	Wanneer weerstand van de gasten naar voren komt dan kan de witte veranderstrategie toegepast worden. Door gasten te betrekken in de verandering en een toekomstgerichte visie te laten zien, moeten weerstanden worden voorkomen (Caluwé, 2001).
Rene Stamer - GuestCompass	Vanuit GuestCompass worden geen weerstanden verwacht, omdat zij hier financieel vooruit opgaan. Het bedrijf zal er alles aan doen om ervoor te zorgen dat de opdrachtgever verder in zee gaat met het bedrijf. Mochten er weerstanden voorkomen dan is het belangrijk dat wordt gecommuniceerd met FINCH en dat wordt geëvalueerd wat er goed gaat en wat fout gaat. Het is belangrijk dat verwachtingen worden uitgesproken.	Mochten weerstanden bij GuestCompass ontstaan dan kan de groene veranderstrategie toegepast worden. Door een nieuwe samenwerking aan te gaan met FINCH kan GuestCompass verder leren en veranderen en dit toepassen bij andere samenwerkingen in de toekomst. Op deze manier blijft GuestCompass zich continu vernieuwen, door bijvoorbeeld het vragen van feedback (Caluwé, 2001).

5.3 Maatschappelijk impact

Het gegeven advies in het beroepsproduct heeft ook verschillende soorten maatschappelijke effecten. Het maatschappelijke effect wordt aangeduid aan de hand van People, Planet, Profit (PPP). People, Planet, Profit wordt vaak in een adem genoemd met maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO check, sd). Hierna wordt de onderbouwing van deze keuze weergegeven via het schema die gegeven is tijdens de workshop "Ethisch Kompas" van B. Bernasco..

Online klantbeleving (People)

Het implementeren van het advies zorgt ervoor dat de online klantbeleving wordt verhoogd. GuestCompass is namelijk een expert in online gastbeleving en gasten worden persoonlijker aangesproken. In de resultaten van het onderzoek kwam naar voren dat personalisatie een hoofd trend is en dat klanten bereid zijn meer te betalen wanneer zij persoonlijk worden aangesproken. (Morgan, 2021). Ook is in literatuur naar voren gekomen dat ondernemers verschil kunnen maken met het organiseren op klantbeleving en hierdoor maatschappelijk impact kunnen realiseren (Leemreijze, 2020). Klantbeleving is belangrijk, omdat het staat voor de wijze waarop een organisatie voldoet aan de verwachtingen van de klant (Heusschen, 2020). Daarnaast is "social distancing" door COVID-19 een nieuwe norm. Daarom zorgt het online brengen van offline-ervaringen voor voortdurende klantbetrokkenheid, wat tot diepere betrokkenheid van de consumenten creëert (Choubey, 2021). Op deze manier komt de organisatie de behoefte van de gasten tegemoet wat betrekking heeft op de People (MVO Prestatieladder, sd).

Duurzaamheid (Planet)

Bij de aanschaf van GuestCompass wordt een focus gelegd op het verminderen van printkosten. Door alle belangrijke informatie voor de gast in één overzichtelijke webapp te hebben, hoeft er minder geprint te worden. Voorbeelden hiervan zijn de informatieboekjes op de kamers of nieuwe menukaarten. Dit vermindert papiergebruik, inkt en energiegebruik (Wilson, sd). Printers staan bekend om hun sluipverbruik (Beekun, 2016). Alle informatie staat up-to-date in de webapp van GuestCompass. Daarnaast heeft GuestCompass de focus gelegd op het verminderen van schoonmaken. In de webapp is een "lego" steentje beschikbaar waar gasten gemakkelijk op een knop kunnen drukken waarbij de hotelkamer die dag geen schoonmaakbeurt krijgt. Dit vermindert het gebruik van schoonmaakmiddelen. Voor de productie van schoonmaakmiddelen zijn veel grondstoffen en energie nodig. Bovendien draagt de verpakking van schoonmaakmiddelen bij aan de afvalberg (MilieuCentraal, sd). Het verminderen van schoonmaakmiddelen draagt bij aan het verbeteren van het milieu en heeft invloed op Planet (MVO Prestatieladder, sd).

Meer omzet (Profit)

In de hotelsector zijn de gevolgen van COVID-19 hard te voelen. Volgens het CBS zijn hotels en cafés het zwaarst getroffen. Hotels hebben in het tweede kwartaal ruim 75% minder omgezet dan in het eerste kwartaal (CBS, 2020). Ook Koninklijke Horeca Nederland schijft: "gevolgen coronavirus voor hotels zijn ongekend." (KHN, 2020). De implementatie van dit advies heeft als doel om bij te dragen aan het hebben van positieve bedrijfsresultaten. Door de up- en cross-selling mogelijkheden zorgt GuestCompass ervoor dat er meer geld wordt uitgegeven en FINCH meer omzet maakt. Dit heeft uiteindelijk invloed op de economische impact van het hotel, de stad en de hotelbranche die stuk voor stuk klappen hebben gehad sinds COVID-19. In paragraaf 4.2 "Financieel" is een exploitatiebegroting toegevoegd en in deze paragraaf staan de extra opbrengsten bij de aanschaf van GuestCompass vermeld.

Om de keuze naar aanleiding van de maatschappelijke impact van het beroepsproduct te onderbouwen is het advies getoetst aan maatschappelijke doelen, het externe kompas X en interne kompas Y. In Bijlage 10 is aangegeven welke scores het project behaald heeft op People, Planet en Profit. Met behulp van dit schema is besloten het advies ongewijzigd door te laten gaan.

6. Financiën

In dit hoofdstuk wordt de economische haalbaarheid van de aanschaf van GuestCompass verantwoord. Voor de aanschaf is uitgegaan van januari 2022.

Overzicht relevante financiële gegevens:

In paragraaf 4.2 'Financieel' van het adviesrapport is de economische haalbaarheid van GuestCompass aangegeven. Dit is als eerst gedaan door de kosten van GuestCompass toe te lichten en daarna de baten.

GuestCompass heeft aanloopkosten van € 2.903. Deze kosten worden alleen in de eerste maand van de aanschaf gemaakt. Hieronder vallen de aanschafkosten en de personeelskosten die nodig zijn om GuestCompass toe te lichten aan het personeel. Daarna volgen er vaste maandelijkse kosten van € 413. De onderbouwing van deze kosten is terug te vinden in het adviesrapport.

De baten van GuestCompass zijn toegelicht in Tabel 8 van het adviesrapport. Vanuit communicatie met Rene Stamer is naar voren gekomen dat gerekend kan worden met een opbrengst van € 2,54 per kamer per maand. De opbrengst van € 2,54 is uit onderzoek van GuestCompass bepaald. De contactpersoon heeft hiervoor enkele gegevens vrij kunnen geven, maar door privacy redenen van het bedrijf kunnen niet alle berekeningen worden vrijgeven (R. Stamer, Persoonlijke Communicatie, 02 juni 2021)

Exploitatiebegroting

Daarna volgt in paragraaf 4.2 "Financieel" van het adviesrapport de toelichting van de exploitatiebegroting. De exploitatiebegroting geeft een maandelijks overzicht van de extra verwachte opbrengsten. Met de exploitatiebegroting is vooraf een inschatting gemaakt wat de kosten en opbrengsten zullen zijn. De bedragen zijn exclusief btw. Bij het opstellen van de exploitatiebegroting is een base-, worst- en best case gemaakt. Op deze manier zijn begrotingen gemaakt die passen bij verschillende scenario's in de toekomst. De verschillende scenario's zijn gebaseerd op bezettingsgraden de opdrachtgever naar zijn gekomen (J. Van Workum, Persoonlijke Communicatie, 1 juni 2021). De exploitatiebegrotingen zijn in het adviesrapport terug te vinden.

Base case: Exploitatiebegroting 1

Worst case: Exploitatiebegroting 2

Best case: Exploitatiebegroting 3

Financiële haalbaarheid

Naast de exploitatiebegrotingen is ook per scenario berekend wanneer de gemaakte kosten worden terugverdiend. In de eerste maand zijn er aanloopkosten van € 2.903. In de base- en best case wordt in de eerste maand nog niet genoeg aan extra opbrengsten binnengehaald om dit terug te verdienen. Daarom wordt in de eerste maand een negatief resultaat behaald. Vervolgens wordt in februari een positief resultaat behaald, maar dit is nog niet genoeg om het verlies van de eerste maand terug te verdienen. Vanaf de derde maand worden de kosten terugverdiend, zoals te zien in Grafieken 1 en 3. In de best case is dit iets eerder in de base case. Voor de worst case zijn de kosten in september terugverdiend. De resultaten zijn cumulatief berekend. Dit houdt in dat de resultaten vanaf het begin bij elkaar zijn opgeteld. De grafieken zijn in het adviesrapport terug te vinden

Base case: Grafiek 1

Worst case: Grafiek 2

Best case: Grafiek 3

Bibliografie

- Beekun, R. v. (2016, 09 20). *Dit is de meest milieuvriendelijke manier om te printen*. Opgehaald van Eigenwijs Blij: <https://www.eigenwijsblij.nl/huis-tuin/is-meest-milieuvriendelijke-manier-om-printen#:~:text=Volledig%20wit%20papier%20is%20vaak,die%20er%20mee%20werken%20zijn.&text=Als%20je%20de%20printer%20vervolgens,staan%20bekend%20om%20hun%20sluipverbruik>.
- Benders, L. (2020, 08 24). *Triangulatie (mixed methods) in je scriptie*. Opgehaald van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/triangulatie-mixed-methods/>
- Boeie. (2005). *Het analyseren van kwalitatief onderzoek*. Opgehaald van SpringerLink: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF03084137>
- Brunato, M., & Battiti, R. (2019). *Combining intelligent heuristics with simulators in hotel revenue management*. Opgehaald van Annals of Mathematics and Artificial Intelligence: 10.1007/s10472-019-09651-9
- Caluwe, L. d. (2001, 12 12). <https://www.managementsite.nl/veranderen-vijf-kleuren>. Opgehaald van Managementsite: <https://www.managementsite.nl/veranderen-vijf-kleuren>
- Cambell, P. (2019, 08 15). *The Best Pricing Tool for Your Subscription Business: Tips + Options*. Opgehaald van Recur: <https://www.profitwell.com/recur/all/pricing-tools>
- CBS. (2020, 06 05). *Aantal gasten logiesaccommodaties 17 procent afgenomen in eerste kwartaal*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/23/aantal-gasten-logiesaccommodaties-17-procent-afgenomen-in-eerste-kwartaal>
- CBS. (2020, 08 31). *Ongekende omzetsdaling horeca*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/36/ongekende-omzetsdaling-horeca#:~:text=Met%20een%20daling%20van%20bijna,de%20daling%20nog%20altijd%20aanzienlijk>.
- Choubey, S. (2021, 02 15). *How to elevate customer experience in a post COVID-19 world*. Opgehaald van EY: https://www.ey.com/en_gl/consulting/how-to-elevate-customer-experience-in-a-post-COVID-19-world
- Claudia de Graauw. (2017). *12 TIPS VOOR OBSERVEREN*. Opgehaald van Claudia de Graauw: <https://www.claudidegrauw.nl/12-tips-voor-observeren-als-onderzoeksmethode/>
- CMD Methods. (sd). *CMD METHODS PACK*. Opgehaald van CMD: <https://www.cmdmethods.nl/cards/showroom/co-reflection>
- Crow. (2012, 07 23). *Multicriteria-analyse (MCA)*. Opgehaald van Crow: <https://www.crow.nl/kennis/bibliotheek-verkeer-en-vervoer/kennisdocumenten/multicriteria-analyse-mca#:~:text=Het%20op%20grond%20van%20meerdere,overheid%20als%20private%20sector%20bedoeld.&text=De%20MCA%20is%20geschikt%20voor,MCA%20tot%20een%20krachtig%20b>
- Dingemanse, K. (2016, 04 16). *Observatie als methode in je scriptie*. Opgehaald van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/observatie-je-scriptie/>
- Emeksiz, M., Gursoy, D., & Icoz, O. (2006). *A yield management model for five-star hotels: Computerized and non-computerized implementation*. Opgehaald van International Journal of Hospitality Management: 10.1016/j.ijhm.2005.03.003

- Faas, T. (2021, 03 17). *8 Hot topics in Hospitality*. Opgehaald van CM.com:
https://www.cm.com/nl-nl/blog/8-hot-topics-in-hospitality/?utm_source=LinkedIn&utm_medium=cpc&utm_campaign=5041-NL-NL-MMC-SI-PR-HOSPITALITY-BLOG&hsa_acc=500062507&hsa_cam=606426683&hsa_grp=178742383&hsa_ad=133239133&hsa_net=linkedin&hsa_ver=3
- Fjällman, A. (2020, 05 11). *Strategic vs. Tactical Revenue Management – Making the Most of Both*. Opgehaald van Atomize: <https://atomize.com/blog/strategic-vs-tactical-revenue-management/>
- Fjällman, A. (2021, 02 02). *Revenue Management in 2021 – No Decision Without Data*. Opgehaald van Atomize: <https://atomize.com/blog/revenue-management-in-2021-no-decision-without-data/>
- Gilbert, N. (2021). *15 Hospitality Trends for 2021/2022: Future Forecasts According To Experts*. Opgehaald van FinancesOnline: <https://financesonline.com/hospitality-trends/>
- Haastrecht, B. v. (2018). *Trends & Ontwikkelingen*. Opgehaald van Motivaction: <https://www.motivaction.nl/trends-en-ontwikkelingen>
- Heusschen, E. (2020, 06 05). *Wat is klantbeleving?* Opgehaald van Spangenberg Groep: <https://spangenberggroep.nl/klantbeleving/wat-is-klantbeleving/>
- Hollander, J. (2021, 05 27). *100 Hotel Trends You Need to Watch in 2021 & Beyond*. Opgehaald van HotelTechReport: <https://hoteltechreport.com/news/100-hotel-trends>
- Ivanov, S., & Zhechev, V. S. (2011, 12 28). *Hotel Revenue Management – A Critical Literature Review*. Opgehaald van SSRN Electronic Journal: 10.2139/ssrn.1977467
- Kapichin, O. (2021, 02 20). *Hotel revenue management post-pandemic: Trends, tools, and strategies*. Opgehaald van Hotel Revenue Insights: <https://www.hotelrevenueinsights.com/rmpostpandemic/>
- KHN. (2020, 09 08). *KHN: Gevolgen van het coronavirus voor hotels zijn ongekend*. Opgehaald van KHN: <https://www.khn.nl/nieuws/khn-gevolgen-van-het-coronavirus-voor-hotels-zijn-ongekend>
- Kimes, S., & Wirtz, J. (2003). *Has Revenue Management become Acceptable?* Opgehaald van Journal of Service Research: 10.1177/1094670503257038
- Kok, R. (2015, 04 28). *Revenue management: 4 tot 12 procent meer omzet*. Opgehaald van Misset Horeca : https://www.missethoreca.nl/hotel/artikel/2015/04/revenue-management-4-tot-12-procent-meer-omzet-101261518?_login=1
- Landman. (2020). *Revenue Management Strategies for Hotels*. Opgehaald van Xotels: <https://www.xotels.com/en/revenue-management/revenue-management-strategies-for-hotels>
- Landman, P. (2020, 10 20). *Top Hospitality & Hotel Trends in 2021*. Opgehaald van Xotels: <https://www.xotels.com/en/hotel-management/hotel-trends>
- Landman, P. (2020). *TREVPAR - Total Revenue Per Available Room Definition / Meaning*. Opgehaald van Xotels: <https://www.xotels.com/en/glossary/trevpar>
- Leemreijze, R. (2020, 10 21). *Klantgericht acteren helpt corporaties maatschappelijke impact te realiseren*. Opgehaald van Corporatiegids: https://www.corporatiegids.nl/nl/nieuws/rico_leemreijze_smartr_klantgericht_acteren_helpt_corporaties_maatschappelijke_impact_te_realiseren-6136

- Maier, T., & Intrevado, P. (2018). *Function space revenue management: A product bundling approach to hotel function space utilization*. Opgehaald van Journal of Convention & Event Tourism: 10.1080/15470148.2017.1413606
- McCormick, M. (2017, 05 23). *Here Are Effective Revenue Management Strategies You Can Use Today*. Opgehaald van Black Curve: <https://blog.blackcurve.com/here-are-effective-revenue-management-strategies-you-can-use-today#:~:text=Revenue%20Management%20is%20the%20application,time%20for%20the%20right%20price.https://atomize.com/blog/strategic-vs-tactical-revenue-management/>
- Mees, J., & Kuijper, R. (2021, 01 12). *Hotelovernachtingen volgend jaar weer terug op niveau 2019*. Opgehaald van Colliers: <https://www.colliers.com/nl-nl/research/herstel-van-de-hotel-sector>
- MilieuCentraal. (sd). *Schoonmaaktips*. Opgehaald van Milieucentraal: <https://www.milieucentraal.nl/huis-en-tuin/schoonmaken/schoonmaaktips/#:~:text=Vergroot%20afbeelding-,Schoonmaken%20en%20het%20milieu,in%20het%20rioolslib%20van%20waterzuiveringsinstallaties.>
- Mohammed, I., & Denizci Guillet, B. (2015). *Revenue management research in hospitality and tourism*. Opgehaald van International Journal of Contemporary Hospitality Management: 10.1108/ijchm-06-2014-0295
- Morgan, B. (2020, 02 18). *50 Stats Showing The Power Of Personalization*. Opgehaald van Forbes: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2020/02/18/50-stats-showing-the-power-of-personalization/>
- MVO check . (sd). *MVO: People, Planet, Profit*. Opgehaald van MVO Check: <https://mvocheck.nl/ppp.php>
- MVO Prestatieladder. (sd). *Wat is MVO?* Opgehaald van MVO Prestatieladder: <https://www.mvoprestatieladder.nl/wat-is-mvo/>
- Onyshchuk, N., & Korzh, N. (2017). *Selection of the Optimal Set of Revenue Management Tools in Hotels*. Opgehaald van ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/324959799_Selection_of_the_optimal_set_of_revenue_management_tools_in_hotels
- Pattinama, M. (2021, 02 13). *Haal meer uit trends met de volgende 4 stappen*. Opgehaald van Frankwatching: <https://www.frankwatching.com/archive/2021/02/13/trends-4-stappen/>
- Qualpro. (2021, 01 05). *Six Revenue Management Trends for 2021*. Opgehaald van Qualpro: <https://qualpro.co/6-rm-trends-for-2021/>
- Revenue Hub. (2020). *How a Total Revenue Approach Can Benefit Your Hotel*. Opgehaald van Revenue Hub: <https://revenue-hub.com/total-revenue-approach-can-benefit-hotels/>
- Rijksoverheid. (2020). *Maart 2020: Maatregelen tegen verspreiding coronavirus, intelligente lockdown*. Opgehaald van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-tijddlijn/maart-2020-maatregelen-tegen-verspreiding-coronavirus>
- Santos, L. (2020). *TRevPAR as Hotels Performance Evaluation Indicator and Influencing Factors in Portugal*. Opgehaald van ResearchGate: https://www.researchgate.net/profile/Luis-Lima-Santos/publication/347513959_TRevPAR_as_Hotels_Performance_Evaluation_Indicator_and_Influencing_Factors_in_Portugal/links/5fdcf4a6fdccdc8ebc6a9/TRevPAR-as-Hotels-Performance-Evaluation-Indicator-and-Influe

- Tranter, K., Stuart-Hill, T., & Parker, J. (2008). *An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry: Principles and Practices for the Real World*: Kimberly A. Tranter, Trevor Stuart-Hill, Juston Parker. Opgehaald van The Journal of Hospitality Financial Management: 10.1080/10913211.2008.10653865
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Vinod, B. (2004). *Unlocking the value of revenue management in the hotel industry*. Opgehaald van Journal of Revenue and Pricing Management: 10.1057/palgrave.rpm.5170105
- Weebly . (sd). *CO-REFLECTIE*. Opgehaald van Weebly: <https://coreflectie.weebly.com/>
- Wilson, L. (sd). *Milieuvriendelijk Printen*. Opgehaald van Drukzo: <https://www.drukzo.nl/blog/wat-is-milieuvriendelijk-printen/>
- Wollan, R., & Barton, R. (2017). *Put Your Trust in Hyper-Relevance*. Accenture. Opgehaald van https://www.accenture.com/t20180219T081429Z__w__/us-en/_acnmedia/PDF-71/Accenture-Global-DD-GCPR-Hyper-Relevance-POV-V12.pdf#zoom=50
- Yieldify . (2021, 03 16). *Personalization Technology: Landscape & Trends for 2021*. Opgehaald van Yieldify: <https://www.yieldify.com/free-guides/personalization-technology/>
- Yoganathan, V., Peshawaria, A., & Mathew, M. (2021). *Revenue management during a pandemic: APAC focus*. Opgehaald van Oaky: <https://www.oaky.com/blog/revenue-management-during-pandemic-apac>
- Zhang. (2019). *Deep Learning Based Dynamic Pricing Model for Hotel Revenue Management*. Opgehaald van 2019 International Conference on Data Mining Workshops (ICDMW): 10.1109/icdmw.2019.00061

Bijlage 1: Overzicht geïnterviewde en geobserveerde hotels

	Functie	Concept	Plaats hotel	Aantal kamers	Interview afgelegd op	Beoordeling TripAdvisor
Respondent 1	General Manager	Boutique Hotel	*	17 kamers	6 april	4.5 score op 184 beoordelingen
Respondent 2	Revenue Manager	Boutique Hotel	*	140 kamers	7 april	4 score op 1.453 beoordelingen
Respondent 3	Cluster Revenue Manager	Boutique Hotel Keten	*	6 hotels, gevarieerd van 37 tot 82 kamers	8 april	4.5 score op 1.222 beoordelingen (score van 1 hotel genomen)
Respondent 4	Revenue Manager	Boutique Design Hotel	*	49 kamers	14 april	4.5 score op 935 beoordelingen
Respondent 5	Reservations & Revenue Manager	Luxe Boutique Hotel	*	40 kamers	15 april	4.5 score op 825 beoordelingen

*Deze gegevens zijn geanonimiseerd volgens de NGWI-richtlijnen.

	Plaats hotel	Aantal kamers	Beoordeling TripAdvisor
La Paulowna Boutique Hotel	Den Haag	9 kamers	5 score op 125 beoordelingen Nr. 1 van de 46 B&B 's/Pensions in Den Haag
Boutique Hotel The Roosevelt	Middelburg	28 kamers	4.5 score op 463 beoordelingen Nr. 2 van de 9 hotels in Middelburg
Mother Goose Hotel	Utrecht	23 kamers	4.5 score op 613 beoordelingen Nr. 3 van de 30 hotels in Utrecht
Eye Hotel	Utrecht	36 kamers	4.5 score op 600 beoordelingen Nr. 4 van de 30 hotels in Utrecht
Boutique hotel Staats	Haarlem	21 kamer	4.5 score van 98 beoordelingen Nr. 4 van 14 hotels in Haarlem

Bijlage 2: Onderbouwing literatuur

Revenue management

De eerste definitie komt van Denizci & Mohammed (2015). Zij schrijven dat revenue management het proces is van het toewijzen van het juiste type capaciteit aan de juiste klant tegen de juiste prijs, op het juiste moment, om zo de omzet of opbrengst te maximaliseren.

In recent onderzoek van Zhang (2019) wordt geschreven dat revenue management verwijst naar de "verzameling strategieën en tactieken die bedrijven gebruiken om de vraag naar hun producten en diensten wetenschappelijk te beheren". Het basisconcept van revenue management is het maximaliseren van de inkomsten door op de vraag gebaseerde variabele prijsstelling op basis van een prognose van de vraag voor elke toekomstige datum.

Kimes & Wirtz (2003) voegen daaraan toe dat revenue management een verzameling tools en acties zijn die worden ondernomen om optimale winstniveaus en ruwe winsten te bereiken door het juiste product aan de juiste consument aan te bieden via het juiste distributiekanaal en de juiste prijs met de juiste communicatie.

In onderzoek van Maier & Intrevado (2018) is de theorie van revenue management gebaseerd op de onderling samenhangende aard van prijs, tijd, klanttype en capaciteit. Het is de kunst en wetenschap om de marktomstandigheden van de consument af te stemmen op de harde verwachtingen van inkomstoptimalisatie op basis van prijsstelling, capaciteitstoewijzing, prognoses en distributiestrategieën.

Als laatst schrijven Brunato & Battiti (2019) dat revenue management gebruik maakt van data gestuurde modellering en optimalisatiemethoden om te beslissen wat te verkopen, wanneer te verkopen, aan wie te verkopen en voor welke prijs, om zo de omzet en winst te verhogen.

Een overeenkomst tussen de definities is dat revenue management te maken heeft met maximaliseren van de omzet of winst, door gebruik te maken van het juiste product, tegen de juiste prijs, tegen de juiste klant. Kimes & Wirtz voegen daaraan toe dat de juiste distributiekanaal en communicatie daar ook mee te maken hebben. Uit Maier & Intrevado en Denizci & Mohammed komt naar voren dat de juiste capaciteit ook te maken heeft met revenue management. Een verschil tussen de definities is dat iedere onderzoeker een andere benaming geeft over hoe het wordt gedaan. Zhang noemt het strategieën en tactieken, Kimes & Wirtz benoemen het tools en acties en Brunato & Battiti benoemen het data gestuurde modellering en methodes.

In dit onderzoek zal de volgende definitie gebruikt worden: revenue management is een verzameling van strategieën en tools die ingezet kunnen worden om de omzet of winst van een bedrijf te maximaliseren, door het juiste product aan de juiste klant aan te bieden via het juiste distributiekanaal op het juiste moment tegen de juiste prijs met de juiste communicatie.

Hoe wordt revenue management uitgevoerd?

In de literatuur wordt veel geschreven over welke manier revenue management uitgevoerd kan worden. In de volgende onderzoeken kwamen de elementen naar voren:

Tranter, Stuart-Hill & Parker (2008) identificeren acht stappen in het RM-proces: customer knowledge, market segmentation en selection, internal assesment, competitive analyses, demand forecasting, channel analysis en selection, dynamic value based pricing en channel and inventory management. Emeksiz, Gursoy & Icoz (2006) stellen een model voor hotel revenue management dat vijf fasen omvat: preparation, supply en demand analysis, implementation of revenue management strategies evaluation of revenue management activities en monitoring and amendment of the revenue management strategy.

Verder hanteert Vinod (2004) een meer pragmatische benadering bij het identificeren van de stappen in de toepassing van revenue management en onderscheidt de volgende stappen in het RM-proces: marketing segmentation, inventory pooling, demand en supply forecastig, overbooking, controls, revenue mix controls, performance measurement en management reporting.

Kimes & Wirtz (2003) schrijven dat revenue management bestaat uit forecasting, optimization, overbooking, group business decisions en pricing.

Als laatst hebben Ivanov & Zhechev (2011) een boek geschreven waar revenue management naar voren komt als een proces met een 7-delig stappenplan, waarin strategieën en tools zijn onderverdeeld. Dit stappenplan bevat goals, information, analysis, forecasting, decision, implementation en monitoring

Hieruit kan geconcludeerd dat de onderzoekers op verschillende manieren omschrijven hoe revenue management uitgevoerd moet worden. Een overeenkomst tussen de definities is dat bij Tranter, Stuart-Hill & Parker, Vinod, Kimes en Ivanov & Zhechev forecasting naar voren komt. Ook zit een overlap in de definities bij pricing, decision en analysis. Waarbij de ene onderzoeker het over bijvoorbeeld channel en inventory management heeft, heeft de ander het over overbooking en monitoring. In dit onderzoek zal met het revenue managementproces wat verwerkt is in zevendeling stappenplan van Ivanov & Zhechev (2011) gewerkt worden, omdat dit proces het beste aansluit bij het onderzoek.

TRevPAR

Legohérel et al. (in Santos, 2020) definiëren TRevPAR als de optimalisatie van de totale inkomsten van een bedrijf met het oog op de beste commerciële ontwikkeling op de lange termijn. In dit scenario wordt niet alleen rekening gehouden met de inkomsten uit accommodatie, maar ook met alle andere inkomstenbronnen voor hotels, zoals spa, golf en catering. De RevPAR moet in dit geval worden aangevuld met TRevPAR, dat rekening houdt met de totale inkomsten.

Mašić (2013) beschouwt TRevPAR zelfs als een meer geschikte indicator om de hotelprestaties te evalueren, aangezien het alle inkomsten in aanmerking neemt en niet alleen de inkomsten uit accommodatie. TRevPAR wordt berekend door de totale inkomsten van het hotel te delen door het aantal beschikbare kamers. Dit wordt gedefinieerd als een belangrijke prestatie-indicator van het hotel die een overzicht geeft van de totale inkomsten voor alle afdelingen en niet alleen voor accommodatie, zoals RevPAR.

Als laatste Landman schrijft (2020) dat TRevPAR een hotel KPI is die een voorbeeld geeft van de totale omzet van alle afdelingen die de kamer kan genereren. Terwijl RevPAR alleen rekening houdt met de inkomsten die door de kamers worden gegenereerd. Deze berekening verdient de voorkeur als de directie en de accountants een brede en meer generieke kijk hebben op het potentieel van het hotel en de daadwerkelijke prestaties.

Een overeenkomst tussen de definities is dat de onderzoekers schrijven dat TRevPAR een betere indicatie van de omzet van een hotel heeft dan de RevPAR. Waarbij RevPAR alleen indicaties over uit inkomsten uit de kamers, geeft TRevPAR een indicatie over alle afdelingen. De onderzoekers schrijven alle drie hetzelfde over TRevPAR, hier worden geen verschillen tussen gegeven.

In dit onderzoek wordt met de definitie van Mašić (2013) gewerkt, omdat deze definitie het beste past bij het onderzoek.

Revenue managementstrategie

McCormick (2017) geeft aan dat het bij een revenue managementstrategie gaat om het verkopen van het juiste product aan de juiste klant op het juiste moment voor de juiste prijs. De essentie van een strategie is het begrijpen van de perceptie van klanten van de waarde van uw product en het nauwkeurig afstemmen van productprijzen, plaatsing en beschikbaarheid op elk klantsegment. Daarnaast heeft Landman (2020) aan dat een revenue managementstrategie bijdraagt bij het omgaan van problemen en het aanpakken van onverwachte problemen. Dit helpt ook bij het streven naar maximale winst door het hele jaar door volledige bezetting tegen het hoogst mogelijke tarief te bereiken.

Als laatst geeft Fjällman (2020) aan dat een revenue managementstrategie een raamwerk is om revenue management te creëren, zodat revenue managers weten naar welke doelen ze werken, welke benaderingen ze moeten gebruiken en welke richtlijnen ze moeten volgen, en om hen te helpen

snel en efficiënt goede beslissingen te nemen in de dagelijkse bedrijfsvoering.

Een overeenkomst tussen die drie definities is dat de onderzoekers aangeven dat een strategie helpt bij het aangaan van problemen en dat beter begrepen kan worden naar welke doelen gewerkt wordt. Wanneer inhoudelijk naar de definities wordt gekeken lijken ze erg op elkaar. Een revenue managementstrategie helpt revenue managers om de juiste beslissingen te maken. In dit onderzoek wordt met de definitie van Landman gewerkt, omdat hier gaat om het streven naar de maximale winst. Deze definitie past het best bij het onderzoek.

Revenue management tools

In het boek van Ivanov & Zhechev (2011) komt naar voren dat revenue management RM-tools omvat, die gedefinieerd kunnen worden als instrumenten waarmee hotels de inkomsten die ze van hun klanten ontvangen, kunnen beïnvloeden. De RM-tools kunnen grofweg worden onderverdeeld in tools voor pricing tools en non-pricing tools. Pricing tools omvatten prijsdiscriminatie, het opzetten van tariefafscheidings, dynamische en gedragsprijzen, laagste prijsgarantie en andere technieken die de hotelprijzen rechtstreeks beïnvloeden. Non-pricing tools hebben geen directe invloed op de prijsstelling en hebben betrekking op voorraadbeheer (capaciteitsbeheer, overboekingen, duur van verblijf, garantie van kamerbeschikbaarheid) en kanaalbeheer. Pricing- en non-pricing tools zijn met elkaar verweven en worden tegelijkertijd toegepast.

Onyshchuk & Korzh (2017) schrijven dat revenue management tools worden gebruikt om het marktaandeel te behouden, de winstgegevenheid te vergroten. Ze zorgen voor het voortbestaan van een onderneming in een concurrerende omgeving.

Cambell (2019) schrijft dat tools helpen een bedrijf bij het bepalen van opties die de waarde van hun product het beste weerspiegelen. De beste oplossing geeft statistieken die nodig zijn om kansen te identificeren om uw abonnementsactiviteiten te laten groeien, prijzen te optimaliseren en uiteindelijk, uw winstmarges te maximaliseren.

De theorie van Ivanov & Zhechev wijkt iets van de andere theorieën. Zij geven namelijk aan dat revenue management uit pricing en non-pricing tools bestaat. De onderzoekers geven aan dat deze tools met elkaar verweven zijn en tegelijkertijd worden toegepast. De overige onderzoekers vermelden dat tools worden gebruikt om uiteindelijk de winst te maximaliseren. In dit onderzoek wordt de theorie van Ivanov & Zhechev gehanteerd, omdat zij een bredere uitleg geven over revenue management tools en hoe deze met elkaar gebruikt kunnen worden.

Bijlage 3: AAOCC-criteria

De bronnen van dit onderzoek zijn beoordeeld aan de hand van de AAOCC-criteria. De AAOCC-criteria staat voor authority, accuracy, objectivity, currency, coverage. Bij Authority wordt er gekeken wie de auteur is en of deze betrouwbaar zijn. Bij Accuracy wordt gekeken of de gegeven informatie betrouwbaar is. Bij Objectivity wordt gekeken of de tekst feitelijk is opgebouwd of dat er ook meningen in staan. Bij Currency wordt gekeken wat de datum van de bron is en bij Coverage of de informatie nuttig is.

De AAOCC-criteria is voor de volgende bronnen uitgevoerd:

Bron 1:

Artikel	Ivanov, S., & Zhechev, V. S. (2011, 12, 28). Hotel Revenue Management – A Critical Literature Review. Opgehaald van SSRN Electronic Journal: 10.2139/ssrn.1977467
Authority	S. Ivanov is Professor in Tourism Economics en Directeur van een Research Institute V.S. Zhechev is Head Department op een Univeristy, beide in Bulgarije.
Accuracy	De auteurs hebben veel kennis van revenue management en marketing. Ze hebben beide meerdere onderzoeken geschreven.
Objectivity	Het boek is een literatuuronderzoek over revenue management. Waarbij verschillende theorieën van meerdere wetenschappelijke artikelen bij elkaar zijn verzameld.
Currency	Het boek is van 2011. In het boek komen bronnen voor van 1997 tot 2011.
Coverage	Het is een boek van wetenschappelijke onderzoekers en geeft veel kennis over het onderwerp.

Bron 2:

Artikel	Mašić, S. (2013). The performance of the Serbian hotel industry. Opgehaald van Singidunum Journal of Applied Sciences: 10.5937/sjas10-4481
Authority	Onderzoeker aan de High School of Tourism in Belgrade, Sibië.
Accuracy	De bron geeft relevante kennis over het onderwerp aan de hand van een onderzoek dat is gedaan.
Objectivity	De tekst is opgebouwd uit feiten van een onderzoek dat gedaan is.
Currency	De bron komt uit 2013, het onderzoek is gedaan tussen 2004 en 2011.
Coverage	Het onderzoek is nuttig, omdat het nieuwe inzichten geeft voor de hotels waarover het onderzoek is gedaan.

Bron 3:

Artikel	Mohammed, I., & Denizci Guillet, B. (2015). Revenue management research in hospitality and tourism. Opgehaald van International Journal of Contemporary Hospitality Management: 10.1108/ijchm-06-2014-0295
Authority	Dr Basak Denizci Guillet is universitair hoofddocent aan de School of Hotel and Tourism Management van de Hong Kong Polytechnic University. Ze kreeg een B.S graad in toerisme en hotelmanagement van Bilkent University, een M.S. graad in hoteladministratie van de Universiteit van Massachusetts, Amherst. Mohammed is Senior Research Fellow aan de University of Professional Studies, Accra (UPSA). Hij heeft meer dan tien jaar werkervaring als onderzoeker, docent en adviseur. Hij is momenteel de directeur van Onderzoek en Consultancy bij de UPSA
Accuracy	Dit onderzoek bestaat uit een systematisch proces van literatuuronderzoek met inhoudsanalyse. Het proces omvatte het zoeken naar gepubliceerde artikelen in drie grote onlinedatabases voor horeca- en toerismetijdschriften.
Objectivty	Het doel van deze studie was om onderzoek naar hospitality revenue management (RM) in het afgelopen decennium te onderzoeken, opkomende problemen/onderwerpen te identificeren en richtingen voor toekomstig onderzoek te suggereren.
Currency	Het onderzoek komt uit 2015 en is redelijk actueel.
Coverage	Dit artikel levert sterk relevante informatie voor het onderzoek.

Bron 4:

Artikel	Kimes, S., & Wirtz, J. (2003). Has Revenue Management become Acceptable? Opgehaald van Journal of Service Research: 10.1177/1094670503257038
Authority	Sheryl E. Kimes is emeritushoogleraar operations management aan de School of Hotel Administration. Jochen Wirtz is hoogleraar marketing aan de National University of Singapore
Accuracy	In deze studie werden vijf situaties verkend in een restaurantcontext in drie landen (Singapore, Zweden en de Verenigde Staten)

Objectivty	De bevindingen waren grotendeels consistent voor de drie landen. Geen land toonde specifiek effect.
Currency	De bron komt uit 2003. Dit maakt het een oude bron.
Coverage	Het onderzoek is nuttig, omdat het nieuwe inzichten geeft voor de restaurants waarover het onderzoek is gedaan.

Bron 5:

Artikel	Maier, T., & Intrevado, P. (2018). Function space revenue management: A product bundling approach to hotel function space utilization. Opgehaald van Journal of Convention & Event Tourism: 10.1080/15470148.2017.1413606
Authority	Thomas Maier heeft meer dan 20 jaar ervaring in de sector. Hij is professor in de hotel-, restaurant- en voedsel- en drankenindustrie. Paul Intrevado is universitair docent Data Science bij de afdeling Wiskunde & Statistiek. Paul is mededirecteur van Machine Learning, Artificial Intelligence, Gaming Intelligence and Computing at Scale (MAGICS).
Accuracy	Dit artikel doet onderzoek naar revenue management in niet-traditionele hotelafdelingen met betrekking tot vergaderruimte voor hotelfuncties.
Objectivty	De tekst is opgebouwd uit feiten van een onderzoek dat gedaan is.
Currency	De bron komt uit 2017. Dit maakt het een relevante bron.
Coverage	Het onderzoek is nuttig, omdat het nieuwe inzichten geeft over het onderzoek.

Bron 6:

Artikel	Tranter, K., Stuart-Hill, T., & Parker, J. (2008). An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry: Principles and Practices for the Real World: Kimberly A. Tranter, Trevor Stuart-Hill, Juston Parker. Opgehaald van The Journal of Hospitality Financial Management: 10.1080/10913211.2008.10653865
Authority	De onderzoekers zijn universitair hoofddocenten op het College Hospitality Management & het Graduate Studies MBA-programma aan de Johnson & Wales University.
Accuracy	Dit boek is een introductie over revenue management dat een uitlegt hoe revenue management in elkaar steekt.

Objectivty	Het boek geeft informatie vanuit de onderzoekers die jarenlange ervaring hebben met revenue management.
Currency	Het boek komt uit het 2008, dit maakt dat de informatie minder betrouwbaar is.
Coverage	Dit boek levert sterk relevante informatie voor het onderzoek.

Bron 7:

Artikel	Verhoeven, N. (2014). Wat is onderzoek? Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
Authority	Verhoeven is onafhankelijk senior onderzoeks-consultant. Ze adviseert en begeleidt bij (praktijk)onderzoek..
Accuracy	Het boek geeft informatie over hoe een onderzoek uitgevoerd moet worden. Het geeft informatie op welke manieren dit mogelijk is en wat valkuilen zijn.
Objectivty	Het boek wordt vanuit school geadviseerd.
Currency	Het boek komt uit het 2014. Er staat relevante informatie is.
Coverage	Het boek geeft veel verschillende informatie wat is gebruikt voor het ontstaan van dit onderzoek.

AAOCC-tabel

	Authority	Accuracy	Objectivity	Currency	Coverage
Bron 1	++	++	++	++	++
Bron 2	++	++	++	+	+
Bron 3	++	++	++	+ -	++
Bron 4	++	++	++	+	++
Bron 5	++	+	+	++	+
Bron 6	++	++	++	+	++
Bron 7	++	++	++	+	++

Bijlage 4: Transcriptie respondent 1

Goedemiddag. Ik zal mij nog even voorstellen, mijn naam is Jody Twilhaar en ben ik vierdejaars student Hotelmanagement aan het Saxion College in Apeldoorn. Voor mijn afstudeeronderzoek ben ik aan het onderzoeken welke revenue managementstrategieën en tools worden ingezet bij boutique hotels om de bedrijfsresultaten te verhogen. Het doel van het interview is om inzicht te krijgen in strategieën en tools die veelal worden gebruikt bij boutique hotels in Nederland. Fijn dat u ook mee wil werken aan mijn onderzoek dat ik u mag interviewen. Dat ja, dat is heel fijn en is het nu nog een beetje te doen in het hotel of is het erg rustig?

Respondent 1: Ja, het is wel erg rustig, vooral doordeweeks. Ja, we hebben 3 accommodaties eigenlijk hier in de binnenstad van *, waarvan een accommodatie heeft zelf check in, dan is = de Kamer van je budget zijn ook wat kleiner. Ja, die locatie is zo goed als gesloten om dat de reserveringen die we daarmee binnenkrijgen die laten we naar het boetiekhotel komen.

Jody: Oke. Ja o ja.

Respondent 1: En dan hebben de gasten gelijk een betere ervaring en ja, we hebben daar vaak toch kamers vrij, dus daar hebben we nu doordeweeks iedere keer wel nog 2/3 kamertjes bezet en in het weekend loopt het wel wat voller.

Jody: Oké.

Respondent 1: Maar ja, het is totaal niet wat we normaal doen. Dus het is ook heel even uitzitten.

Jody: Nee ja, ja, is echt niet leuk zo deze tijd het is niks, maar goed, ja.

Respondent 1: Ja niks aan te doen.

Jody: Nee, ja, dat hoort erbij inderdaad, maar ja, maar jullie hebben wel echt een heel mooi hotel. Ik keek op de website van *. Ik ben er verder nog niet geweest, maar het ziet er heel mooi uit.

Respondent 1: Ahw, Thanks leuk. En jij bent bezig met je scriptie?

Jody: Ja klopt, met mijn afstudeeronderzoek en ik ben in februari begonnen en ik hoop dat ik richting de zomer dat ik klaar ben en dan heb ik mijn hbo-diploma voor hotelmanagement, dus dat is heel erg fijn.

Respondent 1: Ja

Jody: En ja mijn onderzoek gaat dan over werk revenue management, strategieën en tools die kunnen worden ingezet wordt bij boutique hotels en van vandaar dat ik verschillende interviews houden met experts om te kijken naar wat daar uitkomt.

Respondent 1: Ja

Jody: En vindt u het trouwens goed dat het gesprek ook wordt opgenomen?

Respondent 1: Ja hoor, geen probleem.

Jody: Ik ga ervan uit dat het ongeveer een half uurtje zal duren en ik ga verschillende vragen stellen die dus daarmee te maken hebben, met revenue management. En ja zou ik gewoon beginnen met de eerste vraag? Ja ja, Het is misschien wel een beetje een algemene vraag, Maar het is eigenlijk ja op welke manier of manieren zijn jullie bezig met revenue management? Ja, binnen jullie organisatie?

Respondent 1: Uhhh, nou eigenlijk is ons volledige management daar wel dagelijks mee bezig, wordt eigenlijk dagelijks proberen wij toch zelf ook even de prijzen te checken? Uuhh, dat ja zeker in het verleden was dat eigenlijk, dat was ik gewoon de general manager dat je iedere dag de dag begon om even overal tarieven te checken op alle locaties, of er boekingen bij zijn gekomen of juist annuleringen of een beetje omhoog of omlaag kunnen gaan.

Jody: Oke

Respondent 1: Dan weten wij nu eigenlijk 4 jaar geleden dat het ook al snel een dingetje was wat erbij inschoot. Of 3 jaar geleden moet ik eigenlijk zeggen, terwijl ja het is eigenlijk juist het punt waar je waar je je winst op kan pakken natuurlijk daar op tijd en scherp in te staan en natuurlijk met events goed rekening houdt dat je je tarief hoger zet en ja we merken het ook al vaak dat we daar toch een beetje op miste, ja.

Jody: Ja ja.

Respondent 1: In een klein boutique hotel als manager heb je gewoon ook heel veel dingen, alles in de gaten te houden. Weet je wel, je hebt niet alleen een revenue manager die er de hele dag mee

bezig kan zijn.

Jody: Ja

Respondent 1: Je bent eigenlijk alles in één hier.

Jody: Ja haha

Respondent 1: Ja hahaha, Front Office Manager en noem maar op dus, dus dat schiet er dan bij in. En dan wil je, oh ja, dan wil je de tarieven nog even nakijken. Of je ziet een datum heel ver van tevoren geboekt worden.

Jody: Ja

Respondent 1: En dan waren ben je eigenlijk alweer te laat.

Jody: Ja.

Respondent 1: Dus daar liepen wij best wel tegenaan en ook de eigenaren van het hotel die probeerde het in het begin eigenlijk ook nog wel, maar omdat die weer minder actief op de vloer zijn, ja hadden die daar ook wel, ja schoot het bij hen er ook bij in. En moet voor er gewoon structureel dagelijks naar gekeken worden.

Jody: Ja

1.1 Respondent 1: Jaaa, toen zijn we in contact gekomen met IFHG, misschien heb je er al van gehoord dat bedrijf Ja hun doen eigenlijk revenue voor hotels en voor boutique hotels. Ik zal even kijken waar het voor staat. Uuumh, Revenue Management Company for Hotels. We zijn hier heel tevreden over, het scheelt erg veel werk en daardoor kunnen wij ons op andere dingen focussen.

Open code: Soorten Revenue Management Systeem

Jody: Ja, het komt me wel heel bekend voor, moet ik zeggen.

1.2 Respondent 1: Jaaa, daar zijn we eigenlijk mee in contact gekomen. Ja daar betaal je best wel maandelijks een fee aan, maar ja, als hun is gewoon heel goed doen, dan betaalt ze dat ook terug. Dus ja bij hen hebben we ons eigenlijk aangesloten. En hun hebben ook een revenue software. En hun, 3 keer in de week kijkt dagelijks iemand die software, leest die uit en uuh kijk... Dat kan allemaal iets meer budget is en anders krijg je alleen maar klachten haha. En doordat we het advies natuurlijk van hen hebben voor het boutique hotel kunnen we heel makkelijk dat door spelen op de andere locaties.

Open code: Soorten Revenue Management System

Jody: Ja.

1.3 Respondent 1: En we hebben ook nog 6 appartementen en die zitten ook allemaal weer gekoppeld met Mews

Open code: Soorten Property Management System

1.4 En als channel manager hebben we Cubilus.

Open code: Channel Manager

Jody: O ja oké ja ja. Oke.

1.5 Respondent 1: En ons Booking Engine is ook Mews.

Open code: Booking Engine

1.6 want blijft toch een nieuw platform. En als je dat wil gaan aansluiten, het is echt altijd een ellende.

Open code: Nadelen Property Management System

Jody: Ja, snap ik en heb blijft toch wel techniek.

1.7 Respondent 1: Om alles goed met elkaar te laten communiceren, dat is echt, en dan denk je dat je het helemaal snapt van a tot z. Maar het blijft lastig.

Open code: Nadelen Property Management System

1.8 Maar Stardekk heeft voor mij echt een hele klantenservice. En, Dat is juist in dat soort moment vind ik wel heel belangrijk.

Open code: Channel Manager

Jody: Ja, ja, Als je dan toch niet eruit komt, dan kun je,

Respondent 1: Ja dat je dan wel iemand hebt die je kan bellen en niet moet wachten op een mailtje, want ja, is ook zo best wel lastig terug te vinden waar? En connectie fout zit bijvoorbeeld dat je hier is als je reserveringen niet goed binnen krijgt,

Jody: Oh ja ja ja, waar ligt dat dan aan?

Respondent 1: Dan heb je wel paniek in de tent. Om dan uit te zoeken waar het aan ligt is vaak lastig en dat gebeurt dan altijd ineens en

Jody: Ja.

Respondent 1: Loopt het niet meer, dus.... Dus daar zijn we in de loop van der jaren achter komen dat toch wel heel belangrijk is.

Jody: Ja, ja, dat blijft dan toch wel techniek, maar dan is het wel fijn dat je snel bij de klantenservice terecht kan. Nou mooi. En bijvoorbeeld bepaalde prijsstrategieën gaan, gaat dat bedrijf daar ook over of hebben jullie daar zelf ook wel inspraak op?

1.9 Respondent 1: Ja, nou hebben we, dat wordt wel eigenlijk. Hun sturen ons bijvoorbeeld wel weer nieuwe tarieven door, bijvoorbeeld voor volgend jaar en zeker nu bijvoorbeeld met corona. Worden er weer acties ingezet. Wat zijn goede momenten? Dat gaat wel echt in overleg, maar het is gewoon wel heel fijn dat hun het voorstel daarin doen.

Open code: Soorten Revenue Management System

Jody: Ja ja.

1.10 Respondent 1: Let op de zomer komt eraan, kunnen er weer acties in zitten. Via Booking.com, via dat in spelen. Wat we bijvoorbeeld wel vaak doen, is uuuh, bij acties dat we uuuh, ja via onze channel manager even onze tarieven ietsjes hoger maken. Bijvoorbeeld via Booking.com, zodat we niet echt heel veel korting geven. Via booking.com dat eigenlijk het tarief nog hetzelfde is als onze website, maar wel weer voor meedoen met acties op die manier.

Open code: Meedoen acties OTA's

Jody: Ja oké ja want. Want ik zag dat jullie ook wel als mensen via de eigen website boeken dat dat ze veel dingetjes gratis krijgen. Of uhm ja.

Respondent 1: Ja, ja, we proberen natuurlijk onze gasten zoveel mogelijk zelf te laten boeken of nou ja via de eigen website. Nou ja dan heeft Booking.com zichzelf ook een beetje in een slechter daglicht het afgelopen jaar denk ik wel gezet.

Jody: Ja.

1.11 Respondent 1: En ik merk wel echt dat veel mensen wel rechtstreeks boeken. We proberen altijd sowieso te zorgen dat we op onze eigen website net iets goedkoper zijn.

Open code: Directe boekingen strategie

1.12 En inderdaad dat we voor de gasten die rechtstreeks boeken, dat we een gratis upgrade geven in dien mogelijk. Zodat die wel een paar extraatjes hebben en zodat het voor de gast wel echt aantrekkelijker wordt.

Open code: Extra's gast directe booking

Jody: Oké.

Respondent 1: Om rechtstreeks te boeken.

Jody: Ja en merkt u dat dat dan ook dat meer mensen rechtstreeks boeken als u bijvoorbeeld die gratis snacks en fruit aanbieden, helpt dat voor de directe boekingen?

1.13 Respondent 1: Ik denk het wel ja, voor de gast is het vaak iets meer moeite om rechtstreeks te boeken, want het is natuurlijk altijd het voordeel voor booking.com heeft, is dat je gegevens al zijn ingevuld. Tevens twee klikken en je hotelkamer is geboekt dus de gast moet wel iets meer moeite doen, zodat het hotel iets meer geld kan verdienen. Dus daar wil de gast gewoon iets voor terug zien

ben ik van mening. Doordat ja dat allemaal de extra is. Uhm ja, ja, heeft het de gast alleen al het gevoel zeg maar van oh wacht, ik kan beter rechtstreeks boeken. Want dan word ik er ook een stukje beter van en niet alleen het hotel.

Open code: Extra's gast directe booking

Jody: ~~Ja. Nee dus door een klein beetje te geven, dan merk je eigenlijk wel dat de gasten ja via de eigen website boeken. Ja en mooi en ik zag dat jullie ook gebruik maakte van minimum length of stay restrictions. Dat ze 10% korting krijgen volgens mij?~~

Respondent 1: Ja klopt

Jody: ~~En merken jullie dat daar veel gebruik van wordt gemaakt?~~

1.14 Respondent 1: Nee, ik denk niet dat ze daardoor een extra nacht erbij gaan boeken, want jij wilt echt een, twee of 3 nachten blijven. Dat heb je vaak tevoren al bedacht en ik denk niet dat wanneer het in één keer 10% voordeliger wordt dat ze dan uuhm, in één keer denk ik, oh nou, dan doen we nog een nachtje.

Open code: Minimum length of stay

Jody: ~~Nee nee.~~

1.15 Respondent 1: Uuhm maar ja, wij willen wel ook aan de gast aangeven van oké, blijf je twee nachten. Ja, weet je, het scheelt ons ook in de kosten, een kamer hoeft niet volledig opnieuw schoon, we hoeven niet iemand uit te checken. Daardoor willen wij het ook wat gunstiger maken voor de gast.

Open code: Minimum length of stay

Jody: ~~Ja nee, dat snap ik. Ja, ik denk dat het goed is om dat aan te bieden en ik zag dat jullie ook... Of van de arrangementen die jullie aanbieden wordt, wordt daar veel gebruik van gemaakt?~~

1.16 Respondent 1: Nee niet echt, en die hebben ook best wel opengelaten. Gewoon dat we eigenlijk willen zeggen tegen gasten oké onze service is eigenlijk een beetje op maat gemaakt. Maar ja, we zijn best wel een klein hotel. Ja, en we zijn gewoon niet echt het arrangement hotel. We hebben geen eigen restaurant, alleen ontbijt doen we. We zitten midden in de stad, we willen de gast gewoon de vrijheid geven in waar die gaat.

Open code: Arrangementen

Jody: ~~Nee, inderdaad, dat snap ik.~~

1.17 Respondent 1: We kunnen altijd tips geven of iets voor ze reserveren, maar eigenlijk is het iedere keer een beetje op maat gemaakt en iedere keer kijken we van oké wat wil de gast? En ja, wat kunnen we ze dan aanbieden zonder dat het voor ons allemaal te ingewikkeld wordt. Want stel, we gaan echt arrangement maken met een boot, een diner en dingen en de gast die betaalt alles weer aan ons en dan moeten we alles weer onderling factureren naar de bootverhuur, naar het restaurant. Ja, dus zoveel extra werk, dus we proberen eigenlijk de gast zelf te laten doen haha.

Open code: Nadelen arrangementen

Jody: ~~Ja nou heel goed toch, ja dat is maar net...~~

1.18 Respondent 1: Want ja, dat levert ons dan eigenlijk niks op en die gast maakt eigenlijk ook niet zoveel uit om zelf even dat bootjes te reserveren of uhhh dat restaurant, die kunnen wij natuurlijk voor ze reserveren, maar om daar gewoon...

Open code: Nadelen arrangementen

Jody: ~~Ja is zeg maar geen arrangement voor nodig~~

Respondent 1: ~~Nee precies~~

Jody: ~~Nee, nee dat snap ik en maken jullie ook gebruik van een overboekingsstrategie?~~

Respondent 1: ~~Hoe bedoel je?~~

Jody: ~~Uhm, dat jullie meer reserveringen aannemen dan kamers dat jullie hebben.~~

1.19 Respondent 1: Nee, dat doen we eigenlijk nooit. We hebben ook maar 17 kamers en in de weekenden gaan we ook best wel goed vol. En, uuuuh, dus dat vinden we eigenlijk, ja, dat is te risicovol, zeg maar om te overboeken. Wat bijvoorbeeld wel zo is, is dat we.. We hebben ook nog 6 appartementen en voor de appartementen wordt wel regelmatig, hebben we daar ook wat short stay in zitten, gasten die wat langer verblijven en dan kunnen we nog wel eens zeggen van oh ja, we willen eigenlijk iemand aan,

Open code: Overboekingen

Jody: ~~Ja Oké.~~

1.20 Respondent 1: Aannemen die een maand blijft, maar dan hebben wel wat overboekingen en dan is het wel fijn dat we flexibel zijn van, nou ja, weet je, we kijken wat ontstaat. Misschien wordt geannuleerd en anders kunnen we, blokken wat kamers in het hotel en kunnen we die kwijt. Dat doen we nog wel eens, maar verder verder niet.

Open code: Overboekingen

Jody: ~~Ja nee. Nee, nee, dat snap ik ja, je hebt toch wel weer dan ook mensen die dan minder tevreden zijn als ze worden uitgeboekt naar een ander hotel. Dus ik denk dat je dat ook wil voorkomen.~~

1.21 Respondent 1: Ja zeker als ze een appartement hebben geboekt en je krijgt dan een hotel en dadelijk willen ze koken of je weet het niet.

Open code: Overboekingen

~~Maar aan de andere kant is ons hotel vaak net iets duurder, dus eigenlijk heb je dan wel echt upgrades en doen we er bijvoorbeeld een ontbijtje bij en dan zijn ze vaak wel echt helemaal helemaal blij.~~

Jody: ~~Ja ja nou mooi, en ik zag ook dat jullie op zondagavond 35% korting geven en ja, op een verblijf.~~

1.22 Respondent 1: En, dat zit eigenlijk gewoon al in de tarieven door verwerkt dat hier vergeleken met de zaterdag echt wel stuk lager zijn. Ja, misschien dat het nu allemaal wel meevalt dat verschil. Maar normaal is dat zo snel echt een stuk groter, want zondag is vaak wel onze alle rustigste dag en dat willen we eigenlijk een beetje opgezet. Van ja, we merken ook best wel dat dat we een concept hotel zijn en dat er echt wel vaak gasten zijn, die willen gewoon een keer naar ons hotel dat het een beetje zon bucket list dingetje wordt en dat ze het toch wel wat duurder vinden,

Open code: Korting zondag

Jody: ~~Ja.~~

1.23 Respondent 1: Maar ja, die kunnen dan zeggen van oh, oh, wacht als ik op zondag ga. Die zitten dan naar zaterdagen te kijken en denken o jee, dat is me veel te duur, terwijl als ze op een zondag zouden boeken. Ja, en het scheelt je, ja zeker 35% dus,

Open code: Korting zondag

Jody: ~~Oké ja.~~

1.24 Respondent 1: En hebben ze meer kans op een upgrade, dus dat merken we wel dat dat een beetje onze zondag uhhh.

Open code: Korting zondag

Jody: ~~Ja dus er komen wel mensen op af, op die korting?~~

1.25 Respondent 1: Eigenlijk wel, ja! Die mensen die denken dan ook van, de zaterdag zat vol en dan kijken ze daarna, en dan oh, wat is dan het verschil? En dan zie je zo dat verschil is wel heel groot is.

Open code: Korting zondag

Jody: ~~Ja.~~

1.26 Respondent 1: Ja net als een pensionado die denkt, ja, ik kijk niet per se op zaterdag hoor, ja, zondag zijn in ieder geval nog de winkels open en dan komen ze lekker vroeg. Winkelen kan ook

lekker uit eten, en heb je toch beetje weekend? Ja, alleen maandag is er toch iets minder te doen, maar....

Open code: Korting zondag

Jody: Nou ja, het is wel ja, ik denk dat het heel goed is inderdaad, en....

Respondent 1: Ja, dus dat is wel waar we op willen wijzen, want,

Jody: Ja, ja, en als jullie daar nog meer bezetting hebben, dan is dat alleen maar mooi meegenomen! Ja, en en zijn jullie ook echt bezig met segmentatie of gaat het ook vanuit het bedrijf waar jullie mee samenwerken?

Respondent 1: Hooeee bedoel je?

Jody: Ja bijvoorbeeld, dat de gasten die bij jullie in het hotel komen, dat jullie heel erg mee bezig zijn van wat voor type gasten het zijn business en leisure, zodat je...

1.27 Respondent 1: Nee, nee, dat valt wel mee, want we denken ook wel echt dat er steeds meer verdwijnt. Het is eigenlijk niet meer alleen business.

Open code: Segmenteren

Jody: Ja.

1.28 Respondent 1: Weet je wel? Die komt ook nog even de stad bezoeken. Plakt er misschien nog een dagje achteraan om om wat leuks te doen. Dus nee, we hebben niet per se dat ze daar heel erg op focussen. We proberen gewoon de marktfabriek mogelijk te houden. Ja, zeker op deze tijd ben ik ook heel blij dat we dat altijd heb gedaan, zowel op business gefocust als leisure. Mensen zullen misschien ook voornamelijk denken van die zitten midden in de stad en zeker met het concept wat we hebben dat we echt een leisure hotel zijn. Terwijl eigenlijk ja, voor corona gewoon. Dat het bijna fifty fifty was. In de weekenden zitten we vol met leisure. En dan merken we nu van oké, we moeten nu vooral inzetten op leisure, want er zijn eigenlijk geen zakelijke gasten op dit moment die die bestaan even niet. Dus ja, ik ben blij dat wel dat altijd zo hebben gedaan.

Open code: Segmenteren

Jody: Oké.

1.29 Respondent 1: Onze focus daar op hebben gehouden en het zo breed mogelijk hebben doorgetrokken. Het kleine beetje wat soms wel iets is, want je hebt nog best wel wat websites, net als bijvoorbeeld voordeeluitjes en dat soort zaken en dat zijn toch ook wel weer een ander type gast. Weet je als je echt wel naar de 70-plusser gaat? Ja, dat zeggen wij daar is ons hotel gewoon niet zo geschikt voor, want die willen gewoon het klassieke hotel.

Open code: Segmenteren

Jody: Ja ja.

Respondent 1: Ja met vloerbedekking, en haha, een grote entree met een draai-deur. Ja en dan merken we gewoon dat die het concept gewoon niet helemaal snappen en de kamers te donker vinden. Of ja, weet je wel dat soort dingen dus daar hebben we op gezegd van daar hoeven we ons niet meer op te focussen.

Jody: Ja, dus is jullie doelgroep dan wel iets meer de jongere generatie, bijvoorbeeld de millennials?

Respondent 1: Ik denk wel vanaf, maar halverwege 20 ja, tot eigenlijk wel echt zestiger die toch zo ja wel wat meer soms te besteden heeft, want ze zijn in de zekerheid boutique hotel niet het goedkoopste hotel, maar.

Jody: Nee.

Respondent 1: Daarom hebben we Little Duke geopend, want dat is een beetje het budget zusje. En dan hebben we in ieder geval op een zaterdag, zeg maar een op de duurste dag, zelf nog steeds een kamer in midden in de stad. Voor €100 euro iets minder is er gewoon een kamer te boeken. En ja wij proberen altijd die kamers het goedkoopste te houden in de binnenstad en de duurste kamer daar begint weer de goedkoopste kamer hier, dus zo hebben we nu dus van grootste prijsklasse voor eigenlijk iedereen wel een kamer in de stad.

Jody: Ja ja dan spreek je toch misschien ook wel een wat grotere doelgroep aan.

Respondent 1: Jazeker, zeker met Little Duke erbij. We hebben iets minder de focus daarop liggen, ook omdat het zelf check in is, minder service, het staat iets minder in the picture, zeg maar. Maar het is meer dat als mensen zeggen, leuke kamer maar we vinden het te duur, dan kunnen we zeggen, o nou kijk eens naar Little Duke hotel. En dat lukt in de weekenden heel erg goed.

Jody: Oké.

Respondent 1: En doordeweeks eigenlijk ook wel, want er zijn toch veel zakelijke gasten die willen gewoon bij station zitten. Die hebben alleen een bed nodig, die checken soms heel laat uit en vroeg eruit.

Jody: Ja.

Respondent 1: Ja en dan kan je daar doordeweeks voor €60 slapen. Ja, voor de zakelijke gast is dat perfect.

Jody: Oké ja dat is ideaal. Misschien dat veel zakelijke gasten net ook wel fijn vinden dat het het zelf check in is.

Respondent 1: Ja gewoon snel geen contact, geen service zit ook geen, ja ze kunnen bij een heel leuk koffietentje ontbijten als ze dat willen, maar ze kunnen ook snel weg en door.

Jody: En segmenteren jullie ook wel is op bijvoorbeeld lifestyle, of dat jullie je nu focussen op thuiswerkplekken of dat mensen misschien met een andere reden naar het hotel komen?

1.30 Respondent 1: Nee, nee eigenlijk zijn we daar niet heel erg mee bezig. We proberen een wat groter doelgroep aan te trekken en we maken daar geen onderscheid uit.

Open code: Segmenteren

Jody: Oh oké

1.31 Respondent 1: Wanneer we bijvoorbeeld horen dat een gast met een speciale reden komt, dan proberen we daar wel op in te spelen, misschien kunnen we dan nog wat voor de gast doen. Maar het is niet dat we bij elke boeking erachter, moeten komen.

Open code: Segmenteren

Jody: Oké. En uhhmm, uhm wat doen jullie eigenlijk aan aan upselling? Zijn jullie daar veel mee bezig binnen het hotel?

1.32 Respondent 1: Uuumh, ja daar zijn we eigenlijk wel altijd veel mee bezig. We zijn Mews nog een beetje aan het inrichten dat als mensen nog voor een upgrade kunnen kiezen. We hebben al wel ervoor gezorgd dat de gasten een speurtocht of ontbijt bij kunnen boeken via Mews.

Open code: Attribute-based pricing

Jody: Ja, dus dat dat via Mews kan zeg maar?

Respondent 1: Ja, ze zijn we op dit moment ook mee bezig vooral voor *. Want zijn de standaard kamers best wel kleine kamers soms. Daar zijn vaak die grote kamers over, maar op dit moment boekt iedereen eigenlijk, zijn onze suites als eerste geboekt, zodat iedereen wat meer ruimte op de hotelkamer wil.

Jody: Oké ja ja.

Respondent 1: Sinds afgelopen jaar haha. Dus zijn suites altijd als eerste vol en kleinste kamers als laatste.

Jody: Oh oké!

Respondent 1: Dat is volledig omgedraaid, dus daarom hebben we nou eigenlijk niet meer zo heel veel up te sellen.

Jody: Nee, dan heb je niet meer de mogelijkheid. Nee, ja.

1.33 Respondent 1: Maar we zijn, ja we willen natuurlijk altijd wel soms, zeker bij een boetiekhôtel vind ik het ook wel een stukje service als gast komen inchecken. Ja en dat je meteen een connectie hebt van 'oh ik heb nog een fantastische suite voor je beschikbaar. Zou je daar van gebruik willen maken? Dat kost wel iets extra, maar normaal is die kamer €100 duurder' Maar ja, weet je, dan kunnen ze ook snel even kijken, dus vinden we het ook wel vaak leuk om tijdens check-in nog upgrades te verkopen.

Open code: Up/Cross-selling via personeel

Jody: ~~Ja dus jullie spelen daar dus wel echt op in! En is jullie personeel daar ook heel erg op getraind of?~~

1.34 Respondent 1: Ja we hebben wel eens in het verleden, nu valt het allemaal wel mee hoor, maar in het verleden hebben ons daar wel echt op gefocust.

Open code: Up/Cross-selling via personeel

1.35 En aan het einde van de maand gaan we het bedrag verdubbelen en gaan we gezellig borrelen. En dan was iedereen daar flink mee bezig, nou weer €10 verdiend voor de borrel pot. Ja zo doen we dat.

Open code: Up/Cross-selling via personeel

Jody: ~~Ja.~~

1.36 Respondent 1: Eigenlijk altijd wel en meestal, ik als de manager doe dat altijd wel achter de receptie. En mij assistent-manager, wij zorgen altijd dat we even in onze groep even de upgrades delen van nou net weer een * verkocht voor dit, dan blijft iedereen er ook actief mee bezig.

Open code: Up/Cross-selling via personeel

Jody: ~~Oja, ja precies!~~

Respondent 1: ~~Ja, dat moet ik ook doen als ik aan het werk ben. En dan nu werken we best wel met veel stagiairs. Maar gelukkig is iedereen heel enthousiast dus dat dat werkt allemaal goed mee.~~

Jody: ~~Oke oh ja, Dat is wel fijn. Ja en maar trainen jullie dan ook echt die stagiaires of worden ze meer in het diepe gegooid van? Nou probeer het maar. En kijk maar of het lukt?~~

1.37 Respondent 1: Nee, we laten altijd even zien hoe ze dat het best kunnen vertellen, hoe ze het kunnen verkopen. We zijn er altijd, ik probeer bijvoorbeeld als stagiair aan het werk is, een check-in te doen en dan weten ze weer wat je allemaal kan zeggen en hoe je het beste kan verkopen. En we hebben ook wel bij onze receptie gewoon een lijstje hangen van denk aan de upgrades en met papiertje met bedragen erbij dat je snel kan schakelen van oh u heeft een deluxe, maar een kan een andere kamer voor € 30 meer een suite aanbieden. Zodat ze het gelijk weten en dat niet het moment weg is.

Open code: Up/Cross-selling via personeel

Jody: ~~Ja ja, Je moet het wel echt goede moment pakken en op spelen ja,~~

Respondent 1: ~~Ja, dus nee, dat, dat wordt altijd eigenlijk wel gedaan.~~

Jody: ~~Nou mooi, en zijn jullie dan ook wel bezig met cross selling of is dat binnen jullie hotel niet echt, want jullie hebben ook geen restaurant...~~

Respondent 1: ~~Nee, nee, ja, we hebben het ontbijt natuurlijk, ja, ja, dat proberen we zeker. Nu moet altijd eigenlijk even ontbijt worden afgesproken 's ochtends, dus dan vragen we dat ook gelijk met check in had u al ontbijt erbij geboekt. Zo nee, dan vragen we nog een keer, leggen we uit wat ze allemaal bij het ontbijt krijgen, proberen we. Nou ja, Dat is het wel een beetje.~~

Jody: ~~Ja, ja, je probeert altijd dat mensen ontbijt bijboeken natuurlijk, maar ja, maar.~~

Respondent 1: ~~Ja, wij zijn ja, wat dat betreft ook ons ook een beetje vast aan wat we zelf fijn vinden. Ik vind het ook altijd heel leuk om in de stad bij ontbijt tentjes te gaan ontbijten, dus dat zeg ik ook tegen gasten van joh, je bent er gewoon vrij in. We hoeven bij de 17 kamers niet per sé ons geld te verdienen aan het ontbijt, dat is niet heel veel extra.~~

Jody: ~~Ja.~~

Respondent 1: ~~Omdat we verdienen daarmee niet heel veel geld extra als iedereen komt ontbijten.~~

~~Omdat je toch ja vrij klein bent en toch best wel wat inkopen hebt,~~

Jody: ~~Oke ja~~

Respondent 1: ~~Ja, zij zijn dat, zeg maar niet echt een marges die die voor ons heel heel interessant zijn en we willen ook een kwalitatieve goed ontbijt.~~

Jody: Ja.

Respondent 1: Dus laten we altijd best voor onze gasten daarin vrij en push ik ook nooit eigenlijk collegas om dat heel erg te gaan verkopen, dus wel meer een service zijn.

Jody: Nee, dat snap ik, oke!

Respondent 1: Van wij serveren een heel goed ontbijt, maar ja, als je het lekker vindt om in de stad te willen ontbijten. Dan laat het weten, we weten gelukkig heel veel leuke tentjes.

Jody: Ja. Belangrijk dat je inderdaad niet gaat pushen en dat je de gasten wel van een vrij laat daarin.

Respondent 1: Nee, ik zelf wil gewoon dat de gasten dus ook een zo fijn mogelijk verblijf hebben in Den Bosch en ja, soms tippen we zelfs van nou ik zou één keer hier ontbijten als ze twee nachties blijven en zou ik zeker dan ook zeker in de stad ontbijten omdat het heel gezellig is als je lekker op het terras zit.

Jody: Ja, ja precies. Dat is ook zo. Ja, Dat is ook heel gezellig. Ja ja nou heel goed oké en ik heb nog een paar vragen over ja customer experience, want ik vroeg me ook af of jullie aan pre-arrival communicatie doen?

1.38 Respondent 1: Uuh, ja gasten krijgen via Mews best wel wat communicatie ze kunnen alvast online inchecken.

Open code: Mobiele technologie

Jody: Oké.

Respondent 1: Ja dus dat krijgen ze eigenlijk al e-mails over,

Jody: En ja en dan kunnen ze dan bijvoorbeeld ook, of zien jullie dat de gasten ook voor een upgrade gaan door middel van pre-email?

1.39 Respondent 1: Ja dat zijn we nog aan het instellen dat dat inderdaad er ook nog bij moeten komen.

Open code: Up/Cross-selling via e-mail

Jody: Ja, maar dat kan...

1.40 Respondent 1: Maar dan moeten we volgens mij weer Oaky aansluiten en daar betaal je ook weer een bedrag per maand voor. En ja, dat hebben we nu even allemaal een beetje onder ons gezet door corona. Voordat we weer verder gaan investeren.

Open code: Up/Cross-selling via Oaky

Jody: Ja ja dat snap ik ja en, uuh maar merken jullie dat bijvoorbeeld door middel van pre-arrival dat mensen daardoor een ontbijt erbij boeken of meer vragen stellen?

1.41 Respondent 1: Dat valt tot nog toe wel mee. Misschien dat we naar gasten toe ook wel heel ontspannen zijn van, joh kom lekker en dan regelen we alles voor jullie, daar hoeft je nog niet aan te denken. Dat is wel altijd wat we een beetje in onze communicatie doorvoeren, wat ik ook, ja.

Open code: Up/Cross-selling via e-mail

Jody: Ja.

Respondent 1: Ja natuurlijk als een gast alles van tevoren wil regelen, is dat helemaal prima. Maar ik vind het helemaal prima, maar ik vind het zelf ook het fijnste als het hotel het zegt van kom maar gewoon hierheen, wij regelen het voor jullie. Ik kan morgen nog zien of je komt ontbijten, weet je?

Jody: Ja precies.

1.42 Respondent 1: En, dat is wel een beetje de sfeer die we willen uitstralen, dus ja die pre-arrival e-mail. Ik denk wel dat het goed is hoor, want je wilt eigenlijk wel het overbrengen en dat je flesje cava kan kopen en wat extraatjes, want dat doet zo goed en is eigenlijk gewoon heel makkelijk, kost weinig moeite en brengt wel gewoon extra omzet.

Open code: Up/Cross-selling via e-mail

Jody: Ja, toch wel de extra bij-verkoop inderdaad.

~~Respondent 1: Dat is ook wel iets inderdaad waar we mee bezig zijn, ja.~~

~~Jody: Nee, Dat is heel goed en uhm uhm. Ik ben heb voor school heel erg gekeken naar trends en ontwikkelingen. Wat nu heel erg is bij hotels en wat bij mij heel erg naar voren kwam, was value-adding dus dat je heel erg waarde toevoegt aan het verblijf van de gast. Dus ik vroeg me af of jullie daar bijvoorbeeld ook mee bezig zijn, want jullie zijn natuurlijk ook wel een boutique hotel, dus Het is allemaal wel voor aparte. Dus hoe? Ja, hoe zorgen jullie ervoor?~~

1.43 Respondent 1: Ja, we zijn wel in de loop der jaren eigenlijk... Ja, hebben we daar eigenlijk wel onze investeringen ingemaakt, uhm bijvoorbeeld onze kamers liggen... Wij we op zoek gegaan.. Mensen vinden... Hadden we op een gegeven moment een idee dat ze graag van die badslippers van de slofjes zeg maar hadden. En toen hadden we een idee van ja we kunnen van die witte slofjes neerleggen, maar dat past niet bij ons hoe we zijn. Dus toen zijn we eigenlijk op zoek gegaan naar een productie met echt een goede zwarte slof met ons logo erop. Want wij vinden dat.... Dat kost ons €1 euro per kamer of €2 weer extra zonder dat je die heel erg in prijs natuurlijk terug gaat vinden. Maar dan die sloffen, nou ja, ik heb ze zelf ook, die gaan bij mij al heel lang mee.

Open code: Value-adding manieren

Jody: Oké!

1.44 Respondent 1: Dus als de gasten die mee naar huis neemt en hij draagt ook dagelijks, dan denkt hij een half jaar lang terug aan ons hotel, dus dat is wel echt iets wat we, dat soort dingetjes hebben we eigenlijk wel een beetje gedaan. Ik weet niet of dat is wat je bedoelt?

Open code: Value-adding manieren

~~Jody: Ja bedoel ik eigenlijk wel inderdaad, ja waar ja.~~

1.45 Respondent 1: Ja dat je eigenlijk meer waarde biedt aan de aan de huidige kamer. We hebben op een gegeven moment... We hadden bijvoorbeeld een hele mooie Marshall speakers op onze kamers staan. Alleen die kan je niet aanzetten voordat de gasten binnen zijn. Die kan je eigenlijk alleen maar via bluetooth verbinden en heb je wel heel mooi geluid, maar wij vonden ja, ik merkte heel vaak als ik in een hotel kwam en dat er een muziekje aanstaat op de kamer, dat dat, en de lampen staan aan,

Open code: Value-adding manieren

~~Jody: O ja ja.~~

1.46 Respondent 1: Dus toen hebben we alle speakers, die eigenlijk heel goed nog waren, weer vervangen voor andere speakers die ook mooi zijn.

Open code: Value-adding manieren

~~Jody: Oooh, oke!~~

1.47 Respondent 1: En waar dus wel dat muziekje al bij aan kan staan. Ja zo zijn we steeds meer in de details wel gaan werken. Of een paraplu op de kamer die ze kunnen lenen. Zo zijn we eigenlijk iedere, in de loop van de afgelopen 4 jaar, van oké, wat kunnen we nog meer doen in? Ja, zeker in die tijd. Het ging gewoon heel goed en dan wil je gewoon iedere keer een beetje beter worden.

Open code: Value-adding manieren

~~Jody: Ja ja snap ik ja.~~

~~Respondent 1: Ja en dan haar hebben we eigenlijk wel heel goed opgelet. En nu zou ik bijna niet meer weten wat we beter kunnen doen.~~

~~Jody: Nee, nou ja, Dat is heel goed en het zijn toch de kleine dingen waarom een gast voor jullie zouden kiezen in plaats van een ander.~~

1.48 Respondent 1: Er zijn echt wel heel veel gasten die het niet zien hoor, die die details niet zien. Of die niet zien dat je wat meer op duurzaamheid gericht bent. We hebben onze eigen cosmetica, ja, er zijn gewoon zoveel gasten die denken nou, ik had liever Rituals gezien ofzo waar wij juist hebben geïnvesteerd in ja natuurlijke producten, parabenen vrij, weinig plastic verbruik dat soort dingen, maar

sommige gasten ja, die die zijn gewoon wat simpeler en die denkt o ja gisteren zijn we ergens geweest en die hadden Rituals, die vinden dat dan meer luxe bijvoorbeeld. Terwijl wij dat dan zien van dat is zo standaard, dat willen we absoluut niet.

Open code: Value-adding manieren

Jody: Nee, ja, Maar dat is misschien meer type hotel wat jullie zijn en ja, wat je wil uitstralen.

Respondent 1: Het ook altijd lastig voor ons, voor iedereen, je wilt het toch goed doen.

Jody: Ja ja, nou, Ik vind het wel heel erg leuk. Ja, en want jullie hebben ook gratis toegang tot een gym?

1.49 Respondent 1: Ja ons in ons pand zit de sportschool, die zit op zichzelf, die hebben gewoon eigen kleedkamers. Maar onze gasten kunnen daar gebruik van maken.

Open code: Value-adding manieren

Jody: Oké en merken jullie dat gasten daar, ja, dat het iets waardoor gasten bijvoorbeeld sneller bij jullie zouden boeken?

1.50 Respondent 1: We hebben zeker een aantal zakelijke gasten.... Is dat zeker wel het geval ja, die boeken echt wel bij ons voor de gym.

Open code: Value-adding manieren

Jody: Oké ja, en en jullie bieden ook gratis fietsen aan toch?

1.51 Respondent 1: Ja, we hebben ook een aantal fietsen, Dat is wel een beetje een vraag en aanbod, we hebben er 4 dus ja, als ze weg zijn, dan zijn ze weg. We doen nog niet heel erg van tevoren reserveren, zodat mensen een beetje ja.... En als ze een paar uurtjes de fiets pakken, dan pakken ze hem. En staat er geen fiets en ze willen er echt zeker van zijn dan kunnen ze dat het beste bij fiets verhuurbedrijf doen. Maar als je even een paar uurtjes de fiets wil pakken, dan kan dat gewoon.

Open code: Value-adding manieren

Jody: Oké.

Respondent 1: Maar het is niet dat de gasten daarom boeken,

Jody: Nee precies oké, ja, maar het is toch...

Respondent 1 En, we hebben ook niet echt de ruimte om dat uit te breiden

Jody: Nee nee, nee, snap ik maar....

Respondent 1: En in Den Bosch is alles in de binnenstad, moet ik zeggen, ook wel heel erg goed bereik.

Jody: Nee, nee dan hoef je misschien niet eens een fiets te hebben inderdaad, nee, maar het is toch wel weer iets waardoor mensen bijvoorbeeld bij jullie zouden boeken doordat die gratis zijn.

1.52 Respondent 1: Jaa jaa, of het is, mensen die komen binnen en die zijn die fiets staan. Ze weten dat de mogelijkheid er is, dat vinden mensen van: Oooh ik kan hier ook een fiets krijgen. Nou, Ik heb hem niet nodig, maar fijn dat het kan.

Open code: Value-adding manieren

Jody: Ja precies, meer wat zekerheid. Ja, ja, en Ik heb nog een paar vragen, want ik zag dat er zal wel iets uitliep.

Respondent 1: Nou maakt niet uit.

Jody: Nou gelukkig en maken jullie gebruik van een loyalty program?

1.53 Respondent 1: Uuh, nee eigenlijk niet. Nee, ja, wij hebben wel voor een aantal zakelijke relaties kortingscodes, die kunnen gewoon via de kortingscode op onze eigen websites boeken, zodat ze altijd... Ja het voordeligste tarief hebben die krijgen volgens mij altijd een non-refundable tarief, maar dat is eigenlijk flexibel voor hun, want de zakelijke gast, die wilde het gewoon ook heel graag flexibel zijn. En uuh, dat hebben we voor een aantal...

Open code: Loyalty programma

Jody: ~~Ja ja oké, ja misschien is dat bij een boutique hotel ook iets anders dan bijvoorbeeld als je in de grond keten bent dan gaat het anders in zijn werk. Maar hebben jullie bijvoorbeeld een bepaalde strategie dat jullie ervoor zorgen dat gasten bij jullie blijven terugkomen in het hotel?~~

1.54 Respondent 1: Ja we hebben wel eigenlijk geïnvesteerd in een maandelijkse nieuwsbrief. Dat we goed onze emailadressen en zo bijhouden. En de eigenaresse, ja, die is ook marketingtechnisch best wel goed onderlegd dus die zorgt eigenlijk dat iedere maand een leuke nieuwsbrief uitgaat en ook wel vaak met de kortingscode. Dat ze bijvoorbeeld alvast met een kortingscode kunnen boeken.

Open code: Email communicatie

Jody: ~~Ja oké en gaat dat die nieuwsbrief dan ook via een extern bedrijf of...?~~

1.55 Respondent 1: Hoe heet dat nou? Man chip Monkey Monkey... Daar bewaar je wel een fee voor maandelijks en dan bewaart die al je e-mailadressen en kan je heel makkelijk adressen weer uploaden. MailChimp, volgens mij is dat een logo van een aap.

Open code: Email communicatie

Jody: ~~Oké ja MailChimp inderdaad! En ja merken jullie dan dat gasten bijvoorbeeld zo'n kortingscode gebruiken.~~

1.56 Respondent 1: Jaaa.. Dat werken we eigenlijk wel. Niet super veel, maar we proberen eigenlijk wel een leuk design eraan te geven. We merken wel gewoon dat het gelezen wordt en we doen het ook echt maar één keer in de maand, niet te veel. En een beetje met vette foto's, van hotel. En als bijvoorbeeld fotografen langs zijn geweest, die schieten altijd wel erg goede content en daar proberen we echt wel iets mee te doen.

Open code: Email communicatie

Jody: ~~Ja even wat creatiever dan gewoon standaard nieuwsbrief, zeg maar.~~

1.57 Respondent 1: Ja, het is niet tekst, het is vaak gewoon we miss you en een paar leuke foto's en de kortingscode. Ja, het is meer van ohja dat hotel. Ja, Dat was ook leuk hotel, dat mensen je toch wel blijven herinneren. Als je altijd zo'n lap tekst krijgt van een nieuwsbrief van een bedrijf, ja dan ga je hem op een gegeven moment, dan wil je niet meer.

Open code: Email communicatie

Jody: ~~Nee nee, ja het moet niet irritant worden inderdaad nee. En sturen jullie ook een e-mail na het verblijf van een gast, dus zeg maar post-stay communication?~~

1.58 Respondent 1: Ja je krijgt standaard bij alle locaties een mail van: we willen graag horen hoe het verblijf was, als ze wat opmerkingen hebben dat we het heel fijn vinden om gewoon per mail te ontvangen, hebben ze alleen maar positieve dingen, dan vragen ze een review te schrijven op TripAdvisor. Maar mochten er inderdaad nog wat puntjes zijn, dan horen we dat graag per mail zodat we daarop kunnen reageren.

Open code: Post-stay communication

Jody: ~~Ja ja nee dat...~~

1.59 Respondent 1: En, we merken wel sinds dat er is, want dat doen we eigenlijk sinds Mews er is...

Open code: Post-stay communication

Jody: ~~Oké.~~

1.60 Respondent 1: dat we er veel negatieve reviews er mee ondervangen en ja, we doen er uiteindelijk ook altijd wel echt iets mee als de gast terecht....

Open code: Post-stay communication

Jody: ~~Oké.~~

Respondent 1: wat puntjes van kritiek hebben, dan proberen ze altijd body wash toe te sturen van ik vind het echt vervelend dat je het niet fijn hebt gehaald. Hier kan je toch nog hopelijk fijn terugdenken aan het hotel. Of we geven korting op een nieuwe overnachting of mocht het echt helemaal verschrikkelijk zijn geweest, dan geven we ze een compleet nieuw overnachting. Want dan kunnen ze in ieder geval een betere ervaring krijgen.

Jody: Ja ja, nou, Dat is wel goed.

Respondent 1: In plaats van dat we geld teruggeven..

Jody: Ja ja precies. Ik denk wel dat het belangrijk is om daarop in te spelen en ook door zo'n e mail te sturen. Dat toch ja de gasten kunnen zeggen wat ze van verblijf vonden. Ja ja oke en ja ik ik denk het zelf niet, maar maken jullie bijvoorbeeld gebruik van hen een virtual conciërge of een ja, een chatbot?

1.61 Respondent 1: Uuumh, ja in Mews kunnen ze heel makkelijk chatten eigenlijk. Uuumh, dus dat is het eigenlijk wel een beetje, maar verder niet.

Open code: Mobiele technologie

Jody: Nee, nee, ja past misschien ook niet bij het type concept, misschien wat jullie hebben bijvoorbeeld. Maar ja, nee, ik vroeg me af wie op een en app een gebruikte of iets, maar dat nee nee, dat kan ik me voorstellen.

Respondent 1: Nee nee.

Jody: En bijvoorbeeld als gasten bij jullie op een kamer zitten, en ze willen eten of drinken bestellen. Hoe kunnen ze dan bijvoorbeeld naar de receptie communiceren dat ze wat willen bestellen?

Respondent 1: Sowieso staat er een telefoon op de kamer, dus ze kunnen gewoon met de telefoon staat ook vanuit de Kamer kunnen ze 200 bellen en dan hebben ze meteen een receptie aan het van.

Jody: Ja ja, en en, want dit zijn eigenlijk wel een beetje de vragen die ik zelf... Die ik graag wou weten en hebben jullie, dat u misschien zo nog iets weet van een strategie of tool die jullie op revenue management gebied inzetten, wat toch wel heel erg helpt?

1.62 Respondent 1: Ja, Dat is gewoon om volledig altijd, wat ik denk om altijd mee te doen met alle acties op Booking.com, op Expedia. En zorgen dat dat ook altijd weer gelijk blijft met je eigen website. Dus dat je wel met Booking.com met een actie meedoet, 30% korting geeft, maar zonder dat je echt die korting geeft. Maar doordat je altijd meedoet met acties, dan ben je hoog in de vindbaarheid altijd bijvoorbeeld als daar je hoog in de vindbaarheid enzo, in de ranking enzo. En ja, dat is altijd wel een uitdaging om dan goed alle acties gelijk te hebben lopen en nog altijd zorgen dat je op je website dan nog iets goedkoper bent zonder dat je te veel weg geeft.

Open code: Meedoen acties OTA's

1.63 En dat alle ja, ze noemen dat rate parity dat dat allemaal goed gelijkloopt. Ja, vind dat altijd de grootste uitdaging en.

Open code: Rate Parity

Jody: Ja snap ik.

Respondent 1: En ook waar het meest te halen valt.

Jody: Maar moeten jullie dat wel echt zelf controleren en bijhouden of doet dat bedrijf dat?

Respondent 1: Nou zij doen dat ook voor ons, maar toch merk je dat het heel snel niet goed loopt en dat je het niet goed kan vinden.

Jody: Oké.

Respondent 1: Dus je moet ze gewoon altijd zoeken en ook al heb je een extern bedrijf er voor...

Jody: Ja ja ja, het is toch verstandig om het zelf ook bij te houden?

Respondent 1: Ja om het zelf altijd even te blijven checken.

Jody: Nou ja, heel goed ik. Ik denk dat ik heel veel wijzer ben geworden in wat jullie doen. Ja, en ja goed om te horen dat jullie met het IFHG samenwerken, dan kan ik dat ook nog eens even meenemen voor mijn onderzoek.

~~Respondent 1: Ja joh Ik denk dat je hun altijd ook wel kan bellen hoor als je Als je daar nog verder wat over wilt weten.~~

~~Jody: Ja ja, ja, Dat is een hele goeie. Ja, nou, dan wil ik u heel erg bedanken voor uw tijd.~~

~~Respondent 1: Graag gedaan.~~

~~Jody: En als ik verder misschien nog iets voor u kan betekenen, dan hoor ik dat graag!~~

~~Respondent 1: Oké, heel veel succes met je scriptie.~~

~~Jody: Ja bedankt tot ziens doeg.~~

~~Jody: Ja.~~

Bijlage 5: Codeboom

Axiaal Coderen	Open Code	Fragment
Revenue Management Systeem	Soorten Revenue Management System	1.1, 1.2, 1.9 2.2, 3.3, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 5.5, 5.7, 5.13
	Voordelen Revenue Management System	2.6, 2.7, 2.8, 2.9, 2.10, 2.11, 3.4, 4.13, 4.14, 4.15, 4.17, 4.18, 4.19, 4.20, 4.21, 4.22, 4.34, 5.14
	Nadelen Revenue Management System	4.10, 4.11, 4.12, 4.16, 4.35, 4.68, 5.6, 5.11, 5.12
Property Management System	Soorten Property Management Systems	1.3, 2.1, 3.1, 4.23, 5.1, 5.2
	Voordelen Property Management System	4.24, 4.25, 4.26, 4.28, 4.30, 4.31, 4.33, 4.80, 4.84, 4.105, 4.115, 5.3, 5.38,
	Nadelen Property Management System	1.6, 1.7, 3.5, 3.6, 4.27, 4.29, 4.56, 5.4
Overige systemen/software	Channel Manager	1.4, 1.8 2.3, 3.2, 3.7
	Booking Engine	1.5 2.12, 2.13, 2.14, 3.11, 3.12 3.13, 4.32
	Rate Shopper	2.4, 3.50, 4.36, 4.37,
	STR	2.5, 2.18, 2.19, 3.37, 3.38, 4.72, 4.73, 4.74, 5.33, 5.34, 5.35 5.36, 5.37,
Pricing tools	Psychologische prijzen	3.24, 4.54,
	Algemene (of overige) Prijsstrategie	2.20, 3.9, 3.32, 3.33, 4.1, 4.2, 5.15, 5.16, 5.17, 5.62
	Meedoen acties OTA's	1.10, 1.62
	Korting zondag	1.22, 1.23, 1.24, 1.25, 1.26, 4.64, 4.65, 4.66
Non pricing tools	Overboekingen	1.19, 1.20, 1.21, 2.35, 3.21, 3.22, 3.23, 4.55, 4.57, 4.58, 4.59, 5.24, 5.25, 5.26
	Minimum length of stay	1.14, 1.15, 2.21, 2.22, 2.23, 2.24, 3.18, 3.19, 3.20, 4.4, 4.60, 4.61, 4.63, 5.23
Forecasting	Forecasting methode	2.15, 2.16, 2.17, 3.8, 3.10, 3.14, 3.27, 4.38, 4.39, 5.8, 5.10
Segmentatie	Segmenteren	1.27, 1.28, 1.29, 1.30, 1.31, 2.36, 2.37, 2.38, 2.39, 2.40, 2.51, 3.25, 3.26, 3.29, 3.30, 3.31, 4.67, 4.69, 4.70, 4.71, 5.27, 5.28

Directe boekingen	Directe boeking strategie	1.11, 2.41, 2.42 3.34, 4.42, 4.43, 4.44, 4.45, 4.46, 4.47, 4.48, 4.51, 4.52, 4.53, 5.29, 5.30, 5.31. 5.32
	Extra's gast directe boeking	1.12, 1.13, 3.35
Terugkerende gasten	Loyalty program	1.53, 2.47, 2.48, 3.46, 4.101, 5.50, 5.51, 5.52
	E-mailcommunicatie	1.54, 1.55, 1.56, 1.57, 4.104, 4.106, 4.107, 4.108, 5.39, 5.56, 5.57, 5.58
	Kortingscode	2.49, 3.47. 4.102
Up/Cross-selling	Up/Cross-selling via personeel	1.33, 1.34, 1.35, 1.36, 1.37, 2.34, 3.40, 3.41 4.76, 4.77, 4.78,
	Up/Cross-selling via e-mail (systeem)	1.39, 1.41, 1.42, 4.81 4.82, 4.83, 4.86, 5.40, 5.41 5.48, 5.49,
	Up/Cross-selling via Oaky	1.40, 2.27, 2.28, 2.29 2.30, 2.31, 2.32 2.33, 3.39, 3.42, 3.43
Customer Experience	Arrangementen	1.16, 2.25, 3.15, 3.17, 4.3, 4.62, 5.18, 5.19, 5.20, 5.21, 5.22
	Voordelen arrangementen	2.26, 3.16
	Nadelen arrangementen	1.17, 1.18
	Attribute-based pricing	1.32, 4.75, 4.79
	Post-stay communication	1.58, 1.59, 1.60, 3.45, 3.46, 4.89, 4.90, 4.91, 4.92, 4.94, 5.44,
	Value-adding manieren	1.43, 1.44, 1.45, 1.46, 1.47, 1.48, 1.49, 1.50, 1.51, 1.52, 2.45, 2.46, 3.48, 3.49, 4.49, 4.50, 4.93, 4.95, 4.96, 4.97, 4.98, 4.99, 4.100, 5.43, 5.45, 5.46, 5.47, 5.59,
	Mobiele technologie	1.61, 1.38, 2.50, 4.85, 4.87, 4.88, 4.109, 4.110, 4.111, 4.112, 4.113, 4.114, 5.42, 5.60, 5.61,
	Communicatie-afdelingen	3.28, 4.40, 4.41, 5.9
	Losse opmerkingen	1.63, 2.43, 2.44 2.52, 2.53, 3.36

Bijlage 6: Gedeelte per open code de fragmenten

Soorten Revenue Management System:

1.1 Respondent 1: Jaaa, toen zijn we in contact gekomen met IFHG. Ja hun doen eigenlijk revenue voor hotels en voor boutique hotels. Ik zal even kijken waar het voor staat. Uuumh, Revenue Management Company for Hotels. We zijn hier heel tevreden over, het scheelt erg veel werk en daardoor kunnen wij ons op andere dingen focussen.

1.2 Respondent 1: Jaaa, daar zijn we eigenlijk mee in contact gekomen. Ja daar betaal je best wel maandelijks een fee aan, maar ja, als hun is gewoon heel goed doen, dan betaalt ze dat ook terug. Dus ja bij hen hebben we ons eigenlijk aangesloten. En hun hebben ook een revenue software. En hun, 3 keer In de week kijkt dagelijks iemand die software, leest die uit en uuh kijk... Dat kan allemaal met iets meer budget is en anders krijg je alleen maar klachten haha. En doordat we het advies natuurlijk van hen hebben voor het boutique hotel kunnen we heel makkelijk dat door spelen op de andere locaties.

1.9 Respondent 1: Ja, nou hebben we, dat wordt wel eigenlijk. Hun sturen ons bijvoorbeeld wel weer nieuwe tarieven door, bijvoorbeeld voor volgend jaar en zeker nu bijvoorbeeld met corona. Worden er weer acties ingezet. Wat zijn goede momenten? Dat gaat wel echt in overleg, Maar het is gewoon wel heel fijn dat hun het voorstel daarin doen.

2.2 Respondent 2: Revenue Management Systeem is Duetto

3.3 Respondent 3: En dan hebben we? Ff denken. En dan hebben we RMS, dat is Ideas en dat is ons Revenue Management Systeem.

4.5 Respondent 4: Wij werken met een Revenue systeem dat heet Ideas. Daar heb je misschien wel is van gehoord.

4.6 Respondent 4: En in principe Ideas werkt als volgt: die ziet een bepaalde historie een bepaalde pick-up die er is geweest of bepaalde evenementen die ik zelf heb ingevoerd. Op die dagen stond Andre Rieu op het Vrijthof of die week was een grote kunstbeurs in de Tefaf

4.7 Respondent 4: Die gegevens zet je allemaal en zo'n systeem en dan maakt ze een systeem eigenlijk in berekening op basis van historie een gemiddelde kamerprijzen in het verleden welke evenementen er zijn. Welke marktsegmentatie en huis hebt op basis daarvan voorstelt die eigenlijk je vraag

4.8 Respondent 4: En geeft dan ook het advies, dus dan de prijs en net zoals wij die prijzen hebben waar wij meespelen, die zijn ook allemaal geladen. Zeg maar in Ideas en dan gaat hij daaruit kiezen.

4.9 Respondent 4: En uiteraard kijk ik natuurlijk altijd, ben ik het daarmee eens of ben ik het daar niet mee eens. Ik kan dat altijd overriden en dat doe ik ook wel vaak, nu tegenwoordig heel vaak, want de markt is nu heel moeilijk te voorspellen

5.5 Respondent 5: Op dit ogenblik qua Revenue Systeem zijn we even mee gestopt, want jij ja, je kan je voorstellen in de wereld dat we nu leven, hoe minder geld Je moet uitgeven om bepaalde dingen hoe beter. Uiteraard is dat niet de ideale situatie Natuurlijk, zoals je ook al kan voorstellen met revenu, maar. Nou, jij wil natuurlijk ook weten met welke systemen we hiervoor gewerkt hebben, Hiervoor werkte met RevControl. Dat is een Nederlands systeem

5.7 Respondent 5: Dus Dat is wel een beetje jammer, voor even was dat... We hebben hem denk ik twee jaar gebruikt? Maar dat was meer omdat wij hiervoor Ideas gebruikten, want dat is echt een hele ja bekende zal ik maar zeggen ja, die gebruikten we hiervoor. Maar toen we met Mews begonnen 3 jaar geleden, hadden ze nog geen koppeling met Mews. Dus moesten daarmee stoppen en moesten we een nieuw systeem zoeken dus. Maar volgens mij is daar nu wel een koppeling mee.

5.13 Respondent 5: Maar het lijkt me wel dat ze daar mee bezig zijn, want nu zijn we ook bezig om te kijken voor of een toekomstig systeem die heet KACE. Heb je daar nooit van gehoord?

Voordelen Revenue Management System:

2.6 Respondent 2: Duetto hebben we net geïnstalleerd paar weken geleden daarvoor zaten bij een andere een andere provider. We zijn overgestapt naar Duetto, omdat je gewoon een stuk flexibeler kan gaan prijzen

2.7 Respondent 2: Ja.. Het is niet zozeer makkelijker, maar hoe het normaal gezien eigenlijk in een ander systeem werkt is: Die zegt van dit is de kamerprijs en dus is een iets luxere kamer is €30 duurder en een suite is € 100 duurder. Bij dit nieuwe systeem, wordt alles apart geprijsd, dus elke dag kan kunnen alle verschillen helemaal anders zijn.

2.8 Respondent 2: Dat verschilt op jaarbasis en een zeg maar normale toeristen economie scheelt het gewoon heel veel geld

2.9 Respondent 2: Waar je je bent, je kan veel flexibeler inspelen op de marktsituatie.

2.10 Respondent 2: Je kan in principe altijd zonder maar als je kosten baten gaat kijken dan heeft het gewoon totaal geen zin, want dan ben je altijd te laat en is het gewoon een stuk meer werkt ook Dus al dat werk wordt nu deels overgenomen door een Revenue Management Systeem wat wil zeggen dat jij je kan focussen op de meer belangrijke dingen.

2.11 Respondent 2: Het werkt echt heel erg ontlastend. Je moet wel iemand hebben die natuurlijk ook het systeem goed kan voeden en goed kan aansturen dan levert alleen maar voordelen op.

3.4 Respondent 3: Uhm, nou toevallig zijn we gisteren met trainingen begonnen, omdat we de hele achterkant opnieuw gaat doen. Dus dat gaat beter worden, Maar op dit moment zijn we dat nog aan het finetunen.

4.13 Respondent 4: En, wij hebben gekozen voor een systeem wat maar één keer per dag eigenlijk zijn prijs adviezen aanpast. Dus één keer per 24 uur, zal die op basis van zijn forecast zijn tarieven aanpassen. Maar soms moeten we nu ook veel sneller schakelen, op het moment dat gezegd wordt Andre Rieu komt toch op het Vrijthof spelen of wat dan ook, dan moet dat eigenlijk ad hoc, maar dat dat is wel allemaal mogelijk om.

4.14 Respondent 4: Om dat te doen. Daar kan ik wel voorzorgen, dan hoef ik geen 24 uur te wachten voordat hij dat geladen heeft, dus dat is fijn.

4.15 Respondent 4: Ja ja ja, dus je hebt altijd zelf nog het laatste woord.

4.17 Het is wel de basis waar vanuit je heel makkelijk je prijzen eigenlijk aanstuurt en die prijs wordt aangestuurd naar je PMS en het reservering systeem waar je mee werkt. En die stuurt het eigenlijk ook wel gelijk door aan alle andere kanalen waar je mee gekoppeld zit dus het wel een een.

4.18 Respondent 4: Een makkelijker manier dan dat ik het zelf zou gaan doen. Dat betekent eigenlijk dat je 7 dagen per week echt moet gaan kijken en nu helpt het systeem heel erg veel daarbij en ziet dingen wat sneller.

4.19 Respondent 4: Stel, ik heb, ik heb iets niet meegekregen. En kijk ik werk nu ook vaker thuis in deze situatie en stel onze reserveringenafdeling heeft een hele grote annulering gekregen en ze vergeten mij dat te vertellen,,

4.20 Respondent 4: Ja dan kijk, ik kan ook allemaal rapporten uitdraaien uit het Ideas systeem, waarvan ik gelijk kan zien op die dagen is een hele pick-up geweest of op die dag heb ik een hele grote annulering gehad. Dus ook dat helpt me veel specifieker mee dan dat ik dat uit ons reservering systeem zou moeten halen. Dat zie ik niet welke pick-up of

4.21 Respondent 4: Juist wat minder in de boeken staat, dat zou ik al uit mijn hoofd moeten weten. Hadden we daar niet eerst zoveel kamers in?

4.22 Respondent 4: En dat was zoveel dus dat dat helpt wel degelijk mee. Voor mij is het wel echt wel absoluut een must, zolang ik daarmee werk. Ja ja.

4.34 Respondent 4: Nee, daar maak ik dus eventjes op dit moment geen gebruik van. Ben ik wel nog aan het onderzoeken of het toch niet handig is, want je kunt ook zeggen in Ideas om daar je Rate Shopper, geïntegreerd in te zien.

5.14 Respondent 5: Nee nee, die is ook, als je bijvoorbeeld daarna gaat kijken. Verder gaat verdiepen voor je project. Kijk daar ook even naar, want die is wat beter. Over boutique hotel, zij kijken echt meer dan de toekomst, maar kijken ook naar de situatie nu en zijn niet echt Alleen maar op prijs gericht. Zijn echt meer specifiek op hotels en op kamertypes. En ja. Dus Dat is zeker een goeie en het werkt ook met Mews.

Nadelen Revenue Management Systeem:

4.10 Respondent 4: Dus, kijk ook zo dat dat is allemaal niet handig. Want dat is ook het nadeel van zo'n systeem.

4.11 Respondent 4: Dat is niet echt handig, want zo'n systeem die begrijpt dat niet meer van. Hé, wat is een verleden gebeurd? En nu snap ik het niet meer voor de toekomst, dus dat zijn een beetje nadelen.

4.12 Respondent 4: En zoals ik aangaf, ik kan ook overrides doen als ik daar niet mee eens ben. Maar een Revenue Systeem blijft een Revenue Systeem en geen Sales Systeem. Je ziet niet wat de rest van de stad doet, hè, dus hij kan het soms ook wel bij het verkeerde eind hebben, maar dan kun je het overriden.

4.16 Respondent 4: Ja het is, uhm je zou het kunnen zeggen, de laatste tijd werkt het meer tegen dat het voor je werkt, maar dat is omdat we in een hele gekke periode zitten.

4.35 Maar het is heel vaak krijg je vertekend beeld. Of hij vergelijkt prijzen waar het ontbijt in zit of niet in zit, waardoor je eigenlijk van je concurrentie een heel verkeerd beeld krijgt, of of ze hebben alleen nog maar een bepaald kamertype en die dingen zie je daar niet heel snel.

4.68 Respondent 4: Maar goed ook die zeggen segmentatie op dit moment ja, is niet echt van toepassing. Dat moeten we maar eventjes eventjes loslaten.

5.6 Respondent 5: Daar moet je anders eventjes kijken. RevControl is een heel simpel systeem, Maar het is echt weer een dashboard waar ze meewerken, zodat Je kunt zien hoe je ervoor staat. En dat werkt ook met dynamische prijzen, dus dan heeft het echt mee te maken. Dan kijk je Oké, wat hebben we je compitors gedaan vandaag? Ik vind dat zij minder dan bijvoorbeeld * hotel, die ligt naast ons, aanbieden. Dat is enige wat die doet en hij kijkt ook naar het weer bijvoorbeeld. Het is niet een systeem dat leeft.

5.11 Respondent 5: Ja dit, Dit is eigenlijk in dit geval beter, Omdat natuurlijke systemen...De systemen normaal met revenu, die kijken altijd naar de geschiedenis. Ja, en dat heb je Natuurlijk nu niks aan Omdat het gewoon niet werkt.

5.12 Respondent 5: Ja inderdaad en Natuurlijk altijd annuleringen, want sommige gasten hebben Natuurlijk gereserveerd Omdat in hun restaurant kunnen eten, Maar dat kan niet meer. Ik weet al dat ik die gast had gesproken, dat die Kamer bijvoorbeeld niet doorgaat. Maar ja, dat weet het systeem dan Natuurlijk niet.

E-mailcommunicatie

1.54 Respondent 1: Ja we hebben wel eigenlijk geïnvesteerd in een maandelijkse nieuwsbrief. Dat we goed onze emailadressen en zo bijhouden. En de eigenaresse, ja, die is ook marketingtechnisch best wel goed onderlegd dus die zorgt eigenlijk dat iedere maand een leuke nieuwsbrief eruit gaat en ook wel vaak met de kortingscode. Dat ze bijvoorbeeld alvast met een kortingscode kunnen boeken.

1.55 Respondent 1: Hoe heet dat nou? Man chip Monkey Monkey... Daar bewaar je wel een fee voor maandelijks en dan bewaart die al je e-mailadressen en kan je heel makkelijk adressen weer uploaden. MailChimp, volgens mij is dat een logo van een aap.

1.56 Respondent 1: Jaaa.. Dat werken we eigenlijk wel. Niet super veel, maar we proberen eigenlijk wel een leuk design eraan te geven. We merken wel gewoon dat het gelezen wordt en we doen het ook echt maar één keer in de maand, niet te veel. En een beetje met vette foto's, van hotel. En als bijvoorbeeld fotografen langs zijn geweest, die schieten altijd wel erg goede content en daar proberen we echt wel iets mee te doen.

1.57 Respondent 1: Ja, het is niet tekst, het is vaak gewoon we miss you en een paar leuke foto's en

de kortingscode. Ja, het is meer van ohja dat hotel. Ja, Dat was ook leuk hotel, dat mensen je toch wel blijven herinneren. Als je altijd zo'n lap tekst krijgt van een nieuwsbrief van een bedrijf, ja dan ga je hem op een gegeven moment, dan wil je niet meer.

4.104 Respondent 4: Ja, gaan we ook zeg maar In de 4 seizoenen die We hebben. Laten we ook altijd iets van ons horen, aan aan ons gasten bestand. En sturen we leuke mailing met welke leuke dingen we hebben of als we iets speciaals te vertellen hebben, wie altijd wel weer wat leuks over de stad te vertellen van waarom het zo leuk is om naar Maastricht te komen. Als je nou nog een hotel nodig hebt? Nou ja, kom naar ons. Je hoeft ook niet altijd iets speciaals te doen.

4.106 Respondent 4: Om allemaal hele mooie foto's enzo te maken. Dus daar gebruiken we MailChimp voor om de mensen te bereiken.

4.107 Respondent 4: Daar maken we alles op en dan zetten we het om in html en dat copypasten we rechtstreeks en dan sturen we het ons naar ons klantenbestand. Zo doen we dat dus eigenlijk allemaal. Is wel een heel compleet pakket, eigenlijk wat we gebruik van maken. Ja, kijk en Wij zijn, dus We hebben twee hotels, kijken keten zal er altijd een externe partner voor hebben.

4.108 Respondent 4: Ja zeker zeker. Ja ja. MailChimp is een ontzettend fijn bedrijf om dat daar mee te doen

5.39 Respondent 5: Dus dan sturen we een newsletter naar hun vooral Nederlandse gasten die ooit in de brasserie hebben gegeten. Of specifiek bijvoorbeeld de gasten uit Australië hebben we een speciaal arrangement voor en dat sturen we alleen naar hun bijvoorbeeld dat soort dingen doen we ook via Mews.

5.56 Respondent 5: Nou en wat ik al zei, we houden gewoon heel erg bij. Ook met de nieuwsletter dus we houden contact.

5.57 Respondent 5: Ja dus dat dat soort dingen dat helpt Natuurlijk ook wel. Gasten die ook jarig zijn die al eerder zijn gebleven, die krijgen altijd maand een e-mail van ons. En dat vinden ze ook superleuk dat ze en natuurlijk als ze weer terugkomen, na maakt niet uit hoe lang geleden, dan krijgen ze ook een meteen vanuit de tweede keer al een welkom terug en ook iets speciaals.

5.58 Respondent 5: Nou, die gaat via wel een extern bedrijf, maar die wordt wel uiteindelijk gemaakt door onze sales afdeling ja inderdaad

Kortingscode

2.49 Respondent 2: Ja dan krijgen ze 20% korting.

3.47 Respondent 3: Ja precies. Zeg wel dat we dus daarna zorgen dat gasten een kortingscode krijgen en wij zijn best wel bezig met het persoonlijke aspect van de gasten, dus we willen daarin ook echt een verschil te maken. Zodat de gasten daarna weer voor ons kiezen.

4.102 Respondent 4: Maar wat wij wel mee bezig zijn en starten we zeg maar mee. Is dat als gasten die bij ons rechtstreeks geboekt hebben om die nog eens een keer extra te belonen. Die dat we die dan een voucher nasturen van hé, Je kunt de volgende keer met 5% korting lekker terugkomen.

Up/Cross-selling via personeel

1.33 Respondent 1: Maar we zijn, ja we willen natuurlijk altijd wel soms, zeker bij een boetiekhôtel vind ik het ook wel een stukje service als gast komen inchecken. Ja en dat je meteen een connectie hebt van 'oh ik heb nog een fantastische suite voor je beschikbaar. Zou je daar van gebruik willen maken? Dat kost wel iets extra, maar normaal is die kamer € 100 duurder. Maar ja, weet je, dan kunnen ze ook snel even kijken, dus vinden we het ook wel vaak leuk om tijdens check-in nog upgrades te verkopen.

1.34 Respondent 1: Ja we hebben wel eens in het verleden, nu valt het allemaal wel mee hoor, maar in het verleden hebben ons daar wel echt op gefocust.

1.35 Respondent 1: En aan het einde van de maand gaan we het bedrag verdubbelen en gaan we gezellig borrelen. En dan was iedereen daar flink mee bezig, nou weer €10 verdiend voor de borrel pot. Ja zo doen we dat.

1.36 Respondent 1: Eigenlijk altijd wel en meestal, ik als de manager doe dat altijd wel achter de receptie. En mij assistent-manager, wij zorgen altijd dat we even in onze groep even de upgrades delen van nou net weer een * verkocht voor dit, dan blijft iedereen er ook actief mee bezig.

1.37 Respondent 1: Nee, we laten altijd even zien hoe ze dat het best kunnen vertellen, hoe ze het kunnen verkopen. We zijn er altijd, ik probeer bijvoorbeeld als stagiair aan het werk is, een check-in te doen en dan weten ze weer wat je allemaal kan zeggen en hoe je het beste kan verkopen. En we hebben ook wel bij onze receptie gewoon een lijstje hangen van denk aan de upgrades en met papiertje met bedragen erbij dat je snel kan schakelen van oh u heeft een deluxe, maar een kan een andere kamer voor €30 meer een suite aanbieden. Zodat ze het gelijk weten en dat niet het moment weg is.

2.34 Respondent 2: Ja dat wel, het is een deel van de baan, dus ze hebben gewoon targets. En, die moet ze aanhouden.

3.40 Respondent 3: En daarnaast, bij ons wordt bijvoorbeeld personeel erop getraind om te upsellen wat de receptie en daar kunnen hun dan ook weer geld mee verdienen.

3.41 Respondent 3: Met iedere upsell die het front officepersoneel doet, krijgen zij een bepaald percentage uitbetaald. Op die manier wordt er een beetje een wedstrijd van gemaakt. We merken dat dit het personeel ook motiveert.

4.76 Respondent 4: En daar hebben we dan ook nog tools in, zeg maar om te upsellen. Daar kun je bijvoorbeeld een late check-out of een early check in bij boeken.

4.77 Respondent 4: Maar ja, met die dingen van upsell doen en we hebben ook nog gewoon een hoofd desk, dus je kunt ook gewoon bij de front desk inchecken.

4.78 Respondent 4: En zeggen van goh we hebben nog een lounge kamer beschikbaar je mag hem voor 20 euro meer hebben. Dus, dat doen we dan ook. Ja.

Bijlage 7: Samenvatting per open code

Soorten Revenue Management System:

Ieder hotel is op een andere manier bezig met revenue management. Bij respondent 1 hebben ze ervoor gekozen om het revenue management uit te besteden. Dit kost een maandelijkse fee, maar scheelt de organisatie erg veel werk. Respondent 3 en 4 werken met een Ideas. Ook respondent 5 heeft met Ideas gewerkt, maar heeft dit om een niet bestaande koppeling met het PMS moeten opzeggen. Daarom zijn ze met een systeem gaan werken genaamd RevControl. Door de huidige situatie wordt hier niet mee gewerkt en wordt voor in de toekomst gekeken naar het systeem KACE. Respondent 2 werkt met Duetto.

Voordelen Revenue Management System:

De hotels die met een RMS werken geven verschillende voordelen hierover. Respondent 2 heeft volgende aangegeven: 'je kan in principe zonder, maar als je kostenbaten gaat kijken dan heeft het gewoon totaal geen zin, want dan ben je altijd te laat en het is gewoon een stuk meer werk ook.' Ook respondent 3 heeft aangegeven dat het werk ontlastend is. Het scheelt tijd, via een systeem zie je bepaalde dingen sneller en prijzen worden gemakkelijker aangestuurd. De keuze voor een RMS gaat uit naar de flexibiliteit en de manier hoe er prijzen worden aangegeven. Respondent 5 heeft aangegeven aan met een systeem te willen werken die niet alleen op prijzen is gericht, maar specifieker op het hotel en de kamertypes.

Nadelen Revenue Management System:

Het nadeel is dat in deze tijd de omstandigheden anders zijn er dat het systeem er niks mee van snapt. Respondent 4 heeft het volgende aangegeven: 'je zou het zo zeggen, de laatste tijd werkt het meer tegen dan dat het voor je werkt, maar dat is omdat we in een hele gekke periode zitten'.

Soorten Property Management System:

Bij Respondent 1 en 4 wordt gewerkt met Mews. Respondent 2 werkt met het systeem Opera, respondent 4 met Guestline en respondent 3 met IDPMS en StayNTouch.

Voordelen Property Management System:

Het systeem Guestline is een cloud based systeem waar prettig mee is te werken is. Het heeft meerdere mogelijkheden en subonderdelen waar mee gewerkt kan worden. Guestline heeft meerdere ontwikkelingen en gaat mee met de tijd. Daarnaast gaat Mews ook met de tijd mee en kunnen meerdere koppelingen met andere systemen worden gemaakt.

Nadelen Property Management System:

Uit de verschillende interviews is naar voren gekomen dat er meerdere systemen zijn waar niet positief over gesproken wordt. De systemen zijn verouderd en lopen achter. Echter blijft het switchen van een systeem lastig en zitten er hoge kosten aan verbonden. Daarnaast valt er over ieder systeem iets negatiefs te vertellen, want niet aan de verwachtingen van de interviews voldoet.

Channel Manager:

Er worden verschillende Channel Managers voor de hotels gebruikt. De managers hebben aangegeven gebruik te maken van Cubilus en SiteMinder. Over beide wordt positief gesproken.

Booking Engine:

Voor de Booking Engines wordt gebruik gemaakt van SynXius, Mews en Guestline. Hierbij komt naar voren dat SynXius een systeem waar nog op- en aanmerkingen over te vinden zijn.

STR:

De verschillende hotels maken gebruik van STR. Er wordt gebruik gemaakt van zowel STR Global, de gratis proefversie en STR Forward. De managers hebben aangegeven dat STR fijn is om mee te werken en dat verschillende data over concurrenten verkregen kan worden. Daarmee kan vergeleken worden hoe het hotel het doet. Daarentegen is het een programma waarvoor betaald moet worden.

Psychologische prijzen:

Respondent 3 en 4 hebben aangegeven gebruik te maken van psychologische prijzen, doordat dit er aantrekkelijker voor de gasten uitziet.

Algemene/overige prijsstrategieën:

De respondenten hebben aangegeven gebruik te maken van BAR, dynamische prijzen, non-refundable prijzen en te kijken wat de concurrentie doet. Momenteel geeft respondent 5 ook prijzen aan de hand van het budget van de gasten. Hierbij wordt gevraagd welke prijs de gasten in gedachte hebben. Respondent 5 staat ook op de website Staycation.

Meedoen acties OTA's:

Respondent 1 heeft als tip gegeven om mee te doen van de acties die de OTA's hanteren. 'Doordat je altijd meedoet met acties, dan ben je hoog in de vindbaarheid altijd bijvoorbeeld als daar je hoog in de vindbaarheid enzo, in de ranking enzo'. Echter is het een uitdaging om niet te veel weg te geven.

Korting zondag:

Respondent 1 en 4 hebben aangegeven gebruik te maken van een korting op de zondagavond. Zondag is de rustigste dag van de week. Voor gasten die normaal op zaterdag de prijzen te duur vinden, kunnen op zondag goedkoper in het verblijf verblijven. Bij respondent 1 wordt hier gebruik van gemaakt, bij respondent 4 levert dit niet zeer veel op.

Overboekingen:

De meningen over het overboeken van gasten zijn verdeeld. Respondent 1 en 5 hebben aangegeven dat zij niet willen overboeken. Gasten kiezen de hotels voor een reden. In erg drukke periodes wil respondent 4 nog wel is gaan overboeken, doordat er dan nog wel is wat afvalt. Respondent 3 en 2 maken zeker gebruik van overboekingen. 'Dit zijn net de kamers waardoor je meer omzet binnenhaalt'.

Minimum length of stay:

Uit de verschillende interviews is naar voren gekomen dat zij gebruik van maken van minimum length of stay restrictions. Dit wordt gedaan om het aantal boekingen in de week te verspreiden. Of in een drukke periode wordt dit ingezet om ervoor te zorgen dat de gasten meerdere nachten blijven. Ook scheelt het kosten wanneer een gast meerdere nachten blijft.

Forecasting methode:

De respondenten zijn bezig met forecasting door middel van de Revenue Management Systemen. Daarentegen doen ze niet alleen wat het systeem zegt, maar wordt ook nog met de hand gekeken naar de verschillende prijzen van voorgaande jaren. Op deze manieren worden de prijzen voor de hotels gehanteerd.

Segmenteren:

De respondenten hebben aangegeven van verschillende segmenten gebruik te maken. Daaronder proberen zij vooral te focussen op business en leisure gasten. Respondent 2, 4 en 3 maken gebruik van het Revenue Management Systeem om te segmenteren. Ook wordt gesegmenteerd op waar de boekingen vandaan komen en op contracten die er zijn met de hotels.

Directe boekingen:

Ieder hotel is op zijn eigen manier bezig met het binnenhalen van directe boekingen. Het overlappende wat hierin naar voren komt dat de hotels op de eigen website probeert het goedkoopst te zijn. Dit kan door middel van korting codes of bepaalde deals. Respondent 2 werkt samen met een e-commercebedrijf die ervoor zorgt dat het hotel goed zichtbaar is op het internet. Respondent 4 probeert de eigen website zo overzichtelijk en aantrekkelijk mogelijk te houden. Ook bieden zij een gratis minibar aan en proberen zij de e-mail van de gast in het eigen beheer te krijgen. Respondent 5 probeert ook direct contact te zoeken met de gast om ervoor te zorgen dat zij de volgende keer direct boeken.

Extra's gast directe boeking:

Respondent 1 en 3 zijn er mee bezig om de gast die direct geboekt heeft te belonen. Zij vinden het belangrijk om een stapje extra te doen door bijvoorbeeld een gratis upgrade te geven.

Loyalty program:

Uit de verschillende interviews is naar voren gekomen dat de hotels geen gebruik maken van een loyalty program. Respondent 2 is wel een deel van Design Hotels en respondent 5 hoort bij Small Luxury Hotels of the World. Deze organisaties hebben hun eigen loyalty programma.

E-mailcommunicatie:

De geïnterviewde geven aan creatief bezig te zijn met e-mailcommunicatie naar de gasten. Respondent 1 en 4 hebben vermeld gebruik te maken van MailChimp. Zij proberen hier een leuk design aan te geven om contact te houden met de gast. Ook respondent 5 houdt contact met de gasten door e-mails te sturen naar gasten, deze e-mails worden gemaakt door de salesafdeling.

Kortingscode:

Respondent 2, 3 en 4 hebben aangegeven korting te geven op het verblijf van de gast, door een post-stay communicatie e-mail te sturen.

Up/Cross-selling via personeel:

De respondenten hebben aangegeven bezig te zijn met het upsellen van hotels kamers tijdens de check-in van de gast. Bij respondent 1 vinden zij het belangrijk om hier goed op in te spelen wanneer de connectie met de gast er is. Het personeel wordt hierop beloont om geld in de borrel pot te stoppen. Ook bij respondent 3 wordt het personeel hierop beloont doordat zij hier geld mee kunnen verdienen. 'We merken dat dit het personeel motiveert'.

Up/Cross-selling via e-mail (systeem):

Respondent 1, 4 en 5 hebben aangegeven gebruik te maken van pre-arrival e-mails door middel van de PMS. Een aantal dagen voor de aankomst van de gast sturen zij een e-mail waarbij de gast nog een aantal dingen, zoals ontbijt of een luxere kamer typen kan boeken voor extra geld. 'Kost weinig moeite en brengt wel gewoon extra omzet.' Bij respondent 5 gaat het contact via de e-mail erg persoonlijk en nemen zij bij iedere e-mail direct contact op met de gast.

Up/Cross-selling via Oaky

Respondent 2 en 3 hebben aangegeven gebruik te maken van een upsell systeem genaamd Oaky. Dit systeem kijkt naar de verschillende ratecodes van de gast en aan de hand daarvan stuurt Oaky extra e-mails uit. Daarnaast haal je de verantwoordelijkheid bij de Front Office weg en doe je al werk op voorhand.

Arrangementen:

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de boutique hotels eerder nooit met arrangementen werkten, maar in deze crisistijd wordt dit wel gedaan. Respondent 2, 3 en 5 hebben aangegeven dat hier afgelopen zomer veel gebruik van gemaakt is. Ook respondent 4 probeert hier extra gasten mee naar binnen te krijgen. Respondent 1 heeft aangegeven hier geen gebruik van te maken, zij willen de gastvrijheid geven en ook kan dit ter plekke geregeld worden.

Voordelen arrangementen:

Respondent 2 en 3 zien voordelen bij het aanbieden van arrangementen, zij merken dat gasten hiernaar opzoek zijn.

Nadelen arrangementen:

Respondent 1 heeft aangegeven dat arrangementen voor hen niks oplevert. Het kost alleen maar extra werk en ze willen het proberen de gasten zelf te laten doen.

Attribute-based pricing:

Respondent 1 en 4 zijn gefocust op attribute-based pricing, Via de Booking Engine kan bijvoorbeeld een speurtocht, ontbijt of table service worden bijgeboekt. Respondent 4 heeft aangegeven dat 'daar echt wel gebruik van gemaakt wordt'.

Post-stay communication

Uit de verschillende interviews is naar voren gekomen dat zij gebruik maken van post-stay communication e-mails. Dit doen zij door middel van het PMS-systeem. Er wordt gevraagd of de het verblijf naar wens was en of de gast een review wil achterlaten via TripAdvisor. Wanneer en negatieve punten zijn vermeld, willen zij hier graag iets aan doen.

Value-adding manieren:

De respondenten hebben aangegeven effectief bezig te zijn om zoveel mogelijk waarde toe te voegen aan het verblijf van de gasten. Respondent 1 heeft aangegeven zwarte sloffen met een logo en paraplu's op de kamer te leggen. Ook hebben zij de speakers vervangen door speakers die vanzelf aangaan wanneer de gast binnenkomt. Ook hebben zij geïnvesteerd in een duurzame cosmeticalijn. Respondent 4 heeft speciale dingen wat extra waarde toevoegt, zoals de gratis minibar, een discobal op de kamer en leuke gadgets in het hotel. Bij Respondent 3 en 5 spelen zij vooral in op de persoonlijke service. Respondent 2 geeft aan op dit moment erg bezig te zijn met in-roomdining.

Mobiele technologie:

Uit de interviews is naar voren gekomen dat het mogelijk is om via de PMS online te chatten en daarnaast is het ook mogelijk om online in te checken. Guestline is hier al wat verder in ontwikkelt door de mogelijkheid te bieden om via Apple Wallet de pre-registratie op te slaan. De onlinecommunicatie zorgt ervoor dat gasten makkelijker contact kunnen zoeken met het hotel.

Communicatie-afdelingen:

Uit de interviews is naar voren gekomen dat de hotels samenwerken met andere afdelingen om het hotel zo vol mogelijk te krijgen met de juiste prijzen.

Bijlage 8: Uitwerkingen triangulatie

Hotel 1:

Reviews:



IJze V heeft een beoordeling geschreven mrt. 2021
2 bijdragen



Compleet bezorgde verjaardagsnacht

"Voor een verjaardag een nachtje weg geweest naar ' Een hotel midden met een fijn en warm design in het centrum van met zeer betrokken personeel. We kregen een upgrade qua kamer, de kamer was al versierd met ballonnen voor de verjaardag, ontbijt werd gebracht en we hebben er dankzij 1 echt een memorabele verjaardag van gemaakt. Aanrader!"

Meer lezen ▼

Datum van verblijf: maart 2021



anna I heeft een beoordeling geschreven feb. 2021
Bloemendaal, Nederland • 3 bijdragen • 1 nuttige stem



Perfect!

"We werden heel hartelijk ontvangen met een handgeschreven briefje en Valentijns ballonnen op onze kamer. Heel leuk gedaan! Mooie kamer. Eet plekje in de sauna suite iets wat donker, maar als het goed is wordt daar iets aan gedaan. Verder leuk uitzicht op de stad en de mooie kerk. Vriendelijk personeel wat er alles aan doet om het zo leuk mogelijk voor je te maken! Ik kan het zeker aanraden."

Minder lezen ▲

Datum van verblijf: februari 2021

Reistype: Reisde met een partner



Eva Staats heeft een beoordeling geschreven jan. 2021
Helmond, Nederland • 1 bijdrage • 1 nuttige stem



Fabulous

"Werkelijk een fantastisch hotel. Wij hebben er onze huwelijksnacht doorgebracht en toen deze wegens omstandigheden werd verplaatst dacht ' in alles met ons mee. De suite was prachtig versierd en alles wat je nodig hebt is aanwezig. Mooi groot bad, vegan en plasticvrije verzorgingsproducten. Zelfs wattenstaafjes zonder plastic! Het bed sliep heerlijk, de badjassen waren zacht, de bodyolie rook heerlijk...wij willen snel nog een keertje!"

Meer lezen ▼

Datum van verblijf: januari 2021



Nozem6567 heeft een beoordeling geschreven mrt. 2019
Amsterdam, Nederland • 685 bijdragen • 165 nuttige stemmen



Goede prijs kwaliteit verhouding

"Lekkere douche en heerlijk geurende douchecreme, fijn dat er een apart toilet is. Fijne sloffen. Ik miste een badjas en een make up uitvergroot spiegel. Ontbijt was lekker met verse sju. Kamers mooi ingericht en gezellig. Bedden super lekker als ook de kussens. Lekker linnen. Goede handdoeken. Zeer goede gordijnen, lekker donker. Ze hebben een rolgordijn maar daar kwamen we te laat achter. Ligging is perfect midden in het centrum. Je kunt er wel met de auto heen rijden echter niet je auto in de buurt parkeren. Dat is ongeveer 10 min lopen. Top sportschool moet je zeker gebruik van maken. Let op hoe je kamer ligt. Aan de voorkant heb je herrie van de straat. En aan de achterkant van een aggregaat. Er liggen wel oordoppen.....In het kort een leuk en hip hotel."

Website:

WHY BOOK DIRECTLY WITH US?

Check Availability!

WELCOME SNACK

Guests who book directly through our website can enjoy complimentary snacks, fruits, coffee & tea in our living room.

BEST RATE GUARANTY

We offer you the best room rate. Found a lower rate somewhere else, within 24 hours? We compensate the difference.

COMPLIMENTARY UPGRADE

Only direct bookers are privileged to enjoy a complimentary upgrade when available. We like you to feel special.

Book online, get more

Best price + online bonuses

Benefits of booking directly with us:
 Best rate guaranty
 5% lower standard rate
 Complimentary coffee, tea, fruits and muffins!

Our price
€105.75

Compare prices

Booking.com	€111.04
Expedia.com	€111.04
Hotels.com	€111.04

Products



Breakfast

Buffet Breakfast

€18.50
per person per night

Add



SPEURTOCHT: Ontdek de historische stad van ' (only in Dutch)

[heeft speciaal voor zijn gasten een speurtocht ontwikkeld om binnen
 ✓ More

€6.00

Add

STUDIO MASIMO

Masimo is opgericht in 1993 door Anton de Groof en is een designbureau gespecialiseerd in meubels en interieur. De meubelcollectie bestaat onder andere uit tafels, kasten, stoelen en lampen. Daarnaast houden zij zich bezig met het ontwerpen van het interieur voor hotels, winkels en woningen.

Hotel 2: Reviews:



Sigih heeft een beoordeling geschreven okt. 2019
4 bijdragen

...



Hotel is zeer milieuvervuilend en personeel doet niks met adviezen

"Het hotel is zeer storend voor haar omgeving. Buiten dat er vaak luidruchtige groepen toeristen voor de deur staan (dit is vooral s' nachts storend) zijn er vaak feesten die zeer storend zijn. Er staan ook regelmatig vrachtwagens voor het hotel te loeien s' ochtends vroeg vòòr 7:00 am. Er wordt ook niks aan gedaan na het indienen van een klacht en de schuld wordt afgeschoven op de leverancier. Dat noem ik afschuiven van verantwoordelijkheden. Laat hem bijvoorbeeld s' middags leveren ipv s' ochtends. Ook neemt het hotel niet zijn verantwoordelijkheden in het afvoeren van hun afval. Alles lijkt gescheiden te worden maar gaat allemaal in dezelfde vrachtwagen mee. Het glas wordt in het restafval geperst. Dit is echt schandalig en kan echt niet in deze tijd. Als je het personeel ernaar..."

[Meer lezen](#) ▼

Datum van verblijf: oktober 2019



De Bourgondier heeft een beoordeling geschreven okt. 2019
Best, Nederland • 564 bijdragen • 32 nuttige stemmen

...



Hier wordt ik vrolijk van !

"Locatie top, personeel jong, vriendelijk en bekwaam. Gebouw is prachtig geeft echt iets extra. We hadden een splitlevel kamer, ruime badkamer in modern glazen jasje met voldoende aflegruimte en fijne douche, naast de badkamer nog 2 lekkere fauteuils en wat toeristische info, je gaat met een trap naar je grote lekkere bed. Leuke gezellige ontbijtzaal, de keuze is echt overweldigend, superlekker allemaal, dit ontbijt komt in onze top 5"

[Meer lezen](#) ▼

Datum van verblijf: oktober 2019



AlexandervdK heeft een beoordeling geschreven dec. 2018
5 bijdragen • 1 nuttige stem

...



Een nacht

"Vriendelijk en sfeervol hotel. Goede locatie t.o.v. openbaar vervoer. Rustige omgeving, geen verkeerslawaaï. Compleet toegeruste kamer, helaas zijn de dekbedden zoals in alle hotels syntetisch=te warm. Helaas liep de douche afvoer ook niet echt door ('s morgens) anders hadden we een andere kamer gekregen."

[Meer lezen](#) ▼

Beoordeling verzameld in samenwerking met dit hotel ⓘ

Datum van verblijf: december 2018

Website:

Homepage » Special offers

CHECK-IN, STAY-IN

perfecte locatie voor een overnachting. Boek een kamer bij in geniet van de ultieme in room dining experience. Op jouw kamer vind je alles wat je nodig hebt om te genieten in intieme sferen binnen de richelijn van het RVM.

Wat je kunt verwachten:

- Een overnachting in een van onze unieke kamers
- 3-gangen diner op de kamer
- Ontbijt voor twee personen
- Parkeren op basis van beschikbaarheid

Voorwaarden:

- Wij volgen de COVID-19 richtlijnen om jouw verblijf zo veilig mogelijk te maken
- De prijs is exclusief stadsbelasting en toeristenbelasting (niet van toepassing op inwoners van Amsterdam)
- Beschikbaar van 05/04/2021 t/m 31/05/2021

Boek nu

Shop

Je kent het wel, denk je alles gepakt te hebben, ben je toch weer wat vergeten. Wij begrijpen dat en daarom kun je altijd bij onze shop terecht. Praktische items zoals paraplu's, maar ook eten en drinken is hier te vinden. De shop bevindt zich in de Lobby bij de receptie.

Wasserij & stomerij

Jouw kleding kan voor je gewassen of gestoomd worden. Geef je was én het formulier dat op de kamer ligt vóór 09.00 uur af bij de receptie, dan ontvang je dezelfde dag vóór 19.00 uur de kleding terug. Deze service is beschikbaar van maandag t/m zaterdag.

Kluisjes

Berg je waardevolle spullen op in het elektronische kluisje op de kamer. Wij kunnen helaas niet aansprakelijk worden gesteld voor de vermissing van waardevolle eigendommen die zijn achtergelaten op de kamer.



Check-in, stay in

Gegarandeerd met creditcard

Includes 3 course dinner per person, breakfast, parking (based on availability). Excludes city tax.

€ 178

per nacht
Inclusief belastingen en extra kosten

NU BOEKEN

Flexible Rate

Gegarandeerd met creditcard

Includes VAT, WiFi and more. Excludes city tax and breakfast.

€ 119

per nacht
Inclusief belastingen en extra kosten

NU BOEKEN

Flexible Rate with Breakfast

Inclusief ontbijt

Gegarandeerd met creditcard

Includes VAT, WiFi, breakfast and more. Excludes city tax.

€ 139

per nacht
Inclusief belastingen en extra kosten

NU BOEKEN

Hotel 3: Reviews:



Anne-Karlijn heeft een beoordeling geschreven feb. 2021
Oegstgeest, Nederland • 1 bijdrage



Mooie kamer en uitstekende locatie!

"Wij hadden een hele mooie kamer met uitzicht op de grachten gekregen. De kamer was netjes en we lekker geslapen. Wij deden mee aan een Valentijns actie. De kamer was heel leuk versierd! Het ontbijt was simpel vanwege de Corona-maatregelen maar wel lekker. :) Overal hebben we een heel aangenaam verblijf gehad. Zeker een aanrader!!"

[Meer lezen](#)

Datum van verblijf: februari 2021



Iza C heeft een beoordeling geschreven mrt. 2021
3 bijdragen



Heel fijn hotel (tijdens corona)

"Hotel was supermooi, modern en schoon. Kamer zonder raam, was alsnog erg fijn. Mooie badkamer en de kamer was leuk ingericht. De receptionist was ook heel vriendelijk. Ivm corona konden wij avondeten bestellen via thuisbezorgd. Ontbijt(tasje ivm corona) was erg simpel: sapje, croissant, mini muffin en een bakje yoghurt. Je kunt misschien beter zelf wat halen. Wij hadden een love getaway pakket. De fles bubbels en chocolatjes waren lekker, maar verwacht niet te veel van de rozenblaadjes en ballonnen. Maar ik zou hier zeker weer boeken!"

[Meer lezen](#)

Datum van verblijf: maart 2021



Fred Lang heeft een beoordeling geschreven jul. 2020
Amsterdam, Nederland • 47 bijdragen • 4 nuttige stemmen



Hotelnacht Summer Staycation:

"Sinds februari 2020 is ik met mijn partner in het kader van Hotelnacht Summer Staycation-kamer hebben wij dit hotel geboekt midden in de zomer. Schitterend ingericht. Vriendelijk en gastvrij en gastvrij personeel en een welkomstdrankje in de bar aangeboden gekregen in verband met verjaardag. Hadden geen trek in een breakfast bag en konden met 5 euro korting p.p. à la carte ontbijten."

[Meer lezen](#)

Datum van verblijf: juli 2020



Els S heeft een beoordeling geschreven mrt. 2021
Rotterdam, Nederland • 490 bijdragen • 14 nuttige stemmen



Top boutique hotel

"Prachtig pand en kamer met heerlijk bed! We kregen rustige kamer 221 met raam met luiken waardoor het s nachts goed donker was en uitzicht op binnenplaats, straat en zijkant kerk. Marshall radio waarmee je via Bluetooth je eigen muziek kan afspelen. Top douche en zachte handdoeken. Alles perfect. Zelfs het ontbijt wat s ochtend door Corona rond 7 uur in een tasje voor de deur stond was smakelijk! Aanrader. Unieke was dat we onze mountainbike in de kamer mochten meenemen! We komen zeker nog x terug"

[Minder lezen](#)

Datum van verblijf: maart 2021

Website:



BEST RATE GETAWAY

De beste prijs voor een perfect verblijf in Je vindt het hier op onze eigen website. Inclusief een overnachting voor twee personen, gratis upgrade op basis van beschikbaarheid en een ontbijt voor twee personen.

Boekbaar bij:



LOVE GETAWAY

Romance is in the air! Vier de liefde met een romantische overnachting in

<u>Best Available Rate</u> ✓ Gratis annulering tot 6PM op de dag van aankomst Best Beschikbare Prijs Exclusief ontbijt en stadsbelasting	€ 95 per nacht Inclusief belastingen en extra kosten ✓ HOUD RUIMTE
<u>Staycation</u> ☑ Inclusief ontbijt ✓ Gratis annulering tot 6PM op de dag van aankomst Promotional rate including breakfast bag	€ 113 per nacht Inclusief belastingen en extra kosten NU BOEKEN

Gratis annuleren

Alle boekingen met verblijfsdatum tot 30 december 2021 kunnen worden geannuleerd tot 18:00 uur dag van aankomst!

Lees onze COVID-19 informatie
Lees onze schoonmaakprocedure

BOEK JE VERBLIJF

Hotel 4: Reviews:



Danielle S heeft een beoordeling geschreven sep. 2020
 Nes, Nederland • 128 bijdragen • 44 nuttige stemmen



Fantastisch verblijf

"Wat een heerlijk hotel! Perfecte ligging, vriendelijk personeel en allemaal leuke extra's! De kamers zijn ruim en praktisch ingericht, goede bedden, de gevulde kleine smeg koelkast is een leuke bijkomstigheid. De koffie, het water en fruit en de honestybar zijn heel goed geregeld! Goede prijs/kwaliteit verhouding!"

[Meer lezen](#) ▼

Datum van verblijf: september 2020



MKP heeft een beoordeling geschreven sep. 2020
 Utrecht, Nederland • 61 bijdragen • 49 nuttige stemmen



Leuk hotel concept

"We hebben een prima verblijf gehad in dit hotel. De ligging is perfect. Wijck is een leuke wijk met veel winkeltjes en leuke restaurantjes. Je bent ook zo in het centrum. We hadden een parkeerplek gereserveerd bij het hotel en die kon ook verlengd worden. Dat was erg fijn en handig.

Het concept is grappig en heel zelfstandig. Inchecken en service ligt bij het andere hotel. De breakfastbag viel ons wat tegen. Het was een beetje simpel en werd vroeg en hard aan de deur gehangen.

Onze kamer (Met discobol en bad) was erg leuk en ruim. Het bed sliep prima. Het was eens wat anders als anders."

[Minder lezen](#) ▲

Datum van verblijf: september 2020



Elin d heeft een beoordeling geschreven aug. 2020
 Rotterdam, Nederland • 3 bijdragen



Prima

"Het concept is erg goed bedacht. Het hotel straalt uit wat ze uit willen stralen. Het ziet er allemaal heel hip uit en de gezamenlijke ruimtes zijn dan ook tot in de puntjes uitgewerkt. Ook is er de mogelijkheid om gratis koffie en thee te pakken.

De kamer vonden we wat tegenvallen (medium room). Je merkt dat hier waarschijnlijk een ander hotel in heeft gezeten, wellicht een keten?

Wij hadden een aanbieding en voor die prijs was het prima. Als we de volle mep hadden betaald dan had ik wel teleurgesteld geweest. De ontbijttas vonden wij erg tegenvallen. 8,50 p.p voor warme yoghurt met granola, een hard broodje met alleen jam, een appel en jus d'orange. Wellicht is het leuker als er wat keuze is in het ontbijt die je bijvoorbeeld de avond van te voren door kan geven.

De locatie daartegen is echt top. s een hele leuke wijk met veel leuke winkeltjes en restaurants.

Al met al vond ik de prijs kwaliteitsverhouding prima voor wat wij hebben betaald. Voor de volle prijs zou ik het niet aanraden."

[Minder lezen](#) ▲

Datum van verblijf: augustus 2020



PeoplesBelgie heeft een beoordeling geschreven jul. 2020
 België • 18 bijdragen • 14 nuttige stemmen



Leuk en hip hotel in een toffe buurt

"Dit hotel is een echte aanrader: vriendelijk personeel, nette en moderne kamers, grappige accenten. Gratis koffie en water in de hangout. De jungle (binnenplaats) is een rustige plek om te zitten. De breakfast bag was voor mij voldoende om de dag te starten. Ik zou het iedereen aanraden."

[Minder lezen](#) ▲

Datum van verblijf: juli 2020

Website:

BOOK NOW

WHY?

Our Exclusive Offers



STAY LONGER



THE MIDWEEKENDER



EARLY BIRD

YOUR ADVANTAGES

Booking.com

Expedia

Always the best price	✓	✗	✗
Pay €10 less per room per night	✓	✗	✗
Drinks from minibar included	✓	✗	✗
Exclusive offers up to 20% discount	✓	✗	✗
Free Wi-Fi	✓	✓	✓



Hotel 5: Reviews:



Joostkla heeft een beoordeling geschreven aug. 2018
2 bijdragen

...



Fantastische huwelijksnacht!

"Uitstekend, zeer vriendelijk en uitermate professioneel personeel. Prachtige kamer met een zeer voordelige huwelijksaanbieding. Kamer was prachtig bij aankomst voorbereid met twee glazen koude champagne, overal kaarsen, sfeermuziek en een volgelopen warm bad in de badkamer. Absoluut een bijzondere afsluiting van een onvergetelijke dag."

[Minder lezen](#) ▲

Datum van verblijf: juli 2018



Heerlijk verblijf in de suite

"We hebben hier een nachtje geslapen in een heerlijke suite. We hadden een suite geboekt, maar kregen een nog betere aangeboden, heel erg netjes. Ontvangst was goed, auto werd netjes weggezet en de koffers bovengebracht. Kamer is van alle gemakken voorzien. De suite is echt een aanrader. Ook konden we fietsen huren van het hotel zelf, heel erg gemakkelijk. Het ontbijt was prima, keuze had iets uitgebreider gemogen. Was een beetje druk en daardoor leek het of er wat minder accuratesse was. Check out perfect, koffers konden keurig in storage."

[Minder lezen](#) ▲

Datum van verblijf: mei 2017



Lotte N heeft een beoordeling geschreven jan. 2019
1 bijdrage

...



Verborgen parel in hartje .

"Prachtig hotel in hartje
Mooiste binnentuin van met service op hoog niveau. Veel persoonlijke aandacht, stijlvolle inrichting en bijzondere hotelkamers. De brasserie serveert toegankelijke gerechten."

[Minder lezen](#) ▲

Website:



FINE DINING EXPERIENCE

- Overnachting in een luxe tweepersoonskamer
- 1
- Uitgebreid 7-gangen diner met bijpassende wijnen, aperitief, koffie/thee en water in
- Dylan ontbijt in Bar Brasserie
- Op basis van twee personen

vanaf 975 euro

Beschikbaarheid

HIGH WINE EXPERIENCE

- Overnachting in een luxe tweepersoonskamer
- High Wine
- 1
- Op basis van twee personen

vanaf 550 euro

Beschikbaarheid



Producten



Boeket verse bloemen in uw kamer

Laat ons alstublieft weten als u een voorkeur een soort of kleur bloemen

Meer

€50,00

Voeg toe



Fles witte wijn bij aankomst

Verras uw geliefde met een fles Riesling 'Cuvée' witte wijn bij aankomst

Meer

€45,00

Voeg toe



Fles Veuve Clicquot Brut bij aankomst op de kamer

Fles Veuve Clicquot Brut op uw kamer bij aankomst

€108,00

Voeg toe

Tarieven

Best Beschikbare prijs

Meer

€544,00

€510,00 per nacht

Boek nu

Bijlage 9: Uitwerkingen observaties

La Paulowna:

Reviews:



Twee nachten in hotel La Paulowna

"Heerlijk verblijf gehad in dit mooie hotel. Vriendelijk personeel en mooie kamers. Ook gelegen op een top locatie aan een gezellig plein. Anuschka is erg behulpzaam en heeft ons goede tips gegeven voor Den Haag zelf. Zeker een aanrader!"

[Meer lezen](#) ▼

Datum van verblijf: mei 2021

Nuttig Delen



Tjoepert heeft een beoordeling geschreven mrt. 2021



Nederland • 33 bijdragen • 12 nuttige stemmen



Helemaal geweldig!

"Dit weekend een nacht in het hotel verbleven. Echt helemaal top geregeld! Bij ontvangst een fijne uitleg gehad en tips over de stad. Hotelkamer is niet zomaar een hotelkamer maar echt een luxe suite met een hele mooie en speciale inrichting. Heel schoon en het ziet er allemaal nog nieuw uit. Locatie is top, je hoeft niet ver om lekker het terras op te gaan of lekker te kunnen gaan eten. Wij komen zeker terug!"

[Meer lezen](#) ▼

Datum van verblijf: maart 2021



Aanrader!

"Om er even tussenuit te zijn verbleven we in de prachtige emerald suite in Hotel La Paulowna. Wat een feest! Een mooie grote kamer met een zitgedeelte, een eettafel, een slaapkamer en grote badkamer. Ook ideaal in deze coronatijd waarin je toch meer op je kamer bent. Vriendelijke en persoonlijke ontvangst, tips voor afhaalrestaurants, heerlijk ontbijt. Wij gaan zeker nog eens terug en hopen volgende keer ook van het restaurant gebruik te kunnen maken!"

[Meer lezen](#) ▼

Datum van verblijf: februari 2021



Pure perfectie!

"Wij hebben mogen verblijven in de Chocolate room. Een hele mooie ruime luxe kamer met als extra een bubbelbad en een uitgebreide zithoek. De kwaliteit is fantastisch op elk vlak, van het verblijf zelf tot aan het eten. Een aanrader is de Indian Special, een familie gerecht. Verder is het personeel erg vriendelijk, maar bovenal ook de eigenaresse Anuschka welke ook voor ons een uitgebreid ontbijt heeft verzorgd. Dus nog even in het kort: zeer mooie en luxe kamers, gastvrij een dikke 10 en een ideale ligging (mooi midden in het centrum van Den Haag, alles op loopafstand). Dank je wel voor het fijne verblijf Anuschka en tot ziens!"

[Meer lezen](#) ▼

"Met zijn tweeën een nachtje verbleven in het Paulowna hotel en erg genoten. We hadden een leuk uitzicht over het Anna Paulownaplein dat helemaal vol zat door het lekkere weer, super gezellig. Personeel is vriendelijk en neemt ruim de tijd voor de gasten. We komen graag een keer terug!"

[Meer lezen](#) ▼

Datum van verblijf: juni 2020

Website:

WIJ ZIJN OPEN!

Je kan boeken voor je verblijf wij hanteren 48u vooraf gratis annuleren.
Wij regelen in een samenwerking met Lunchroom Blossom het Ontbijt.
Voor het Diner kunt u Take Away eten op de kamers.
Wij hebben enorm veel keuze aan take away in de buurt. Wij zorgen dat u bestek, borden en glazen ter beschikking heeft.

Zin om in een andere omgeving te logeren of werken?

Dit is je kans!
We verhuren tijdelijk kamers voor thuiswerkers.
Vanaf €45 per dag obv 1p
meer info email
info@lapaulowna.com
Logeren kan nog steeds, neem je take away bestelling mee naar de kamer.
Waar bestek, borden en glazen ter beschikking zijn. Ontbijt wordt in take away vorm voor de kamer gezet op de afgesproken tijd.
Boek je Suite



WELKOM IN DE RESIDENTIE

La Paulowna boutique hotel opende haar deuren in 2015. Een authentiek boutique hotel met 9 luxe uniek ingerichte suites voor 2 tot 4 personen. Gelegen in het hippe **Zeeheldenkwartier**, een perfecte locatie tussen het strand en stad van Den Haag.

HOT NEWS: Totaal op onze samenwerking met Restaurant **Bayonne** waar er Frans & Spaans Basisch gegeten wordt. Zodra het kan, serveren ze ontbijt, lunch en diner.



EXPLORE LIKE A LOCAL

Den Haag kan het beste worden verkend met de fiets. Maak gebruik van onze hotel-fietsen voor €10 per dag en fiets mee met de Hagenaars! Binnen 20 minuten ben je op het strand in Scheveningen.

Wij hebben een beperkt aantal fietsen beschikbaar, dus reserveren is gewenst.

Reserveer de fiets bij uw online reservering of stuur een e-mail naar bookings@lapaulowna.com.



STAYCATION EAT SLEEP BREAKFAST!

Trakteer je geliefde op een verblijf! Samen heerlijk genieten met een vroege check in om 14u en een late check uit om 13u geniet je maximaal van je verblijf.

Het 3-gangen diner, van Restaurant **Bayonne** wordt bij de kamer gebracht comfortabel binnen de mogelijkheden. Een bijpassend wijn arrangement is bij te boeken.

Kijk voor die arrangement op **STAYCATION** Wij zorgen voor een onvergetelijk verblijf.



BABYMOON TIME

Ben je zwanger en wil je ook zo graag een maternity shoot op een prachtige locatie?

La Paulowna boutique hotel geeft jou de mogelijkheid om, na een heerlijke nacht in een van onze prachtige kamers, gefotografeerd te worden door fotograaf Roos Jooren.

Kijk op haar Instagram [@roosjooren.photography](https://www.instagram.com/roosjooren.photography) of op haar website [roosjooren.nl](https://www.roosjooren.nl)

Trakteer jezelf en je partner, of een mommy(-to-be), met een heerlijke nacht genieten en uitrusten op het mooiste plekje in Den Haag. En krijg na afloop een prachtige serie foto's waar je voor altijd met plezier naar zult kijken.

Dat is dus dubbel genieten van deze bijzondere tijd, vlak voordat jullie leven om je kleintje draait.

Als je deze combinatie boekt, krijg je zowel korting op de kamer als op de shoot, prijzen zijn vanaf €350 afhankelijk van doordeweeks, weekend en hoogseizoen

Wat krijg je bij de Babymoon:

- Een overnachting in de Royal Suite of De Luxe Suite voor 2p
- Gratis gebruik Mini Bar
- Luxe ontbijt voor 2 personen
- Early Check in 14.00u
- Late check out 13.00u
- Maternity fotoshoot van 45 minuten op de kamer
- Online photo gallery
- 10 hoge resolutie foto's naar keuze (met de optie meer af te nemen)

ROMANTISCH OVERNACHTEN

IVM DE HUIDGE COVID MAATREGELEN KUNNEN WIJ DIT ARRANGEMENT TIJDELIJK NIET AANBIEDEN

2 overnachtingen in onze Royal suite met hoge plafonds en balkon of de Executive Suite met bubbelbad, beide met prachtig uitzicht over het plein.

- 2 ochtenden een heerlijk luxe ontbijt.
- Een fles cava van het huis bij aankomst in de Suite.
- Romantisch versierde kamer.
- 1 x een 3-gangenmenu op de dag van aankomst.
- Gratis koffie- en thee faciliteiten in de suite.
- Gratis wi-fi in de suite.
- Gratis late check out max tot 14uur (op aanvraag)
- Optioneel (alleen mogelijk op basis van beschikbaarheid):
Wij brengen u een ontbijtje op bed tegen 10:30 uur voor een meerprijs van €7,50.
- Op de tweede avond ook dineren? Boek het vooraf

* Dit arrangement is het hele jaar door geldig m.u.v. de schoolvakanties en officiële feestdagen.

** Het arrangement kunt u vinden in onze online boekingsmodule. Als u 2 nachten selecteert kunt u gelijk de beschikbaarheid en de tarieven inzien.

***Dietwensen en/of allergieën kunnen vooraf worden doorgegeven

****Een langer verblijf is ook mogelijk, neem dan contact met ons op via info@lapaulowna.com

ARRANGEMENTEN

Wij bieden diverse arrangementen, maar we kunnen uw verblijf geheel op maat maken. Staan uw wensen er nu niet tussen neem dan zeker contact met ons op om te overleggen.

De arrangementen die we momenteel aanbieden:

- **Staycation:** er even tussenuit
- **Babymoon** met fotoshoot
- **Romantisch overnachten** voor 2 personen
- **Culinaire Bib-Gourmand arrangement** met speciaal 5-gangen diner bij restaurant Publique

BESCHIKBAARHEID

Om een reservering te maken kan je contact met ons opnemen via **+3170 45 000 91** of email ons via info@lapaulowna.com.

ALGEMENE VOORWAARDEN

Dit arrangement is inclusief BTW, exclusief €5,35 p.p.p.n. toeristenbelasting (Gem. Den Haag).

Annuleringsvoorwaarden 48u van te voren annuleren is kosteloos.



Nog maar 2 beschikbaar!

Standard Suite

De Standaard suite is een lichte ruime kamer met uitzicht op de tuin of op het Anna Paulownaplein. De grote lichte ramen geven een heerlijk ruimtelijk gevoel. Het kan zijn dat uw kamer zich bevindt aan de overkant van het plein. De badkamer heeft een heerlijke regendouche en de kamers zijn 20 - 25m2 groot.

Coral 2de etage (uitzicht op tuin)

Petrol 3e etage (uitzicht op plein)

1 persoon – beschikbare tarieven	vanaf € 139,00
2 personen – beschikbare tarieven	vanaf € 139,00

1 persoon – beschikbare tarieven	vanaf € 139,00
2 personen – beschikbare tarieven	vanaf € 139,00

2p	€ 139,00
2p incl. ontbijt	Inclusief ontbijt € 174,00
2p-STAYCATION - Eat & Sleep & Breakfast	3 gangen diner Bayonne Inclusief ontbijt € 244,00

2p incl. ontbijt

1 kamer

0 CAVA (€ 29,00)	GLUTENINTOLERANTIE	0 LATE CHECK-OUT (MAX 13.00U) (€ 15,00)
BOUQUET OF FRESH FLOWERS (€ 30,00)	0 LATE CHECK-OUT (MAX 14.00H) (€ 30,00)	0 BICYCLE PER DAY (€ 10,00)
0 CHAMPAGNE - 37,5 CL (€ 30,00)	0 ROOM DECORATION (€ 30,00)	IRON & IRON BOARD (FREE)
0 EARLY CHECK IN (13H) (€ 30,00)	VEGETARISCH	VEGAN
		0 EARLY CHECK IN (14H) (€ 15,00)

The Roosevelt: Reviews:



Heerlijk hotel, midden in centrum Middelburg

"Ondanks de corona beperkingen hebben wij een heerlijk verblijf gehad! Fijne kamer met een ruim terras en heerlijk ontbijt. Perfecte locatie midden in het centrum van Middelburg en vriendelijk personeel."

[Meer lezen](#) ▼

Beoordeling verzameld met Reputatie Pro van Tripadvisor ⓘ

Datum van verblijf: mei 2021

 Nuttig  Delen



joyce169 heeft een beoordeling geschreven mei 2021
1 bijdrage



Sfeervol hotel, topservice

"Heel mooi en sfeervol hotel waar we een heerlijk ontbijtje, wegens corona, in het appartement geserveerd kregen. Appartementkamer is ideaal als je met je gezin in een hotel wilt verblijven, luxe van een hotel en de ruimte en faciliteiten van een appartement. Vanuit het hotel loop je zo de binnestad van Middelburg in. De binnentuin van het hotel is mooi en rustig gelegen en hier kun je genieten van een lekker drankje. Service is top: bij de receptie liggen verschillende flyers van restaurants waar je eten kunt bestellen. Voor herhaling vatbaar!"

[Meer lezen](#) ▼



Prachtig hotel, restaurant weinig aandacht voor de gast

"Het hotel is erg mooi en sfeervol. Ontbijt uitstekend, diner prima. Echter weinig aandacht aan tafel. Een Spaanse dame die niets hoort of ziet. Is er iets op, het valt niet op. Peper, zout. Boter op. Vleeswaren op. Overall moet je om vragen."

[Meer lezen](#) ▼

Beoordeling verzameld met Reputatie Pro van Tripadvisor ⓘ

Datum van verblijf: december 2020



Top!

"Mooi hotel, goede service en gaven leuke tips voor bezoeken in de omgeving. Zelfs in COVID-19 waren ze in alles goed voorbereid qua ontbijt op kamer en Take-away voor diner. Zeker aan te raden voor als je naar Middelburg gaat!"

[Meer lezen](#) ▼

Beoordeling verzameld met Reputatie Pro van Tripadvisor ⓘ

Datum van verblijf: mei 2021

 Nuttig  Delen



ZooGirl101 heeft een beoordeling geschreven mei 2021
Amersfoort, Nederland • 673 bijdragen • 107 nuttige stemmen



Fantastisch hotel

"De ligging is ideaal, recht in het centrum van Middelburg. Erg vriendelijke mensen die altijd voor je klaar staan. Met Corona was het ook heel goed geregeld. Ontbijt op de kamer en je kan makkelijk je eten laten bezorgen door restaurants in de buurt. Echt een aanrader, ook als je op zoek ben naar wat extra luxe."

[Meer lezen](#) ▼

Datum van verblijf: mei 2021

Website:

Welkom bij Boutiquehotel The Roosevelt

Alleen op deze site
5% korting op de kamerprijs*.
Vragen of telefonisch reserveren?

☎ Bel 0118-436360

📍 Snel boeken+ 5% korting

🛏 Kies uw kamer en boek + 5% korting

Check-in 18/05/2021 en Check-out 21/05/2021



Grand Deluxe Room #2
€ 184.00 per dag per nacht
35m²
Meer informatie



Comfort Room #3
€ 134.00 per dag per nacht
20m²
Meer informatie



Comfort Room #5
€ 134.00 per dag per nacht
23m²
Meer informatie

Comfort Room #5

[← Terug naar kameroverzicht](#)

23m² 2 volwassenen

Deze Comfort-kamer ligt aan de achterzijde van het gebouw op de begane grond, met uitzicht over de binnentuin. De oppervlakte is 23 m². De kamer heeft een parketvloer, en een zitje. Er staat een Queen-size bed van 160x210 cm met een topdek-matras, dus geen nare 'spleet' tussen de matrassen. Het bed kan niet gesplitst worden. Verder vindt u er de Nespresso koffie-/theefaciliteiten, de safe, en een koelkastje. De kamer heeft een IP-satelliet TV met Chromecast (Netflix, Youtube) en een eigen Wifi-netwerk en, apart van elkaar, een regendouche, toilet en een wastafel.

De kamer heeft een eigen terrasje (patio) zodat u buiten kunt zitten.

Op deze kamer kan maximaal 1 hond verblijven. Dit is onder voorbehoud van beschikbaarheid en op afspraak, tegen een toeslag van EUR 17,50 per nacht. Er is een aparte ingang en honden zijn niet toegestaan in de andere delen van de accommodatie. Meer info vindt u [hier](#)

- ✓ Ons uitgebreide aan tafel geserveerde **ontbijt** is bij de kamerprijs inbegrepen.
- ✓ Op deze kamer kan geen extra bed geplaatst worden.
- ✓ Annuleren: tot 3 dagen voor aankomst gratis, daarna of bij no-show betaalt u de eerste nacht.
- ✓ **Als u deze kamer via onze website boekt krijgt u 5% korting op de kamerprijs. Deze 5% korting wordt achteraf handmatig door het hotel verwerkt. Helaas kan ons reserveringssysteem dit niet automatisch verwerken als u een specifieke kamer reserveert.**
- ✓ Disclaimer: Als u reserveert geeft u een voorkeur aan voor deze kamer. In geval van overmacht bieden wij u een kamer aan in dezelfde categorie.



Comfort Kamer
Onze 5 Comfortkamers met ieder een eigen interieur beschikken over een queensize boxspringbed (160x210) met topdekmatras en een zijje. Vanuit...
Meer informatie
📍 📞 📧 📺 📶

20m² 📏 📅 🔄 📄 📧

van **EUR 552**
Kosten voor 3 nachten

Tarieven verbergen ^

	Kamertarieven	Totaal	
2 x 🧑 (Incl.) 2 x 🧑 (Max.)	Comfort Kamer	1 EUR 552 Kosten voor 3 nachten voor 2 personen	Boek nu en betaal later Reserveer
2 x 🧑 (Incl.) 2 x 🧑 (Max.)	Comfort Room #01	1 EUR 552 Kosten voor 3 nachten voor 2 personen	Boek nu en betaal later Reserveer
2 x 🧑 (Incl.) 2 x 🧑 (Max.)	Comfort Room #03	1 EUR 552 Kosten voor 3 nachten voor 2 personen	Boek nu en betaal later Reserveer
2 x 🧑 (Incl.) 2 x 🧑 (Max.)	Comfort Room #04	1 EUR 552 Kosten voor 3 nachten voor 2 personen	Boek nu en betaal later Reserveer
2 x 🧑 (Incl.) 2 x 🧑 (Max.)	Comfort Room #05	1 EUR 552 Kosten voor 3 nachten voor 2 personen	Boek nu en betaal later Reserveer
2 x 🧑 (Incl.) 2 x 🧑 (Max.)	Comfort Room #06	1 EUR 552 Kosten voor 3 nachten voor 2 personen	Boek nu en betaal later Reserveer

Bijlage 10: Ethisch Kompas

People	Planet	Profit	Extern Kompas	Intern Kompas
Zorgt voor online klantbeleving	Vermindering van papier, inkt en energie. Vermindering van schoonmaakmiddelen.	Verhoging van de omzet	Corona richtlijnen	Ik wil dat gasten bij FINCH de perfecte online-ervaring hebben, waardoor het verblijf uitstekend is.
Vereist een aanschaf van een systeem	Minder verspilling van grondstoffen	Hogere kosten op korte termijn	Gasten zijn op de kamer voorzien van informatie en hoeven hiervoor niet naar de lobby	Levert meer omzet op
		Lagere kosten op lange termijn		
+/-	++	+/-	++	++