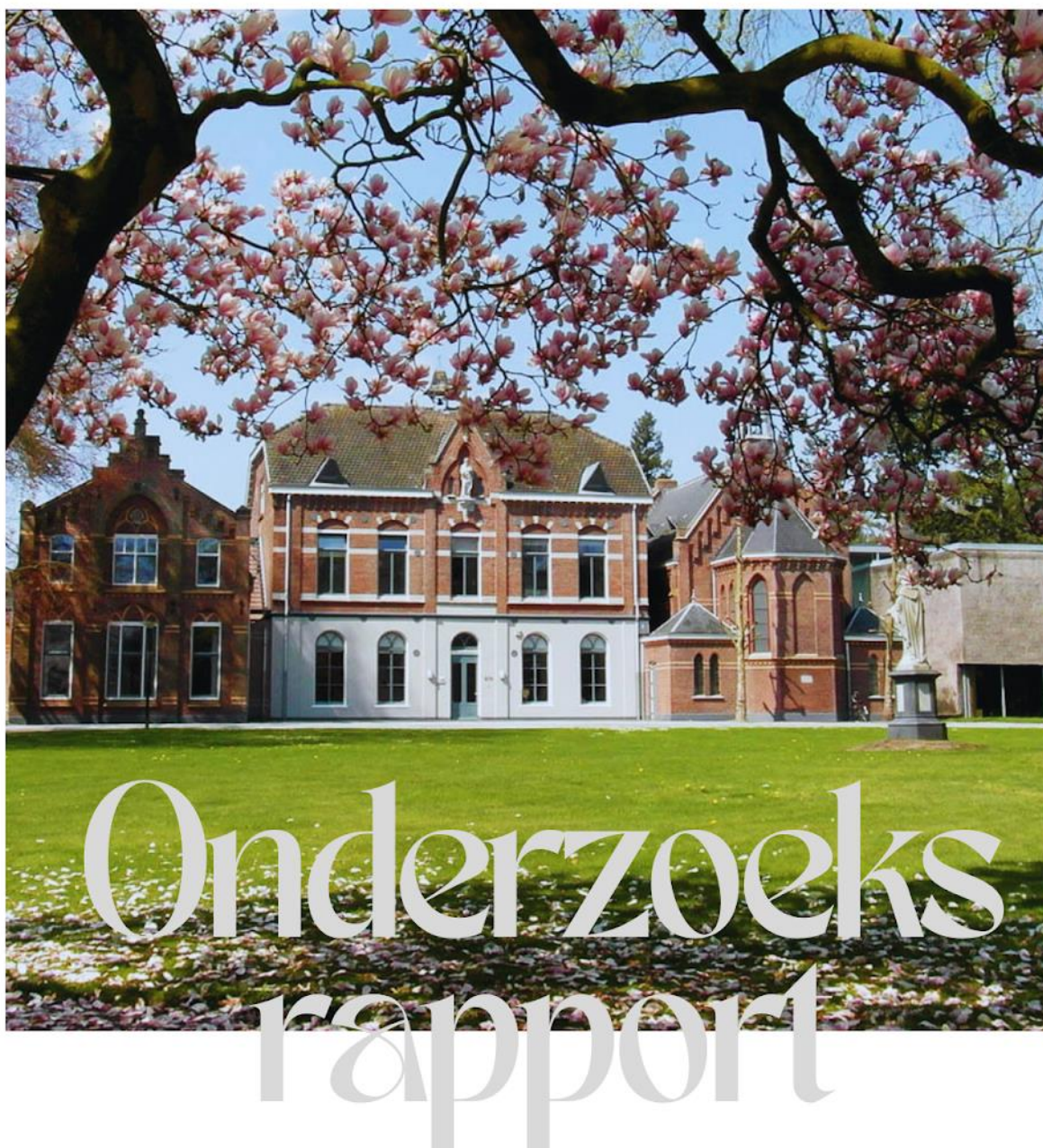




KLOOSTERHOTEL & CONFERENTIEOORD ZIN

Titelpagina

Auteurs

Fleur Kuipers (18904485)

Wouter Hanssen (1819542)

Pleun van Riel (1901656)

Hidde Romijn (1930532)

Merel Vriese (1917420)

Onderwijsinstelling Zuyd Hogeschool

Opleiding Hotel Management School Maastricht

Module Februari 2023 – September 2023

Rapport Onderzoeksrapport

Eerste begeleider Micole Smits

Tweede begeleider Benedict Persoon

Opdrachtgever ZIN BV

Contactpersonen Gerie ten Cate & Maarten Bos

Voorwoord

Beste lezer,

Wij zijn Fleur Kuipers, Hidde Romijn, Merel Vriese, Pleun van Riel en Wouter Hanssen. Vijf studenten aan de Hotel Management School Maastricht. In opdracht van Kloosterhotel en Conferentieoord ZIN (ZIN) doen wij onderzoek naar de concurrenten en de concurrentiepositie van ZIN. Dit onderzoek zal leiden naar een advies om de concurrentiepositie van ZIN te verbeteren.

Tijdens het afstudeerproject hebben wij op locatie bij Hotel Management School Maastricht gewerkt. Hier vonden de vergaderingen plaats met onze coach Micole Smits. Daarnaast zijn wij een aantal keer op locatie geweest bij Kloosterhotel en Conferentieoord ZIN. Tijdens deze bezoeken hebben wij contact gehad met Gerie ten Cate, Maarten Bos, Tessa Korthals en Alexander van den Boogaard.

Hierbij willen wij onze coach Micole Smits bedanken voor de feedback en de ondersteuning tijdens dit project. Daarnaast willen wij onze tweede begeleider Benedict Persoon bedanken voor de ondersteuning deze periode.

Verder willen wij Kloosterhotel en Conferentieoord ZIN bedanken voor de samenwerking en ondersteuning tijdens deze periode. Wij willen Gerie ten Cate, Maarten Bos, Tessa Korthals en Alexander van den Boogaard bedanken voor hun medewerking, inzet en informatieverstrekking.

Wij wensen u veel plezier toe tijdens het lezen van dit rapport.

Fleur Kuipers, Hidde Romijn, Merel Vriese, Pleun van Riel en Wouter Hanssen

Managementsamenvatting

Kloosterhotel en Conferentieoord ZIN (ZIN) is gevestigd in Vught. Op dit moment weet ZIN niet wat de directe concurrenten zijn en hebben zij aangegeven weinig aan marketing te doen. Toch heeft ZIN een hoge bezettingsgraad en moeten er geregeld verzoeken worden afgewezen.

Met het oog op verwachte groei van het bedrijf is de vraag opgekomen waar ZIN staat in de markt. De volgende onderzoeksvraag is geformuleerd:

“Wat is de concurrentiepositie van ZIN en hoe kan deze verbeterd worden?”

Deze onderzoeksvraag wordt beantwoord aan de hand van verschillende onderzoeksmethoden. Zo is er gebruik gemaakt van literatuuronderzoek, deskresearch en kwalitatief onderzoek. Het kwalitatief onderzoek bestaat uit observaties bij de verschillende concurrenten en interviews met huidige klanten van ZIN om te kijken waar ZIN in uitblinkt. Om de concurrentiepositie zo goed mogelijk in kaart te brengen is deze bepaald aan de hand van een concurrentieanalyse. Deze is opgesteld met het gebruik van een achtstappenplan. Hierbij wordt onderzocht wat de concurrenten zijn. Daarnaast is onderzocht hoe ZIN zich verhoudt ten opzichte van deze concurrenten op het gebied van producten, diensten, marketing en verkoop. Daarnaast worden bevindingen door middel van observaties ondersteund. Hierbij is er specifiek gekeken naar locatie, de keuken, het sociaal ondernemen en de klantrelaties. Daarnaast geeft een reviewanalyse van zowel ZIN als de concurrenten informatie die het onderscheidend vermogen bevestigen. De informatie wordt gebruikt om een advies te vormen voor ZIN om de concurrentiepositie te verbeteren.

De resultaten worden gepresenteerd in tabelvorm, grafische en/of tekstuele vorm. Hier kunnen conclusies uit worden getrokken, waarbij de sterke en zwakke punten van ZIN worden meegenomen. Dit leidt toch het opstellen van een advies met mogelijkheden hoe de concurrentiepositie van ZIN verbeterd kan worden.

De concurrentiepositie van ZIN is duidelijk in kaart gebracht door verschillende positioneringsmatrixen, waar de assen met relevante waarden worden vergeleken met de concurrenten. Uit dit onderzoek blijkt dat ZIN een gemiddeld scoort ten opzichte van Conferentiehotel Kontakt der Kontinenten (Kontakt der Kontinenten), Vergader- en Conferentiecentrum Soeterbeeck (Soeterbeeck), Conferentiecentrum Kaap Doorn (Kaap Doorn), Conferentiecentrum en landgoed ISVW (ISVW), en Conferentiecentrum Samaya (Samaya). Ondanks de algemene gemiddelde positie valt het op dat ZIN een dure prijs aanhoudt in vergelijking met het aantal faciliteiten ten opzichte van de concurrentie. Dit betekent dat ZIN duurder is ten opzichte van de concurrentie, maar het minder faciliteiten aanbiedt. Daarnaast zijn er grote verschillen in het aanbod en de categorieën tussen alle concurrenten. Hier kunnen de verschillende strategieën van de concurrenten worden bekeken ten opzichte van het aanbod en variatie van de activiteiten.

Uit het onderzoek blijkt dat het onderscheidend vermogen van ZIN; het kloosterritme, de 100% biologische keuken, de rust en de persoonlijke aandacht, punten zijn die gewaardeerd worden door zowel de gasten als de klanten. De interviews en reviews geven een bevestiging dat persoonlijke aandacht gewaardeerd wordt door de boekende partij, welke het gevoel krijgt een band te hebben gecreëerd met ZIN.

Op basis van de marktbeoordeling en concurrentieanalyse zijn er aanbevelingen opgesteld. Deze aanbevelingen kunnen toegepast worden bij ZIN om de huidige concurrentiepositie te verbeteren. Het antwoord op de onderzoeksvraag is dat ZIN zich zal moeten blijven focussen op het eigen onderscheidend vermogen. De onderdelen welke een meerwaarde aan ZIN bieden zijn onder andere

de biologische keuken, de rust en de persoonlijke aandacht die wordt gegeven. De aanbeveling betreft de promotie waardoor nieuwe klanten die meer willen leren over zingeving worden aangetrokken en de visie van ZIN beter overgebracht kan worden. Het verbeteren van de promotie biedt voor ZIN de grootste groeimogelijkheden voor de toekomst om de quote: *“als je iets wilt weten over zingeving, dan moet je bij centrum ZIN zijn in Vught, die hebben er verstand van”* te kunnen verwezenlijken.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 - Introductie	9
1.1 Kloosterhotel & Conferentieoord ZIN.....	9
1.2 Missie en visie van ZIN	10
1.3 Vraagstuk vanuit ZIN	11
1.4 Initiële bevindingen.....	11
1.4.1 Rondleiding.....	11
1.4.2 Oriënterende gesprekken	12
1.4.3 Business Plan	13
1.5 Opsplitsing vraagstuk	13
1.5.1 Management vraag	13
1.5.2 Business improvement vraag	13
1.6 Doel van het project.....	14
Hoofdstuk 2 – Exploratief onderzoek	15
2.1 Belanghebbenden voor het project.....	15
2.2 Interne analyse van ZIN	15
2.2.1 Business Model Canvas	15
2.2.2 6W klant model	18
2.3 Externe analyse voor ZIN	21
2.3.1 DESTEP.....	21
2.3.2 Het 5 krachten model van Porter	24
2.4 Onderzoeks- en deelvragen M1	26
Hoofdstuk 3 - Methodologie.....	27
Hoofdstuk 4 - Onderzoeksresultaten en analyse.....	32
4.1 Concurrentiebepaling ZIN	32
4.1.1 Kontakt der Kontinenten.....	32
4.1.2 Landgoed ISVW	32
4.1.3 Vergader- en Conferentiecentrum Soeterbeeck.....	33
4.1.4 Samaya	33
4.1.5 Kaap Doorn	33
4.2 Product/Dienst/Prijs analyse – ZIN & Concurrenten.....	34
4.2.1 Kontakt der Kontinenten.....	34
4.2.2 ISVW	34
4.2.3 Soeterbeeck.....	34
4.2.4 Samaya	34
4.2.5 Kaap Doorn	35
4.2.6 ZIN	35
4.2.7 Conclusie	35
4.3 Service en onderscheidend vermogen analyse – ZIN & Concurrenten	36
4.3.1 Conclusie	36
4.4 Analyse promotiegebruik – ZIN & Concurrenten	37
4.4.1 Promotie Kontakt der Kontinenten	37

4.4.2 Promotie ISVW	38
4.4.3 Promotie Soeterbeeck.....	38
4.4.4 Promotie Samaya	38
4.4.5 Promotie Kaap Doorn	38
4.4.6 Promotie ZIN	39
4.4.7 Conclusie promotieactiviteiten – ZIN & Concurrenten	39
4.5 Kwalitatieve Data	39
4.5.1 Observaties – ZIN & Concurrenten	40
4.5.1.1 Observatie Kontakt der Kontinenten	40
4.5.1.2 Observatie ISVW.....	40
4.5.1.3 Observatie Soeterbeeck.....	40
4.5.1.4 Observatie Samaya.....	41
4.5.1.5 Observatie Kaap Doorn	41
4.5.1.6 Observatie ZIN	42
4.5.1.7 Algemene resultaten observaties – ZIN & Concurrenten	42
4.5.2 Review Analyse – ZIN & Concurrenten	42
4.5.2.1 Resultaten reviewanalyse Kontakt der Kontinenten	43
4.5.2.2 Resultaten reviewanalyse ISVW	43
4.5.2.3 Resultaten reviewanalyse Soeterbeeck.....	43
4.5.2.4 Resultaten reviewanalyse Samaya.....	43
4.5.2.5 Resultaten reviewanalyse Kaap Doorn.....	43
4.5.2.6 Resultaten reviewanalyse ZIN	43
4.5.2.7 Beoordelingen van verschillende websites – ZIN & Concurrenten	44
4.5.2.8 Algemene resultaten reviewanalyse – ZIN & Concurrenten	45
4.5.3 Resultaten interviews bestaande klanten van ZIN	45
4.6 Positioneringsmatrix – ZIN & Concurrenten	46
Hoofdstuk 5 – Discussie, conclusie en advies	52
5.1 Discussie hoofdstuk 2 en 4.....	52
5.1.1 Rust bij ZIN.....	52
5.1.2 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	52
5.1.3 Klantrelaties.....	53
5.1.4 Online Travel Agency's	53
5.1.5 Zingeving bij ZIN	53
5.2 Conclusie concurrentiepositie	53
5.3 Advies verbeteren concurrentiepositie	54
Hoofdstuk 6 Beperkingen tijdens het onderzoek	55
6.1 Reviews	55
6.2 Prijzen analyse	55
6.3 Observatie.....	55
6.4 Interviews.....	56
6.4.1 Coderingen over de klantenband met ZIN volgens klanten:	56
6.4.2 Coderingen feedback klanten van ZIN – Tips en Tops	56
6.4.3 Coderingen kwaliteit faciliteiten volgens klanten van ZIN	57
6.4.4 Coderingen gevoel bij bedrijfsnaam ZIN volgens klanten.....	58
6.4.5 Coderingen mening prijs klanten van ZIN	58
6.4.6 Coderingen redenen annuleren klanten ZIN	59

6.4.7 Coderingen service en gastvrijheid klanten ZIN	59
6.4.8 Coderingen waarom bij ZIN?	60
6.4.9 Coderingen waarom niet bij een concurrent?	60
Bronvermelding	61

Hoofdstuk 1 - Introductie

Dit onderzoeksrapport biedt een diepgaande analyse van ZIN. Het rapport is gebaseerd op een verzameling van verschillende informatiebronnen, zoals literatuuronderzoek, deskresearch, interviews en observaties. Het rapport zal beginnen met een introductie over ZIN. Hier zal de context, de achtergrond, het vraagstuk en de doelstellingen van het onderzoek besproken worden. Vervolgens zullen de verschillende managementvragen worden opgesteld en zal er uitgelegd worden hoe deze beantwoord zullen worden. Gedurende het rapport wordt er gesproken over een gast en een klant. Wanneer er wordt gesproken over een gast wordt de bezoekende partij bedoeld. Wanneer er wordt gesproken over een klant wordt de boekende en betalende partij bedoeld.

1.1 Kloosterhotel & Conferentieoord ZIN

ZIN is een bedrijf dat zich al ruim 20 jaar vestigt in Vught, Noord-Brabant. ZIN onderneemt vanuit een sociaal ondernemerschap. Ondernemers die werken met een sociaal ondernemerschap vinden dat ondernemen om meer draait dan alleen geld verdienen (Over sociaal ondernemen: Social Enterprise NL, z.d.). ZIN draagt bij aan het terugbrengen van compassie en zingeving in de maatschappij. Het maatschappelijk probleem waar ZIN zich op focust is het geven van kansen aan mensen met een afstand op de arbeidsmarkt. Naast de reguliere medewerkers, werken er momenteel dan ook al 20 jaar mensen met een arbeidsbeperking bij ZIN. Daarmee was ZIN een voorloper. Hiermee wil ZIN een steentje bijdragen aan een inclusieve samenleving (Business Plan ZIN 2023-2025).

ZIN is een centrum voor zingeving en spiritualiteit in relatie tot werk (KloosterhotelZIN, 2023). Vanwege de rustgevendende locatie kunnen bedrijven of individuen zelf met elkaar tot bezinning komen (Business Plan ZIN 2023-2025). ZIN is vanaf de oprichting een plek geweest met een eigen, en vooral inspirerend, trainings- en bezinningsaanbod. In de loop van der jaren is dat aanbod grotendeels verschaald en verdwenen. Met de komst van *Compassie in de zorg* in 2019 is er opnieuw vorm en inhoud gegeven aan een eigen, inspirerend trainingsaanbod (Business Plan ZIN 2023-2025). De ZINacademie wil een zinvolle bijdrage leveren aan de noden van deze tijd. De programmaleiders willen ervoor zorgen dat de deelnemers de tijd krijgen om na te denken over dingen waar ze in de waan van de dag geen tijd voor hebben. Door deze reflectie zorgen ze ervoor dat de deelnemers compassie kunnen ervaren. De spiritualiteit van compassie, zoals die is geformuleerd door de fraters van Tilburg, vormt de rode draad die door alle programma's van de ZINacademie geweven is. Zien, bewogen worden en in beweging komen vormen daarmee de bouwstenen van ieder programma van de ZINacademie (Business Plan ZIN 2023-2025).

De Fraters van Tilburg zijn de enige aandeelhouders van ZIN. ZIN is ontstaan uit de wens van de Fraters van Tilburg om aan hun klooster een nieuwe bestemming te geven welke passend is bij de spirituele traditie. Barmhartigheid vormt de inspiratiebron van het werk voor de hulpbehoevenden van toen en nu. Deze barmhartigheid heeft frater Wim Verschuren krachtig omschreven in de drieslag 'zien, bewogen worden en in beweging komen'. De Fraters zagen dat een actuele nood speelde in de relatie tussen werk, zingeving en spiritualiteit (Business Plan ZIN 2023-2025).

ZIN is in de eerste plaats een baken van gastvrijheid. Eenieder die opzoek is naar zingeving en bezinning kan dat bij ZIN vinden. De gast die over de drempel stapt bij ZIN zou ondergedompeld moeten worden in gastvrijheid, rust, compassie en community-gevoel. ZIN zegt dan ook: *"In onze inspirerende conferentie- en vergaderzalen wil ZIN organisaties die op zoek zijn naar meer zingeving een plek bieden om zichzelf te ontplooiën en te groeien op gebied van compassie, zingeving en inspiratie opdoen"* (Business Plan ZIN 2023-2025). Het Kloosterhotel is een plek waar men op zoek gaat naar hun eigen doelen en richting. ZIN faciliteert al dat wat in haar mogelijkheden ligt. Ze biedt

ruimte, staat klaar voor haar gasten en biedt een inspirerend aanbod van activiteiten aan. Daarbij wordt het klooster in een eigentijds en modern jasje gepresenteerd (Business Plan ZIN 2023-2025). De toevoeging van moderne architectuur aan het landhuis zorgt voor een open en eigenzinnig karakter, waar de sfeer van het kloosterleven nog altijd voelbaar is. De glazen façades en grote raampartijen zorgen voor verbinding met de natuur en diepe zichtlijnen over het landgoed creëren een gevoel van ruimte. Daarnaast vormt het kloosterritme de leidraad van de dag (Meetings.nl, z.d.).

1.2 Missie en visie van ZIN

ZIN is ontstaan uit de wens van de Fraters van Tilburg om aan hun klooster een nieuwe bestemming te geven. De basis van het gedachtegoed van de fraters berust op compassie, gastvrijheid en zingeving. Een aantal fraters zijn tegenwoordig nog altijd woonachtig op het landgoed.

In 1903 heeft het kloosterbestuur van de Tilburgse Fraters huize Steenwijk in gebruik genomen en de nodige onderhoud toegepast. Vanaf 1967 startte de zoektocht van de fraters naar een nieuw rusthuis. De rede hierachter werd mede mogelijk gemaakt door het gebrek aan voldoening van alle wensen. In 1996 heeft het Generaal Kapittel dan ook besloten het klooster te ontwikkelen tot een plaats van bezinning en ontmoeting. (Business Plan ZIN 2023-2025). Door de vermindering van de Nederlandse provincie van de Fraters C.M.M waren de fraters ervan overtuigd dat het gebouw afgebroken zou moeten worden. Desondanks waren er een aantal fraters die door wilden gaan met hun missie; “Ze wilden de maatschappij een plek geven waarbij balans tussen zingeving, spiritualiteit, werk en privé centraal staat” (De fraters van Tilburg in Huize Steenwijk, 2021). Hierom is het gebouw blijven staan en volledig gerenoveerd. Het gebouw in kwestie, Huize Steenwijk, wordt nu gebruikt om de doeleinden van ZIN na te streven. ZIN heeft dan ook als doel om het gedachtegoed van de fraters voort te zetten. Dit zal worden gedaan middels het vastleggen van statuten waarin staat dat het grondgebied enkel en alleen gebruikt mag worden als dit in lijn is met het gedachtegoed.

Om dit gedachtegoed dagelijks te kunnen hanteren binnen het bedrijf, zijn de volgende missie en visie opgesteld door ZIN:

Missie: ZIN wil samen met anderen werken aan een betere toekomst. We willen een bijdrage leveren om de wereld beter bewoonbaarder te maken en de menselijkheid terug te brengen in de samenleving. Daardoor laten we ons inspireren door de spiritualiteit van compassie, zoals die door de fraters van Tilburg is bedoeld (Business Plan ZIN 2023-2025).

Visie: ZIN wil zich verdiepen in de betekenis van compassie en zingeving voor mens en omgeving. We willen ruimte scheppen voor onthaasting en herbronning in de hectiek van alledag en mensen helpen bij het zoeken naar een goede balans tussen inspanning en rust, actie en contemplatie. In een klimaat van toenemende fragmentarisering zoeken we naar nieuwe verbindingen en gemeenschapsvorming. Onze aandacht gaat daarbij uit naar de groei van mensen, met een warm hart voor mensen in een kwetsbare situatie (Business Plan ZIN 2023-2025).

Deze missie en visie staan in samenhang met het doel van ZIN: iets betekenen voor de maatschappij. Compassie draagt bij aan nieuwe zienswijzen, waar zorg voor elkaar én de zorg voor onze wereld centraal staan. Zo geeft ZIN aan: *“Bij ZIN verweven we deze spiritualiteit van compassie. Zingeving is één van de grote maatschappelijke trends. Wij geven op onze eigen en onderscheidende manier invulling aan deze religie-overstijgende waarde. Voor ons is compassie een levenshouding die verrijkt en verdiept. Een houding die je kunt oefenen in het leven van alledag. Door stilte, reflectie, ontmoeting, gesprek en zorg. Door te geven en te ontvangen. Door gewoonweg iets te doen. Daarbij is het belangrijk om compassievol te zijn naar jezelf. ZIN is de plek bij uitstek om in deze praktijk te*

oefenen en ook de plek waar we betekenisvolle inhoud bieden om hierbij te ondersteunen” (Business Plan ZIN 2023-2025).

1.3 Vraagstuk vanuit ZIN

ZIN krijgt vaak te horen van zowel gasten als klanten dat ze het vooral een heerlijke omgeving vinden om te werken, maar ZIN staat voor veel meer dan alleen dat. Vanwege de fijne omgeving, heeft ZIN een hoge bezettingsgraad (Intakegesprek Tessa Korthals, Hoofd Front Office), moet ZIN regelmatig nee verkopen. Om dit te kunnen voorkomen in de toekomst is de ambitie ontstaan om het conferentieoord uit te breiden. Hierom vragen zij zich af wat hun huidige concurrentiepositie is. Aan de hand van een concurrentieanalyse kan hier antwoord op worden gegeven, waarna een advies gegeven kan worden over waar de verbeterpunten liggen voor een betere positionering. Deze concurrentieanalyse zal betrekking hebben op de belangrijkste concurrenten, product/dienst, prijs, afnemers, service, onderscheidend vermogen en promotie. Op basis van deze analyse wordt een aanbeveling gedaan hoe ZIN hun concurrentiepositie zou kunnen verbeteren.

Naast extern, ervaart ZIN ook interne uitdagingen. Momenteel werkt ZIN met het reserveringssysteem VIPS. Deze voldoet niet aan de wensen die voornamelijk betrekking hebben op de complexiteit van het systeem. Door de uitdagingen met het systeem ontstaan er uitdagingen in de communicatie tussen de keuken, het restaurant, de front office en de housekeeping. Er is gevraagd om naar verschillende Property Management Systems (PMS) te kijken, om te kunnen bepalen of het huidige systeem behouden kan worden of dat er een nieuw PMS-systeem geïmplementeerd moet worden.

1.4 Initiële bevindingen

1.4.1 Rondleiding

Op maandag 13 februari 2023 heeft het eerste bezoek bij ZIN plaatsgevonden. Het kloosterritme stond centraal. Om 12 uur precies komt er een medewerker langs die een bel rinkelt, wat betekent dat het lunchtijd is. Bij de lunch zijn er verschillende biologische keuzes, omdat ZIN alleen werkt met biologische ingrediënten. Er staan drie lange tafels waar de bezoekers plaats kunnen nemen, met de gedachtegang om mensen in contact te brengen. Dit past bij de compassie en het gedachtegoed van de fraters.

De begraafplaats van de fraters, het atelier, verschillende zalen, de kapel en de eetzaal zijn bezocht tijdens het bezoek aan ZIN. Door dit bezoek is er een beter beeld gecreëerd van het bedrijf, zoals bijvoorbeeld de communicatie en de dagelijkse operaties en waar het bedrijf voor staat en hoe de kernwaarden gastvrijheid, compassie en gemeenschapszin terugkomen op de werkvloer. Zo is de gastvrijheid ervaren bij alle medewerkers die wij hebben gesproken. Iedereen was erg vriendelijk en behulpzaam. Vervolgens bleek dat er in elke zaal een rode stoel staat die is bedoeld om bij elke beslissing die gemaakt wordt, te denken aan de volgende generatie. Een gastvrijheidsgedachte naar de ‘nog niet geboren generatie’. ZIN luistert met aandacht om de gast te ontzorgen en de optimale gastvrijheid te bieden. De medewerkers van ZIN vormen samen een hechte gemeenschap. “Ik heb de gezelligste collega's die er zijn. Mijn ZIN Team collega's zorgen iedere dag voor een lach op mijn gezicht”, volgens Tessa Korthals. Gemeenschapszin betekent dat er aandacht is voor anderen en voor elkaar: met elkaar eten, koffiedrinken en het gesprek opzoeken. Bij ZIN versterken ze de onderlinge gemeenschapszin ook door respect te hebben voor elkaars inzet en talent en door aandacht te hebben voor de ander en deze niet uit het oog te verliezen. Bij de gemeenschap vervult het ZIN-team, collega's met een afstand tot de arbeidsmarkt, een onmiskenbare rol (Business Plan ZIN 2023-2025). Verder viel het op dat de communicatie niet altijd optimaal is. Zo kregen wij de mogelijkheid om in een ruimte te werken aan dit project voor de rest van de middag. Echter, bleek dat deze ruimte voor andere doeleinden gebruikt moest worden. Echter, is dit wel een

momentopname waar geen conclusie uit getrokken kan worden over de gehele communicatie. Dit zal verder worden onderzocht gedurende het project.

1.4.2 Oriënterende gesprekken

Om meer duidelijkheid te creëren over het bedrijf en het vraagstuk, hebben er oriënterende gesprekken plaatsgevonden met Gerie ten Cate (directeur), Tessa Korthals (Hoofd Front Office) en Maarten Bos (programmacoördinator ZINacademie).

Gerie zal het aanspreekpunt zijn gedurende het project. Tijdens het bezoek aan ZIN is het duidelijk geworden in welk kader de vraag uitgevoerd dient te worden. Zo moet ZIN worden gezien als één geheel en niet als ZIN én de ZINacademie. Verder is uit deze conversatie voortgekomen dat de bezettingsgraad hoog is en dat ze regelmatig nee moeten verkopen aan gasten, ondanks dat er weinig tot niks gedaan wordt aan marketing. Dit zou kunnen betekenen dat ZIN een goed product biedt aan gasten en dat klanten ZIN weten te vinden als locatie voor een training of meeting. Uit de gesprekken met Gerie is gebleken er een doel is waar klanten over 8 jaar aan moeten denken als zij ZIN horen: *“Als je iets wilt weten over zingeving of compassie, dan moet je naar ZIN gaan. Daar hebben ze er verstand van.”*

Daarnaast is gesproken met Tessa. Tessa vertelde ons meer over het huidige reserveringssysteem en de problemen die zij hiermee ervaren. Momenteel is het duidelijk waarom dit een ingewikkeld systeem is. Tessa wil, samen met het front officeteam, alle reserveringen bespreken met de klant. Er zal dus geen gebruik gemaakt worden van Online Travel Agencies (OTA's), omdat deze betrekking hebben op particuliere reserveringen, welke (nog) niet van toepassing zijn op ZIN. Verder vertelde Tessa dat de complexiteit van het reserveringssysteem leidt tot miscommunicaties tussen de operationele afdelingen. Echter, is er in dit gesprek vernomen dat er niet veel gebruik gemaakt wordt van trainingen van het huidige systeem en het dus de vraag is of het probleem bij dit systeem ligt, of dat een expert van VIPS dit zou kunnen oplossen door het systeem herin te richten naar de wensen van ZIN.

Tessa geeft aan dat er regelmatig miscommunicaties door de complexiteit van het systeem ontstaan tussen de operationele afdelingen. Een voorbeeld is een onverwachte verandering in het gebruik van een toegewezen ruimte en onduidelijkheid bij het doorgeven van allergieën of dieetwensen aan de keuken. Door de complexiteit van het systeem bestaat de mogelijkheid dat er onduidelijkheden ontstaan op werksheets. Dit zal verder worden uitgewerkt in het business improvement rapport. Hier wordt dieper ingegaan op de obstakels die zij momenteel ervaren en is onderzoek gedaan naar het huidige en eventueel nieuwe reserveringssysteem voor ZIN.

Naar aanleiding van het gesprek met Tessa, is er een vervolgesprek afgenomen met Gerie ten Cate. Hierin vertelde hij dat het van belang is dat het systeem mee kan groeien in de toekomst en dat er gemakkelijk nieuwe opties of integraties binnen het systeem aangeschaft moeten kunnen worden. Kijkend naar de marktpositionering, vertelde Gerie dat hij graag een concurrentieanalyse wil, om inzicht te krijgen waar ZIN staat ten opzichte van de concurrentie. Hij verwacht resultaten welke inzicht geven op punten waar concurrenten het goed of minder goed doen, zodat ZIN hierop kan inspelen en een voordeel kan behalen. Zoals eerder gezegd werkt ZIN met het ZIN team. Deze medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben de directie en overig operationeel van ZIN niet als begeleiders. Tijdens het gesprek met Gerie is duidelijk geworden dat zij geen onderdeel zijn van de organisatie van ZIN, maar van een extern bedrijf, Cello. ZIN spreekt samen met Cello af welke taken gedaan kunnen worden door het ZIN team

1.4.3 Business Plan

Naast de rondleidingen en gesprekken heeft ZIN documenten zoals het businessplan en SOP's aangeleverd. In het businessplan staan de ambities voor de jaren 2023-2025. Gezien de missie en visie van ZIN en de verschillende doelstellingen die geformuleerd zijn in het businessplan ligt er een prachtige toekomst voor ZIN waarin zowel de financiële prestatie als de inhoudelijke presentatie en de kwaliteit van het landgoed gewaarborgd worden (Business Plan ZIN 2023-2025). Om de trends voor de toekomst in kaart te brengen, wordt er een DESTEP gemaakt, die de externe factoren duidelijk in kaart brengt.

1.5 Opsplitsing vraagstuk

Ten eerste zal er een concurrentieanalyse worden opgesteld. Het doel hiervan is om een goed advies te ontvangen met betrekking tot verbetering van de marktpositionering.

Ten tweede zal er onderzoek worden gedaan naar een (eventueel nieuw) passend reserveringssysteem. Naar aanleiding van bovenstaande gesprekken en observaties is het vraagstuk nader bekeken.

De vraagstukken zullen opgesplitst worden in een managementvraag en een business improvement vraag. De managementvraag zal zich richten op de marktpositionering van ZIN en de business improvement vraag op het reserveringssysteem.

1.5.1 Management vraag

Aan de hand van de wens van ZIN om meer te weten te komen over de concurrentie en de huidige marktpositionering is de volgende managementvraag opgesteld:

“Wat is de concurrentiepositie van ZIN en hoe kan deze verbeterd worden?”

1.5.2 Business improvement vraag

Om de interne uitdagingen zo goed mogelijk te verhelpen is de volgende vraag opgesteld met betrekking tot het reserveringssysteem:

“Hoe kan het huidige of nieuwe reserveringssysteem bijdragen aan een betere communicatie tussen de operationele afdelingen?”

Om deze miscommunicaties tot een minimum te beperken zal er onderzoek worden gedaan naar verschillende PMS-systemen.

1.6 Doel van het project

Het doel van het project is om de opdrachtgever op een juiste manier te adviseren over bovenstaande vraagstukken. Hierbij wordt gekeken naar de concurrenten, de marktbewerking en een (nieuw) PMS/CRM systeem.

De eerste managementvraag zal beantwoord worden door middel van een onderzoeksrapport en een adviesrapport. In het onderzoeksrapport zal er verdiepend onderzoek gedaan worden aan de hand van een concurrentieanalyse. Door een uitgebreide concurrentieanalyse te maken, wordt er een duidelijk beeld gevormd over de concurrentie en de sterktes en zwaktes van deze organisatie. In het adviesrapport zullen aanbevelingen beschreven staan welke ZIN mogelijk kan doorvoeren om een concurrentievoordeel te behalen.

De business improvement vraag zal beantwoord worden met een onderzoeksrapport en bijbehorend advies.

Op basis van objectieve criteria en eisen van medewerkers van ZIN, zal er een aanbeveling volgen over een (nieuw) PMS-systeem welke de effectiviteit en efficiëntie van ZIN ten goede komt, waardoor miscommunicaties tussen verschillende operationele afdelingen tot een minimum kunnen worden beperkt.

Hoofdstuk 2 – Exploratief onderzoek

In de eerste paar weken van het project is er exploratief onderzoek verricht. Dit onderzoek had als doel om meer inzicht te krijgen in de externe en interne factoren. In hoofdstuk 2 wordt de verkregen informatie uitgelegd aan de hand van de belanghebbenden, businessmodel canvas, SWOT-analyse, 6w klant model, DESTEP, 5 krachten model van Porter en dimensies. Aan het einde van het hoofdstuk zal de management vraag en deelvragen benoemd worden.

2.1 Belanghebbenden voor het project

Wanneer er wordt gesproken over belanghebbenden wordt er gekeken naar welke personen of bedrijven een directe invloed hebben op dit project. Zo zijn er verschillende partijen die een bijdrage zullen leveren bij de informatieverstrekking. De belangrijkste informatieverstrekkers van ZIN zullen directeur Gerie ten Cate, front officemanager Tessa Korthals, operationeel manager Alexander van den Boogaard en chef-kok Harm Broos zijn. Zij zullen gedurende het hele project ons voorzien van informatie en daarnaast participanten zijn van afgenomen interviews en observaties die uitgevoerd zullen worden tijdens de kwalitatieve onderzoeksfase.

Daarnaast zijn docenten van HMSM, waaronder Micole Smits en Benedict Persoon, belanghebbenden binnen het project. Zij zullen ons begeleiden en helpen verbanden te leggen om eventuele onderliggende problemen beter te kunnen categoriseren.

Overigens zullen overige/externe personen die geïnterviewd zullen worden ook van belang zijn op ons project. Zij zullen ons voorzien van informatie die de onderzoeksvragen ondersteunen en onderbouwen.

2.2 Interne analyse van ZIN

Om antwoord te kunnen geven op de management vraag is het van belang om te onderzoeken hoe het bedrijf in elkaar zit. Dit is gedaan aan de hand van een businessmodel canvas. De uitkomsten van het businessmodel canvas weergeven de sterktes en zwaktes van de organisatie.

2.2.1 Business Model Canvas

Hieronder staat het businessmodel canvas vermeld, waarin er negen onderwerpen worden uitgelicht. Door elk aspect nader te belichten, wordt een duidelijke interne analyse van ZIN geformuleerd.

Key activities: ZIN bestaat uit verschillende onderdelen; het Kloosterhotel en conferentieoord en de ZINacademie. De belangrijkste activiteiten van het kloosterhotel zijn het verhuren van hotelkamers en conferentiezalen en daarnaast het verzorgen van alle F&B aspecten die horen bij de geldende arrangementen. De hoofdactiviteit van de ZINacademie is het verzorgen van trainingen over, van, voor compassie en zingeving.

Key resources: Om de waarde propositie te verwezenlijken, zijn er een aantal noodzakelijke middelen nodig. De key resources zijn cruciaal voor het succes van het bedrijf. Rust is een belangrijke waarde binnen ZIN, daarom is het hebben van een rustgevende locatie in lijn met deze waarde om succes te behalen. Verder is er een kapel en meditatiekamer aanwezig om de rust nog sterker tot uiting te laten komen. Om de dienst waardevol te kunnen leveren zijn er meerdere hotelkamers en conferentiezalen beschikbaar om de gast een beleving te bieden. Duurzaam en maatschappelijk ondernemen ligt aan de basis van de dienstverlening van ZIN. Hierdoor wordt er gebruik gemaakt van 100% biologische producten en gaat er een voorkeur uit naar leveranciers uit de omgeving. De bezinning programma's vormen het fundament van de ZINacademie en zijn daardoor een belangrijk onderdeel van ZIN.

Value proposition: Door een duidelijke waarde propositie te schetsen kan ZIN zich onderscheiden van de concurrentie. De waarde propositie zorgt ervoor dat klanten kiezen voor ZIN in plaats van andere aanbieders. Om deze propositie te verduidelijken is er gekeken naar factoren die betrekking hebben op het onderscheidend vermogen welke gebaseerd zijn op de kernwaarden (gastvrijheid, compassie en gemeenschapszin) van ZIN.

Het onderscheidend vermogen tot stand gekomen door observaties bij ZIN, gesprekken met Gerie ten Cate en informatie uit het businessplan van ZIN. (“Zien, bewogen worden en in beweging komen”, 2022).

Onderscheidend vermogen gastvrijheid:

- ZIN team: Het ZIN team is een team met werknemers bij ZIN en een afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Dit is gastvrij naar de werknemers toe door ze een kans te bieden op de arbeidsmarkt. Echter, is het niveau van gastvrijheid hierdoor wel anders. Niet persé negatief, maar wel uniek.
- Reserveringen kunnen alleen gedaan worden via contact met het bedrijf. Er wordt eerst goed overlegd wat de klant wenst, waarna er een pro forma wordt opgesteld. Hierdoor hoeft de klant dus niet op een website zelf uit te zoeken wat ze wensen, maar wordt dit gedaan met behulp van het personeel.
- Gastvrijheid naar de toekomstige generatie wordt meegenomen binnen het bedrijf. Er staat in elke vergaderruimte een rode stoel, die gereserveerd is voor de volgende generatie. Het doel hiervan is dat de gasten dus tijdens hun vergaderingen altijd herinnerd worden aan wat voor invloed een beslissing kan hebben op de volgende generatie.
- Gastvrijheid boven winst. Momenteel doet ZIN het erg goed en moeten ze regelmatig ‘nee’ verkopen, ook wanneer het conferentieoord niet helemaal bezet is. Dit doen ze omdat het anders te druk is voor de andere gasten en ze niet kunnen voldoen aan de verwachtingen van de gast. De gast verwacht rust wat gekoppeld is aan een kloosterritme.

Onderscheidend vermogen compassie:

- Trainingen binnen de ZINacademie. Trainingen die binnen de ZINacademie worden gegeven hebben betrekking op compassie in verschillende beroepsgebieden. Denk aan compassie voor de zorg en onderwijs. Daarnaast wordt er compassie aangeboden voor het individu door middel van een retraite, op verhaal komen of een bijkom weekend.
- Sociaal ondernemerschap: ZIN is een onderneming die onderneemt vanuit een sociaal ondernemerschap. Dit houdt in dat ze ondernemen met een maatschappelijk doel. Een van de dingen waar ZIN rekening mee houdt en wat een maatschappelijk doel is, is om alleen maar te werken met biologische producten.
- Menselijkheid terugbrengen in de samenleving. Er zijn nog een aantal fraters leefbaar op het terrein van ZIN. Zij brengen de menselijkheid terug in de samenleving. Ze geven hulp door middel van lesgeven en bieden zorg in de maatschappij. Zij hebben ZIN opgericht en daardoor een grote inspraak in het bedrijf.

Onderscheidend vermogen gemeenschapszin:

- ZIN hanteert een kloosterritme. Dit houdt in dat de gasten van ZIN op specifieke tijden (minimaal een half uur) eten en een rustmoment pakken voor de rest van de dag.
- Kunst. ZIN gelooft dat kunst mensen met elkaar verbindt. Het zorgt voor gesprek en reflectie. In het atelier bij ZIN komt elke 2 maanden een nieuwe kunstenaar om daar te wonen/werken en zichzelf te kunnen ontwikkelen.

Customer relationships: Om relaties met de klanten van ZIN optimaal te onderhouden zal ZIN een inspirerende ervaring bieden van conferenties en vergaderingen zodat de gast een onvergetelijk verblijf heeft. Daarnaast is het bieden van een gastvrije service een belangrijk punt om de gastrelatie te onderhouden. Ten derde is het ontzorgen van gasten met trainingen ten behoeve van compassie en zingeving een belangrijk onderdeel om de gasten tevreden te stellen (Business Plan ZIN 2023-2025).

Customer segments: Omdat compassie een belangrijk begrip is voor het bedrijf, wil ZIN dat het toegankelijk is voor iedereen die zingeving zoekt in het leven. Door met compassie te werken kan namelijk geen enkel individu buitengesloten worden. Wel zijn er een aantal brede doelgroepen waar ZIN zich voornamelijk op focust. ZIN hanteert een business to business (B2B¹) strategie waardoor bedrijven een van de belangrijkste klanten zijn (Klantenbestand Front Office). De bedrijven variëren hierin van commerciële bedrijven tot non-profit organisaties.

Channels: Om (potentiële) klanten te bereiken wordt er gebruikgemaakt van verschillende media, waaronder direct mailcontact, social mediakanalen en de eigen website van ZIN. Daarnaast kan via een aantal verschillende websites een aanvraag van offerte gemaakt worden.

Cost structure: Om de kostenstructuur in kaart te brengen is gekeken naar de jaarrekening van 2021 en de begroting van 2022 tot 2025. Hieruit blijkt dat er een aantal kostenposten zijn om operationeel te blijven. Deze kostenposten zijn: personeelskosten, huurkosten en nutsvoorzieningen, inkoopkosten, huisvestingskosten en exploitatiekosten. De personeelskosten bedroegen in 2021 €409.258,-. In de begroting is te zien dat de personeelskosten ieder jaar zullen toenemen. De verklaring hiervoor is dat ZIN de komende jaren een uitbreiding wil gaan realiseren om als bedrijf te kunnen groeien. Om de groei mogelijk te maken zal er meer personeel moeten worden aangenomen om een gelijke gastvrije service aan meer gasten te kunnen bieden (Maarten Bos). Mede door de uitbreiding zullen ook de exploitatiekosten groter worden. Door de uitbreiding verwacht ZIN meer gasten te ontvangen, waardoor er ook meer F&B activiteiten zullen plaatsvinden. Hierdoor zal er meer moeten worden ingekocht en stijgen ook de inkoopkosten van producten. De huurkosten zullen in 2023 hetzelfde bedragen als in 2022, alleen is er een 14,5 procent prijscompensatie overheen gegaan (zoals in het contract staat beschreven). Dit zal betekenen dat de huurkosten in 2023 zullen stijgen met €24.000 euro. De laatste kostenpost is de huisvesting. In 2021 was dit een bedrag van €261.185 euro. In 2022 is de verwachting dat deze kosten lager zullen uitvallen. De jaren hierop volgend zullen de kosten wel weer toenemen.

Revenue streams: De meeste omzet die wordt gegenereerd is door de verhuur van conferentiezalen en hotelkamers. Verder wordt er een deel van de omzet gegenereerd worden door F&B activiteiten en de verkoop van trainingen. De ZINacademie wil hun huidige trainingen gaan verbeteren en

uitbreiden, waardoor de omzet uit trainingen in de loop van de jaren verder zal toenemen. (“Zien, bewogen worden en in beweging komen”, 2022).

Key Partners: Key Partners zijn stakeholders die bestaan uit de personen of bedrijven die een directe invloed hebben op ZIN.

De fraters van Tilburg

De fraters van Tilburg is het broederschap dat zich in de 18^{de} eeuw heeft gevestigd in het klooster. Hiervandaan hebben zij verschillende activiteiten uitgevoerd die belangrijk zijn geweest in de zorg en het onderwijs in heel Nederland. ZIN heeft als een van de doelen, om het gedachtegoed van de fraters voort te zetten. Daarnaast zijn zij aandeelhouder en zijn de werkzaamheden van ZIN gebaseerd op het gedachtegoed waar de fraters veel mensen op de wereld al meer dan 100 jaar mee hebben geholpen. Omdat zij aandeelhouder zijn zullen ingrijpende veranderingen altijd goedkeuring moeten krijgen van de fraters. Zij zullen beoordelen of een verandering in lijn is met het gedachtegoed voordat het groen licht krijgt.

Het ZIN team (Cello)

ZIN werkt met een team van mensen die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt. Dit gaat onder begeleiding van een extern bedrijf, Cello. Cello is een belangrijke stakeholder omdat deze in de praktijk laat zien hoe compassie wordt toegepast binnen het bedrijf.

Gemeente Vught

Houdt zich bezig met het behoud van het klooster als cultureel erfgoed. Huize Steenwijk, waar het klooster in is gevestigd is een Rijksmonument (Huize Steenwijk: fraterklooster Vught, z.d.). Het klooster dient ook beschermd te worden door de gemeente Vught. Zo wilde het naastgelegen bedrijf de boerderij verbouwen naar een feestlocatie. Echter, mocht dit niet van de gemeente aangezien dit de rust van het gebied verstoort.

De conclusie die getrokken kan worden uit het businessmodel canvas is dat ZIN een organisatie is waar klanten een vergaderlocatie boeken die betrekking heeft op zingeving in een relatie tot werk. Daarnaast is de rustgevende en inspirerende locatie een sterkte waarmee ZIN zou kunnen verschillen ten opzichte van de concurrentie. De 100 procent biologische keuken en het ZIN team onder begeleiding van Cello behoren tot de punten waarmee ZIN zich bijzonder maakt en onderscheidt. Hierdoor zullen de locatie, de biologische keuken en het personeel dimensies zijn waarop de focus zal komen te liggen in de concurrentieanalyse.

2.2.2 6W klant model

Om in de huidige concurrerende markt te slagen, moeten bedrijven de klant centraal stellen. Zij moeten klanten winnen van concurrenten, waarna deze vervolgens behouden moeten worden. Voordat een bedrijf klanten tevreden kan stellen, moet het hun behoeften en wensen begrijpen (marketing for hospitality and tourism, z.d.). Voor een goede klantanalyse kan gebruikgemaakt worden van het 6W-klantanalyse model. Dit model is relevant voor het aantrekken van de juiste doelgroep. Wanneer de behoeften en wensen van de klant goed in kaart gebracht zijn, kan er ingespeeld worden op een marketingstrategie (zie bijlage 1: 6W-Model of Customer).

Wie zijn de bestaande en potentiële klanten van ZIN?

In de huidige situatie ziet ZIN ieder mens als gast en is iedereen welkom, wat voortkomt uit de kernwaarde compassie. Echter, kijkt ZIN bij iedere aanvraag naar wat voor soort groep of personen er een offerte hebben aangevraagd. Wanneer een groep niet past binnen de visie, zal er een overweging gemaakt moeten worden of de aanvraag wordt geaccepteerd of geweigerd. De klanten

die kiezen voor een training of meeting bij ZIN zijn personen die zoeken naar zingeving en spiritualiteit in relatie tot werk. Daarnaast worden er trainingen en begeleiding geboden aan gasten die werkzaam zijn in het onderwijs, de zorg en worden er weekenden aangeboden waar partners van (ex-)verslaafden of ouders van gehandicapten tot rust kunnen komen. Tot slot wordt er 100 procent biologisch eten geserveerd bij ZIN, wat een beweegreden kan zijn voor klanten om te kiezen voor ZIN. Zoals eerder beschreven bestaan de potentiële klanten uit bedrijven. (Klantenbestand Front Office), waar in dit rapport het meest op wordt gefocust. Verder bleek dat de klanten voornamelijk bedrijven zijn uit de volgende branches; zorg, gemeenten en worden er veel trainingen gegeven betreft training en leiderschap. Dit is onderzocht aan de hand van de zoekfunctie van Excel.

Wat doen klanten met onze producten?

Wat inspireert mij in mijn werk? Hoe houd ik mijn idealisme? Wat voor ZIN heeft het wat ik doe? Doen we als team wel de goede dingen? ZIN in Werk geeft een antwoord op deze vragen (Kloosterhotel ZIN, 2023). De trainingen die ZIN verzorgt helpen mensen zichzelf te herontdekken en te ontwikkelen op het gebied van zingeving. Terwijl ZIN zich niet op een duidelijke doelgroep focust, kan er wel gekeken worden naar een bepaalde overeenkomende levensstijl die de klanten aantrekt. Mensen die open staan voor zelfontwikkeling en teambuilding zullen zich sneller aangetrokken voelen.

Waar kopen klanten ons product?

Het is eenvoudig om via de eigen website van ZIN een aanvraag in te dienen voor een eventuele bijeenkomst. Aan de hand van enkele gegevens die een klant invult zal ZIN contact opnemen en zullen hier de mogelijkheden besproken worden. Op dit moment is het niet mogelijk om een losse particuliere hotelovernachting te boeken. In de toekomst zal dit wel mogelijk moeten worden en zal het product 'hotelovernachting' bij ZIN ook te boeken zijn bij verschillende OTA's. In de huidige situatie is ZIN vindbaar op de volgende sites:

<https://www.inspirerendelocaties.nl/kloosterhotel-zin.2211.lynkx>

- Hier is een koppeling gemaakt om een vrijblijvende offerte aan te vragen.

https://www.tripadvisor.nl/Hotel_Review-g612458-d6553221-Reviews-Kloosterhotel_ZIN-Vught_North_Brabant_Province.html

- Hier is geen koppeling gemaakt om een vrijblijvende offerte aan te vragen.

<https://www.vergaderlocaties.nl/Kloosterhotel+ZIN+Vught.html>

- Hier is een koppeling gemaakt om een vrijblijvende offerte aan te vragen.

https://www.meetings.nl/locaties/kloosterhotel_zin_6167/details

- Hier is een koppeling gemaakt om een vrijblijvende offerte aan te vragen.

<https://www.locaties.nl/kloosterhotel-zin.133793.lynkx>

- Hier is geen koppeling gemaakt om een vrijblijvende offerte aan te vragen.

Wanneer kopen onze klanten ons product?

Het komt niet vaak voor dat een klant al het werk laat liggen om een offerte aandachtig te bestuderen. Meestal volgt een potentiële klant bepaalde stappen. In eerste instantie wordt de offerte gescand om vervolgens onbewust een aantal vragen te stellen (De offerte is verstuurd; het beslissingsproces bij de klant, 2023).

Hierdoor krijgt de betalende partij al een beter beeld van de offerte en worden de eerste verwachtingen al geschept voor een mogelijk verblijf bij ZIN. Vervolgens zal de offerte besproken worden met een leidinggevende of beslissing gerechtvaardigd en uiteindelijk wordt er een definitieve beslissing gemaakt (De offerte is verstuurd; het beslissingsproces bij de klant, 2023). Er kan dus worden gezegd dat na het bestuderen en uitvoerig overleg de beslissing wordt genomen om het product van ZIN, een meeting of training, te kopen.

Waarom en hoe kiezen klanten onze producten?

De gast die over de drempel stapt bij ZIN, moet ondergedompeld worden in gastvrijheid, rust, compassie en community-gevoel. Iedereen wil zich ergens welkom voelen en ergens bij horen (Erbij horen, waarom is dat zo belangrijk? 2016). In de inspirerende conferentie- en vergaderzalen wil ZIN organisaties die op zoek zijn naar meer zingeving een plek bieden om zichzelf te ontplooien en te groeien op gebied van compassie, zingeving en inspiratie opdoen. ZIN is een plek waar men op zoek gaat naar eigen doelen en richting (Business Plan ZIN 2023-2025). Uit verdere interviews is deze vraag verder beantwoord, waar een conclusie van is opgesteld in hoofdstuk 5; Analyse.

Waarom kopen potentiële klanten onze producten niet?

Een klant kiest voor het product op basis van de prijs in de offerte en maakt de afweging of de waarde van de dienst de prijs overstijgt. Krijgt de klant dit gevoel niet, dan zal de kans groot zijn dat de klanten kijken naar een concurrent. Hoe hoger de sociale referentie, hoe meer vertrouwen dit zal scheppen bij een potentiële klant (Hellemans, 2021). Hier ligt dan ook een grote kans voor ZIN. Het vergaren van positieve (online) recensies is belangrijk om het vertrouwen te vergroten. Een derde reden kan zijn dat ZIN het product verkoopt zoals het is en niet wat het levert en doet. (Hellemans,

2021). Met andere woorden, ZIN zou zich moeten richten op het gevolg van de geleverde trainingen en meetings.

De conclusie die getrokken kan worden uit het 6W-klant model is dat klanten kiezen voor ZIN juist om de rust, de gastvrijheid, de compassie en het community-gevoel. Daarnaast is duidelijk geworden dat klanten prijs en vertrouwen een belangrijk uitgangspunt vinden waarop de keuze berust om te kiezen voor een bepaalde aanbieder. Hierdoor zullen prijs en de klantrelatie meegenomen worden in de concurrentieanalyse.

2.3 Externe analyse voor ZIN

2.3.1 DESTEP

De DESTEP bestaat uit de onderdelen demografie, economie, sociaal-economisch, technologisch, ecologisch en politiek en wordt gebruikt om te kijken welke factoren van buitenaf invloed kunnen hebben op ZIN. Om de managementvraag goed te kunnen beantwoorden, zal er gekeken moeten worden naar de opkomende trends, om een goed advies te kunnen geven over het beste concurrentievoordeel voor ZIN. De DESTEP heeft betrekking op heel Nederland. Uit de relatelijst van ZIN kan namelijk geconcludeerd worden dat de bedrijven die ZIN bezoeken uit alle windstreken van Nederland komen. (Klantenbestand Front Office)

Demografische ontwikkelingen:

Uit de resultaten van de bevolkingsverdeling op 1 januari 2022 kan geconcludeerd worden dat het grootste gedeelte van de bevolking bestaat uit mensen tussen de 45 en 65 jaar. De leeftijdsgroep die als tweede de grootste omvang heeft, zijn de mensen tussen de 25 en 65 jaar. Deze twee groepen samen vormen meer dan 50% van de bevolking. Dit komt goed uit voor ZIN, want hoewel ze geen duidelijke doelgroep hebben trekken ze voor nu alleen zakelijke klanten aan. Dit zijn over het algemeen mensen tussen de 25 en 65 jaar (Nederland in cijfers en grafieken (update 2023!) | AlleCijfers.nl, 2023) (zie bijlage 2: De bevolkingsgroei/prognose).

De werkzame bevolkingsgroep bestaat uit alle 15- tot 75- jarigen mensen die in Nederland wonen en betaalde arbeid verrichten. In het vierde kwartaal van 2022 staat dit aantal op 9.654.000 mensen. Dit is een netto arbeidsparticipatie percentage van 72,6 procent. Verder hadden er op dat moment 5.027.000 personen een voltijdbaan. De 4.628.000 anderen hadden een deeltijdcontract (Centraal Bureau voor de Statistiek, z.d.-b). Aangezien ZIN zakelijke klanten aantrekt, kan dit hoge percentage van arbeidsparticipatie een positieve invloed hebben op de bezetting van ZIN.

Economie:

De economie zal naar verwachting met 0,8 procent stijgen in 2023. In 2024 zal deze verwachting een percentage bereiken van 1,6 procent. De inflatie zal daarentegen in 2023 dalen tot 4,9 procent, wat in 2022 nog 11,5 procent bedraagt. In 2024 wordt er verwacht dat de inflatie weer iets omhoog zal gaan naar 5 procent (De stand van onze economie, de Nederlandsche Bank, z.d.). Dit kan een negatief effect hebben voor ZIN. De inkoopkosten kunnen duurder uitvallen en mensen hebben minder geld te besteden aan tertiaire uitgaven (Examenoverzicht.nl, z.d.).

Sociaal-cultureel:

Nederland heeft verschillende normen en waarden die hoog in het vaandel staan die nageleefd worden. Dit zijn dingen die als belangrijk worden gezien en die we graag samen willen uitdragen. Waarden die hoog in het vaandel staan in Nederland zijn als volgt: vrijheid, gelijkheid, respect, solidariteit en rechtvaardigheid (waarden voorbeelden, 2021). Kijkend naar deze waarden worden trends ontwikkeld die invloed kunnen hebben op ZIN. Social distancing en connecting, is een van die trends. Hiermee wordt bedoeld dat de waarde van menselijk contact bij veel mensen sterk is vergroot na de pandemie. Dit is van belang op ZIN, omdat dit aansluit bij hun kernwaarden en ervoor zal zorgen dat ZIN meer mensen zal trekken, omdat hier meer behoefte aan is. De volgende trend heeft betrekking op de concurrentie van ZIN, omdat ZIN een keuken heeft waar biologische producten worden gebruikt: Vleesconsumptie ter discussie, door het vergrote aanbod van alternatieven voor vlees stappen veel mensen over naar een vegetarische of flexitarische eetstijl (PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen, z.d.). Tot slot gaat er veel aandacht naar de generatie kloof van generatie Z en de boomers. Deze generatiekloof is nog groter geworden, omdat de boomers met pensioen zijn of binnenkort stoppen met werken. Hierdoor krijgen zij minder mee van de digitale veranderingen en ontwikkelingen. Generatie Z is blij met de stappen die werkgevers nemen met betrekking tot de mentale gezondheid van hun werknemers (Maatschappelijke trends voor 2022, z.d.).

Technologisch:

Door middel van technologische factoren wordt gekeken naar innovatieve trends binnen de technologie. Zowel op product- als op bedrijfsniveau. Relevante technologische trends met betrekking op ZIN:

IoT, Verwijst naar het verboden zijn van alledaagse voorwerpen met het internet. Deze voorwerpen zijn in staat om gegevens te verzamelen en te versturen via het internet, die op afstand bediend kunnen worden (UP-TO-DATE WebDesign, 2023). Kunstmatige intelligentie, waar algoritmes voorkeuren en aanbevelingen kunnen worden voorgesteld, wat betekent dat ZIN hierdoor sneller erkend kan worden, zonder eventuele marketing te gebruiken (MSc & MSc, 2023). Blockchain Technologie, zal meer veilige, transparante gegevensopslag en -uitwisseling mogelijk maken, wat relevant is voor onze business improvement report (UP-TO-DATE WebDesign, 2023b). Machine learning zal blijven transformeren, zoals gezondheidszorg, financiële sector en detailhandel, wat zal leiden tot voorspellende analyses, waardoor ZIN een beter beeld kan krijgen van de toekomstige ontwikkelingen. (Wat is machine learning?, z.d.). De Informatie- en Communicatietechnologieën veranderen (Boerman, 2022). LinkedIn kan op bedrijfsniveau georganiseerd worden. Zoekmachines kunnen in je bedrijf worden ingevoerd, waarmee je wordt gefilterd aan mensen die bepaalde kennis verstrekken. ZIN maakt niet gebruik van grote OTA's, maar door deze trend kan ZIN alsnog gefilterd worden aan (potentiële) klanten.

Ecologisch:

Welke ecologische ontwikkelingen hebben invloed op het bedrijf? Ook binnen deze sector worden trends ontwikkeld. Duurzame landbouw levert een belangrijke bijdrage aan de uitstoot van broeikassen, zoals biologische landbouw (Wiele, 2022). Groen vervoer, in 2023 wordt er meer gebruik gemaakt van bijvoorbeeld elektrische voertuigen, fietsen en openbaar vervoer. Daarnaast wordt er meer geïnvesteerd in de infrastructuur (Duurzame Mobiliteit, z.d.). Het verlies van de biodiversiteit waarbij veel soorten dreigen uit te sterven in 2023. Hier kan rekening mee gehouden worden door meer beschermde gebieden aan te stellen en een beleid te ontwikkelen dat duurzaam landgebruik bevordert (trends in Europese Biodiversiteit, 2013). Steden worden duurzamer met meer investeringen in de groene infrastructuur, zoals parken en groene daken (Trends in Europese Biodiversiteit, 2013). ZIN streeft naar een biologische keuken en duurzaamheid. Dit doen ze door geen voedsel te verspillen. Vooral de trend van duurzame landbouw heeft momenteel betrekking op ZIN (KloosterhotelZIN, 2021).

Politiek juridisch:

In het eerste kwartaal van 2023 zijn een aantal wetswijzigingen doorgevoerd die een invloed kunnen hebben op het Kloosterhotel. Zo is het minimumloon omhooggegaan met 10,15%, zoals ook hierboven bij demografische ontwikkelingen beschreven staat. Dit kan invloed hebben op de loonkosten van het bedrijf. Verder is ook de onbelaste reiskostenvergoeding omhooggegaan. In 2022 bedraagt dit bedrag 0,19 cent per kilometer, in 2023 is dit verhoogd naar 0,21 cent per kilometer. Ook zal er in 2023 een verbod komen op niet-energiezuinige kantoren. Kantoren moeten minstens energielabel C hebben om kantoorruimte te mogen gebruiken. Ten slotte is ook de premiekorting voor collectieve zorgverzekering afgeschaft. (Ondernemersplein, 2023).

Deze externe factoren zullen meegenomen worden bij het geven van passend advies, hoe de concurrentiepositie verbeterd kan worden.

2.3.2 Het 5 krachten model van Porter

Voor de externe analyse en de concurrentieanalyse is een model, genaamd het 5 krachtenmodel van Porter relevant. De relevantie van dit model voor ZIN is om de externe gevaren in kaart te brengen, waardoor er tijdig geanticipeerd kan worden en er een concurrentievoordeel kan worden behaald en de juiste strategie gehanteerd kan worden wat de concurrentiepositie van ZIN kan verbeteren. Deze informatie zal tijdens het maken van de concurrentieanalyse worden meegenomen.

“The essence of strategy is coping with competition. Yet it is easy to view competition too narrowly and too pessimistically” (Knoot, z.d.). Hiermee geeft Michael Porter aan dat concurrentie een leidende factor is voor het ontwikkelen en uitvoeren van een bepaalde strategie. Om antwoord te kunnen geven op de managementvraag is een concurrentieanalyse van groot belang (zie bijlage 4: Het 5 krachtenmodel van Porter).

Hieronder is het 5 krachtenmodel verder uitgewerkt:

1. Gevaar van nieuwe toetreders

Nederland is een echt congres- en vergaderland. De grootste categorie in de locatiemarkt is die van congres- en vergaderlocaties. Zo'n 10 procent van de locaties valt binnen die categorie. Ook hotels zijn erg actief op de zakelijke meetings- en evenementenmarkt, met 9 procent van de markt. De derde plek gaat naar buitenlocaties (8 procent). (Locatieonderzoek 2017 - 2018, 2017).

Het aantal (mogelijk) nieuwe toetreders tot de markt vormt hierdoor een belangrijke bedreiging voor ZIN. Het onderscheidend vermogen moet ervoor zorgen dat ZIN voor ieders vergadering gefocust op zorg, onderwijs en compassie de organisatie weerspiegelt.

Daarnaast zijn het de trainingsbureaus, die de focus leggen op zingeving belangrijke concurrenten. Door een groeiende interesse op het gebied van zingeving, zou het kunnen dat er in de toekomst meerdere toetreders op de markt komen, die een bedreiging kunnen vormen voor ZIN. De juiste positionering van ZIN op dit moment is dus van wezenlijk belang om een voorsprong te nemen ten opzichte van nieuwe toetreders.

2. Onderhandelingskracht leveranciers

ZIN werkt alleen met biologische producten. Deze worden geleverd door leveranciers. Omdat ze vasthouden aan het gebruik van duurzame producten hebben de leveranciers een sterke onderhandelingskracht, omdat ze tóch wel betalen voor de biologische producten.

3. Gevaar van substituten

ZIN is een organisatie die bestaat uit twee afdelingen: het Kloosterhotel en de ZINacademie. Zij bieden twee soorten diensten aan; vergaderlocaties en verschillende trainingen, gericht op compassie, zingeving, gastvrijheid en gemeenschapszin.

Hierdoor vergroot ZIN haar aantal concurrenten. Hoe meer substituten er zijn, hoe nadeliger dit is voor de concurrentiepositie van ZIN (Van Meeteren, 2022).

Mogelijke substituten voor fysieke vergaderingen zijn online meetings en conference calls. (Van De Gevel, 2022). De ZINacademie geeft zelf ook trainingen. Er worden verschillende onlinetrainingen aangeboden die een extra substituuat zijn voor de ZINacademie. ZIN zal potentiële deelnemers ervan moeten overtuigen waarom een training op locatie bij ZIN een betere keuze is dan een onlinetraining of cursus.

4. Onderhandelingskracht afnemers

ZIN gaf eerder al aan dat het bedrijf een maximale bezetting heeft en regelmatig nee moet verkopen, blijkt uit gesprekken met Maarten Bos en Gerie ten Cate. De onderhandelingskracht van de afnemers is dus laag omdat er anders wel andere afnemers komen.

5. Concurrentie in de markt

Het bepalen van concurrentie kan worden verdeeld in directe en indirecte concurrenten. Met directe concurrenten worden bedrijven bedoeld die dezelfde producten en/of diensten verkopen als ZIN. Afnemers zullen vaak deze bedrijven vergelijken voordat er een keuze wordt gemaakt voor een bedrijf. Met indirecte concurrentie worden bedrijven bedoeld die een alternatief voor de producten verkoopt. Indirecte concurrentie worden vanwege de vele mogelijkheden en relevantie niet

meegenomen in het verdere onderzoek. Hierdoor zullen alleen bedrijven die dezelfde producten en diensten verkopen geanalyseerd worden (Conductor, 2023).

Hoe ZIN zich precies bevindt tussen de concurrenten is voor ZIN nog onduidelijk. Hiervoor is een lijst opgesteld met mogelijke concurrenten op basis van verschillende categorieën: de locatie (Nederland), de locatie (klooster), het product (zingeving) en de prijs. Nederland telt verschillende kloosters die hedendaags dienen als hotel en/of vergaderlocatie. (Inspirerende Locaties.nl, 2023). ZIN geeft zelf aan weinig last te hebben van deze concurrentie wegens het feit dat er het afgelopen jaar een ontzettend hoge bezettingsgraad is behaald als conferentielocatie (Gerie ten Cate).

Na onderzoek op bovenstaande categorieën zouden mogelijke concurrenten kunnen zijn:

RKI Beziingcentrum Emmaus te Helvoirt
Abdijhof Mariënkroon te Nieuwkuijk
Hotel Restaurant Conferentiecentrum la Sonnerie te Son
Vergader- en Conferentiecentrum Soeterbeeck te Deursen-Dennenburg
Hotel en congreslocatie De Ruwenberg Hotel Meetings Events te Sint-Michielsgestel
Conferentiehotel Kontakt der Kontinenten te Soesterberg
Conferentiecentrum Samaya te Werkhoven
Conferentiecentrum & Hotel Bovendonk te Hoeven
Leerhotel Het Klooster te Amersfoort
Hotel Mariënhage te Eindhoven
KLOOSTERHOTEL WILLIBRORDHAEGHE te Deurne
Abdij hotel Rolduc te Kerkrade
ZenCenter
Landgoed ISVW te Leusden
Conferentiecentrum Kaap Doorn te Doorn

Na het opstellen van deze concurrenten, wordt er in verder onderzoek onderzocht welke concurrenten daadwerkelijk allemaal concurrenten voor ZIN zijn. Echter, is het nog niet duidelijk of deze locaties daadwerkelijk als concurrent gezien kunnen worden op basis van deze vier criteria. Daarom zal er nog verder onderzoek gedaan worden naar deze concurrenten om de belangrijkste vast te stellen. Van deze belangrijkste concurrenten worden gegevens vergeleken om de concurrentieanalyse op te stellen en de concurrentiepositie te kunnen bepalen. Dit is verder te lezen in hoofdstuk 4.

2.4 Onderzoeks- en deelvragen M1

Uit de kennis die is opgedaan tijdens het oriënterend onderzoek, is gebleken dat er meer onderwerpen moeten worden onderzocht die betrekking hebben op het beantwoorden van de managementvraag. Deze vragen zijn onderverdeeld tussen hoofdvragen en deelvragen, die zullen ondersteuning bieden op het uiteindelijk beantwoorden van de managementvraag. De onderzoeksvragen zullen aan de hand van verdiepend onderzoek behandeld worden door literatuur-, informatief- en praktijkonderzoek, wat onderverdeeld is tussen kwantitatief en kwalitatief onderzoek. De onderzoeksvragen luiden als volgt:

Managementvraag: ***“Wat is de concurrentiepositie van ZIN en hoe kan deze verbeterd worden?”***

Wat is de concurrentieanalyse van ZIN?

- Wat zijn de criteria om de belangrijkste concurrenten te bepalen?

- Wie zijn de belangrijkste concurrenten?
- Welke product/dienst bieden zij aan en wat kost het?
- Wie zijn de huidige bezoekers van de concurrenten en ZIN?
- Waarom kopen afnemers bij de concurrenten en bij ZIN?
- Wat doen concurrenten aan promotie en wat doet ZIN?
- Wat zijn de sterktes/zwaktes van de concurrenten en van ZIN?
-

Hoe positioneren de belangrijkste concurrenten en ZIN zich op de markt?

- Wie zijn volgens de concurrentieanalyse de belangrijkste concurrenten?
- Hoe wordt het onderscheidend vermogen van de concurrenten toegepast in de praktijk?
- Hoe wordt het onderscheidend vermogen van ZIN toegepast in de praktijk?
- Wat is de positioneringsmatrix?

Hoofdstuk 3 - Methodologie

Dit hoofdstuk beschrijft de methodologie die is gebruikt voor dit onderzoeksrapport.

Onderzoek ontwerp

Om een diepgaande analyse te maken van de concurrenten is er gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Het kwalitatief onderzoek bestaat uit deskresearch, literatuuronderzoek, observaties en interviews. De onderzoeksvragen zijn in verband gelegd met de volgende thema's: bepaling concurrenten, afnemers, product en dienst, prijs, service, onderscheidend vermogen en promotie, waarmee een concurrentieanalyse opgesteld dient te worden. Hier is een achtstappenplan uit voortgekomen. Dit achtstappenplan wordt uitgewerkt in hoofdstuk 4.

1. Wie zijn de belangrijkste concurrenten?
Hoe worden deze concurrenten gekozen?
2. Wat zijn de aangeboden producten en diensten
Welke producten of diensten bieden de concurrenten?
Wat is de kwaliteit van deze producten?
Wat zijn de voor- en nadelen van de producten?
3. Wie zijn de afnemers?
Wat is de doelgroep?
4. Maak een vergelijking van de prijzen.
Wat kost het product?
Wat kost het product bij de concurrent?
Wordt er gebruik gemaakt van kortingen of een loyaliteitsprogramma?
5. Bekijk de service.
Flexibiliteit
Bereikbaarheid
Openingstijden
6. Wat is het onderscheidend vermogen?
Waarom kopen ze bij de concurrentie?
7. Wat is de marketingactiviteit?
Wat doet ZIN aan marketing?
Wat doen de concurrenten aan marketing?
8. Conclusie

Om de uitkomsten van het onderzoek te visualiseren zullen de thema's met elkaar worden vergeleken. Dit zal gedaan worden met het maken van positioneringsmatrixen. Hierbij wordt de kwalitatieve data omgezet in kwantitatieve data. Hierna kunnen de waarden in de positioneringsmatrix worden getoetst.

Het is van belang om de feitelijke gegevens van de hotels goed in kaart te brengen voor de concurrentieanalyse, omdat door de juiste classificatie te hanteren een correcte positioneringmatrix gemaakt kan worden. Kwaliteitsclassificaties kunnen bepaald worden door een combinatie van verschillende factoren.

Dataverzameling

De informatie wordt verzameld aan de hand van literatuuronderzoek, deskresearch, interviews en observaties. Via het literatuuronderzoek en deskresearch wordt het stappenplan voor de concurrentieanalyse gevolgd. De kernpunten waarop de concurrenten bepaald worden zijn de

faciliteiten, de keuken, de afnemers, de doelstellingen en de locatie. Hierbij zal specifiek geconcentreerd worden op vergelijkingen met ZIN. Omdat ZIN specifieke kenmerken heeft worden bedrijven die bijvoorbeeld een locatie midden in een drukke stad hebben niet meegenomen. Daarnaast worden grote hotelketens ook uitgesloten als concurrent, omdat deze een ander businessplan hebben dan de relevante bedrijven.

Er worden zes interviews afgenomen met de afnemers van ZIN. De vragen van deze interviews kunnen worden gevonden in bijlage 5. Hier wordt data verzameld om te weten te komen waarom afnemers voor ZIN kiezen. Deze afnemers worden gekozen uit het klantenbestand van ZIN, waarin de top 25 klanten staan vermeld. Omdat elk bedrijf binnen het klantenbestand een gelijke kans heeft om tot de steekproef te behoren, is er gebruikgemaakt van een aselechte steekproef van 10 bedrijven. Om de aselechte steekproef te kunnen trekken wordt er gebruikgemaakt van een enkelvoudige aselechte steekproef binnen het steekproefkader, dat in dit geval het klantenbestand van ZIN betreft. Hiervoor wordt een toevalsgenerator gebruikt. Alle bedrijven binnen het steekproefkader worden genummerd en daarna bepaalt de toevalsgenerator de uiteindelijk steekproef.

De interviewvragen zijn gebaseerd op bewuste en onbewuste keuzes die consumenten maken. Mensen kiezen bewust vaak een bepaald bedrijf om verschillende redenen, afhankelijk van behoeften en voorkeuren zoals kwaliteit, prijs, klantenservice, reputatie, marketing en branding, gemak en toegankelijkheid en persoonlijke aanbevelingen en ervaringen. Echter, maken mensen ook onbewuste keuzes, dat is een manipulatie in het brein, wordt ook wel priming genoemd. Dit betekent dat mentale concepten worden geactiveerd zoals normen, doelen, kenmerken of stereotypen, wat concepten toegankelijker maakt. 'De prime' kan van alles zijn - eigenlijk alles dat zintuiglijk waarneembaar is. Uit onderzoek is gebleken dat het mogelijk is om de voorkeuren van mensen te beïnvloeden door een keuze anders te presenteren. Het proces van keuzes maken zelf draait vooral om onderbuikgevoel en voorkeur. Dit heeft onder andere te maken met je emoties. Bedrijven die erin slagen om een emotionele band op te bouwen met de klanten, hebben meer kans om in het middelpunt te staan om mensen hun product te laten kopen (Tiemeijer, 2011).

Wanneer de steekproef bepaald is zullen er telefonische interviews worden afgenomen. De interviews zullen semi- gestructureerd worden aan de hand van de thema's: bewuste en onbewuste keuzes. Wanneer een bedrijfsnaam namelijk wordt geassocieerd met positieve emoties zoals geluk, vertrouwen of trots, kan dit een onbewuste aanleiding zijn tot interesse. Ergens zin in hebben is een gemoedstoestand of een gevoel wat luidt op beleven, leven en levenslust. Er wordt dus onderzocht aan de hand van de interviews of de klanten van ZIN deze emoties opwekken bij het horen van de naam ZIN.

De interviews zullen vervolgens worden getranscribeerd. Wanneer het transcript is gemaakt, kan het interview gecodeerd worden. Allereerst zullen de interviews gecodeerd worden aan de hand van een open coding, waarbij labels aan de tekstfragmenten worden gekoppeld. Als dit gebeurd is, kan er gecodeerd worden. Met axiaal coderen worden de labels samengevoegd tot een uiteindelijke overzichtelijke codering. Met de uitkomsten van de codering, kan er een conclusie getrokken worden over de kwalitatieve uitkomsten (Dingemanse, 2021). Deze conclusies zijn samengevat en in hoofdstuk 4 terug te vinden.

Er worden observaties uitgevoerd bij de vijf concurrenten en bij ZIN. Deze zijn op locatie van elke concurrent uitgevoerd door middel van participerende observatie. De duur van de observaties variëren van 30 minuten tot een uur. Voor de observaties zijn aandachtspunten in een observatieschema vastgesteld. Ten eerste wordt er gelet op de sfeer, vervolgens op het personeel,

op de keuken, de doelgroep en als laatste de locatie. De observaties zullen per 2 personen gebeuren om de betrouwbaarheid van de observaties te bevorderen. De observaties zijn uitgevoerd aan de hand van een gestructureerd observatieschema waarin de focus ligt op de volgende elementen: sfeer/gevoel, personeel, F&B, doelgroep en locatie. Dit zijn aandachtspunten die ervaren worden op locatie en minder goed in kaart kunnen worden gebracht door literatuuronderzoek. De observaties geven observatoren een beter inzicht in de concurrentie van ZIN, het gevoel wat ervaren wordt en de sfeer die heerst, welke belangrijke input zal zijn voor de concurrentieanalyse.

Om de positie te kunnen bepalen is de laatste stap van het achtstappenplan het invullen van positioneringsmatrixen. Hier worden verschillende waarden op de assen vergeleken. De topics van de matrixen zijn bepaald aan de hand van het achtstappenplan. Hierbij zijn verschillende formules gebruikt.

Arrangementsprijzen

Om de prijzen van de concurrenten met elkaar te kunnen vergelijken wordt er gerekend met een 8 uren arrangement voor 40 personen. Er kunnen verschillen zitten in arrangementen waar zalen zijn inbegrepen bij de prijs en waar de kamer los moet worden bijgeboekt. Als de zaal los moet worden bijgeboekt wordt deze prijs aan de formule toegevoegd.

De formule luidt als volgt: $40 \times 8 \text{ urenarrangement (+zaalverhuur)} = \text{Prijs 8 urenarrangement en zaal}$

Kamerprijzen

Om de losse kamerprijzen tussen de concurrentie met elkaar te vergelijken is er een andere formule opgesteld. De kamerprijzen kunnen los berekend worden, of aan de hand van een berekening met een 24 uren arrangement. De losse kamerprijzen worden zonder berekening worden weergegeven. Bij de berekening worden het arrangement en de hotelkamer van elkaar gescheiden.

De formule luidt als volgt: $24 \text{ uren arrangementsprijs} - 12 \text{ uren arrangementprijs} = \text{prijs overnachting (inclusief ontbijt)}$

Promotie

De meest gebruikte vormen van communicatie voor marketing zijn adverteren, digitale marketing, directe marketing, persoonlijke verkopen, public relations en verkooppromotie. Er zal vooral geconcentreerd worden op de digitale marketing en public relations (What Are the Six Major Modes of Communication in Marketing?, 2020). De overige begrippen zijn interne processen van de concurrentie waar geen informatie over op te halen is binnen het tijdsbestek van het project.

Om de marketingactiviteiten van een concurrent te analyseren wordt er gekeken naar welke marketing- en communicatiemiddelen de concurrent inzet. Dit zijn bijvoorbeeld de eigen website, sociale mediakanalen, Online Travel Agencies (OTA's), YouTube en advertenties (marketingscriptie, 2022b).

De vijf meest bekende en gebruikte sociale media die voor zakelijke doeleinden ingezet kunnen worden zullen worden geanalyseerd. Dit zijn Facebook, YouTube, Instagram, WhatsApp en TikTok (TributeMedia, 2023). Sociale media worden gerekend als er in 2023 een bericht is geplaatst. Hierdoor kunnen actieve en inactieve kanalen duidelijk worden gefilterd.

Onder OTA's vallen de meest bekende platformen ter wereld. Een concurrent maakt gebruik van een OTA op het moment dat één van de bekende platformen actief voor dit bedrijf is. De geanalyseerde bedrijven zijn: Booking.com, Expedia, Agoda, Hotels.com, HRS en Hotelspecials (De top 10 beste Online Travel Agencies (OTA's) voor jouw hotel, z.d.).

Een OTA wordt alleen gebruikt voor het boeken van losse kamers. Hierdoor vallen bedrijven die geen particuliere verkopen hierbuiten. Deze bedrijven zullen een aparte vermelding onder de OTA krijgen,

waar wordt aangegeven dat zij geen losse kamers verkopen, maar wel door middel van het aanvragen van een offerte online te vinden zijn. Het kader dat hierbij gebruikt wordt, is dat deze website op de eerste pagina van de gebruikte zoekmachine staat.

Het gebruik van YouTube wordt gerekend als het bedrijf in 2023 een video heeft geplaatst. Video's van daarvoor betekent dat het bedrijf niet actief bezig is met het maken en plaatsen van video's.

De bevindingen zullen op een schematische manier worden weergegeven in een tabel. Hierdoor kan er een goede vergelijking gemaakt worden met de marketingactiviteiten van ZIN.

Bij het onderdeel promotie is gekeken naar de volgende kanalen: zoekmachines, Facebook, Instagram, Youtube, Whatsapp, TikTok, websites en OTA's. Deze sociale media kanalen kunnen worden vergeleken tussen de concurrentie en hier komt een score uit. Het totale aantal kanalen dat wordt gebruikt, wordt gedeeld door 9. Dit is namelijk de maximale score die een waarde kan halen in de positioneringsmatrix. Het nummer dat voortvloeit uit de berekening kan worden gebruikt in de positioneringsmatrix.

Faciliteiten

Voor het sanitair wordt er gelet op het eigen sanitair, een werkplek, toiletartikelen, een ontbijt dat inclusief de kamerprijs is, televisie en Wifi. Hier geldt dezelfde formule voor als voor promotie.

Activiteiten

Bij de activiteiten is er getoetst op ontspanning, sport, fietsen, recreatief, wandelen, informatief, kunst, koken en teambuilding. Dezelfde formule als hierboven zal worden gebruikt. Deze activiteiten vormen samen 9 en dus zal elke activiteit die een concurrent of ZIN heeft voor 1 tellen in de positioneringsmatrix.

Service

De waarden voor de service worden bepaald aan de hand van e-mail bereikbaarheid, telefonische bereikbaarheid, vragenformulier op de website, annuleringsvoorwaarden, ontbijt, lunch, diner, toegankelijkheid voor mindervaliden en een 24 uren receptie. Dit zijn wederom 9 waarden en elke waarde zal dus voor 1 tellen bij het opstellen van de positioneringsmatrix.

Daarnaast wordt een review analyse gemaakt om de kwaliteit van zowel ZIN als de concurrenten te kunnen meten. De review analyse is gemaakt aan de hand van reviews die gevonden zijn op verschillende websites. Dit zijn openbare websites zoals Booking.com, Tripadvisor, LinkedIn, Google reviews en de eigen website. Omdat de websites openbaar zijn is de informatie die is gevonden voor iedereen toegankelijk. Interne reviews zijn om die reden uitgesloten van de review analyse. Uit de reviews is er een onderscheiding gemaakt in verschillende functies, waarna er is gekeken hoeveel positieve, negatieve en neutrale reviews het bedrijf op elke functie heeft gescoord. De functies die bekeken zijn: locatie, F&B, personeel/service, hotelkamers, vergaderzalen, faciliteiten en overig. Deze zijn geconstateerd door middel van inductief coderen. Voor elke bedrijf is er gekeken naar de reviews van het afgelopen jaar, omdat deze het meest relevant zijn voor de beschrijving van de huidige omstandigheden in een bedrijf. Eerdere reviews vallen in de jaren van de pandemie, waar de omstandigheden niet vergeleken kunnen worden met hoe deze daarna waren.

Validiteit en betrouwbaarheid

Om de validiteit van het onderzoek te waarborgen, wordt er gebruik gemaakt van triangulatie. Er is sprake van triangulatie, omdat er gebruik is gemaakt van meerdere dataverzamelmethode. Er worden namelijk interviews (kwalitatief onderzoek) met observaties (kwantitatief onderzoek) gecombineerd. Participanten van de interviews zijn door twee onderzoekers geïnterviewd. Wanneer

er meerdere interviewers betrokken zijn bij een onderzoek, kan dit een aantal voordelen hebben. Er is sprake van interbeoordelaarsbetrouwbaarheid. (Verhoeven, 2011) Het kan in eerste instantie helpen om vooroordelen van elke interviewer te verminderen. Elke interviewer heeft eigen voorkeuren, perspectieven en ervaringen, welke van invloed kunnen zijn op de geïnterviewde persoon. Door meerdere interviewers te hebben, kunnen deze individuele vooroordelen worden verminderd. Ten tweede kan het gebruik maken van meerdere interviewers helpen bij de systematiek om het interviewproces te waarborgen. Als verschillende interviewers dezelfde vragen stellen op dezelfde manier, kan dit helpen om ervoor te zorgen dat de antwoorden vergelijkbaar zijn en dat er geen vertekeningen in de gegevens ontstaan (Betrouwbaarheid van instrumenten Nederlands Jeugdinstituut, z.d.). Ook bij de observaties wordt gebruik gemaakt van interbeoordelaarsbetrouwbaarheid om de betrouwbaarheid te waarborgen. Bij elke observatie is er geobserveerd in tweetallen die afzonderlijk van elkaar een mening hebben gevormd. Om te verzekeren dat iedere observator op dezelfde aspecten zou letten is er gebruik gemaakt van een observatieschema.

Dataverwerking

De interviews zijn opgenomen en vervolgens samengevat. Vervolgens is er contact gelegd met de geïnterviewden voor goedkeuring van de samenvatting en of de geïnterviewden met naam mogen worden genoemd. De interviews geven meer inzicht waarom klanten mogelijk kiezen voor een andere locatie en waarom er gekozen wordt voor ZIN als locatie voor een meeting. Deze informatie zal helpen om een gegrond advies te kunnen geven welke betrekking heeft op de concurrentiepositie van ZIN. De observaties zijn verwerkt in gestructureerde schema's.

Ethiek

Het onderzoek werd uitgevoerd in overeenstemming met de ethische richtlijnen voor menselijk onderzoek. Alle respondenten hebben toestemming gegeven voor deelname aan het onderzoek en hun privacy en vertrouwelijkheid zijn gewaarborgd.

Beperkingen

Er zijn enkele beperkingen van dit onderzoek, waaronder de geïnterviewde personen. Sommige personen die uit de aselecte steekproef zijn getrokken wilden niet meewerken met het interview. De invloed van deze beperking is te lezen in hoofdstuk 6.

Hoofdstuk 4 - Onderzoeksresultaten en analyse

Dit hoofdstuk presenteert de resultaten van de concurrentieanalyse. De resultaten worden weergegeven in tabelvorm, grafische en/of tekstuele vorm. Uit de resultaten kunnen conclusies getrokken worden met betrekking tot de sterke en zwakke punten van ZIN in vergelijking met de concurrentie.

4.1 Concurrentiebepaling ZIN

In hoofdstuk 2 is een lijst van concurrenten gemaakt op basis van vier criteria. In dit hoofdstuk wordt de vraag “Wat zijn de criteria om de belangrijkste concurrenten te bepalen?” beantwoord. Deze worden geconcludeerd door middel van 5 aspecten en worden uit de lijst van hoofdstuk twee bepaald. De vijf aspecten waar de concurrentie op is geanalyseerd zijn plaats, faciliteiten, keuken en de afnemers waar de concurrenten op concentreren (Concurrentieanalyse: speel slim in op wat anderen doen, z.d.). ZIN biedt de mogelijkheid tot overnachting bij meerdaagse evenementen. Hierdoor is er ook bij de mogelijke concurrentie gekeken naar de mogelijkheid tot overnachting. Dit kunnen zakelijke overnachtingen zijn, Business to Business (B2B), of vrijetijd overnachtingen, Business to Customer (B2C)

Faciliteiten	Keuken	Afnemers	Doelstellingen	Locatie
• Zalen • Hotelkamers • Restaurant • Terras • Natuur	• Biologisch • Vegetarisch • Duurzaam • Lokaal	• B2B • B2C	• Zingeving • Maatschappelijke doelen • Persoonlijke ontwikkeling	• Klooster • Maximaal aantal personen per groep: 250 • Mogelijkheid overnachting

Figuur 1: criteria concurrentiebepaling

De volgende concurrenten zijn bepaald: Kontakt der Kontinenten, ISVW, Soeterbeeck, Kaap Doorn en Conferentiecentrum Samaya. In de volgende paragraaf zal per concurrent een overzicht worden weergegeven met de uitgewerkte criteria.

4.1.1 Kontakt der Kontinenten

Plaats	: Soesterberg
Faciliteiten	: • 25 zalen • 130 hotelkamers (particulieren) • Restaurant • Lounges • Terras • Bostuin
Keuken	: Wereldse gerechten
Afnemers	: B2B & B2C

Tabel 1: schema criteria Kontakt der Kontinenten

Uitleg over het bovenstaande schema is terug te vinden in bijlage 6.1.

4.1.2 Landgoed ISVW

Plaats	: Leusden
Faciliteiten	:
	• 10 zalen • 118 hotelkamers (particulieren) • Lounge • Restaurant • Bar
Keuken	: Zoveel mogelijk biologisch, vis voorzien van MSC-keurmerk, gevogelte met Label Rouge keurmerk, scharrelvarkensvlees uit Nederland of Spanje en biologische melkproducten.
Afnemers	: B2B & B2C

Tabel 2: schema criteria ISVW

Uitleg over het bovenstaande schema is terug te vinden in bijlage 6.2.

4.1.3 Vergader- en Conferentiecentrum Soeterbeeck

Plaats	: Soeterbeeck
Faciliteiten	:
	• 6 zalen • 33 hotelkamers • Restaurant (ontbijt) • Lounge
Keuken	: Ambachtelijk, regionaal
Markt	: B2B

Tabel 3: schema criteria Soeterbeeck

Uitleg over het bovenstaande schema is terug te vinden in bijlage 6.3.

4.1.4 Samaya

Plaats	: Werkhoven
Faciliteiten	:
	• 5 zalen • 30 hotelkamers • Restaurant • Lounge • Terras • Tuin
Keuken	: Biologisch & vegetarisch
Markt	: B2B & B2C

Tabel 4: schema criteria Samaya

Uitleg over het bovenstaande schema is terug te vinden in bijlage 6.4.

4.1.5 Kaap Doorn

Plaats	: Doorn
Faciliteiten	:
	• 20 zalen • 70 hotelkamers • Restaurant • Terras • Bostuin

Keuken	: Ambachtelijke, lokale, dagverse producten
Afnemers	: B2B

Tabel 5: schema criteria Kaap Doorn

Uitleg over het bovenstaande schema is terug te vinden in bijlage 6.5.

4.2 Product/Dienst/Prijs analyse – ZIN & Concurrenten

Aan de hand van de concurrenten die zijn opgesteld is er onderzoek gedaan naar de producten en diensten die ZIN en de concurrenten aanbieden aan de gast en de klant.

De conclusie van deze informatie is weergegeven in een tabel in paragraaf 4.2.7.

4.2.1 Kontakt der Kontinenten

Kontakt der Kontinenten is een hotel en conferentieoord dat beschikbaar is voor de zakelijke en particuliere markt. Het hotel beschikt in totaal over 130 hotelkamers die opgedeeld zijn in 4 verschillende kamertypes. De kamerprijzen beginnen bij €44,00 euro per persoon. Daarnaast beschikt Kontakt der Kontinenten over 25 vergaderzalen die groepen tot 240 personen kunnen ontvangen. Bij deze vergaderzalen kan een vergaderarrangement bijgeboekt worden. De prijzen van deze arrangementen lopen uiteen van €10,00 tot €218,00 per persoon. Dit hangt af van de tijdsduur en extra's die bij te boeken zijn. De tijden kunnen verschillen van 4 uur tot 32 uur. Daarnaast biedt Kontakt der kontinenten arrangementen aan voor de particuliere markt die op maat gemaakt zijn voor de achterliggende gedachte van het bezoek van de gast. Tot slot biedt Kontakt de Kontinenten teambuildingactiviteiten aan. In totaal is er keuze uit 25 verschillende activiteiten. Verdere informatie kan gevonden worden in bijlage 7.1.

4.2.2 ISVW

ISVW heeft 125 hotelkamers die onverdeeld zijn in 5 kamertypes. Het is mogelijk om kamers in combinatie met vergaderarrangementen te boeken. Dit zijn dan standaard kamers. Wanneer er gekozen wordt voor een éénpersoons pluskamer, zal er een toeslag zijn van €10,00 per kamer en voor een comfort kamer is de toeslag €17,50. In totaal heeft ISVW 11 vergaderzalen die groepen tot 150 personen kunnen ontvangen. De vergaderzalen kunnen samen met een vergaderarrangement geboekt worden. Het vergaderarrangement die ISVW aanbiedt lopen uiteen van een 8 uren arrangement tot een driedaags arrangement. De prijzen differentiëren van €64,00 per persoon tot €435,00 per persoon. Daarnaast biedt ISVW verschillende gelegenheidsarrangementen aan voor de particuliere markt. Als activiteiten biedt ISVW wandelroutes aan en hebben zij een samenwerking met scooter verhuur Heuvelrug. Verdere informatie kan gevonden worden in bijlage 7.2

4.2.3 Soeterbeeck

Soeterbeeck biedt hotelkamers aan voor zowel particuliere als zakelijke klanten. Voor de zakelijke klanten is het mogelijk om een vergaderarrangement te boeken van 4 tot 12 uur. De prijzen voor deze arrangementen beginnen vanaf €7,10 en kunnen oplopen tot €30,35. Daarnaast biedt Soeterbeeck twee activiteiten aan. Tot slot, zijn er 6 authentieke vergaderzalen aanwezig die zowel los als samen met een arrangement te boeken zijn. Soeterbeeck kan groepen tot 150 personen ontvangen. Verdere informatie kan gevonden worden in bijlage 7.3

4.2.4 Samaya

Samaya biedt 30 hotelkamers aan waarvan 22 eenpersoonkamers. Daarnaast beschikt Samaya over 7 vergaderzalen waarmee ze groepen tot 150 personen kunnen ontvangen. De vergaderzalen zijn los te boeken, of samen met een arrangement. De prijzen van de arrangementen lopen uiteen van €37,05 tot €285,50. De reden voor dit prijsverschil is de tijdsduur van het arrangement. Deze zijn te boeken vanaf een 8 uren arrangement tot een heel weekend. Naast de hotelkamers en

vergaderzalen biedt Samaya nog enkele andere zalen aan, waar de gasten rustig kunnen werken of pauze kunnen houden. Verdere informatie kan gevonden worden in bijlage 7.4.

4.2.5 Kaap Doorn

Kaap Doorn heeft 70 eenpersoonskamers. Er is een aanbod van 20 verschillende vergaderzalen die groepen tot 250 personen kunnen ontvangen. Bij de vergaderzalen biedt Kaap Doorn verschillende arrangementen aan. Dit zijn acht verschillende arrangementen die uiteenlopen van een avond tot een driedaags pakket. De prijzen per persoon zijn vanaf €29,50 tot €516,00. Tot slot heeft Kaap Doorn een groot en uiteenlopend aanbod van verschillende activiteiten. Er is keuze tussen indoor of outdoor activiteiten. Kaap Doorn helpt bij het boeken van een externe activiteit. Verdere informatie kan gevonden worden in bijlage 7.5.

4.2.6 ZIN

Kloosterhotel en conferentieoord ZIN biedt verschillende activiteiten aan om hun gasten tot rust te laten komen. Deze activiteiten kunnen alleen of samen met collega's uitgevoerd worden. Verder biedt Kloosterhotel en conferentieoord ZIN simpele hotelkamers aan. De hotelkamers zijn alleen samen te boeken met een vergaderarrangement en zijn dus niet beschikbaar voor de particuliere markt. De prijzen van de arrangementen lopen uiteen van €61,50 tot €522,00 per persoon. Deze prijsverschillen kunnen verklaard worden aan de hand van de tijdsduur van het arrangement. De tijden lopen uiteen van 4 uur tot 56 uur. ZIN biedt in totaal 8 vergaderzalen aan waar verschillende activiteiten plaatsvinden. In totaal kan ZIN groepen tot 120 personen ontvangen. Verdere informatie kan gevonden worden in bijlage 7.6.

4.2.7 Conclusie

Om een duidelijk overzicht te krijgen tussen de verschillen en overeenkomsten van de verschillende bedrijven is er een tabel gemaakt. Hierin zijn alle gegevens met betrekking tot de vergaderzalen, vergaderarrangementen, hotelkamers, gelegenheidsarrangementen en activiteiten.

Aanbod product	Kontakt ISVW		Soeterbeeck Samaya		Kaap Doorn	ZIN
Vergaderzalen						
50 p	x	x	x	x	x	x
100 p	x	x	x	x	x	x
120 p	x	x	x	x	x	x
150 p	x	x	x	x	x	
240 p	x				x	
250 p					x	
Vergaderarrangementen						
4 uren	x		x		x	x
8 uren	x	x	x	x	x	x
12 uren	x	x	x		x	x
24 uren	x	x			x	x
32 uren	x	x		x	x	x
56 uren		x		x	x	x
Hotelkamers						
éénpersoonskamer	x	x	x	x	x	x
Tweepersoonskamer	x	x		x		x
Suites		x				
Gelegenheidsarrangementen	x	x				
Activiteiten	25	3	2	10	45	11

Tabel 6: vergaderzalen- en arrangementen

Tabel 6 laat zien hoe groot de groepen kunnen zijn voor zalen, wat voor arrangementen beschikbaar zijn, welke hotelkamers aangeboden worden, of er gelegenheidsarrangementen zijn en hoeveel activiteiten elk bedrijf aanbiedt. In de tabel is te zien dat ZIN de kleinste capaciteit heeft en dus de kleinste groepen aan kan nemen. Als er gekeken wordt naar de vergaderarrangementen kan er vanuit de tabel geconcludeerd worden dat Kaap Doorn en ZIN hierin de leiding hebben, aangezien zij hier het meeste aanbod in hebben. Bij de hotelkamers ligt ZIN redelijk in het midden en staat dus redelijk gelijk aan de concurrentie. In de tabel is te zien dat alleen Kontakt der Kontinenten en ISVW-gelegenheidsarrangementen aanbieden. Hier heeft ZIN geen aandeel aangezien zijn alleen op de B2B klanten focussen. Als laatste is er gekeken naar de hoeveelheid activiteiten die de bedrijven aanbieden. Hier is te zien dat ZIN een gemiddelde score heeft. Soeterbeeck en ISVW liggen onder het gemiddelde en Kontakt der Kontinenten en Kaapdoorn zijn de koplopers.

4.3 Service en onderscheidend vermogen analyse – ZIN & Concurrenten

In dit hoofdstuk wordt het onderscheidend vermogen van ZIN met de concurrentie vergeleken. Met het onderscheidend vermogen wordt de mate waarin een bedrijf en product meer waarde biedt dan de concurrent bedoeld. Iets anders doen, bieden of uitstralen, zodat de klant kiest voor ZIN en niet voor de concurrent. Hier is gekeken naar verschillende faciliteiten. Zijn deze toegankelijk voor zowel business als leisure klanten, in wat voor omgeving de locatie zich bevindt, of zij maatschappelijk verantwoord ondernemen en of ze in het bezit zijn van een Green Key Certificate.

Met service wordt bedoeld welke service er standaard wordt geleverd door een bedrijf. Er is hier onder andere gekeken naar de bereikbaarheid van het bedrijf zoals telefonisch of via e-mail, maar ook naar de bereikbaarheid via de auto of het openbaar vervoer en de openingstijden van de locatie. Daarnaast is er gekeken naar de service op het gebied van een annuleringstermijn.

Per locatie is dit genoteerd en later geanalyseerd in twee tabellen. De twee tabellen zijn onderverdeeld in het onderscheidend vermogen en de service. In de tabellen is weergegeven welke service en onderscheidend vermogen aangeboden wordt per locatie. Deze tabellen zijn te zien in hoofdstuk 4.3.1.

4.3.1 Conclusie

De conclusie is weergegeven in twee tabellen. In de eerste tabel is de service weergegeven en in de tweede tabel het onderscheidend vermogen. Verdere informatie kan gevonden worden in bijlage 8.

Om een overzicht te krijgen van de service per locatie, zijn alle gegevens weergegeven in tabel 7.

Service	Kontakt	ISVW	Soeterbeeck	Samaya	Kaap Doorn	ZIN
E-mail bereikbaarheid	x	x	x	x	x	x
Telefonisch bereikbaar	x	x	x	x	x	x
Vragen formulier	x	x	x	x	x	x
Duidelijke annuleringsvoorwaarden	x	x	x	x	x	
Ontbijt	x	x	x	x	x	x
Lunch	x	x	x	x	x	x
Diner	x	x	x	x	x	x
Toegankelijk voor mindervaliden	x	x		x	x	x

Tabel 7: service per locatie

In tabel 7 is te zien dat Soeterbeeck en ZIN verschillen ten opzichte van de concurrentie. Hierdoor kan er geconcludeerd worden dat ZIN op dit moment zich alleen kan verbeteren door een duidelijkere annuleringsvoorwaarden op te stellen.

Om een overzicht te krijgen over de faciliteiten en aspecten die invloed hebben op het onderscheidend vermogen per locatie, zijn alle gegevens weergegeven in tabel 8.

Onderscheidend vermogen	Kontakt	ISVW	Soeterbeeck	Samaya	Kaap Doc	ZIN
Leisure markt	x	x				
Makkelijke bereikbaarheid auto	x	x	x	x	x	x
Makkelijke bereikbaarheid ov	x	x	x		x	
Maatschappelijk/sociaal ondernemerschap	x	x			x	x
Green certificate	x	x		x	x	x
Natuurlijke omgeving	x	x	x	x	x	x

Tabel 8: onderscheidend vermogen per locatie

In tabel 8 is te zien dat ISVW en Kontakt der Kontinenten aan top staan als er gekeken wordt naar deze aspecten. ZIN positioneert zich aan de onderkant van het midden van de concurrenten, omdat Soeterbeeck en Samaya op minder vlakken zich kunnen onderscheiden van de concurrent.

De tabel laat zien welke locatie voldoet aan welke faciliteiten en/of services. Hieruit kan geconcludeerd worden dat ZIN aan veel criteria voldoet. ISVW en Kontakt der Kontinenten scoren hier het beste omdat zij voldoen aan alle criteria.

4.4 Analyse promotiegebruik – ZIN & Concurrenten

In dit hoofdstuk worden de resultaten met betrekking tot het gebruik van promotiekanalen beschreven. Deze worden in een tabel weergegeven.

4.4.1 Promotie Kontakt der Kontinenten

Bedrijf	Zoekmachines	Facebook	Instagram	Youtube	Whatsapp	TikTok	Website	OTA
<i>Kontakt der kontinenten</i>	✓	✓	✓	☒	☒	☒	✓	✓



Beperkt tot aanvragen van offertes en geen directe boekingen

Tabel 9: Promotie Kontakt der Kontinenten

Kontakt der Kontinenten heeft geen grote (online) marketingactiviteit. Als er via zoekmachines wordt gezocht komen de website en bekende OTA's meteen naar voren. Kontakt der Kontinenten heeft in het verleden ook gebruik gemaakt van video's op Youtube. Hierdoor is het bedrijf dus wel te vinden op YouTube, maar niet met de actuele situatie. Kontakt der Kontinenten is dus niet actief bezig met grootschalige marketingactiviteiten. Verdere informatie kan gevonden worden in bijlage 9.1.

4.4.2 Promotie ISVW

Bedrijf	Zoekmachines	Facebook	Instagram	Youtube	Whatsapp	TikTok	Website	OTA
ISVW	✓	✓	✓	✓	☒	☒	✓	✓



Beperkt tot aanvragen van offertes en geen directe boekingen

Tabel 10: Promotie ISVW

ISVW is op de bekende sociale mediakanalen actief. Hier worden regelmatig berichten geplaatst en de website wordt goed onderhouden. De berichten zijn aankondigingen van thema's en personen die in een periode bij ISVW te zien zijn. ISVW is ook te vinden op Booking.com, omdat zij een mogelijkheid geven voor particulieren om een overnachting te boeken. Verdere informatie kan gevonden worden in bijlage 9.2.

4.4.3 Promotie Soeterbeeck

Bedrijf	Zoekmachines	Facebook	Instagram	Youtube	Whatsapp	TikTok	Website	OTA
Vergader en Conferentiecentrum Soeterbeeck	✓	☒	☒	☒	☒	☒	✓	✓☒



Beperkt tot aanvragen van offertes en geen directe boekingen

Tabel 11: Promotie Soeterbeeck

Wanneer er "Soeterbeeck" wordt gezocht op alle zoekmachines komt het vergader en conferentiecentrum gelijk naar voren. Vergader en conferentiecentrum Soeterbeeck heeft een duidelijk overzicht van samenwerkende partijen en er kan dus via deze kanalen op makkelijke manieren geboekt worden. Opvallend is dat Soeterbeeck bijna geen gebruikt maakt van OTA's. Verdere informatie kan gevonden worden in bijlage 9.3.

4.4.4 Promotie Samaya

Bedrijf	Zoekmachines	Facebook	Instagram	Youtube	Whatsapp	TikTok	Website	OTA
Samaya	✓	✓	☒	☒	☒	☒	✓	✓☒



Beperkt tot aanvragen van offertes en geen directe boekingen

Tabel 12: Promotie Samaya

Samaya is niet actief bezig veel digitale marketingactiviteiten. Ze zijn enkel te vinden op een paar websites waar een offerte kan worden aangevraagd. De eigen website is hier uitzonderlijk, omdat het niet makkelijk staat aangegeven dat er een boeking kan worden gemaakt. Samaya is wel goed te vinden via alle zoekmachines. Verdere informatie kan gevonden worden in bijlage 9.4.

4.4.5 Promotie Kaap Doorn

Bedrijf	Zoekmachines	Facebook	Instagram	Youtube	Whatsapp	TikTok	Website	OTA
Kaap Doorn	✓	☒	☒	☒	☒	☒	✓	✓☒



Beperkt tot aanvragen van offertes en geen directe boekingen

Tabel 13: Promotie Kaap Doorn

Kaap Doorn heeft in het verleden gewerkt met Facebook en Instagram, maar heeft sinds oktober 2022 geen berichten meer op deze kanalen geplaatst. Op dit vlak is het bedrijf op dit moment dus inactief. De website wordt wel goed onderhouden, waardoor het makkelijk is voor bezoekers om in

contact te komen voor een offerte. Er kunnen geen directe boekingen worden gemaakt, omdat Kaap Doorn geen particuliere boekingen doet. Verdere informatie kan gevonden worden in bijlage 9.5.

4.4.6 Promotie ZIN

Bedrijf	Zoekmachines	Facebook	Instagram	Youtube	Whatsapp	TikTok	Website	OTA
ZIN	✓	✓	✓	☒	☒	☒	✓	✓☒



Beperkt tot aanvragen van offertes en geen directe boekingen

Tabel 14: Promotie ZIN

ZIN is goed te vinden op alle zoekmachines. Daarnaast maken zij gebruik van verschillende sociale media kanalen. Op Facebook en Instagram wordt regelmatig een bericht geplaatst en deze zijn ook vergelijkbaar met elkaar. ZIN maakt geen gebruik van YouTube, Whatsapp en TikTok. Dit is vergelijkbaar met de concurrentie. Er kunnen geen directe boekingen worden gemaakt bij ZIN. Dit wordt gedaan door middel van het aanvragen van een offerte, wat op verschillende kanalen kan worden gedaan. De aanvraag wordt verder door het personeel van ZIN behandeld. Verdere informatie kan gevonden worden in bijlage 9.6.

4.4.7 Conclusie promotieactiviteiten – ZIN & Concurrenten

Bedrijf	Zoekmachines	Facebook	Instagram	Youtube	Whatsapp	TikTok	Website	OTA
<i>Kontakt der continenten</i>	✓	✓	✓	☒	☒	☒	✓	✓
<i>Vergader en Conferentiecentrum Soeterbeeck</i>	✓	☒	☒	☒	☒	☒	✓	✓☒
<i>Samaya</i>	✓	✓	☒	☒	☒	☒	✓	✓☒
<i>ISVW</i>	✓	✓	✓	✓	☒	☒	✓	✓
<i>Kaap Doorn</i>	✓	☒	☒	☒	☒	☒	✓	✓☒
ZIN	✓	✓	✓	☒	☒	☒	✓	✓☒



Beperkt tot aanvragen van offertes en geen directe boekingen

Tabel 15: Conclusie marketingactiviteiten

De marketingactiviteiten van ZIN in vergelijking met de concurrentie zijn vergelijkbaar te noemen. Er zijn enkele verschillen als het gaat om het gebruik van Instagram en YouTube. De grotere bedrijven van de concurrenten (Kontakt der Continenten en ISVW) maken hier wel gebruik van met regelmatige video's.

Er zijn verschillen in de aanpak van boekingen door concurrenten in vergelijking met ZIN. Bij de meeste concurrenten kan er een boeking worden gedaan aan de hand van een Online Travel Agency (OTA). Deze boeking komt dan gelijk in het systeem terecht van het desbetreffende bedrijf. ZIN, Samaya en Soeterbeeck hebben hier een andere aanpak. Hier kan een vrijblijvende offerte worden aangevraagd via verschillende kanalen. Deze offerte wordt dan ontvangen door het bedrijf, die verder het contact overneemt.

Er liggen verschillende kansen voor ZIN om actiever te zijn op sociale media dan concurrenten. Zo kunnen zij ervoor kiezen om bereikbaar te zijn via Whatsapp en video's maken. Hier zouden zij dan verschillen ten opzichte van alle concurrentie en hier een voordeel uit kunnen halen.

4.5 Kwalitatieve Data

Naast de feitelijke kwantitatieve gegevens zal het advies ook gebaseerd worden op de kwalitatieve gegevens van de interviews, observaties en reviews. Het is van belang om te achterhalen, waar ZIN uitblinkt en waarom er voor ZIN is gekozen in plaats van een concurrent. Hieronder staan de resultaten van de observaties, de reviews en interviews.

4.5.1 Observaties – ZIN & Concurrenten

Door middel van deskresearch zijn de websites van alle locaties geanalyseerd. Veel locaties beloven bijvoorbeeld een bijzondere en rustgevende locatie te zijn in combinatie met een gastvrije service. Tijdens de observaties is er gekeken of de locaties doen wat er beloofd wordt en wat de sfeer is die er heerst, hoe het personeel en de gasten overkomen en hoe de maaltijden er uit zien. Per locatie wordt er gerefereerd naar de bijlage waarin de ingevulde observatieschema's te vinden zijn.

4.5.1.1 Observatie Kontakt der Kontinenten

Op 17 april 2023 heeft er een observatie aan Kontakt der Kontinenten plaatsgevonden (zie bijlage 10.1.) De locatie is bereikt met een auto. Bij aankomst is er een ruim aanbod van parkeergelegenheid en het is goed bereikbaar omdat de locatie zich bevindt naast een grote weg. Daarnaast zagen de observanten een bushalte vlakbij, waardoor de locatie ook prima met het openbaar vervoer bereikbaar zou moeten zijn. Dit geeft Kontakt der Kontinenten ook aan op de website.

Kontakt der Kontinenten vertelt op de website niks over rust die zou heersen op de locatie. De observanten kunnen dit bevestigen. De locatie is erg zakelijk en er zijn veel mensen aanwezig. Het personeel en de gasten zijn formeel gekleed en de gemiddelde leeftijd van zowel de gasten en het personeel lijkt te variëren tussen starters en mensen rond de 50 jaar. De omgeving, de Utrechtse Heuvelrug, is echter wel rustgevend. Ondanks de korte afstand tot de weg.

De observanten hebben een blik kunnen werpen op het aanbod van de lunch en zijn van mening dat er veel aanbod en variatie was tijdens de lunch. Het is onduidelijk of dit biologisch bereid wordt, maar dit wordt ook niet beloofd op de website (Kontakt der Kontinenten in Soesterberg | Officiële website, 2023).

4.5.1.2 Observatie ISVW

Op 24 april 2023 zijn de observanten langs geweest bij ISVW (zie bijlage 10.2). Het eerste wat op viel was dat de locatie zich midden in de natuur bevindt. Echter is de locatie wel gelegen naast een grote weg, waardoor erbuiten af en toe geluiden van deze weg voor onrust kunnen zorgen. Doordat het aan een grote weg ligt was het voor de observanten wel makkelijk te bereiken, aangezien ISVW ook een eigen bushalte heeft.

De natuur zorgde verder voor rust. Echter waren de observanten van mening dat deze rust een beetje minder werd bij binnenkomst. De ruimtes waren verschillend ingericht en straalden daardoor niet de rust uit die het bedrijf aan zou houden.

Het personeel was erg vriendelijk en behulpzaam. Ook had het personeel formele bedrijfskleding aan. Dit zorgde ervoor dat de observanten goed konden zien wie er werknemers waren.

Helaas hebben de observanten de lunch niet kunnen zien. Op de website beschrijft ISVW wel bezig te zijn met zo veel mogelijk verantwoorde en biologische keuzes (hoteliers.com, z.d.-c).

4.5.1.3 Observatie Soeterbeeck

Op 13 april 2023 heeft er een observatie aan Soeterbeeck plaatsgevonden (zie bijlage 10.3). Soeterbeeck is bereikt met het openbaar vervoer. Soeterbeeck geeft op de website aan dat de locatie makkelijk bereikbaar is vanaf station Ravenstein en dit kan worden bevestigd. Het was +- 10 minuten lopen naar de locatie.

Bij binnenkomst werden de observanten hartelijk ontvangen door een werknemer. Toen er werd verteld waar de observanten voor kwamen, werd de locatiemanager erbij geroepen. Deze heeft

uitgebreid de tijd genomen om alle vragen te beantwoorden en een rondleiding te geven. Het personeel zag er verzorgd en netjes uit en was erg vriendelijk.

Soeterbeeck belooft een rustgevende en unieke locatie te zijn. De inrichting van de locatie is erg sober en zakelijk. De omgeving is erg rustgevend in de natuur. Ook vertelde de locatiemanager dat er bepaalde isolatiemaatregelen zijn genomen om de stilte en rust te waarborgen. Het klopt dus dat Soeterbeeck rustgevend en uniek is. Ook de keuken is uniek. Er wordt dagelijks een volledig veganistische lunch aangeboden. Op verzoek kan dit ook met vlees, maar de locatiemanager vertelde dat dit weinig voor kwam. De lunch wordt echter niet zelf bereid, maar geleverd door een cateringbedrijf (Vergader- en Conferentiecentrum Soeterbeeck, z.d.).

De gasten die op de dag van observatie te gast waren, waren op eerste oogopslag van een gemiddelde leeftijd tussen de 30 en 50 jaar.

4.5.1.4 Observatie Samaya

Op 17 april 2023 heeft er een observatie plaats gevonden bij Samaya (zie bijlage 10.4). Het vervoer wat gebruikt werd voor deze observatie was een auto. Samaya bevindt zich op een locatie tussen de Betuwe en de Utrechtse Heuvelrug. *“Een plek waar het nog echt stil is”*, zegt Samaya. En dat klopt volgens de observanten. Volgens hen ligt het erg afgelegen van de bewoonde wereld. Hierdoor is het dan ook erg lastig om de locatie te bereiken met het openbaar vervoer. Echter, staat er op de website van Samaya dat het met de fiets vanaf het NS-station goed te bereiken is (Conferentiecentrum Samaya | Samaya, z.d.).

Het bieden van rust staat voor Samaya centraal. Aldus de website. Volgens de observanten komt de rust bij aankomst gelijk naar voren. Het is erg stil. Ook wordt de biologische en vegetarische lunch aangeboden tijdens verschillende tijdsloten om zo, zelfs tijdens de lunch, de rust te bewaren.

Samaya biedt ruimte om bewust te worden. De gasten komen dan ook voornamelijk om zichzelf te verbeteren en/of zich beter te voelen. De locatie is functioneel ingericht en het personeel is informeel, maar wel zakelijk gekleed.

4.5.1.5 Observatie Kaap Doorn

Op 24 april 2023 heeft er een observatie plaatsgevonden bij Conferentiecentrum Kaap Doorn (zie bijlage 10.5). Het eerste wat opviel was de omgeving. Heel bosrijk en de uitstraling van de locatie gaat helemaal op in de omgeving door het gebruik van de natuurlijke materialen. Dit zorgt ervoor dat de locatie er fris uit ziet. Kaap Doorn is zelf ook erg tevreden met de locatie. Ze zijn van mening dat dit bijdraagt aan de rust tijdens een bezoek.

De reis naar Kaap Doorn is met het openbaar vervoer gebeurd. Zoals Kaap Doorn beschrijft op de website, is de locatie gemakkelijk te bereiken vanaf NS-station Driebergen-Zeist. Er stopt namelijk een bus in de buurt. De observanten kunnen bevestigen dat de locatie goed bereikbaar is met het openbaar vervoer.

Bij binnenkomst werden de observanten aangesproken door een receptiemedewerker. Zij was erg behulpzaam en vriendelijk. Daarna zijn de observanten wat gaan drinken in het restaurant. Daar hoefden ze niet lang te wachten en was het personeel wederom erg vriendelijk. Het personeel ziet er verzorgd en professioneel uit door het dragen van bedrijfskleding.

Terwijl de observanten een rondje liepen op de locatie, werd de lunch geserveerd. De lunch wordt bereid met streek- en biologische producten. Er waren genoeg vegetarische opties en er werd gebruik gemaakt van kruiden uit eigen tuin. Kaap Doorn beschrijft de lunch op de website als een

luxe lunchbuffet (Kaap Doorn, 2021a). De observanten kunnen bevestigen dat het er erg verzorgd en appetijtelijk uit zag.

De gasten zagen er volgens de observanten erg zakelijk uit. Kaap Doorn zet zich in voor conferenties voor een B2B markt en niet voor een leisure markt (Kaap Doorn, 2021a). Het is dus niet verassend dat de gasten er zakelijk uit zagen. De leeftijd leek heel erg te verschillen. Namelijk tussen de 25-55 jaar.

4.5.1.6 Observatie ZIN

Op 13 februari 2023 heeft er een observatie bij Kloosterhotel en Conferentieoord ZIN plaatsgevonden (zie bijlage 10.6). De locatie is bereikt met een auto en het gebruik van het openbaar vervoer. Met de auto is de locatie heel goed te bereiken, zoals ZIN ook aangeeft op de website. Echter, met het openbaar vervoer is dit lastiger. Vanaf NS-station Vught rijden er geen bussen naar de locatie. Het is +-40 minuten lopen vanaf het station.

ZIN belooft op de website een gastvrije, rustige, eenvoudige en ruimtelijke service aan te bieden. Dit gevoel werd bij binnenkomst gelijk bevestigd. De receptie bevindt zich bij binnenkomst aan de rechterkant en daar werden de observanten aangesproken door een medewerker. De medewerker leidde de observanten naar een ruimte waar zij even plaats konden nemen. De inrichting is volgens de observanten erg rustig met lichte kleuren. Dit gaf een schoon en rustig gevoel. Precies wat ZIN beloofd (KloosterhotelZIN, 2023).

In de keuken bij ZIN worden alleen maar biologische producten gebruikt. De observanten mochten gratis gebruik maken van een biologische lunch. De lunch wordt aangeboden op tijdstippen volgens het kloosterritme wat de rust behoudt.

Het personeel ziet er informeel, maar professioneel uit. Niet zakelijk, wat ook niet bij de eenvoud van ZIN past. De doelgroep en het personeel lijkt in een oogopslag een gemiddelde leeftijd te hebben van 30-40 jaar.

4.5.1.7 Algemene resultaten observaties – ZIN & Concurrenten

Het doel van de observaties was het waarborgen van de betrouwbaarheid van de websites van alle locaties. Door de beloftes van de websites te vergelijken met de uitkomsten van de observaties, blijkt dat de beloftes van de locaties vrijwel altijd kloppen. Er kan dus geconcludeerd worden dat de websites van de locaties betrouwbare bronnen zijn. Echter, zijn er bij de observaties ook beperkingen ontdekt op het gebied van betrouwbaarheid. Deze beperkingen zijn terug te vinden in hoofdstuk 6.2.

Er kan geconcludeerd worden dat ZIN, samen met Samaya, de enige zijn die veel energie stoppen in het ontwikkelen van het bewustzijn van de gasten en waar de rust ten alle tijden wordt gewaarborgd. Ook zijn ZIN en Samaya beide bezig met een volledig biologische keuken. Als er wordt gekeken naar de observaties, lijkt het er op dat Samaya de grootste concurrent is. Voornamelijk omdat er bij de observaties is gekeken naar gevoel, sfeer en rust. Bij de andere concurrenten kwam het op de observanten over alsof er een zakelijke sfeer hing. Dit kwam mede door de aankleding van het interieur, uniformen van het personeel en het uiterlijk van de gasten. Ondanks dat ZIN enkel op een business to business markt focust, is dit niet de sfeer die zij willen ontwikkelen.

4.5.2 Review Analyse – ZIN & Concurrenten

In dit hoofdstuk zijn de conclusies van reviewanalyse beschreven. In bijlage 11 zijn de gegevens van deze analyse terug te vinden door middel van tabellen.

4.5.2.1 Resultaten reviewanalyse Kontakt der Kontinenten

Kontakt de Kontinenten heeft de meeste reviews ontvangen in vergelijking met ZIN en de overige concurrentie. Hier kan dus de meest betrouwbare informatie uit worden gehaald. In totaal heeft Kontakt der Kontinenten 25 reviews ontvangen die betrekking hebben op de locatie. Al deze reviews waren positief, waardoor het lijkt dat de locatie een sterk punt is van het bedrijf. Verder zijn er in het afgelopen jaar 33 reviews geplaatst die iets zeggen over de hotelkamers van Kontakt der Kontinenten. 15 van de reviews melden iets positiefs over de kamer, 10 reviews hadden een negatieve opmerking en de laatste 8 reviews waren neutraal. Uit deze reviews lijkt dus dat de kamers van Kontakt der Kontinenten geen sterk punt is en daar nog verbetering mogelijk is.

Een overzicht over de reviews is weergegeven in bijlage 11.1.

4.5.2.2 Resultaten reviewanalyse ISVW

In totaal heeft ISVW 28 online reviews mogen ontvangen. 16 reviews hebben betrekking op de locatie van de ISVW, hiervan zijn er 14 positief en 2 neutraal. Het lijkt dus dat de locatie als positief ervaren kan worden.

Een overzicht over de reviews is weergegeven in bijlage 11.2.

4.5.2.3 Resultaten reviewanalyse Soeterbeeck

Conferentiecentrum Soeterbeeck heeft in totaal 11 reviews in het afgelopen jaar en al deze reviews gaan over verschillende aspecten. Hieruit kan dus geen aanname gemaakt worden.

Een overzicht over de reviews is weergegeven in bijlage 11.3.

4.5.2.4 Resultaten reviewanalyse Samaya

Samaya heeft in totaal 14 reviews, waardoor lastig is om informatie te verzamelen. In totaal zijn er 12 reviews over de locatie van Samaya, hieruit lijkt het dus dat er gezegd zou kunnen worden dat de locatie een goed aspect is.

Een overzicht over de reviews is weergegeven in bijlage 11.4.

4.5.2.5 Resultaten reviewanalyse Kaap Doorn

Kaap Doorn heeft in het afgelopen jaar in totaal 21 reviews gekregen van gasten en/of klanten. Hieruit kunnen dus geen echte aannames gemaakt worden. Wel heeft Kaap Doorn 10 positieve reviews over de locatie, waardoor het lijkt dat de locatie voldoet aan de verwachtingen.

Een overzicht over de reviews is weergegeven in bijlage 11.5.

4.5.2.6 Resultaten reviewanalyse ZIN

Kloosterhotel en Conferentieoord ZIN heeft in totaal 31 reviews van gasten en/of klanten in het afgelopen jaar. Het eerste dat afgeleid kan worden hieruit is dat de online reviews omhoog zouden kunnen. Verder zijn er totaal 26 reviews die betrekking hebben op de locatie en al deze reviews zijn positief. Hieruit lijkt de locatie van Kloosterhotel en Conferentieoord ZIN een sterk aspect. Als er wordt gekeken naar de F&B faciliteiten zijn er in totaal 18 reviews, waarvan er een negatief is. Deze review heeft betrekking op het buffet, dus dat mensen niet al carte kunnen bestellen. Hieruit lijkt de kwaliteit van de faciliteiten goed te zijn.

Een overzicht over de reviews is weergegeven in bijlage 11.6.

4.5.2.7 Beoordelingen van verschillende websites – ZIN & Concurrenten

In de onderstaande tabel staan van alle 6 de bedrijven een algemene beoordelingen op verschillende sites. De scores van Booking.com zijn van 1 tot 10 en Tripadvisor.com en Google reviews zijn van 1 tot 5.

Beoordelingssite	Kontakt	ISVW	Soeterbeeck	Samaya	Kaap Doorn	ZIN
Booking.com	8	8,6	x	x	x	4,5
Tripadvisor.com	4	4	x	x	3,5	4,5
Google reviews	4,2	4,4	4,8	4,3	4,4	4,5

4.5.2.8 Algemene resultaten reviewanalyse – ZIN & Concurrenten

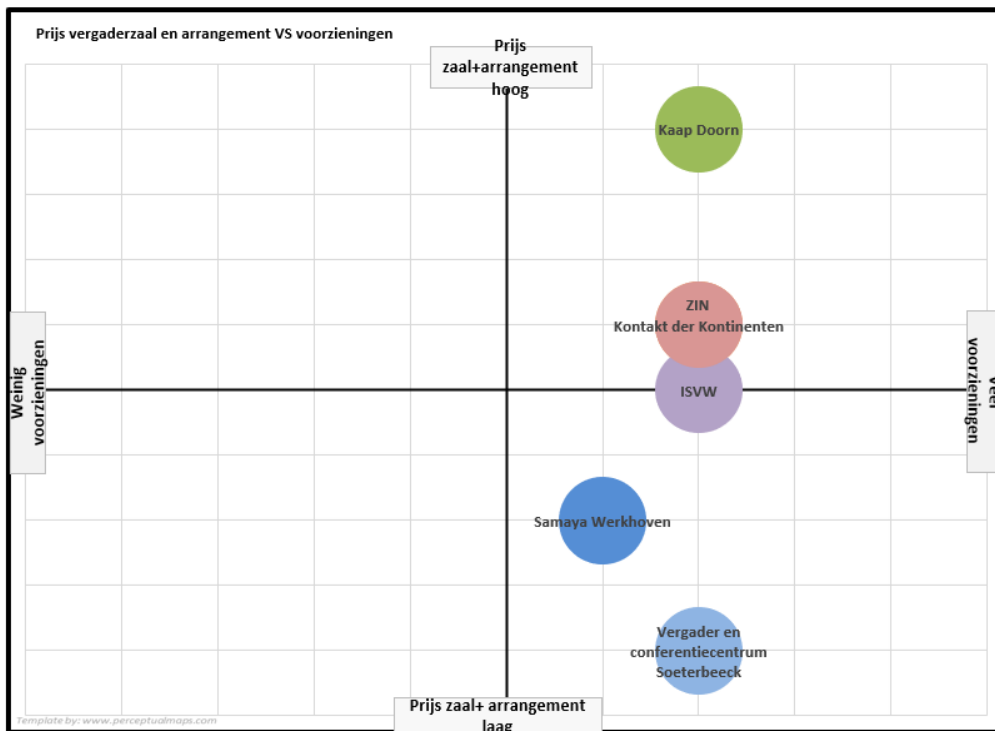
De conclusie van de reviewanalyse is dat er te weinig reviews zijn om te kunnen analyseren. De reden hiervoor is dat er zeer grote verschillen zijn van het aantal reviews per bedrijf. Door deze verschillen is de reviewanalyse dus niet volledig betrouwbaar. Meer uitleg hierover staat in hoofdstuk 6.

4.5.3 Resultaten interviews bestaande klanten van ZIN

Er kan geconcludeerd worden dat er verschillende meningen zijn met betrekking tot de prijs van ZIN (zie bijlage 12.1 tot en met 12.6: Interviews afnemers ZIN). Zo melden een paar klanten dat de prijzen vergelijkbaar zijn met andere soortgelijke bedrijven en melden anderen de prijs aan de hoge kant te vinden. Hier is echter wel begrip voor en is voor deze klanten niet van belang. Dit kan komen door de positieve feedback over de kwaliteit van de faciliteiten. Het persoonlijk contact is een onderwerp dat vaak naar voren kwam in de interviews. “Nou heel prettig, het is persoonlijk, heel servicegericht en maar ook wel met een professionaliteit.”, dit valt op. Waarom kiezen klanten voor ZIN? Deze vraag is vaak hetzelfde beantwoord. Uit de antwoorden kan geconcludeerd worden dat gasten graag bij ZIN komen vanwege de rust en het kloosterritme passend vinden bij hun bedrijf. “Je ziet dat wij mensen helpen door even afstand te nemen van het werk waarin ze zitten. En dan moet je niet doen op een plek waar het mensen druk is op hun werk.” Verder roept de bedrijfsnaam ZIN bij de meesten een positief gevoel op van barmhartigheid. Er is daarnaast een bedrijf benaderd die heeft geannuleerd bij ZIN, om te achterhalen waarom zij dit hebben gedaan. Hieruit bleek dat ze hebben gekozen voor een andere locatie, omdat deze meer ruimtes en meer uitwijkmogelijkheden bood. Daarnaast was de persoon die had geboekt nieuw en vond zij het spannend meteen veel geld uit te geven en was zij hierdoor voorzichtiger. (Interviews met klanten uit de lijst gekregen van ZIN).

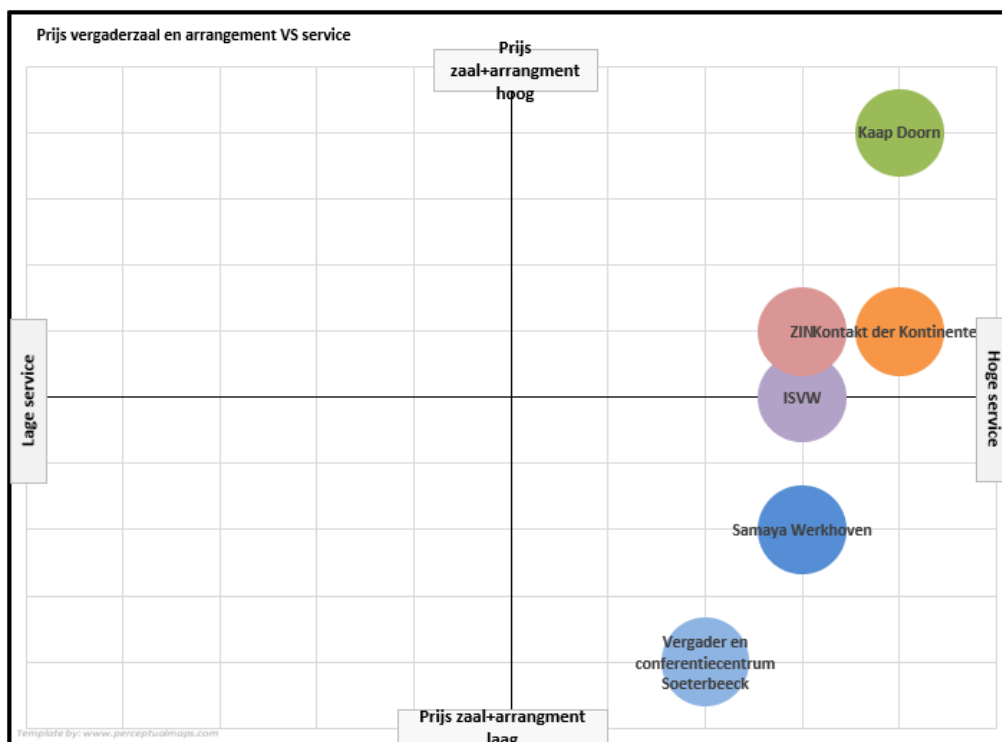
4.6 Positioneringsmatrix – ZIN & Concurrenten

De criteria van hoofdstuk 4.1 hebben geleid tot de volgende concurrenten: Kontakt der Kontinenten, Kaap Doorn, ISVW, Samaya en Soeterbeeck. Naar aanleiding van het onderzoek zijn er in totaal 6 verschillende positioneringsmatrixen gevisualiseerd. Hierbij zijn er verschillende aspecten met elkaar vergeleken, waarna er conclusies getrokken worden om te bepalen hoe ZIN zich op deze aspecten ten opzichte van de concurrenten positioneert. Hier is naar voren gekomen dat ZIN zich op verschillende matrixen gemiddeld positioneert ten opzichte van de concurrent. Ook komen hier de sterkere punten en slechtere punten van ZIN naar voren.



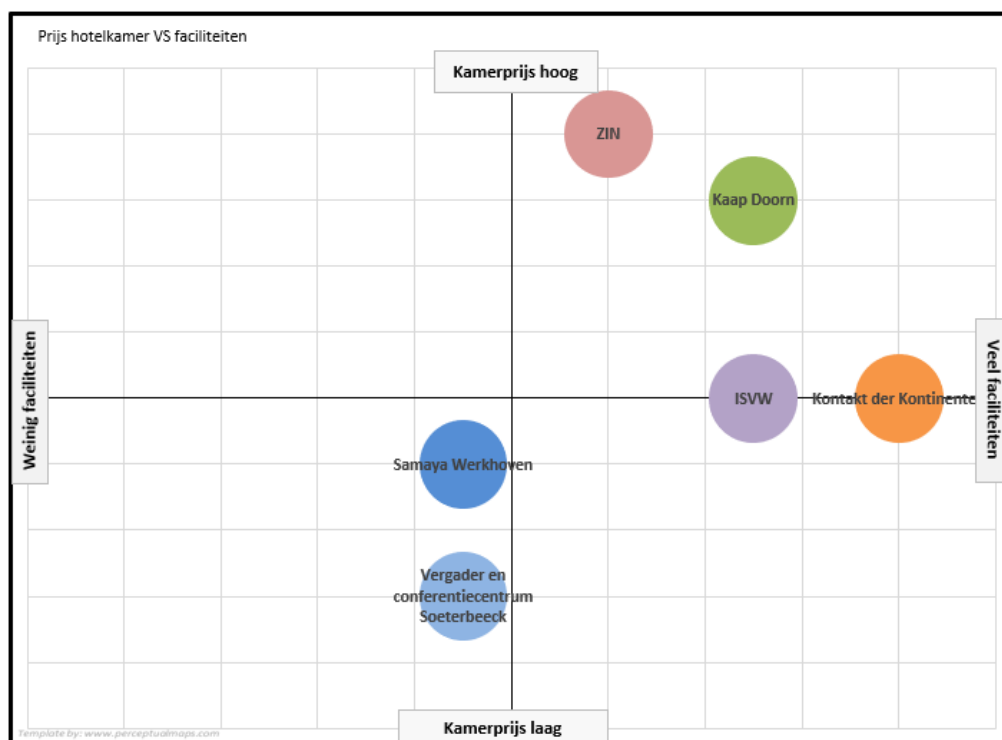
Figuur 2: matrix vergaderzaal en voorzieningen

In de eerste positioneringsmatrix zijn de aspecten prijs vergaderzaal/arrangement en voorzieningen met elkaar vergeleken. De berekeningen voor de prijs en tabel over de voorzieningen staan vermeld in bijlage 13.1. Als er wordt gekeken naar de matrix kan er geconcludeerd worden dat ZIN een gemiddelde concurrentiepositie heeft ten opzichte van de concurrenten. Aangezien ZIN even veel voorzieningen aanbiedt als haar concurrenten, maar hier een hogere prijs voor hanteert.



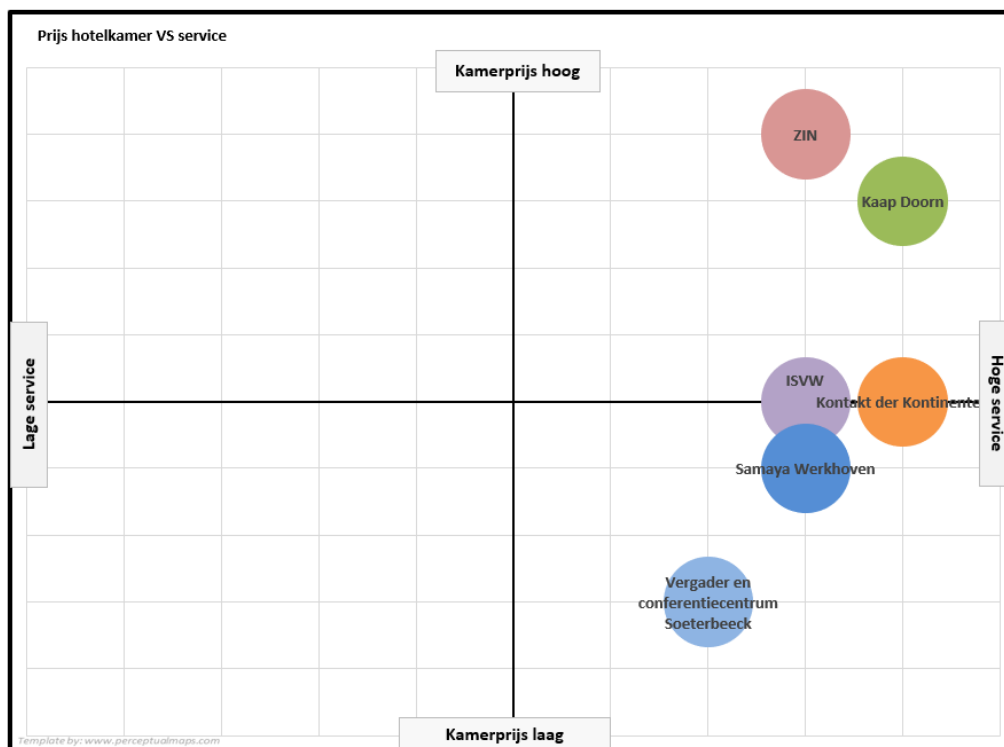
Figuur 3: matrix vergaderzalen en service

In de tweede positioneringsmatrix zijn de aspecten prijs van een vergaderzaal/arrangement en de service met elkaar vergeleken. De berekeningen voor de prijs staan vermeld in bijlage 13.1. De tabel voor de service is terug te vinden in hoofdstuk 4.3.1. Gekeken naar de aspecten in de matrix kan er afgeleid worden dat Kloosterhotel en Conferentieoord ZIN een gemiddelde concurrentiepositie in dit segment heeft ten opzichte van de concurrenten. Deze conclusie is getrokken, omdat ZIN een gemiddeld niveau heeft als het gaat om de service, maar hier een bovengemiddelde prijs voor vraagt.



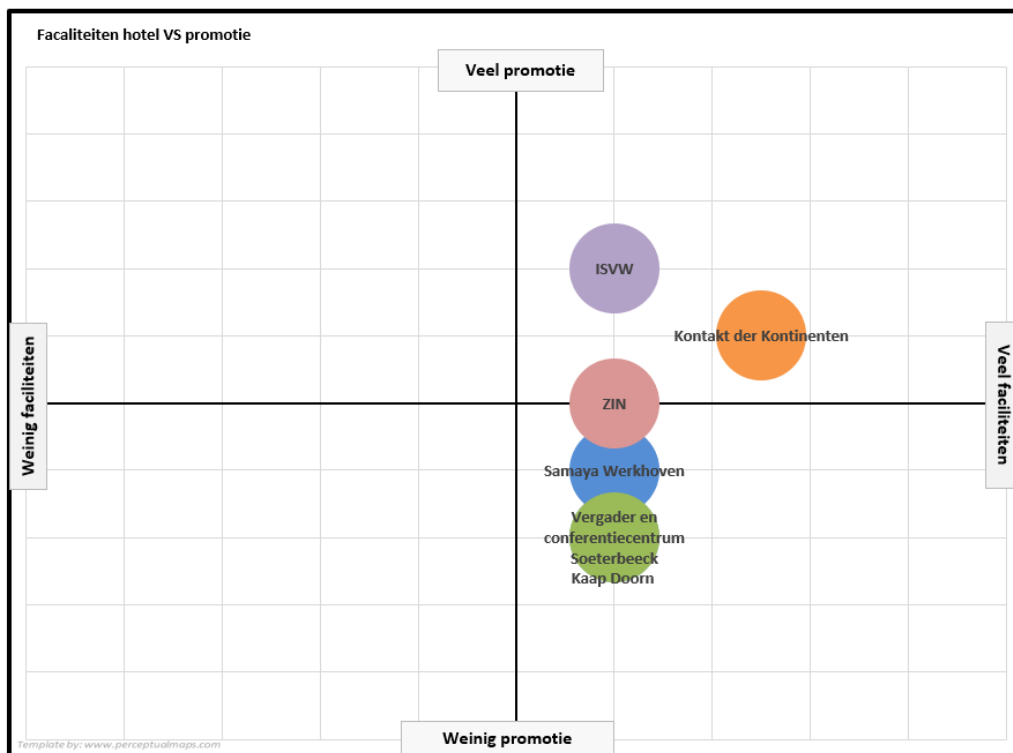
Figuur 4: matrix hotelkamers en faciliteiten

In de derde positioneringsmatrix zijn de aspecten hotelkamerprijs en de faciliteiten in de hotelkamer met elkaar vergeleken. De berekeningen voor de prijs van de hotelkamers en de tabel voor de faciliteiten staan vermeld in bijlage 13.2. Vanuit de matrix kan er geconcludeerd worden dat ZIN een opvallende positie heeft. De reden hiervoor is dat ZIN een aanzienlijke hogere kamerprijs vraagt in vergelijking met het aanbod van de kamer faciliteiten in vergelijking met de concurrenten. De kamers zijn gebaseerd op de gedachte van het klooster, waar minimalistische kamers worden aangeboden.



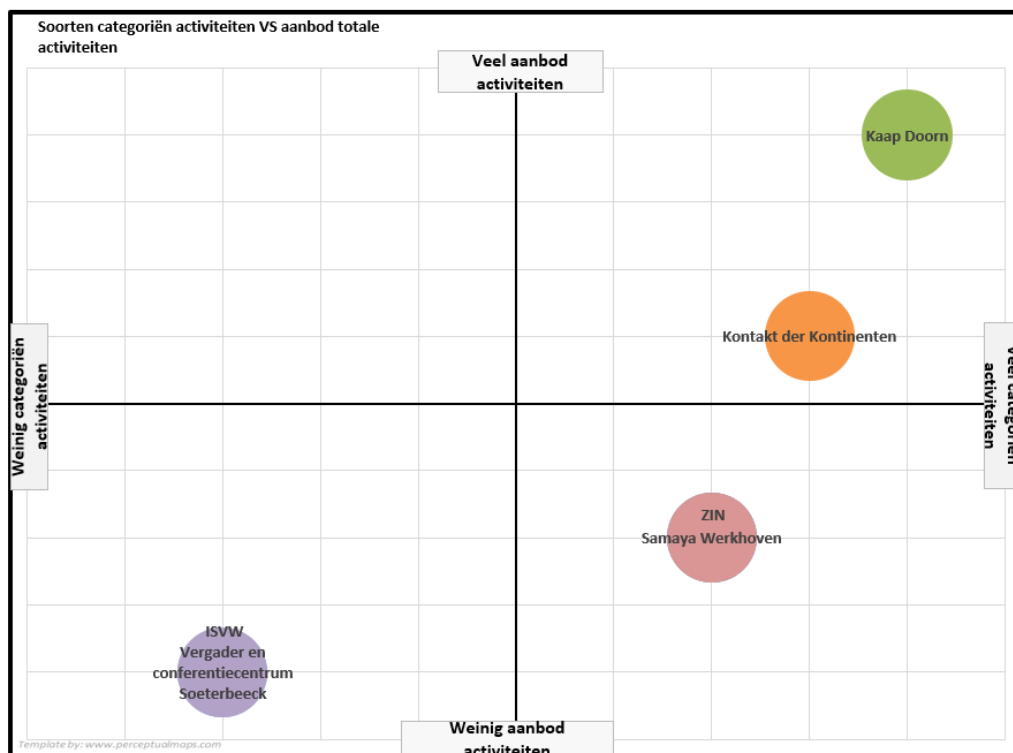
Figuur 5: matrix hotelkamers en service

In de vierde positioneringsmatrix zijn de aspecten hotelkamerprijs en service met elkaar vergeleken. De berekeningen voor de prijs van de hotelkamers staan vermeld in bijlage 13.2. De tabel over de service is terug te vinden in hoofdstuk 4.3.1. De matrix laat zien dat ZIN een onder gemiddelde concurrentiepositie heeft. De oorzaak hiervoor is dat ZIN een aanmerkelijk hogere kamerprijs vraagt, maar hiervoor een gemiddelde service voor terug geeft.



Figuur 6: matrix faciliteiten hotel en promotie

In de vijfde positioneringsmatrix zijn de aspecten hotelfaciliteiten en promotie met elkaar vergeleken. De tabel voor de hotelvoorzieningen staan vermeld in bijlage 13.3. De tabel voor de promotie is terug te vinden in hoofdstuk 4.4.6. Als er wordt gekeken naar de matrix kan er geconcludeerd worden dat ZIN net iets boven gemiddelde concurrentiepositie heeft in dit segment. Aangezien ZIN evenveel faciliteiten aanbiedt als het grootste gedeelte van de concurrenten, maar in het midden ligt als het gaat om promotie en het aanbod op verschillende kanalen.



Figuur 7: matrix soorten categorieën en totale aanbod activiteiten

In de zesde positioneringsmatrix zijn de aspecten verschillende categorieën activiteiten en aanbod activiteiten met elkaar vergeleken. De verschillende categorieën en de scores staan vermeld in bijlage 13.4. Als er wordt gekeken naar de aspecten in de matrix kan er geconcludeerd worden dat ZIN een gemiddelde concurrentiepositie heeft. De reden hiervoor is dat ZIN in het midden ligt als het gaat om het aantal activiteiten die zij aanbieden en over de diversiteit van de activiteiten.

4.6.1 Feitelijke gegevens en kwalitatieve data

In het bovenstaande onderzoek is er gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethodes. Ten eerste zijn er feitelijke gegevens die verkregen zijn met literatuuronderzoek en deskresearch. Daarnaast is er door middel van interviews en observaties informatie opgehaald over de sfeer, het gevoel en de achterliggende gedachten over verschillen zaken. De feitelijke gegevens zijn verwerkt in de matrixen van hoofdstuk 4.6. Deze gegevens worden door de andere gegevens bevestigd of ontkracht. In hoofdstuk 5 worden de feitelijke en kwalitatieve data samengevoegd en vergeleken om een goede conclusie te schrijven.

Hoofdstuk 5 – Discussie, conclusie en advies

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten van hoofdstuk 2 en 4 met elkaar vergeleken en wordt er gediscussieerd over deze bevindingen. Daarnaast wordt er een conclusie getrokken over de concurrentiepositie. Tenslotte zullen de conclusies van dit onderzoek leiden tot een passend advies op het verbeteren van de concurrentiepositie.

5.1 Discussie hoofdstuk 2 en 4

In hoofdstuk 2 is exploratief onderzoek gedaan middels desk research, literatuuronderzoek en oriënterende gesprekken. In hoofdstuk 4 is verdiepend onderzoek gedaan, hierbij is er gebruik gemaakt van desk research, literatuuronderzoek, interviews en observaties. Om te kijken welke onderzoeksresultaten uit hoofdstuk 2 worden bevestigd door hoofdstuk 4 worden deze met elkaar vergeleken en wordt er gediscussieerd over wat mogelijk verklaringen kunnen zijn voor de uitkomsten van de vergelijkingen.

5.1.1 Rust bij ZIN

Uit oriënterende gesprekken met Gerie ten Cate en Maarten Bos, bevindingen van de website en de rondleiding bij ZIN bleek dat rust een hoge waarde is binnen het bedrijf. Zo geeft ZIN aan dat door het bieden van eenvoud, rust en ruimte er aandacht ontstaat om menselijkheid in de samenleving te brengen (KloosterhotelZIN, 2023). Deze verwachtingen zijn bevestigd door de interviews met een selectie van de top 25 klanten van ZIN. Daarnaast komt het begrip rustgevende locatie terug in de reviewanalyse, waaruit lijkt dat klanten en gasten dit kunnen waarderen.

Ook wordt de rust gewaarborgd door het gebruik van het kloosterritme. Het kloosterritme is een aspect bij ZIN waarmee zij zich echt onderscheiden. Vanuit het exploratief onderzoek was er de aanname dat het kloosterritme geen hele grote invloed zou hebben op het verblijf van de gast. Echter uit de interviews met de klanten blijkt dat de gasten hier veel waarde aan hechten en dat het kloosterritme een van de redenen is dat zij terug willen blijven komen.

5.1.2 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Uit het exploratief onderzoek is naar voren gekomen dat ZIN bestuurd wordt vanuit een MVO. Uit het verdiepende onderzoek is gebleken dat alle concurrenten ook vanuit dat oogpunt ondernemen. Dit betekent dus dat dit geen onderscheidend vermogen heeft voor ZIN. Verder is maatschappelijk ondernemen niet genoemd in de interviews, waaruit blijkt dat dit geen invloed heeft op de beweegredenen van aankoop van de klanten van ZIN.

MVO staat ook voor duurzaamheid. Biologisch eten is over het algemeen een duurzame keuze (Voedingscentrum, n.d.). ZIN biedt volledig biologische maaltijden aan, welke een sterk onderscheidend punt van ZIN zouden kunnen zijn. Wanneer gekeken wordt naar de concurrenten, kan dit worden bevestigd. Uit de reviews en interviews blijkt dat de klanten en gasten tevreden zijn over de biologische maaltijden, maar wordt dit gezien als bijzaak en niet als reden om speciaal bij ZIN te boeken.

Verder werkt ZIN met het ZIN team. Het ZIN team is een team bestaande uit mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. MVO staat ook voor iets teruggeven aan de maatschappij. Het ZIN team past dus ook bij het MVO. Na het exploratief onderzoek was de verwachting dat dit team een onderscheidend vermogen zou zijn voor ZIN. Uit de observaties blijkt dat ZIN het enige bedrijf is die met mensen met een afstand op de arbeidsmarkt werkt. Dit is dus ook een punt waar ZIN zich onderscheidt. Uit de interviews blijkt echter wel naar voren te komen dat het ZIN-team geen invloed heeft op de keuze van de gast.

5.1.3 Klantrelaties

Uit het exploratief onderzoek blijkt dat persoonlijk contact belangrijk is om de klantrelaties te onderhouden. Uit de interviews met de klanten blijkt dat ZIN hier goed op scoort en dat de klanten het gevoel hebben dat zij een band hebben opgebouwd met ZIN. Dit heeft een positief effect op de overweging van de klant om nog een keer bij ZIN te boeken.

Uit het exploratief onderzoek in het 6W-klantmodel is gebleken dat klanten de klantrelatie en het vertrouwen vanuit het bedrijf belangrijk vinden bij het boeken. De interviews kunnen dit bevestigen. Hieruit is gebleken dat klanten het niet erg vinden om iets meer te betalen, omdat zij tevreden zijn met ZIN.

5.1.4 Online Travel Agency's

In het exploratief onderzoek is er oppervlakkig gekeken naar het promotiebeleid van ZIN. Hieruit blijkt dat ZIN gebruik maakt van sociale media, website en OTA's. Uit het verdiepende onderzoek is er naar voren gekomen dat de klanten alleen via ZIN zelf een boeking kunnen maken. ZIN maakt gebruik van OTA's die niet algemeen bekend zijn en waar alleen offertes aangevraagd kunnen worden.

5.1.5 Zingeving bij ZIN

Uit de oriënterende gesprekken, exploratief onderzoek en de bevindingen van de website is naar voren gekomen dat bij ZIN zingeving centraal staat en dat klanten hiervoor ook bij ZIN boeken. Uit de reviews en interviews blijkt dat ZIN voornamelijk geboekt wordt voor de kwaliteit van de service, het persoonlijke contact, kloosterritme, de rust, de professionele aanpak, de barmhartigheid en de goede locatie voor een vergadering of conferentie.

5.2 Conclusie concurrentiepositie

In dit hoofdstuk zal het eerste deel van de managementvraag behandeld worden: ***“Wat is de concurrentiepositie van ZIN?”***.

Aan de hand van de opgestelde criteria uit hoofdstuk 4.1 zijn Kontakt der Kontinenten, Kaap Doorn, ISVW, Samaya en Soeterbeeck de grootste concurrenten van ZIN. Deze concurrenten zijn op verschillende aspecten met elkaar vergeleken middels de matrixen uit hoofdstuk 4.6.

Als er wordt gekeken naar prijs in verhouding met voorzieningen kan er geconcludeerd worden dat ZIN een gemiddelde positie aanneemt. ZIN biedt even veel voorzieningen als haar concurrenten, maar hanteren een hogere prijs. Uit de interviews met klanten van ZIN is gebleken dat vaste klanten een begrip hebben voor de hogere prijs en dit niet een reden is om de volgende keer bij een concurrent te boeken, ook al hanteert deze misschien een lagere prijs. Het lijkt dus dat de hogere prijs geen invloed heeft op de keuzes van de klant. Er zal daarom geen advies gegeven worden over de prijs en voorzieningen van de vergaderarrangementen, omdat dit niet verbeterd hoeft te worden.

Kijkend naar de prijs van een vergaderzaalarrangement en de service kan er geconcludeerd worden dat ZIN ook hier een gemiddelde positie heeft ten opzichte van de concurrenten. ZIN heeft een gemiddeld niveau met betrekking tot de service, maar vraagt een bovengemiddelde prijs. Uit de interviews is gebleken dat klanten meer waarde hechten aan het persoonlijk contact, het kloosterritme en de gastvrijheid. De prijs is dan misschien hoger, maar de kwaliteit van service ook.

De service is niet alleen vergeleken met een vergaderzaal-arrangement, maar ook met de hotelkamerprijzen. Uit de matrixen kan geconcludeerd worden dat ZIN lager dan gemiddeld positioneert ten opzichte van de concurrenten. ZIN vraagt namelijk een hogere kamerprijs, maar biedt een gemiddelde service. Dit komt wederom door de score van de 24-uurs receptie. Wanneer

de aanwezigheid van de fraters zoals hierboven beschreven wel gecommuniceerd wordt op de website, lijkt het er op dat ZIN hoger zou scoren.

Als de hotelkamerprijs en faciliteiten van de hotelkamers vergeleken worden kan er geconcludeerd worden dat ZIN een hogere prijs hanteert ten opzichte van de concurrentie. De kamers worden minimalistisch aangeboden met weinig faciliteiten. De sobere en eenvoudige kamers staan wel in lijn met de visie van ZIN, echter blijkt uit interviews dat niet alle gasten dezelfde verwachtingen hebben bij de kamers. Dit zou voorkomen kunnen worden door de faciliteiten en de visie beter weer te geven op het internet. Hierdoor kan een realistisch beeld worden gegeven en kunnen verkeerde verwachtingen vermeden worden.

Kijkend naar verschillende categorieën van activiteiten en het aanbod van totale activiteiten positioneert ZIN zich gemiddeld. Echter, blijkt uit interviews dat klanten de activiteiten niet zien als een beweegreden voor aankoop, maar komen zij voornamelijk voor het gebruik van het kloosterhotel en conferentieoord. Het lijkt er dus op dat de lage concurrentiepositie op het gebied van de activiteiten geen invloed heeft op de keuze van klanten.

Als de faciliteiten met promotie vergeleken worden dan positioneert ZIN daar net boven het gemiddelde in. Dit komt omdat ZIN even veel faciliteiten aanbiedt als het grootste gedeelte van de concurrenten, maar in het midden ligt als het gaat om promotie en het aanbod op verschillende kanalen. Ondanks de hoeveelheid kanalen die ZIN gebruikt is er weinig activiteit op deze kanalen. Uit de interviews blijkt dat de meeste klanten bij ZIN terecht zijn gekomen door mond op mond reclame. Wanneer er wordt gekeken naar bijvoorbeeld de activiteiten en kanalen van ISVW en Kontakt der Kontinenten, zijn er voor ZIN verbeteringsmogelijkheden. Wanneer de promotie verbeterd zal worden, lijkt het er op dat ZIN een groter aandeel zal hebben in deze concurrentiepositie.

Er kan dus geconcludeerd worden uit de gegevens van de matrixen dat er bij ZIN ruimte is om de concurrentiepositie te verbeteren met het implementeren van een promotieplan. Echter, zijn de gegevens uit de matrixen niet de enige gegevens die betrekking hebben op de concurrentiepositie van ZIN. Gevoel, sfeer en rust is namelijk niet te meten aan de hand van data.

5.3 Advies verbeteren concurrentiepositie

Het eerste advies aan ZIN zal zijn dat zij de kernactiviteiten houden zoals ze zijn. Uit gesprekken is gebleken dat de bezettingsgraad al hoog is. Gasten en klanten zijn erg tevreden met de persoonlijke aandacht, de rust en de service. Daarnaast zijn het aantal faciliteiten in orde en wordt het kloosterritme erg prettig gevonden.

Naar aanleiding van het bovenstaande kan worden geconcludeerd dat ZIN nog niet optimaal gebruik maakt van promotie. Het advies zal dus gebaseerd zijn op de promotie met als einddoel *“de place 2 be omtrent zingeving”* te worden. ZIN onderscheidt zich namelijk vooral ten opzichte van de concurrentie als er wordt gelet op de rust en het gebruik van zingeving. In de toekomst moeten klanten en gasten meteen weten wat ZIN is, en waar ZIN voor staat. Er zal daarom een promotieplan geschreven worden over hoe er optimaal gebruik kan worden gemaakt van promotiemiddelen met betrekking op B2B marketing. Dit promotieplan zal bijdragen aan de visie naar buiten brengen, de bereikbaarheid te vergroten en het de betrouwbaarheid bij klanten te vergroten.

Hoofdstuk 6 Beperkingen tijdens het onderzoek

In dit hoofdstuk wordt er teruggeblikt op aspecten die invloed hebben gehad op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek en wordt een advies gegeven over hoe deze beperkingen voorkomen zouden kunnen worden in de toekomst.

6.1 Reviews

Aan de hand van een review analyse kan er een beter beeld gecreëerd worden van de merk perceptie en de marktpositionering ten opzichte van de concurrentie. Online meningen zijn waardevol om een goed beeld te krijgen van de sterke en zwakke punten van de organisatie (Review scraping, monitoring & analyse - Inspect Element, 2021). Betrouwbaarheid wordt vergroot wanneer een onderzoek herhaalbaar is en de vuistregel geldt, hoe groter de steekproefomvang, hoe groter de betrouwbaarheid (N. Verhoeven, 2011b). In de reviewanalyse, (zie bijlage 11: Reviewanalyse) is er gekeken naar de beoordelingen vanaf het jaar 2022 en 2023 omdat er in de jaren 2020 en 2021 maatregelen getroffen werden vanwege de corona pandemie en de locaties daarom niet in staat waren om te opereren zoals gewenst. De reviews voor 2020 zijn daarom niet meegenomen. Ook is te zien dat de steekproefomvang van de reviews relatief klein is vergeleken met het aantal mogelijke bezoekers per dag. ZIN kan maximaal 387 bezoekers per dag ontvangen. Het aantal gevonden reviews vanaf 2022 is 31. De steekproefomvang is hier dus erg klein. Omdat dit ook het geval was voor ISVW, Kaap Doorn, Kontakt der Kontinenten, Samaya en Soeterbeeck, is besloten dat de review analyse niet betrouwbaar is en niet verder gebruikt zal worden voor de conclusies van het onderzoek. Deze wordt alleen gebruikt voor het bevestigen van de conclusies. (N. Verhoeven, 2011b)

In een vervolgonderzoek een grotere steekproef gedaan kunnen worden. Dit zou bijvoorbeeld gedaan kunnen worden door zelf reviews af te nemen bij bestaande klanten.

6.2 Prijzen analyse

Betrouwbaarheid wordt vergroot wanneer een onderzoek herhaalbaar is. Wanneer de resultaten elke keer hetzelfde zijn, kan er gesproken worden over een betrouwbaar onderzoek. Niet alle locaties werken met een vaste prijs voor een overnachting. Daarom zijn de kamerprijzen van 5 van de 6 bedrijven berekend door de bedragen van de arrangementen. Alleen bij Soeterbeeck is dit het geval aangezien zij geen arrangementen aanbieden met een overnachting. Wanneer er niet geboekt wordt via een arrangement maar een losse kamer wordt geboekt, hebben sommige locaties een vaste prijs en sommigen een variabele prijs. De conclusie over de prijzen kan dus als niet betrouwbaar gezien worden wanneer er wordt gekeken naar de losse prijzen van hotelkamers omdat deze prijzen niet herhaalbaar zijn. (N. Verhoeven, 2011B)

In een vervolgonderzoek zou hier geen verandering in gedaan kunnen worden omdat de onderzoekers niet bepalen of een bedrijf een vaste of een variabele prijs hanteert.

6.3 Observatie

Om de betrouwbaarheid van de observaties te vergroten, zijn er per locatie twee observanten op bezoek geweest om voor die dag de herhaalbaarheid te vergroten. Er zou dus gesteld kunnen worden dat de observatie van die dag, op dat moment, betrouwbaar zijn. Echter, is dit een moment opname. Wanneer het onderzoek op een andere dag of moment, maar op dezelfde manier plaats zou vinden, zouden de uitkomsten kunnen veranderen. Er kan dus gesteld worden dat de betrouwbaarheid beïnvloed wordt wanneer de observaties zich zouden herhalen op een andere dag of moment (N. Verhoeven, 2011B).

In een vervolgonderzoek zou de betrouwbaarheid vergroot kunnen worden door op meerdere dagen en momenten hetzelfde onderzoek te doen.

6.4 Interviews

Interviews zijn afgenomen met bestaande klanten van ZIN om meer te weten te komen over de kwaliteit van ZIN volgens gasten en klanten. ZIN zou een volledig klantenbestand aanleveren, maar dit zijn uiteindelijk de 25 meest bezoekende klanten geworden. Het steekproefkader is dus verminderd. Er kan dus niet meer geconcludeerd worden dat alle bestaande klanten van ZIN een gelijke kans hebben gehad tijdens de steekproef.

Na het bepalen van de steekproef zijn de interviews opgesteld. Tijdens het benaderen van de klanten, waren er een aantal klanten die niet bereid waren om antwoord te geven op vragen en waren er ook een aantal klanten waarmee geen contact gemaakt kon worden. De steekproefomvang is toen veranderd van 10 naar 6. Omdat de steekproefomvang is verkleind kan dit invloed hebben op de betrouwbaarheid van het onderzoek. Hoe groter de steekproefpopulatie, hoe groter de betrouwbaarheid, is de vuistregel (N. Verhoeven, 2011B). In een vervolgonderzoek zou er eerst een steekproef gemaakt moeten worden uit het hele klantenbestand. Op die manier blijft het steekproefkader zo groot mogelijk.

Bibliografie

Algemene voorwaarden - Kontakt der Kontinenten. (2022, 26 september). Kontakt der Kontinenten. <https://www.kontaktderkontinenten.nl/algemene-voorwaarden/>

Betrouwbaarheid van instrumenten | Nederlands Jeugdinstituut. (z.d.). <https://www.nji.nl/instrumenten/betrouwbaarheid>

Boerman, P. (2022, 16 november). Dit zijn de 4 grootste trends op het gebied van leren en ontwikkelen. *MT/Sprout*. <https://mtsprout.nl/partners/leiderschapsontwikkeling/dit-zijn-de-4-grootste-trends-op-het-gebied-van-leren-en-ontwikkelen>

Bruins, R. (2023). Lonen stijgen hard in 2023. *Executive Finance*. <https://executivefinance.nl/2023/01/lonen-stijgen-hard-in-2023/#:~:text=Een%20werknemer%20met%20een%20modaal,20%20naar%20%E2%82%AC%201.934%2C40.>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (z.d.-a). *Bevolkingsteller*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-bevolking/bevolkingsteller>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (z.d.-b). *Conjunctuur*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-economie/conjunctuur/conjunctuur>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2023, 19 januari). Werkloosheid in december verder gedaald. *Centraal Bureau voor de Statistiek*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2023/03/werkloosheid-in-december-verder-gedaald>

Circulaire economie: een definitie en uitleg van het concept. (2022, 22 juni). Kenniskaarten - het Groene Brein. <https://kenniskaarten.hetgroenebrein.nl/kenniskaart-circulaire-economie/is-definitie-circulaire-economie/>

Concurrentieanalyse: speel slim in op wat anderen doen. (z.d.). KVK. <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/marketing/hoe-maak-je-een-concurrentieanalyse/>

Conductor. (2023, 10 mei). *6 Steps for Identifying Your Top Competitors*. <https://www.conductor.com/academy/identify-competitors/>

Conferentiecentrum Samaya | Samaya. (z.d.). <https://www.samaya.nl/>

Contact | Conferentiecentrum Samaya. (z.d.). <https://www.samaya.nl/contact/>

De fraters van Tilburg in Huize Steenwijk. (2021, 13 april). Brabants Erfgoed. <https://www.brabantserfgoed.nl/page/12948/de-fraters-van-tilburg-in-huize-steenwijk>

De offerte is verstuurd; het beslissingsproces bij de klant. (2023, 10 januari). *KlantVisie*. <https://www.klantvisie.nl/artikelen/nadat-je-offerte-hebt-gestuurd>

De stand van onze economie | De Nederlandsche Bank. (z.d.). <https://www.dnb.nl/actuele-economische-vraagstukken/de-stand-van-onze-economie/#:~:text=Inflatie%20omlaag,-Na%20een%20recordhoogte&text=DNB%20verwacht%20een%20inflatie%20van,5%2C0%25%20in%202024.>

De top 10 beste Online Travel Agencies (OTA's) voor jouw hotel. (z.d.). <https://www.cubilis.nl/blog/top-10-beste-online-travel-agencies-otas-voor-hotel>

Dingemanse, K. (2021). Stappenplan om kwantitatieve en kwalitatieve interviews te coderen. *Scribbr*. <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/coderen-interview/>

DPG Media Privacy Gate. (z.d.). <https://www.ad.nl/geld/een-goed-salaris-maar-toch-te-weinig-geld-waar-had-ik-het-allemaal-aan-uitgegeven~adda05d9/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

Duurzame mobiliteit. (z.d.). https://www.arcadis.com/nl-nl/expertise/solutions/mobility/duurzame-mobiliteit?utm_source=google&utm_medium=search_ad&utm_campaign=mobilityaonl&utm_content=new_mobility&gclid=Cj0KCQiAx6ugBhCcARIsAGNmMbj8gCPdxsJct3twx2uXKSIXLSHG8dzDiQxz5YGIDzoakZsLxOAI6ZsaApXiEALw_wcB

Erbij horen, waarom is dat zo belangrijk? (2016, 25 januari). <https://www.drukketijden.com/2016/01/25/erbij-horen-waarom-is-dat-zo-belangrijk/>

Ervaring klanten | Conferentiecentrum Samaya. (z.d.). <https://www.samaya.nl/over-samaya/ervaringen-klanten/>

Examenoverzicht.nl. (z.d.). *Economische Sectoren: Welke Zijn Er Allemaal? (Uitleg)*. [ExamenOverzicht. https://www.examenoverzicht.nl/economie/economische-sectoren](https://www.examenoverzicht.nl/economie/economische-sectoren)

Facebook. (z.d.). https://www.facebook.com/samaya.conferentiecentrum/?locale=nl_NL

Horstman, M. (z.d.). *Vught - beschikbaarheid OV-fietsen - ovfietsbeschikbaar.nl*. <https://ovfietsbeschikbaar.nl/locatie/Vg001>

hoteliers.com. (z.d.-a). *Annuleringvoorwaarden Landgoed ISVW*. <https://www.landgoedisvw.nl/nl/annuleringsvoorwaarden/>

hoteliers.com. (z.d.-b). *Green Globe Landgoed ISVW*. <https://www.landgoedisvw.nl/nl/over-ons/green-globe-keurmerk/>

hoteliers.com. (z.d.-c). *Landgoed ISVW, -*. <https://www.landgoedisvw.nl/>

hoteliers.com. (z.d.-d). *Landgoed ISVW, -*. <https://www.landgoedisvw.nl/nl/contact/>

hoteliers.com. (z.d.-e). *Landgoed ISVW, -*. <https://www.landgoedisvw.nl/nl/over-ons/reviews/>

hoteliers.com. (z.d.-f). *Landgoed ISVW - Locatie*. <https://www.landgoedisvw.nl/nl/contact/locatie/>

hoteliers.com. (z.d.-g). *Landgoed ISVW in Leusden*. <https://www.landgoedisvw.nl/nl/over-ons/>

Informatie. (z.d.-a). Vergader- en Conferentiecentrum Soeterbeeck. <https://www.ru.nl/soeterbeeck/informatie-contact/informatie/>

Informatie. (z.d.-b). Vergader- en Conferentiecentrum Soeterbeeck. <https://www.ru.nl/soeterbeeck/informatie-contact/informatie/>

InspirerendeLocaties.nl. (z.d.). *Bijzondere locaties voor meetings, brainstormsessies en vergaderingen*. <https://www.inspirerendelocaties.nl/conferentiecentrum-samaya.19782.lynkx>

InspirerendeLocaties.nl. (2023, 13 januari). *Kloosterhotel ZIN - Vught - Inspirerende Locaties*. [https://www.inspirerendelocaties.nl/kloosterhotel-zin.2211.lynkx?PostedField\[totaalAantalPersonen\]=&PostedField\[plaats\]=vught&zoeken=&subadresId=&straal=10&search=true](https://www.inspirerendelocaties.nl/kloosterhotel-zin.2211.lynkx?PostedField[totaalAantalPersonen]=&PostedField[plaats]=vught&zoeken=&subadresId=&straal=10&search=true)

Kaap Doorn. (2021a, mei 4). *Centrale ligging* | Conferentiecentrum Kaap Doorn.
<https://www.kaapdoorn.nl/over-ons/centrale-ligging/>

Kaap Doorn. (2021b, mei 4). *Contact* | Conferentiecentrum Kaap Doorn.
<https://www.kaapdoorn.nl/contact/>

Kaap Doorn. (2022, 7 november). *Annuleringsvoorwaarden* | Conferentiecentrum Kaap Doorn.
<https://www.kaapdoorn.nl/tarieven/annulering/>

Kaap Doorn. (2023a, januari 13). *Hybride bijeenkomst* | Conferentiecentrum Kaap Doorn.
<https://www.kaapdoorn.nl/meetings-2/hybride-bijeenkomsten/>

Kaap Doorn. (2023b, januari 27). *Zakelijke bijeenkomsten* | Conferentiecentrum Kaap Doorn.
<https://www.kaapdoorn.nl/over-ons/specialist-zakelijke-bijeenkomsten/>

Kaap Doorn. (2023c, februari 21). *Conferentiecentrum Kaap Doorn* | Centraal en bosrijk gelegen.
https://www.kaapdoorn.nl/?gclid=CjwKCAjwx_eiBhBGEiwA15gLNy0Bu_JjVleA-SXxpPinefNfucj_WgIM6ogR4zXGoQaeRmUf8ygUQhoCIVQQAuD_BwE

Kaap Doorn recensies - Google Search. (z.d.).
<https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=Kaap+Doorn+recensies&ie=UTF-8&oe=UTF-8#lrd=0x47c65b0ca2a4957f:0x2aa0cca81865b2a9,1>

kloosterhotel zin - Google Search. (z.d.).
https://www.google.com/search?gs_ssp=eJzj4tZP1zcsSbOsyDMyMWC0UjWoMDFPNku1NEozsbSwMDJMTbMyqDA1MEpNTLMwNjYwMbVINE7zEszOyc8vLkktysgvSc1RqMrMAwDGfhVR&q=kloosterhotel+zin&rlz=1C1YTUH_nINL1044NL1044&oq=klooster&aqs=chrome.2.69i60j69i57j46i39i175i199j46i131i199i433i465i512j46i131i175i199i433i457i512j69i60l3.3947j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8

KloosterhotelZIN. (2022, 3 november). *Jouw bijeenkomst bij Kloosterhotel ZIN?* - Kloosterhotel ZIN.
Kloosterhotel ZIN. <https://kloosterhotelzin.nl/>

KloosterhotelZIN. (2023a, april 14). *Algemene voorwaarden Kloosterhotel ZIN* - Kloosterhotel ZIN.
Kloosterhotel ZIN. <https://kloosterhotelzin.nl/voorwaarden/>

KloosterhotelZIN. (2023b, april 25). *Contact* - Kloosterhotel ZIN. Kloosterhotel ZIN.
<https://kloosterhotelzin.nl/contact/>

Kloosterleven. (2021, 8 april). *Soeterbeeck* - Kloosterleven. Kloosterleven.
<https://onskloosterpad.nl/locations/soeterbeeck/>

Knoot, J. (z.d.). *Concurrentieanalyse en het vijf krachten model* | Externe analyse.
Strategischmarketingplan.com. <https://www.strategischmarketingplan.com/externe-analyse/concurrentie-analyse/>

Kontakt der Kontinenten in Soesterberg | Officiële website. (2023, 21 maart). Kontakt der
Kontinenten. <https://www.kontaktderkontinenten.nl/>

Leveringsvoorwaarden | Conferentiecentrum Samaya. (z.d.). <https://www.samaya.nl/over-samaya/leveringsvoorwaarden/>

marketingscriptie. (2021, 11 januari). *Marketingmix van de 4 P's met voorbeeld* |
Marketingscriptie.nl. Marketingscriptie. <https://www.marketingscriptie.nl/marketingmix-4ps/>

marketingscriptie. (2022a, december 20). *Concurrentieanalyse maken in 2023? Volg dit stappenplan*. Marketingscriptie. <https://www.marketingscriptie.nl/concurrentieanalyse/>

marketingscriptie. (2022b, december 20). *Concurrentieanalyse maken in 2023? Volg dit stappenplan*. Marketingscriptie.

https://www.marketingscriptie.nl/concurrentieanalyse/#7_Onderzoek_de_marketingactiviteiten

Meetings.nl. (z.d.). *Kloosterhotel ZIN - Vught (den Bosch) | locaties | meetings.nl*.

https://www.meetings.nl/locaties/kloosterhotel_zin_6167/details

Nederland in cijfers en grafieken (bijgewerkt 2023!) | AlleCijfers.nl. (2023, 5 september).

AlleCijfers.nl. <https://allecijfers.nl/nederland/>

Ondernemersplein. (2023). Wetswijzigingen 1e kwartaal 2023. *ondernemersplein.kvk.nl*.

<https://ondernemersplein.kvk.nl/wetswijzigingen-1e-kwartaal-2023/>

Review scraping, monitoring & analyse - Inspect Element. (2021, 18 november). Inspect Element.

[https://inspectelement.nl/review-](https://inspectelement.nl/review-analyse/#:~:text=Met%20de%20review%20analyse%20weet,producten%20of%20dienstverlening%20te%20verbeteren)

[analyse/#:~:text=Met%20de%20review%20analyse%20weet,producten%20of%20dienstverlening%20te%20verbeteren](https://inspectelement.nl/review-analyse/#:~:text=Met%20de%20review%20analyse%20weet,producten%20of%20dienstverlening%20te%20verbeteren).

Route | Conferentiecentrum Samaya. (z.d.). <https://www.samaya.nl/contact/route/>

Sales Training Close the Deal – Coachingplanet.be. (z.d.). Coachingplanet.be.

<https://www.coachingplanet.be/5-redenen-waarom-je-klant-niet-koopt/>

Scriptium. (2022). Methodologie in je scriptieonderzoek – wat is het en hoe schrijf je het?

Scriptium.nl. <https://www.scriptium.nl/blog-methodologie-scriptie/>

Soeterbeeck reviews - Google Search. (z.d.).

<https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=Soeterbeeck+reviews&ie=UTF-8&oe=UTF-8#lrd=0x47c70221a1504773:0xbdf53ba991148740,1>

UP-TO-DATE WebDesign. (2023, 12 januari). De 12 belangrijkste technologische trends voor 2023.

UP-TO-DATE WebDesign. <https://www.uptodatewebdesign.com/2023/01/technologische-trends-2023.html>

Van De Gevel, K. (2022). Open Space – Liberating Structure (+Sfeerimpressie). *Agile Scrum Group*.

<https://agilescrumgroup.nl/open-space/>

Van Meeteren, B. (2022). Vijfkrachtenmodel. *PAK organisatieontwikkeling*. [https://pak-](https://pak-organisatieontwikkeling.nl/inspiratie/vijfkrachtenmodel/)

[organisatieontwikkeling.nl/inspiratie/vijfkrachtenmodel/](https://pak-organisatieontwikkeling.nl/inspiratie/vijfkrachtenmodel/)

Van Stavoren, S. (2019, 17 december). *Het marketingbeleid verbeteren met 6 tips! - Events en Marketing*.

Events en Marketing. <https://events-en-marketing.nl/6-tips-verbeteren-marketing-binnen-bedrijf/>

Veelgestelde vragen - Kontakt der Kontinenten. (2023, 3 januari). Kontakt der Kontinenten.

<https://www.kontaktderkontinenten.nl/veelgestelde-vragen/>

Vergader- en Conferentiecentrum Soeterbeeck. (z.d.). Vergader- en Conferentiecentrum

Soeterbeeck. <https://www.ru.nl/soeterbeeck/>

VISTAGE Benelux BV. (2023, 8 mei). *VISTAGE / Maatschappelijke trends voor 2022*. VISTAGE.

<https://www.vistage.nl/maatschappelijke-trends-voor-2022/>

Voordat u doorgaat. (z.d.-a).

https://www.google.nl/travel/hotels/entity/CgolV5SWgrPwq5dQEAE/reviews?ei=3YSpYtiXHZq5hwel8ofYAw&sa=X&utm_campaign=sharing&utm_medium=link&utm_source=htls&ts=CAESABogCglaABlaEhQKBwjnDxAFGA8SBwjnDxAFGBAYATICEAAqBAoAGgA&ved=0CAAQ5JsGahcKEwjln6z0-fn-AhUAAAAAHQAAAAAQBA

Voordat u doorgaat. (z.d.-b).

https://www.google.nl/travel/hotels/entity/CgolwPzLzdzL7OQUEAE/reviews?utm_campaign=sharing&utm_medium=link&utm_source=htls&ts=CAESABogCglaABlaEhQKBwjnDxAGGAQSBwjnDxAGGAUYATICEAAqCQoFOgNFVVIaAA&ved=0CAAQ5JsGahcKEwiYiOKQ-vn-AhUAAAAAHQAAAAAQBA

Wat betekent de stijging van het minimumloon voor jou? (z.d.). FNV.

<https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/sectornieuws/handel/2023/02/wat-betekent-de-stijging-van-het-minimumloon-voor>

Wat is machine learning? (z.d.). Oracle Nederland. <https://www.oracle.com/nl/artificial-intelligence/machine-learning/what-is-machine-learning/>

What Are the Six Major Modes of Communication in Marketing? (2020, 21 januari). Small Business - Chron.com. <https://smallbusiness.chron.com/six-major-modes-communication-marketing-65083.html>

Wiele, R. V. (2022, 30 december). De vijf grote tech-trends voor 2023. *Business AM*.

<https://businessam.be/de-vijf-grote-tech-trends-voor-2023/>