KLANTBELEVING ALS MUZIEK IN JE OREN

Een thesis-adviesrapport over de verbetering van klantbeleving bij poppodium Atak in Enschede

Chantal Gerritsen

Klantbeleving als muziek in je oren

Een thesis-adviesrapport over de verbetering van klantbeleving bij poppodium Atak in Enschede

Document	Thesis (W)
Naam	Chantal Gerritsen
Studentnummer	332066
Opleiding	Hoger Hotel Onderwijs
Opdrachtgever	Poppodium Atak Enschede
Contactpersoon	Sigrid Binksma
Eerste examinator	Bas Jansen
Tweede examinator	Maria Sadaba Puig

Lochem, 13 juni 2016

Voorwoord

Voor u ligt het eindresultaat van mijn afstudeerperiode bij poppodium Atak in Enschede. Het thesisproject is de afsluiting van mijn opleiding Hoger Hotelonderwijs aan de Saxion Hospitality Business School in Apeldoorn. Inmiddels is het bijna vijf maanden geleden dat ik ben begonnen met mijn onderzoek bij poppodium Atak. Voor mij was dit een unieke kans omdat poppodium Atak aansluit bij mijn passie voor muziek, concerten en evenementen. Het schrijven van mijn thesis is voor mij een leerzaam en interessant proces geweest met pieken en dalen. Het uitvoeren van de observaties bij Atak met concertbezoekers en het bezoeken van diverse culturele bedrijven waren voor mij de hoogtepunten uit mijn afstudeerperiode. Het verwerken en opschrijven van mijn resultaten verliep daarentegen moeizamer. De steun van vrienden, familie, medestudenten en vanuit Saxion en Atak heeft mij geholpen om dit thesisproject met een tevreden gevoel af te kunnen sluiten.

Enkele personen wil ik speciaal bedanken voor de hulp tijdens mijn afstudeerperiode. Als eerste wil ik Sigrid Binksma, mijn opdrachtgever bedanken. Zij heeft mij de kans gegeven om mijn onderzoek bij poppodium Atak uit te voeren. Daarnaast heeft ze geholpen alle informatie die ik nodig had voor dit thesisproject te verzamelen, mijn vragen tijdens de thesis periode beantwoord en mij met haar enthousiasme gesteund. Ook wil ik mijn eerste examinator Bas Jansen bedanken voor de goede begeleiding bij het schrijven van mijn thesis. Hij is een grote steun voor mij geweest en wist mij met voorbeelden en aanpassingen de goede kant op te sturen. Ten slotte wil ik iedereen die heeft meegeholpen aan mijn observaties, brainstormsessie en storyboard sessie bedanken. Zonder hen was het niet mogelijk geweest om dit onderzoek uit te voeren.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Chantal Gerritsen
Lochem, 13 juni 2016

Managementsamenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd voor de opdrachtgever poppodium Atak in Enschede. Poppodium Atak is sinds september 2008 gevestigd in het Nationaal Muziekkwartier aan het Willem Wilminkplein in Enschede (Atak, 2014). Vrijwilligers zijn het kloppend hart van de organisatie, het team bestaat uit 200 vrijwilligers, 10 vaste medewerkers en jaarlijkse stagiaires (Atak, 2015).

Aanleiding voor het onderzoek bij poppodium Atak is dat de gerealiseerde bezoekersaantallen in verhouding tot de gemaakte kosten te laag zijn waardoor het beoogde rendement niet bereikt wordt. Deze achterblijvende bezoekersaantallen gelden voornamelijk bij de popconcerten. Naar aanleiding van het bovenstaande wil poppodium Atak de klantbeleving voor de gast verbeteren. De klantbeleving speelt zich voor poppodium Atak af wanneer de gast in het gebouw is, in de periode voor en na het concert. Door het verbeteren van de klantbeleving voor en na het concert verwacht poppodium Atak een langere verblijfduur van de gast met als gevolg meer horecabestedingen. Op de langere termijn verwacht poppodium Atak door het verbeteren van de klantbeleving een toename van het herhalingsbezoek te realiseren.

De doelstelling van dit onderzoek is inzicht geven in de huidige situatie van het service aspect van klantbeleving (binnen het gebouw, voor en na het concert) om zo advies te kunnen geven over verbetermogelijkheden van de klantbeleving. Om dit te bereiken is de volgende hoofdvraag in dit onderzoek beantwoord:

Welk moment binnen de guest journey biedt mogelijkheden om het service aspect van klantbeleving voor bezoekers van popconcerten voor en na het concert te verbeteren?

De gebruikte methodiek in dit onderzoek is de Service Design methode. Service Design is een innovatieve methode van onderzoek die uitstekend past bij het huidige tempo van veranderingen in de wereld. Dit komt doordat de methodiek resultaatgericht is en organisaties hiermee sneller kansen kunnen creëren, testen en commercialiseren. Service Design wordt in dit onderzoek gebruikt om de huidige diensten van poppodium Atak te verbeteren. Het Service Design proces is opgebouwd uit vier fases waarbij de fase van verkenning het belangrijkst is. In deze fase worden in dit onderzoek inzichten opgedaan vanuit de gast, de medewerker en culturele bedrijven. Hierna worden in de fase van creatie de gevonden inzichten getoond. Deze inzichten worden in de fase van reflectie gebruikt om tijdens een brainstormsessie tot dienstverbeteringen te komen. De gevonden dienstverbeteringen worden uitgewerkt tot een prototype. Dit prototype wordt ten slotte in de implementatie fase met behulp van een storyboard getest. Het onderzoek verschilt van het traditionele Service Design proces doordat niet het gehele proces van klantcontact onderzocht is. Het onderzoek richt zich op de contactmomenten van de gast voor en na het popconcert bij poppodium Atak.

Het bovenstaande heeft geresulteerd in een advies aan poppodium Atak om een openbare Beugelbar te ontwikkelen waar gastheren of gastvrouwen verantwoordelijk zijn voor de ontvangst en het afscheid van de concertbezoeker. De Beugelbar wordt gerealiseerd in de foyer van poppodium Atak en is zowel toegankelijk voor concertbezoekers als niet-concertbezoekers. De videowall en de muziek in de Beugelbar zorgen ervoor dat de concertbezoeker in de sfeer van het concert blijft. Dit heeft als gevolg dat de verblijfsduur van de concertbezoeker voor en na het concert in de Beugelbar toeneemt en daarmee ook de horecabestedingen toenemen. De concertsfeer in de Beugelbar is ook aantrekkelijk voor niet-concertbezoekers en zij kunnen tevens bijdragen aan een toename van de horecabestedingen. De invoering van dit advies draagt bij aan een verbeterde klantbeleving voor en na het concert wat voor

positieve emoties bij de gasten zorgt. Deze positieve emoties zorgen op de langere termijn voor een hogere waardering en herhalingsbereidheid waardoor de ticketverkoop van poppodium Atak zal toenemen. Het geschatte bedrag van implementatie van de openbare Beugelbar voor jaar 1 is €8.959,39 en dit kan na invoering van het advies binnen 1 jaar terugverdient worden.

Inhoudsopgave

1. Inleiding 9
1.1 Beschrijving opdrachtgever 9
1.2 Aanleiding onderzoek 9
1.3 Doelstelling 10
1.4 Onderzoeksvragen 11
1.5 Leeswijzer 12
2. Theoretisch kader 13
2.1 Zoekmethoden 13
2.2 Theoretisch kader 13
2.3 Relaties tussen kernbegrippen 16
2.4 Operationaliseringen 17
3. Methodologie 18
3.1 Onderzoeksstrategie 18
3.2 Service Design proces 18
3.3 Verkenning en creatie 19
3.4 Reflectie (adviesopties afwegen) 21
3.5 Implementatie (testen advies) 22
4. Resultaten intern observatieonderzoek van de gast 23
4.1 Aankomst en ontvangst 23
4.2 Garderobe (bij ontvangst en afscheid) 23
4.3 Muntenkassa 23
4.4 Bar (foyer) 23
4.5 Routing 24
4.6 Afscheid en verlaten 24
4.7 Algemene inzichten 24
4.8 Conclusie 24
5. Resultaten interviews en groepsgesprek met de medewerker 27
5.1 Aankomst en ontvangst 27
5.2 Garderobe (bij ontvangst en afscheid) 27
5.3 Muntenkassa 27
5.4 Bar (foyer) 27
5.5 Routing 27
5.6 Afscheid en verlaten 28
5.7 Algemene inzichten 28

5.8 Conclusie 28
6. Resultaten extern observatieonderzoek van culturele bedrijven 30
6.1 Aankomst 30
6.2 Ontvangst en afscheid 30
6.3 Muntenkassa (routing) 31
6.4 Bar (foyer) 31
6.5 Algemene inzichten 32
6.6 Conclusie 32
7. Conclusie 33
8. Advies 35
8.1 Brainstormsessie 35
8.2 Adviesopties brainstormsessie 37
8.3 Afwegingen en besluitvorming adviesoptie 37
8.4 Prototype 38
8.5 Prototype test 39
8.6 Implementatieplan 40
8.7 Financieel plan 43
9. Discussie 46
9.1 Betrouwbaarheid 46
9.2 Validiteit 46
10. Nawoord 48
10.1 Reflectie op eigen handelen 48
10.2 Reflectie op waarde voor de culturele branche 48
Literatuurlijst 50
Bijlagen 53

Begrippenlijst

AMO	Algemeen medewerkers overleg
Grolsch zaal	Grote zaal van Atak (capaciteit 800 personen)
Horecawerkgroep	Vrijwilligers bij Atak verantwoordelijk voor de bar, emballage, garderobe, muntenkassa, entreekassa, keuken en backstagemanagement
NPS	Net Promotor Score
Saxion zaal	Kleine zaal van Atak (capaciteit 300 personen)

Lijst met figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1: Onderzoeksmodel
Figuur 2: Hiërarchisch model van Brady en Cronin
Figuur 3: Guest journey model van Thijssen
Figuur 4: Relaties kernbegrippen
Figuur 5: Service design proces
Figuur 6: Double diamond
Figuur 7: Klantbeleving guest journey
Figuur 8: Aankomst bij het Burgerweeshuis, het Wilminktheater en het Rijksmuseum
Figuur 9: Gastdames Wilminktheater
Figuur 10: Muntenkassa en Garderobe Burgerweeshuis
Figuur 11: Routing op de muren bij EKKO, het Wilminktheater en het Rijksmuseum
Figuur 12: Foyer EKKO
Figuur 13: Advies richtingen
Figuur 14: Advies model
Figuur 15: Brainstormsessie
Figuur 16: Muntenkassa Atak
Figuur 17: Aankomst Atak
Figuur 18: Foyer Atak

Tabellen

Tabel 1: Pain en Gain
Tabel 2: Prototype test
Tabel 3: Actieplan Beugelbar

1. Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de opdrachtgever en de aanleiding van dit onderzoek. Vervolgens wordt de probleemstelling geformuleerd. Hierna volgen de doelstelling en de onderzoeksvragen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een leeswijzer voor de thesis.

1.1 Beschrijving opdrachtgever

Poppodium Atak in Enschede is de opdrachtgever van dit thesisproject. De officiële naam is 'Stichting Atak, Podium voor Moderne Muziek'. Atak is sinds september 2008 gevestigd in het Nationaal Muziekkwartier aan het Willem Wilminkplein in Enschede. In het Muziekkwartier heeft Atak de beschikking over twee popzalen met een capaciteit van respectievelijk 800 en 300 personen (Atak, 2014). Atak is de aanbieder en ondersteuner van live muziek en popcultuur in Enschede en werkt samen met podiumpartners uit de regio om ervoor te zorgen dat lokale muziektalenten vaker kunnen spelen. Tevens beschikt Atak over elf oefenruimtes waar bands kunnen repeteren. De vrijwilligers zijn het kloppend hart van de organisatie. Het team van Atak bestaat uit 200 vrijwilligers, 10 vaste medewerkers en jaarlijkse stagiaires (Atak, 2015). De vrijwilligers zullen dan ook een belangrijke rol spelen binnen het onderzoek. Het managementvraagstuk is afkomstig vanuit de afdeling personeel & organisatie waar Sigrid Binksma verantwoordelijk voor is, tevens is zij binnen Atak de horeca manager tijdens evenementen.

1.2 Aanleiding onderzoek

Poppodium Atak heeft een belangrijke maatschappelijke functie. Deze maatschappelijke en cultuur inhoudelijke functie wordt beschreven in de uitvoeringsovereenkomst met de gemeente Enschede. Hierin worden eisen gesteld aan poppodium Atak, onder andere aan het bezoekersbereik. Op basis van de uitvoeringsovereenkomst is Atak in 2015 circa 10.000 bezoekers onder het beoogde bezoekersaantal gebleven. Aanleiding voor het onderzoek bij poppodium Atak is dan ook dat de gerealiseerde bezoekersaantallen in verhouding tot de gemaakte kosten te laag zijn waardoor niet het beoogde rendement bereikt is. Deze achterblijvende bezoekersaantallen gelden voornamelijk bij de popconcerten. Het bezoek of het herhaalbezoek van bezoekers aan popconcerten bij Atak blijft uit of is beperkt. Volgens van den Broek en de Rooij (2013) wordt een potentiële bezoeker beïnvloedt door de programmering en de klantbeleving van de culturele instelling. In dit onderzoek ligt de focus op klantbeleving en wordt de programmering buiten beschouwing gelaten.

De opdrachtgever geeft aan dat de scheve verhouding tussen de productiekosten en de achterblijvende bezoekersaantallen ervoor zorgt dat het resultaat afneemt. Oorzaak van de achterblijvende bezoekersaantallen ligt volgens de opdrachtgever vooral bij de economische crisis. Hierdoor zijn programmeringsbudgetten onder druk komen te staan. Tevens blijkt uit cijfers van het CBS dat er de laatste jaren een daling is in het aantal bezoekers van poppodia en theaters in Nederland. Het aantal bezoekers van poppodia en theaters daalde in 2014 met twee procent ten opzichte van 2013. In bijlage I is te zien dat het aantal bezoekers zich in 2014 op het laagste niveau bevond sinds 2005 (CBS, 2015). Het is daarom noodzakelijk om als poppodium uniek en onderscheidend te zijn op het gebied van klantbeleving om op deze manier de bezoekersaantallen op peil te houden.

Omdat potentiële bezoekers beïnvloedt worden door klantbeleving wil poppodium Atak de klantbeleving verbeteren om op deze manier de achterblijvende bezoekersaantallen te verbeteren. De klantbeleving speelt zich voor poppodium Atak af wanneer de gast in het gebouw is, in de periode voor en na het concert. Door het verbeteren van de klantbeleving binnen poppodium Atak verwacht poppodium Atak een langere verblijfduur van de gast met als gevolg meer horecabestedingen. Op de langere termijn verwacht poppodium Atak hierdoor een toename van het herhalingsbezoek te realiseren.

Afbakening van het onderzoek

Het onderzoek zal zich richten op de klantbeleving van popconcert bezoekers van Atak voor en na het concert. Voor de meeste popconcerten bij poppodium Atak ligt de aanvang van het popconcert rond 20.00 uur en is de eindtijd rond 00.00 uur. Het popconcert zelf wordt buiten beschouwing gelaten omdat je als poppodium weinig invloed hebt op de daadwerkelijke act. De opdrachtgever wil de klantbeleving verbeteren binnen de contactmomenten van de gast die voorkomen voor en na het popconcert bij poppodium Atak. Het gewenste gevolg van het verbeteren van de klantbeleving is onder andere een langere verblijfsduur van de gast. Dit wordt niet beïnvloedt door het popconcert zelf omdat deze op dat moment is afgelopen. De periode voor het concert wordt in dit onderzoek gedefinieerd als het moment waarop de gast voor de deur staat bij poppodium Atak tot het binnenlopen van de concertzaal (met alle tussenliggende acties). De periode na het concert wordt in dit onderzoek gedefinieerd als het moment dat de gast de concertzaal verlaat tot het moment dat de gast weer buiten staat bij poppodium Atak (met alle tussenliggende acties). De onderzoeksgroepen voor deze thesis zijn bezoekers van popconcerten, vrijwilligers van de horecawerkgroep van poppodium Atak en diverse culturele bedrijven. Er zal geen onderscheid gemaakt worden in muziekstromingen binnen de popconcerten omdat dit het onderzoek te omvangrijk zal maken. Tevens geeft de opdrachtgever aan dat het onderscheid tussen typen popconcertbezoekers klein is. De dance evenementen bij Atak worden buiten beschouwing gelaten omdat deze in 2016 naar verwachting voldoende bezoekers zullen trekken.

Stakeholders

Er zijn verschillende partijen betrokken in dit onderzoek, om te beginnen de popconcertbezoekers van poppodium Atak. De popconcertbezoeker is de doelgroep waarvoor poppodium Atak de klantbeleving wil verbeteren. Ook de vrijwilligers van poppodium Atak spelen een rol. Vrijwilligers bij Atak zetten zich iedere maand voor minimaal 24 uur in. In dit onderzoek is voornamelijk de horecawerkgroep bestaande uit 80 tot 90 vrijwilligers betrokken omdat een groot deel van hen in direct contact staat met de concertbezoeker. Dit betekent dat de vrijwilliger van de horecawerkgroep directe invloed uitoefent op het service aspect van de klantbeleving. De horecawerkgroep is verantwoordelijk voor de bar, emballage, garderobe, muntenkassa, entreekassa, keuken en backstagemanagement (Binksma & Schonewille, 2015). Daarnaast zijn verschillende culturele bedrijven betrokken bij dit onderzoek. De gemeente Enschede is betrokken gezien de uitvoeringsovereenkomst met popodium Atak. Ten slotte is de afdeling personeel & organisatie betrokken in dit thesisproject omdat zij het uiteindelijke advies zullen doorvoeren (in samenwerking met andere afdelingen van poppodium Atak).

Probleemstelling

Door het verbeteren van de klantbeleving van de gast voor en na het popconcert verwacht poppodium Atak een langere verblijfsduur van de gast waardoor de horecabestedingen toenemen en uiteindelijk meer herhalingsbezoek ontstaat. Beleving van de gast wordt volgens de opdrachtgever steeds belangrijker in de culturele sector (S. Binksma, persoonlijke communicatie, 18 februari 2016). Het managementvraagstuk dat in deze thesis centraal staat is dan ook:

Hoe kan poppodium Atak in Enschede het service aspect van de klantbeleving van popconcertbezoekers voor en na het popconcert binnen de faciliteiten van poppodium Atak verbeteren waardoor een langere verblijfsduur van de gast, meer horeca bestedingen en ten slotte een toename van herhalingsbezoek ontstaat?

1.3 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is inzicht geven in de huidige situatie van het service aspect van klantbeleving (binnen het gebouw voor en na het concert) om zo advies te kunnen geven over verbetermogelijkheden van de klantbeleving.

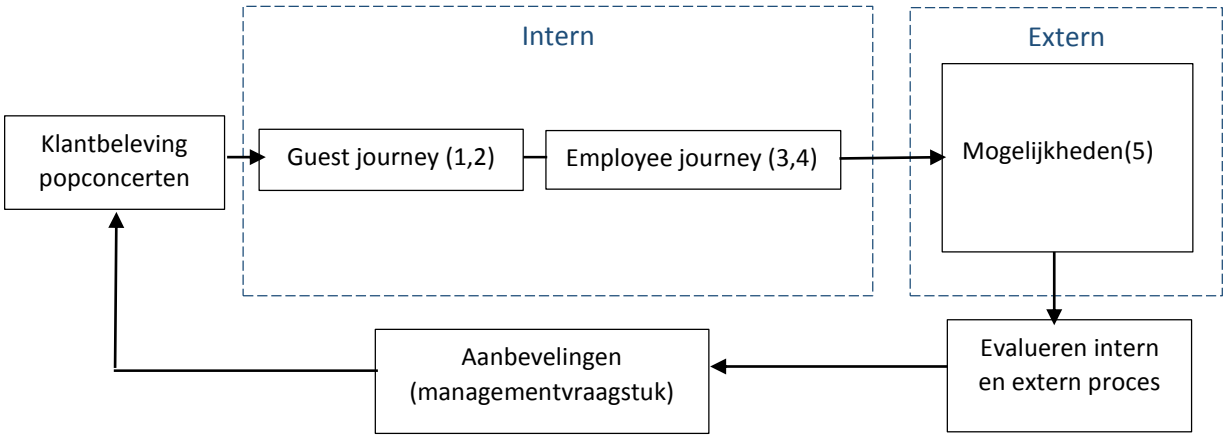
1.4 Onderzoeksvragen

Om antwoord te kunnen geven op het managementvraagstuk en om advies te kunnen geven is het van belang dat er kennis wordt verkregen door het beantwoorden van de onderstaande hoofd- en deelvragen.

Welk moment binnen de guest journey biedt mogelijkheden om het service aspect van klantbeleving voor bezoekers van popconcerten voor en na het concert te verbeteren?

1. Wat is de waardering van popconcertbezoekers ten aanzien van het service aspect van klantbeleving binnen de guest journey voor en na het popconcert bij poppodium Atak?
2. Wat zijn de wensen en behoeften van popconcertbezoekers ten aanzien van het service aspect van klantbeleving binnen de guest journey voor en na het popconcert bij poppodium Atak?
3. Wat is de waardering van de medewerker ten aanzien van het service aspect van klantbeleving binnen de employee journey voor en na het popconcert bij poppodium Atak?
4. Wat zijn de wensen en behoeften van de medewerker ten aanzien van het service aspect van klantbeleving binnen de employee journey voor en na het popconcert bij poppodium Atak?
5. Welke middelen zijn reeds in gebruik binnen de culturele sector om het service aspect van klantbeleving voor gasten van poppodium Atak voor en na evenementen te verbeteren?

Deelvraag 1 tot en met 4 worden beantwoord met veldonderzoek. Het is het interne deel van het onderzoek dat uitgevoerd wordt bij poppodium Atak. Het interne deel van het onderzoek geeft inzicht in de knelpunten binnen de guest journey en de employee journey. Deelvraag 5 wordt ook beantwoord met veldonderzoek, het is het externe deel van het onderzoek dat uitgevoerd wordt buiten poppodium Atak. Het externe deel van het onderzoek geeft inzichten in mogelijkheden om klantbeleving binnen poppodium Atak te verbeteren. Na uitvoering van het interne en externe deel van het onderzoek kunnen de gevonden knelpunten uit het interne deel van het onderzoek gekoppeld worden aan de mogelijkheden gevonden in het externe deel van het onderzoek. De evaluatie van het interne en externe deel van het onderzoek is het uitgangspunt voor het schrijven van de aanbevelingen voor poppodium Atak.



Figuur 1 Onderzoeksmodel

1.5 Leeswijzer

In dit hoofdstuk is de inleiding van de thesis beschreven. Deze wordt gevolgd door het tweede hoofdstuk waarin het theoretisch kader wordt behandeld. In dit hoofdstuk worden de kernbegrippen service en klantbeleving verder onderzocht. Er worden verschillende definities van de kernbegrippen gegeven, deze worden besproken en de verbanden tussen de kernbegrippen worden getoond. Het derde hoofdstuk van het thesisvoorstel betreft de methodologie. Deze beschrijft de onderzoeksstrategie en de verschillende fases in het onderzoek waarvan vervolgens de waarnemingsmethoden, meetinstrumenten, onderzoekseenheden en analysetechnieken worden beschreven. Het vierde, vijfde en zesde hoofdstuk beschrijven achtereenvolgend de resultaten van de observatieonderzoeken van de gast, medewerker en culturele bedrijven. Hierna volgt de conclusie waarin antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag. In hoofdstuk acht wordt advies gegeven aan poppodium Atak op basis van de voorafgaande hoofdstukken. Het advies bestaat uit een implementatieplan en een financieel plan. Hoofdstuk negen betreft de discussie waarbij de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek centraal staan. Ten slotte volgt het nawoord, deze geeft een reflectie op het thesissemester.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader weergegeven. Ten eerste wordt een beschrijving van de zoekmethoden gegeven. Vervolgens worden de kernbegrippen service en klantbeleving uitgewerkt in het theoretisch kader. Na het theoretisch kader worden de relaties tussen de kernbegrippen aangegeven. Tenslotte volgt de operationalisering van de kernbegrippen voor het veldonderzoek. Deze operationalisering vormt de basis voor het opstellen van een customer experience map die gebruikt zal worden in het onderzoek (bijlage II).

2.1 Zoekmethoden

Het zoekproces bestaat uit verschillende stappen. Om te beginnen het zoeken waarbij de zoektermen en zoekmachines worden vastgesteld. De zoekmachines die voor dit theoretisch kader zijn gebruikt zijn www.google.nl, www.scholar.google.com, www.saxionbibliotheek.nl en www.HBO-kennisbank.nl. De gebruikte zoektermen zijn weergeven in het theoretisch kader. Hierna volgt het selecteren waarbij de zoekresultaten worden geselecteerd op de selectiecriteria. Binnen dit onderzoek worden de AAOCC criteria gebruikt als selectiecriteria. De AAOCC criteria en toepassing hiervan op drie gebruikte bronnen zijn te vinden in bijlage III. Vervolgens worden de zoekmachines, zoektermen en resultaten die daadwerkelijk worden gebruikt in het onderzoek vastgelegd. Er volgt een analyse waarin wordt gestructureerd, samengevat en geïnterpreteerd wat de auteurs zeggen over de kernbegrippen. Tijdens het bespreken in het theoretisch kader wordt een eigen tekst geschreven waarin de gebruikte bronnen worden geciteerd, geparafraseerd en samengevat. De laatste stap is het verantwoorden van de bronnen. Dit gebeurt aan de hand van de APA bronvermelding in de tekst en in de literatuurlijst. De zoekmachines en zoektermen die de gewenste bronnen hebben opgeleverd zijn te vinden in bijlage IV.

2.2 Theoretisch kader

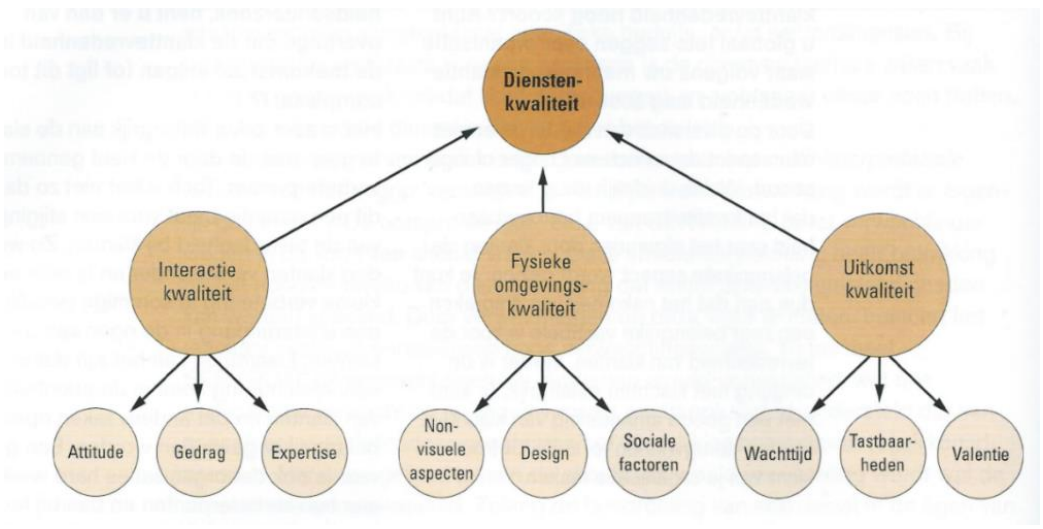
Service

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de vraag: Wat is service? De volgende zoektermen zijn gebruikt en hebben geleid tot de gewenste bronnen: service, diensten in cultuursector, dienstenmarketing, wat is service?, en aspects of service (zie bijlage IV).

Volgens Lovelock en Wright (2001) is een service een handeling of prestatie aangeboden door een partij aan een andere. Hoewel het proces verbonden kan zijn met een fysiek product, is de prestatie ongrijpbaar van aard en resulteert het normaal gesproken in het eigenaarschap van een van de productiefactoren. Ofwel een service is iets wat gekocht en verkocht kan worden, maar wat niet op je voet kan vallen. Volgens de Vries, van Helsdingen en Borchert (2012) zijn diensten ontastbare activiteiten die relatief snel vergaan en welke, tijdens interactieve consumptie, eerder voldoen aan directe behoeften dan aan de wens naar materiële eigendommen. Volgens Johnston en Clark (2008) heeft een service twee hoofd ingrediënten; de effecten van de service en de klantbeleving. Lovelock en Wirtz (2011) beschrijven vier verschillende soorten services; persoonlijke, zakelijke, psychologische en informatieve diensten. Mudie en Pirrie (2006) maken daarnaast nog onderscheid in bedrijven waarbij een service onderdeel is van het gehele aanbod en bedrijven waarbij service het aanbod is (een hotel, een bank).

Brady en Cronin (2001) richten zich op het meten van service en onderscheiden hierin drie dimensies; de interactiekwaliteit, de fysieke omgevingskwaliteit en de uitkomstkwaliteit (zie figuur 2). De interactiekwaliteit die de concertbezoeker ervaart zal afhangen van de attitude, het gedrag en de expertise van de vrijwilliger van de horecawerkgroep. De fysieke omgevingskwaliteit van de concertbezoeker hangt af van de non-visuele aspecten (licht, muziek, temperatuur), het design (indeling van de ruimte) en de sociale factoren (andere concertbezoekers). De uitkomstkwaliteit die de concertbezoeker ervaart hangt af van de wachttijd (aankomst, bij de bar, muntenkassa of garderobe), de tastbaarheden (stempel, garderobekaartje, munten en beverage assortiment) en de valentie (de

beoordeling van de houding van de concertbezoeker en de specifieke situaties waarin de gast zich heeft bevonden).



Figuur 2 Model van Brady en Cronin

Er is gekozen om het model van Brady en Cronin (2012) op te nemen in het onderzoek omdat zowel interactie tussen gast en medewerker, de dienstenomgeving en het resultaat van de dienst een rol spelen binnen de guest journey van popconcertbezoekers bij poppodium Atak. Faché (2012) merkt op dat culturele instellingen in toenemende mate services toevoegen aan een culturele belevingsreis. De meest toegevoegde service in musea, theaters, bibliotheken, culturele centra en bioscopen is een foyer, een bistro of een restaurant. Deze verruimen en verrijken de beleving voor, tijdens of na een bezoek aan een tentoonstelling of vertoning. Poppodium Atak beschikt bij de grote zaal (Grolsch zaal) over een foyer, dit zou mogelijk een aspect uit de fysieke omgevingskwaliteit zijn die de klantbeleving kan vergroten.

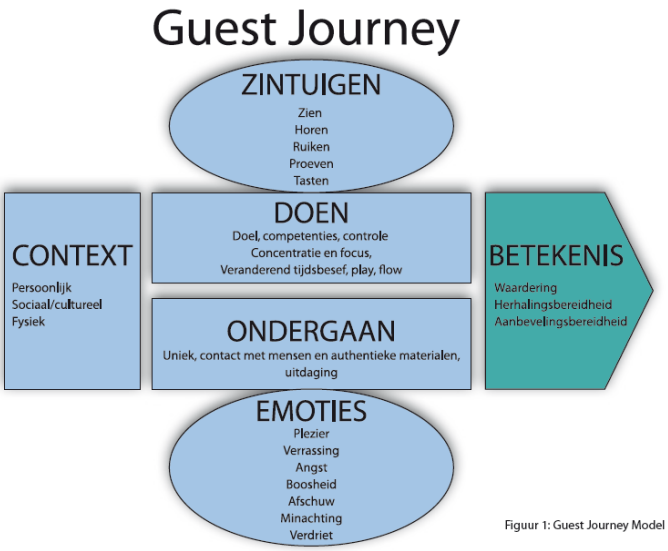
In dit onderzoek zal service gedefinieerd worden volgens de definitie van de Vries, van Helsdingen en Borchert (2012) namelijk diensten zijn ontastbare activiteiten die relatief snel vergaan en die, tijdens interactieve consumptie, eerder voldoen aan directe behoeften dan aan de wens naar materiële eigendommen. Verder kan gesteld worden dat poppodium Atak een bedrijf is waarbij service onderdeel is van het gehele aanbod (Muddie & Pirrie, 2006). Het model van Brady en Cronin keert terug in de observatieonderzoeken met de gast, medewerker en externe bedrijven door faciliteiten, aanwezige personen en procedures op te nemen in het meetinstrument van dit onderzoek (bijlage II).

Klantbeleving

Deze paragraaf zal antwoord geven op de vraag: Wat is klantbeleving? De volgende zoektermen zijn gebruikt en hebben geleid tot de gewenste bronnen: beleving, klantbeleving, beleving in cultuursector, experience economy, customer experience aspects of customer experience en customer satisfaction (zie bijlage IV).

Volgens van Dijk (2013) is beleving iets wat altijd aanwezig is, het is een ervaring van een persoon die verandert per situatie en tijdstip. Klantbeleving is een vorm van beleving die zich focust op hoe een klant een gebeurtenis of serviceproces beleeft. Thijssen, Groen en Pijls (2009) voegen hieraan toe dat mensen bij betekenisvolle belevingen hun zintuigen gebruiken terwijl ze iets doen en ondergaan. Ze kunnen positief of negatief geprikkeld worden door wat ze ondergaan en dat leidt tot bepaalde emoties. Volgens Tait (2010) bestaan er waarde verminderende emoties en waarde creërende emoties (bijlage IX).

De verschillende waarde verminderende en waarde creërende emoties zullen in het onderzoeksmodel (bijlage II) gebruikt worden om de emotie van de gast te beschrijven. Beleving levert zin en betekenis op in de vorm van waardering (positief/negatief), herhalingsbereidheid en bereidheid om de belevenis met anderen te delen. Dit is weergegeven in het guest journey model van Thijssen, deze weergeeft de reis van de gast in de tijd (zie figuur 3). Er is gekozen om te werken met het guest journey model van Thijssen omdat de specifieke acties van de gast in dit model nog niet vast liggen. In het onderzoek zullen de acties van de gast beschreven worden aan de hand van de verschillende touchpoints. Dit zijn contactmomenten van de gast met poppodium Atak.



Figuur 3 Guest journey model van Thijssen

Johnston en Clark (2008) definiëren klantbeleving als de directe beleving van de klant van het serviceproces en betreft de manier waarop de klant wordt behandeld door de serviceverlener. In dit onderzoek betreft het de beleving van de popconcertbezoeker van het serviceproces van de vrijwilliger van de horecawerkgroep. Volgens Hill, Roche en Allen (2007) is het woord tevredenheid het meest geschikte label voor de omvang van houding en gevoelens die consumenten in stand houden rond de ervaringen met een organisatie. Tevredenheid bij de consument ontstaat wanneer de behoeften van de consument door de organisatie worden vervuld of overtroffen. Consumenten tevredenheid over de totale ervaring met de organisatie is de leidende indicator die toekomstig gedrag van consumenten voorspelt. Het bereiken van tevredenheid bij de consument betekent voor de meeste organisaties dat ze veel meer moeten doen dan het niet teleurstellen van hun consumenten als ze de voordelen van consumenten tevredenheid willen maximaliseren. Tevredenheid is de belangrijkste aanzet voor loyaliteit. Loyaliteit kan omschreven worden met de 3R´s; langer blijven (retention), meer gebruiken van het product of de service (related sales) en het aanbevelen aan anderen (referrals). Dit sluit aan bij de doelen van poppodium Atak om verblijfduur van de concertbezoeker te vergroten waardoor de horecabestedingen toenemen. Weber (2015) merkt op dat dat klantbeleving niet alleen wordt opgeroepen bij de directe contactmomenten met de organisatie, maar ook daarbuiten bijvoorbeeld door reclame. In dit onderzoek worden echter alleen de directe contactmomenten met poppodium Atak voor en na het concert onderzocht.

Sundbo en Darmer (2008) onderscheiden drie vormen waarin een beleving kan voorkomen. Een beleving kan bestaan uit een product, bijvoorbeeld bij een theater voorstelling. Een beleving kan een aanvulling zijn op een product bijvoorbeeld in een restaurant. Daarnaast kan de beleving ook het hele pakket zijn door van de beleving geen product te maken, maar een mentaal proces, een gemoedsgesteldheid. Volgens Pine en Gilmore (1999) heeft beleving altijd in het hart van entertainment gezeten, zoals bij concerten en films. Afgelopen decennia is het aantal entertainment opties geëxplodeerd waardoor op dit moment beleving voorkomt in bijna iedere onderneming. Entertainment is daarbij één onderdeel van een beleving. Smith en Wheeler (2002) benoemen de drie organisatorische elementen die onmisbaar zijn om een gewenste klantbeleving te creëren bij directe en niet-directe contactmomenten met de organisatie, die eerder door Weber (2015) werden genoemd, namelijk: marketing, human resources en operations. Maar klantbeleving wordt niet uitsluitend beïnvloed door een naadloze samenwerking tussen de drie elementen. Degenen die klantbeleving echt beïnvloeden zijn medewerkers die direct in contact komen

met (potentiële) klanten en service verlenen ofwel het element operations. Smith en Wheeler (2012) zien dus een belangrijk verband tussen service en klantbeleving.

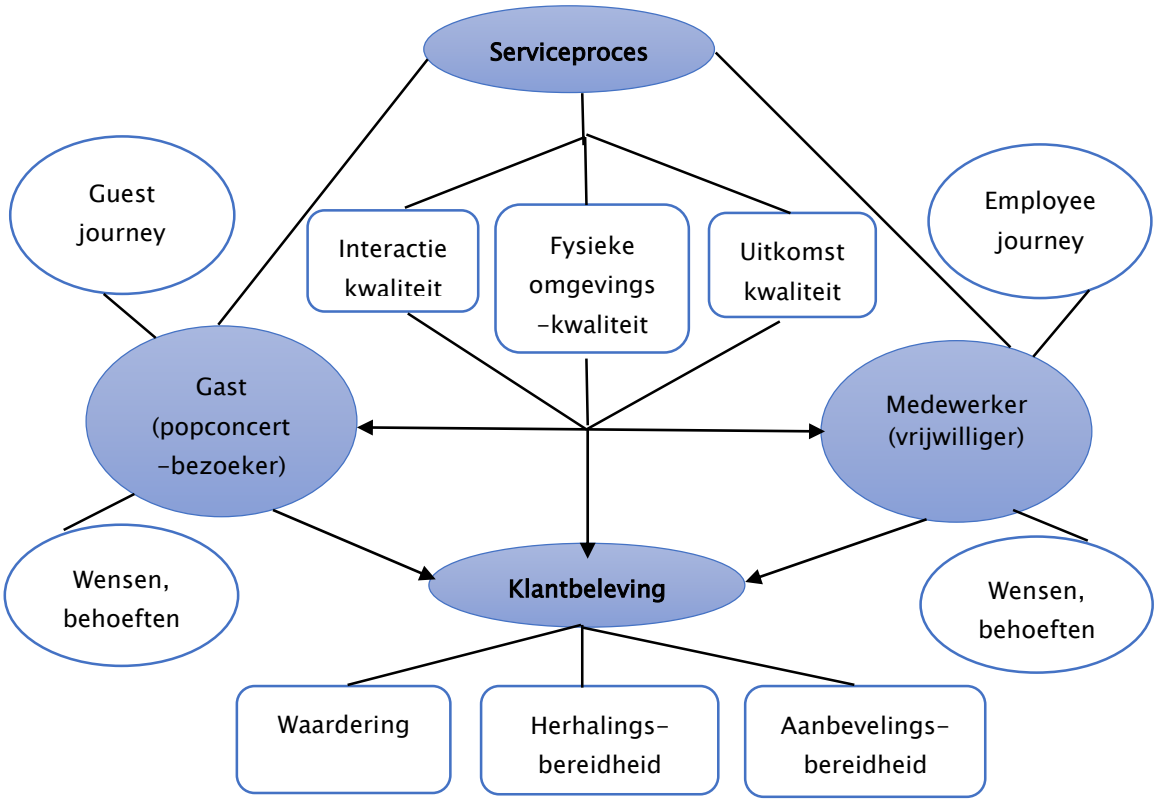
Pine en Gilmore (1999) denken hier anders over en beschrijven een duidelijk verschil tussen een service en een beleving. Zij beschrijven dan ook vier waardeniveaus die de economie heeft doorlopen, namelijk grondstoffen, goederen, diensten (service) en belevenissen. Volgens Pine en Gilmore (1999) is een beleving een economisch onderscheidend voordeel voor welke men een prijstoeslag kan vragen. Wanneer een persoon een service koopt, dan koopt hij een aantal immateriële activiteiten die namens hem uitgevoerd worden. Echter wanneer een persoon een beleving koopt, dan betaalt hij om tijd te besteden aan het genieten van een reeks memorabele gebeurtenissen die door het bedrijf georganiseerd worden om hem op een persoonlijke manier te betrekken.

Volgens Tam (2004) wordt de klantbeleving bepaald door het beeld, de verwachtingen, waargenomen kwaliteit en waargenomen waarde van de consument. Deze klantbeleving bepaald vervolgens de loyaliteit van de consument (Gronholdt, 2000). Er zijn drie mogelijkheden binnen de waardering van de consument: geen waardering wanneer de service op treedt zoals verwacht, positieve waardering wanneer de service beter op treedt dan verwacht en negatieve waardering wanneer de service op treedt beneden de verwachtingen van de consument (Caruana, 2000).

In dit onderzoek zal klantbeleving gedefinieerd worden volgens de definitie van Johnston en Clark (2008): klantbeleving is de directe beleving van de klant van het serviceproces en betreft de manier waarop de klant wordt behandeld door de serviceverlener. Deze definitie geeft het verband tussen service en klantbeleving duidelijk weer. Tevens zal aangesloten worden bij de theorie van Smith en Wheeler (2012) waarbij medewerkers die direct in contact komen met (potentiële) klanten en service verlenen degenen zijn die klantbeleving echt beïnvloeden. Het guest journey model van Thijssen keert terug in de observatieonderzoeken met de gast, medewerker en externe bedrijven door actie, emotie en klantbeleving op te nemen in het meetinstrument van dit onderzoek (bijlage II).

2.3 Relaties tussen kernbegrippen

De kernbegrippen staan in relatie tot elkaar en oefenen invloed op elkaar uit. In dit onderzoek staat klantbeleving centraal omdat advies gegeven zal worden over een verbetering van de klantbeleving bij poppodium Atak voor en na popconcerten. Volgens Lovelock en Wright (2001) is een service een handeling of prestatie aangeboden door een partij naar een andere. In dit geval wordt de service aangeboden door de vrijwilliger van de horecawerkgroep en ontvangen door de bezoeker van het popconcert. Brady en Cronin (2001) onderscheiden drie dimensies in de kwaliteit van de service; de interactiekwaliteit, de fysieke omgevingskwaliteit en de uitkomstkwaliteit. Hieruit wordt duidelijk dat zowel het verbeteren van de service als het verbeteren van de omgevingskwaliteit met behulp van faciliteiten kan bijdragen aan een verbetering van de klantbeleving. Volgens Smith en Wheeler (2012) is de medewerker die direct in contact komt met de gast degene die klantbeleving het sterkst beïnvloedt. De vrijwilliger die service verleent aan de gast zorgt dus voor de klantbeleving bij de gast. Deze klantbeleving is afhankelijk van de kwaliteit van de service. De klantbeleving die de gast heeft kan uiteindelijk lijden tot waardering, herhalingsbereidheid en aanbevelingsbereidheid. De relaties tussen de kernbegrippen zijn weergeven in figuur 4.



Figuur 4 Relaties kernbegrippen

2.4 Operationaliseringen

Op basis van de bovengenoemde definities zijn de kernbegrippen geoperationaliseerd. De operationaliseringen van de kernbegrippen vormen een basis voor het opstellen van de customer experience map (bijlage II) die gebruikt zal worden tijdens de observatieonderzoeken. De kernbegrippen service en klantbeleving zijn uiteengerafeld in de vorm van een boomdiagram. De boomdiagrammen zijn te vinden in bijlage V.

3. Methodologie

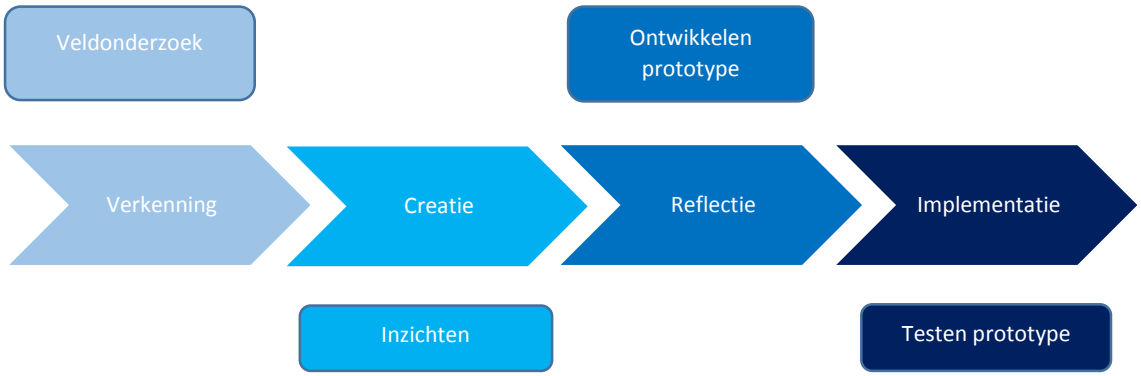
In dit hoofdstuk wordt de aanpak van het veldonderzoek beschreven middels een beschrijving van de onderzoeksstrategie en het onderzoeksproces. Het onderzoeksproces is opgedeeld in fases waarbij de waarnemingsmethoden, meetinstrumenten, onderzoekseenheden en analysetechnieken worden beschreven. Het doel van het veldonderzoek is om inzicht te verkrijgen in de momenten binnen de guest journey die mogelijkheden bieden om het service aspect van klantbeleving te verbeteren. Na uitvoering van het veldonderzoek kan antwoord gegeven worden op de hoofd- en deelvragen.

3.1 Onderzoeksstrategie

Binnen het onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek wordt gebruikt omdat het binnen de onderzoeksvragen draait om de klantbeleving van bezoekers van popconcerten. Het gaat er dus om hoe personen een situatie beleven en wat hun achterliggende argumenten en motieven zijn. Dit kan met behulp van kwalitatieve onderzoeksmethoden goed beantwoord worden. Een single case study lijkt op het eerste gezicht passend voor dit onderzoek omdat het onderzoek zich in één organisatie afspeelt (Verhoeven, 2007). Dit betreft echter alleen het interne deel van het onderzoek. Bij het externe onderzoek worden meerdere organisaties in dit onderzoek opgenomen. De gekozen onderzoeksstrategie betreft daarom de Service Design methode. 'Service Design is a holistic way for a business to gain a comprehensive, empathic understanding of customers needs' (Stickdorn & Schneider, 2012, p.32). Service Design is een overkoepelend ontwerp dat in het gehele proces van klantcontact wordt doorgevoerd, vanaf de eerste oriëntatie van de klant tot het afronden van een taak. Er wordt een gebruiksvriendelijke service gecreëerd, die concurrerend en toekomst vast is. Hierbij draait alles om beleving: hoe ervaart een gebruiker ieder moment dat hij met een bedrijf te maken heeft? Dat kunnen zowel goede als slechte ervaringen zijn (Gebler, 2014). Omdat het in dit onderzoek draait om klantbeleving sluit de Service Design methode aan bij het onderzoek. In Service Design gaat het om het creëren van de ultieme klantervaring. Vanaf het moment dat de klant zich gaat oriënteren tot en met het moment dat hij afscheid van je neemt. Service Design kan helpen om de tijdsduur tussen deze twee momenten te verlengen, oftewel loyalere klanten te creëren. Het gaat hierbij niet alleen om het product, maar juist om alles eromheen (Service Design theoretical summary, 2016). Ook in het managementvraagstuk van dit onderzoek draait het om het creëren van loyalere klanten. Daarom sluit de Service Design methode aan bij dit onderzoek. Het voordeel van de Service Design methode boven traditioneel onderzoek is dat het advies uitgewerkt kan worden in een prototype. In dit onderzoek staat de behoefte van de concertbezoeker centraal en zij zullen aan het eind van het Service Design proces dit prototype testen. Op deze manier staan de waarden, wensen en behoeften van de gebruiker in overeenstemming met het uiteindelijke advies.

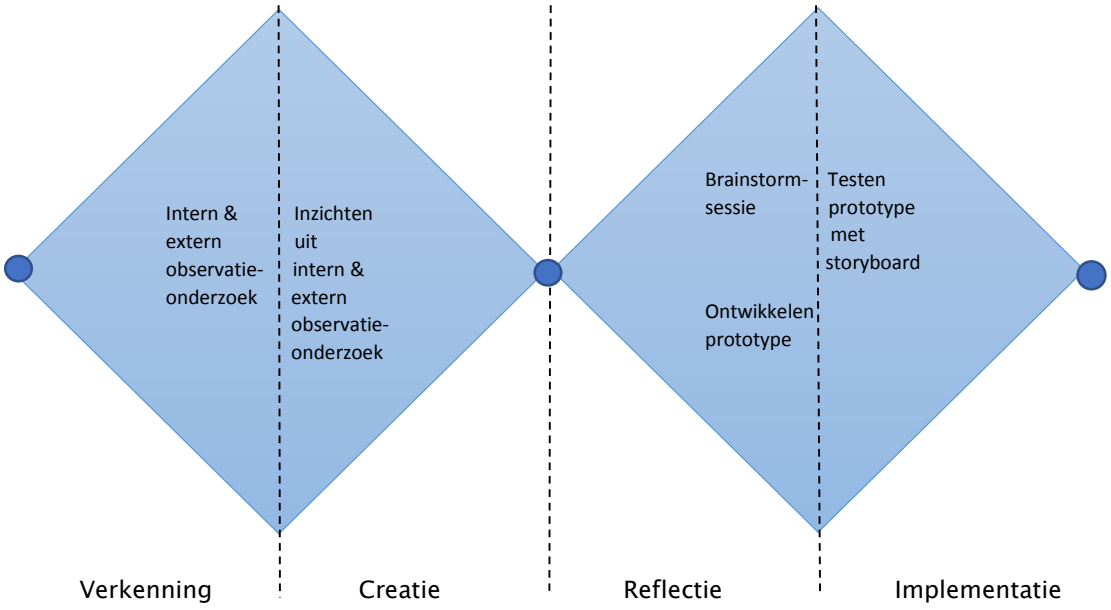
3.2 Service Design proces

In deze thesis wordt het Service Design proces van Stickdorn en Schneider (2012) toegepast. Service Design is een herhalend proces dat bestaat uit verkenning, creatie, reflectie en implementatie. Dit onderzoek verschilt van het traditionele Service Design proces doordat niet het gehele proces van klantcontact onderzocht is. Het onderzoek richt zich op de contactmomenten van de gast voor en na het popconcert bij poppodium Atak omdat de opdrachtgever adviezen wenst voor het verbeteren van de klantbeleving tijdens deze periodes, binnen de faciliteiten van popodium Atak. Het Service Design proces is weergegeven in figuur 5.



Figuur 5 Service Design proces

Het proces in figuur 5 (Stickdorn & Schneider, 2012) kan verder uitgewerkt worden in een double diamond. In de double diamond zijn de verschillende fases met waarnemingsmethoden zichtbaar. De eerste diamond bestaat uit de fase van verkenning en creatie. De fase van verkenning is het evaluerende deel van het onderzoek bestaande uit intern observatieonderzoek en extern observatieonderzoek. De fase van creatie is het ontwerpende deel van het onderzoek waarin de inzichten worden verkregen uit het veldonderzoek. Het resultaat van het doorlopen van de eerste diamond is een conclusie met het antwoord op de hoofdvraag. De tweede diamond is een weergave van de reflectie en implementatie fase. In de reflectie fase wordt een prototype ontwikkeld aan de hand van een brainstormsessie. Het ontwikkelde prototype wordt vervolgens getest in de implementatie fase.



Figuur 6 Double diamond

3.3 Verkenning en creatie

Voor de fase van verkenning is een intern en een extern veldonderzoek uitgevoerd. Deelvraag 1 tot en met 4 horen bij het interne veldonderzoek wat is uitgevoerd op basis van observatieonderzoek en interviews. Deelvraag 5 hoort bij het externe veldonderzoek en is ook uitgevoerd op basis van observatieonderzoek. Deelvraag 1 en 2 worden beantwoord middels een intern observatieonderzoek van de gast. Deelvraag 3 en 4 worden beantwoord middels interviews met de medewerker. Ten slotte wordt deelvraag 5 beantwoord door een extern observatieonderzoek van culturele bedrijven.

Intern observatieonderzoek van de gast (deelvraag 1 en 2)
Het doel van het interne observatieonderzoek van de gast was inzicht krijgen in de waardering, wensen en behoeften van de gast ten aanzien van het service aspect van klantbeleving. Het observatieonderzoek van de gast bestond uit observatie van de guest journey van zeven popconcertbezoekers bij Atak. De zeven popconcertbezoekers zijn geworven uit de bestaande contacten van de onderzoeker en door een oproep op de Facebookpagina van de vrijwilligers van Atak. Van de zeven popconcertbezoekers hadden drie bezoekers poppodium Atak nog nooit bezocht, twee bezoekers hadden poppodium Atak al eens bezocht en twee bezoekers bezochten poppodium Atak regelmatig. Er is gekozen om popconcertbezoekers met een diverse bezoekersfrequentie mee te laten werken aan het onderzoek omdat de klantbeleving van iemand die poppodium Atak nog nooit heeft bezocht anders kan zijn dan van iemand die hier regelmatig komt. Tevens is met behulp van deze selecte steekproef de populatie zo volledig mogelijk afgedekt (Verhoeven, 2007). De onderzoeker wist van te voren niet welke contact momenten zouden voorkomen binnen de guest journey en ook niet in welke volgorde. De geselecteerde popconcertbezoekers zijn indien mogelijk als paar geobserveerd omdat dit het beste aansluit bij de werkelijke situatie. Het is mogelijk dat de observanten elkaar beïnvloed hebben, echter kan dit in de werkelijke situatie ook voorkomen. Om de herhaalbaarheid van het observatieonderzoek te vergroten is de observatie vastgelegd in een videoverslag met behulp van een mobiele telefoon type Sony Xperia Z1. Het betreft daarom een onverhulde observatie. Er is gekozen om een video opname te maken met mobiele telefoon omdat dit het minst storend is voor de observant en de omgeving. De observaties vonden plaats voor en na popconcerten in de kleine en grote zaal van poppodium Atak. Bezoekers van een popconcert in de grote zaal (Grolsch zaal) hadden beschikking over een foyer met bar. De kleine zaal (Saxion zaal) heeft geen foyer met bar, bezoekers kunnen hier voor en na het concert een drankje nuttigen bij de bar in de kleine zaal.

Om de validiteit van het onderzoek te waarborgen was het van belang om een meetinstrument te ontwikkelen waarmee de juiste data verzameld konden worden. Daarom is voorafgaand aan het onderzoek een customer experience map opgesteld (bijlage II). De customer experience map is een samenvoeging van het dienstenkwaliteitmodel van Brady en Cronin en het guest journey model van Thijssen. De faciliteiten, de aanwezige personen en de procedures zijn afkomstig uit het dienstenkwaliteitmodel van Brady en Cronin (figuur 2). De acties, de emotie en de klantbeleving zijn afkomstig uit het guest journey model van Thijssen (figuur 3). De faciliteiten, aanwezige personen, procedures, actie, emotie en klantbeleving werden beschreven voor ieder touchpoint in de customer experience map. Een touchpoint is een contact moment van de concertbezoeker met poppodium Atak. Het betreft in dit onderzoek de aankomst, ontvangst, garderobe, muntenkassa, bar (foyer), routing, afscheid en verlaten. De resultaten die gevonden werden tijdens de interne observatieonderzoeken van de gast werden opgenomen in de customer experience map. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten werd de ingevulde customer experience map na de observatie ter controle naar elke observant gestuurd. De onderzoeker kon op deze manier controleren of de door de onderzoeker beschreven actie, emotie, faciliteiten, aanwezige personen, klantbeleving, beoordeling klantbeleving, procedures en inzichten gelijk waren met de ervaring van de observant.

Het interne observatieonderzoek met de gast resulteerde in video opnames die uitgewerkt zijn in een transcript. De transcripten zijn gecodeerd op basis van open coderen waarbij de code een verband legt tussen het empirisch materiaal (de woorden van de respondent) en het conceptuele kader (het interpretatiekader van de onderzoeker) (Baarda, Bakker, Julsing, Fischer, Peters, Velden, 2013). De transcripten zijn ten eerste gecodeerd aan de hand van de verschillende touchpoints uit de customer experience map waardoor de codering aansluit bij de terminologie van het onderzoek. Vervolgens zijn de bruikbare tekstdelen die de onderzoeker informatie gaven gecodeerd als een inzicht (bijlage VIII). De positieve en negatieve inzichten uit het interne observatieonderzoek met de gast zijn terug te vinden in

bijlage XI Aan de hand van de resultaten uit het interne observatieonderzoek van de gast zijn deelvraag 1 en 2 beantwoord.

Interne interviews met de medewerker (deelvraag 3 en 4)
Het doel van het interne interviews met de medewerker was inzicht krijgen in de waardering, wensen en behoeften van de medewerker ten aanzien van het service aspect van klantbeleving. Het observatieonderzoek van de medewerker bestond uit drie interviews met vrijwilligers (parttime) van Atak en een groepsgesprek met twee fulltime medewerkers van Atak. De parttime medewerkers zijn uitgenodigd voor een kort interview tijdens hun werkzaamheden bij een evenement bij poppodium Atak. De fulltime medewerkers zijn voor het groepsgesprek uitgenodigd door de onderzoeker. De vragen die gesteld zijn tijdens de interviews met de vrijwilligers zijn terug te vinden in bijlage VI. Het groepsgesprek met de fulltime medewerkers is uitgevoerd aan de hand van de customer experience map (bijlage II) en de inzichten uit het intern observatieonderzoek van de gast (bijlage XI). Er is gekozen om parttime en fulltime medewerkers mee te nemen in dit observatieonderzoek om de populatie zo volledig mogelijk af te dekken (Verhoeven, 2007).

De interviews en het groepsgesprek met de medewerker resulteerde in transcripten die eveneens zijn gecodeerd op basis van open coderen. Aan de hand van de resultaten uit de interviews en het groepsgesprek met de medewerker zijn deelvraag 3 en 4 beantwoord. De verschillende stappen uit de customer experience map zijn gecodeerd en vervolgens zijn de tekstdelen die de onderzoeker informatie gaven gecodeerd als een inzicht (bijlage XII). De positieve en negatieve inzichten uit de interviews en het groepsgesprek met de medewerker zijn terug te vinden in bijlage XIII. Aan de hand van de resultaten uit de interviews en het groepsgesprek met de medewerker zijn deelvraag 3 en 4 beantwoord.

Extern observatieonderzoek van culturele bedrijven (deelvraag 5)
Het observatieonderzoek is uitgevoerd bij vier verschillende culturele bedrijven: het Wilminktheater in Enschede, het Rijksmuseum in Amsterdam, het Burgerweeshuis in Deventer en EKKO in Utrecht (bijlage VII). Het doel van het externe observatieonderzoek was om inzicht te krijgen in de middelen die reeds in gebruik zijn om het service aspect van klantbeleving te verbeteren. Tijdens het externe observatieonderzoek is de guest journey vastgelegd in een fotoverslag met behulp van een mobiele telefoon type Sony Xperia Z1. Tevens is een beschrijving van de guest journey door de onderzoeker toegevoegd aan het fotoverslag.

Het extern observatieonderzoek bij vier verschillende culturele bedrijven resulteerde in fotoverslagen. De fotoverslagen zijn net als bij het interne observatieonderzoek met de gast en de interviews en het groepsgesprek met de medewerker gecodeerd op basis van open coderen. De verschillende touchpoints uit de customer experience map zijn gecodeerd en vervolgens zijn de tekstdelen die de onderzoeker informatie gaven gecodeerd als een inzicht (bijlage XIV). De positieve en negatieve inzichten uit het externe observatieonderzoek zijn terug te vinden in bijlage XV. Aan de hand van de resultaten uit het extern observatieonderzoek bij vier verschillende culturele bedrijven is deelvraag 5 beantwoord.

3.4 Reflectie (adviesopties afwegen)
De fase van reflectie bestaat uit een brainstormsessie met drie vrijwilligers van de horecawerkgroep, één concertbezoeker en één fulltime medewerker van Atak onder leiding van de onderzoeker. Tijdens deze brainstormsessie zijn de positieve en negatieve inzichten uit het interne observatieonderzoek met de gast door de onderzoeker aan de deelnemers voorgelegd. De eerste opdracht voor de deelnemers was om de voor hen drie belangrijkste inzichten op te schrijven op een memo. De onderzoeker koppelde de opgeschreven inzichten terug aan de verschillende touchpoints uit de customer experience map. Zo kon inzichtelijk gemaakt worden welke touchpoints uit de customer experience map de groep als belangrijkst zag. Dit bleken aankomst en ontvangst, muntenkassa en foyer (bar) te zijn. Vervolgens kregen de

deelnemers vijf minuten de tijd voor het bedenken van ideeën om de klantbeleving voor de aankomst en ontvangst te verbeteren (aan de hand van de gegeven inzichten). Hierbij werden geen beperkingen in middelen (zoals tijd en geld) aangedragen. Ten slotte werden de door de deelnemers bedachte ideeën besproken en bekeken of ze passend waren voor Atak om uiteindelijk tot een prototype te komen. Het hiervoor beschreven proces werd tevens uitgevoerd voor de muntenkassa en de foyer (bar). Uit de fase van reflectie werd tijdens de brainstormsessie één prototype gekozen die in de fase van implementatie verder uitgewerkt zal worden.

3.5 Implementatie (testen advies)

De fase van implementatie bestaat uit het testen van het prototype. De test wordt uitgevoerd met behulp van een opgesteld storyboard waarin de onvervulde behoeftes, de oplossing, het gebruik en een terugblik op de customer journey worden weergegeven (bijlage XVII). Dit storyboard is getoond aan vijf potentiële bezoekers van Atak om inzicht te krijgen in de waardering, wensen en behoeften van de potentiële bezoeker met betrekking tot het ontwikkelde prototype. Aan de hand van de waardering, wensen en behoeften van de potentiële bezoeker wordt het prototype verder aangescherpt. Het advies is vervolgens uitgewerkt in een implementatieplan en een financieel plan.

4. Resultaten intern observatieonderzoek van de gast

In dit hoofdstuk worden de resultaten afkomstig uit het intern observatieonderzoek van de gast besproken. De waardering, wensen en behoeften van de gast worden toegelicht aan de hand van de touchpoints in de customer journey. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag 1 en 2.

4.1 Aankomst en ontvangst

Uit het observatieonderzoek van de gast blijkt dat de gast een duidelijke bewegwijzering naar Atak mist wanneer de gast vanaf station Enschede komt of vanaf de parkeergarage aan het Stationsplein. Aangekomen bij Atak is het gebouw van Atak bij daglicht niet opvallend. De letterbak van Atak valt op, maar verder kan de gast weinig vertellen over de uitstraling van het pand. De hangjongeren die tijdens één van de observatieonderzoeken voor de ingang van Atak aanwezig zijn hebben een negatief effect op de uitstraling van Atak; het geeft de gast een rommelige indruk. De ontvangst door de portier(s) wordt door de observanten wisselend beoordeeld. Een deel van de gasten is zeer tevreden over het persoonlijk contact met de portier. Een ander deel van de gasten mist juist dit persoonlijk contact en voelt zich hierdoor minder welkom. Ten slotte valt het de gast op dat het niet aantrekkelijk is om bij slecht weer buiten te wachten; het zou goed zijn om de doorstroming te versnellen waardoor de gasten eerder binnen zijn. De aankomst is één van de touchpoints die de gast laag beoordeeld, de hangjongeren buiten spelen de grootste rol in deze lage beoordeling. Bij de ontvangst stijgt de klantbeleving als er een persoonlijk contact is met de medewerker.

4.2 Garderobe (bij ontvangst en afscheid)

Aangekomen bij de garderobe wordt het persoonlijk contact met de garderobe medewerker opnieuw gewaardeerd. De gast vindt het fijn als de medewerker de gast een fijne avond of veel plezier wenst. De garderobe is gratis en dat is ook een positief punt voor de gast. Bij de garderobe wordt gewerkt met papieren garderobe kaartjes met nummer die je volgens de gast wel snel kwijt raakt. Een goed gevoel bij de garderobe en garderobe medewerkers is waardevol voor de gast omdat de gast vertrouwt dat zijn eigendommen hier netjes opgehangen worden en veilig zijn. De goede en vriendelijke service dragen bij aan dit gevoel van vertrouwen. Na het concert kan het druk zijn bij de garderobe; de gast verwacht ook dan goede en snelle service. Echter ontbrak deze service tijdens één van de observatieonderzoeken. De jas moest door de gast zelf van de hanger gehaald worden en het persoonlijk afscheid ontbrak. Ook bij de overige gasten ontbrak vaak een persoonlijk afscheid bij de garderobe. Het bovenstaande zorgt voor teleurstelling bij de gast en een dalende klantbeleving.

4.3 Muntenkassa

Na het bezoek aan de garderobe is de volgende stap in de customer journey voor een groot deel van de gasten de muntenkassa. Voor de meerderheid van de gasten is het onduidelijk waar de muntenkassa is doordat de garderobe en de muntenkassa in elkaar overlopen. Dit zorgt voor verwarring bij de gast met als gevolg een dalende klantbeleving. De muntenkassa en garderobe worden aangegeven met kleine schermen die erboven hangen. Deze worden echter niet opgemerkt door de gast omdat ze niet direct in het zicht hangen. De muntenautomaat die bij de kleine zaal (Saxion zaal) naast de muntenkassa staat valt de gast wel op.

4.4 Bar (foyer)

De gast is zeer tevreden over de service bij de bar. Het vriendelijke personeel en de ruime keuze in drankenaanbod zijn onderdeel van deze tevredenheid. De gast geeft aan dat het afhankelijk is van sfeer die samenhangt met het licht en de muziek of de gast na het concert nog iets blijft drinken in de foyer/bij de bar in de kleine zaal. Daarnaast spelen de kwaliteit van het concert, de aanwezigheid van de band na het concert en overige gasten in de foyer/bij de bar een rol bij de beslissing van de gast om na het

concert nog iets te blijven drinken. Opgemerkt wordt dat je na het concert in de foyer voor de grote zaal wel gestoord wordt door de vertrekkende gasten bij de garderobe. Dit blijkt ook uit het volgende citaat:

'Ik heb wel een beetje het idee dat omdat je hier ook de garderobe hebt dat je niet helemaal gast bent. Mensen zijn wel in hetzelfde deel ook aan het weg gaan als dat jij nog even rustig een drankje wil doen.' (Observatie B, observant 2)

Er kan geconcludeerd worden dat de gast zeer tevreden is over het service aspect van de klantbeleving (interactie kwaliteit) bij de bar (foyer), maar dat er nog wel onvervulde wensen en behoeften liggen op het gebied van de fysieke omgevingskwaliteit die bij kunnen dragen aan de sfeer in de foyer.

4.5 Routing

De gast is afgezien van de routing naar de garderobe en muntenkassa tevreden over de routing in het gebouw van Atak. Zoals al eerder aangegeven mist de gast een bord op ooghoogte die de garderobe en muntenkassa aangeeft. Daarnaast is de routing naar de garderobe en de muntenkassa voor een deel van de gasten niet logisch omdat je na binnenkomst een bocht moet maken. De gast vindt het belangrijk dat er voldoende ruimte is om zich van A naar B te verplaatsen en deze ruimte is volgens de gast bij Atak voldoende aanwezig. In tegenstelling tot bovenstaande bevinding wordt een kleinere ruimte wel gezelliger ervaren dan een grote ruimte. Het verduidelijken van de routing naar de garderobe en de muntenkassa zou de klantbeleving voor de gast kunnen verbeteren.

4.6 Afscheid en verlaten

Bij een deel van de gasten ontbreekt ook een persoonlijk afscheid bij de uitgang. De gast geeft echter wel aan dit afscheid niet te missen als bij de garderobe al afscheid is genomen van de gast. Buiten aangekomen heeft het pand op dat moment meer uitstraling dan bij daglicht. Buiten op straat is het niet altijd even schoon wat dan wel weer een negatieve invloed heeft op de uitstraling van Atak. Zowel persoonlijke ontvangst als afscheid worden door een deel van de gasten genoemd als belangrijkste moment tijdens een concert. Het is dan ook de eerste en de laatste indruk die de gast krijgt tijdens een bezoek. Wanneer het persoonlijk contact met de medewerker bij het afscheid ontbreekt zorgt dit voor teleurstelling en een dalende klantbeleving.

4.7 Algemene inzichten

Naast het persoonlijk contact is het popconcert zelf datgene wat de gast het meest bijblijft na een bezoek aan een poppodium. Het zijn touchpoints die de gast zich direct herinnert en waar het verbeteren van de klantbeleving zou kunnen zorgen voor een peak experience: een ervaring die de gast met een 9 of hoger beoordeeld. De gast wil tijdens een bezoek aan Atak graag op de hoogte gebracht worden van de komende popconcerten/evenementen. Dit gebeurt nu met posters die zowel voor de Saxion zaal als voor de Grolsch zaal hangen. In de informatievoorziening naar de gast over komende evenementen zou nog winst behaald kunnen worden. Ten slotte vindt de gast een bezoek aan Atak vergelijkbaar met een bezoek aan andere poppodia. Dit vraagt om onderscheidend vermogen wat er voor kan zorgen Atak opvallender te maken in vergelijking met andere poppodia.

4.8 Conclusie

Wat is de waardering van popconcertbezoekers ten aanzien van het service aspect van klantbeleving binnen de guest journey voor en na het popconcert bij poppodium Atak?

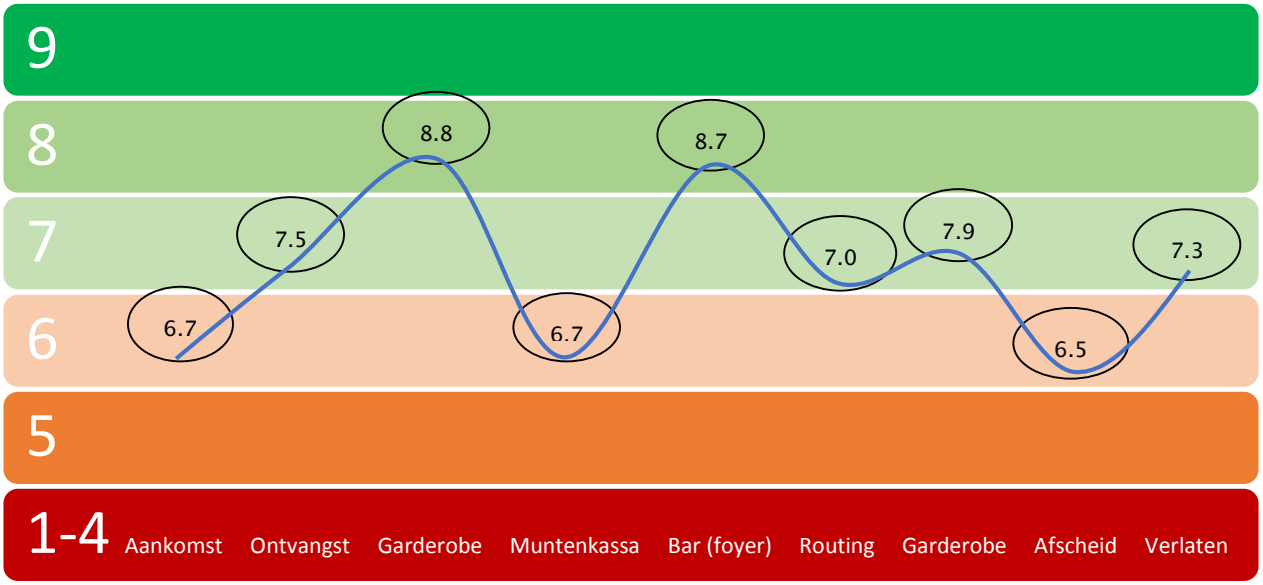
Als gekeken wordt naar de gehele guest journey is de waardering van de gast over de verschillende touchpoints binnen de guest journey wisselend (figuur 7). De waardering van de gast ten aanzien van het service aspect van klantbeleving is het laagst bij de aankomst, de muntenkassa en het afscheid bij de garderobe en de uitgang. De lage waardering bij aankomst is afkomstig vanuit de uitstraling van het

pand, de ontbrekende bewegwijzering en de hangjongeren buiten. Het is jammer dat de waardering van de gast over de aankomst laag is omdat hiermee de positieve emotie die de gast heeft (het enthousiasme om naar een concert te gaan) vaak daalt naar een negatieve emotie. De lage waardering voor de muntenkassa is afkomstig vanuit de onduidelijke routing naar de muntenkassa. Hoewel de gast de service bij de muntenkassa goed vindt zorgt de onduidelijke routing voor een lagere waardering. De lagere waardering bij de garderobe (afscheid) en het afscheid bij de uitgang is te koppelen aan het persoonlijke afscheid met de medewerker dat voor de gast ontbreekt. Bij de aankomst en muntenkassa is de lagere klantbeleving dus afkomstig vanuit de fysieke omgevingskwaliteit en bij het afscheid bij de garderobe en de uitgang vanuit de interactie kwaliteit. Uit het observatieonderzoek met de gast komt naar voren dat voor veel bezoekers het persoonlijk ontvangst en afscheid als belangrijkste touchpoint wordt gezien binnen de customer journey. Verder kan de drukte bij de garderobe na een popconcert ervoor zorgen dat de gast hier niet de gewenste service ontvangt omdat de medewerker gehaast is.

De waardering van de gast ten aanzien van het service aspect van klantbeleving is het hoogst bij de garderobe (ontvangst) en de foyer (bar). De waardering voor de garderobe bij de ontvangst is hoog doordat de garderobe gratis is en door het persoonlijk contact met de garderobe medewerker. Het is opvallend dat de garderobe bij afscheid een lagere waardering krijgt dan bij aankomst. De drukte, service en het persoonlijk contact met de medewerker zijn aspecten die dit verschil lijken te veroorzaken. De gast is zeer tevreden over de service bij de bar. Het vriendelijke personeel en ruime drankenaanbod vallen hier op. Het is opvallend dat bij de touchpoints met een hoge waardering ten aanzien van de klantbeleving de goede service en persoonlijk contact steeds terugkerende elementen zijn. Volgens Weber (2012) komt dit doordat medewerkers die direct in contact komen met de gast degenen zijn die klantbeleving echt beïnvloeden.

Wat zijn de wensen en behoeften van popconcertbezoekers ten aanzien van het service aspect van klantbeleving binnen de guest journey voor en na het popconcert bij poppodium Atak?

Bij de aankomst heeft de gast behoefte aan een duidelijke bewegwijzering die op dit moment ontbreekt. De uitstraling van het pand is niet opvallend voor de gast en deze uitstraling wordt tevens negatief beïnvloed door de aanwezigheid van hangjongeren buiten en de netheid van de straat. Bij de ontvangst is er net als bij het afscheid behoefte aan persoonlijk contact met de medewerker. Dit persoonlijk contact is zeker aanwezig bij de medewerkers van Atak, maar ontbrak op sommige cruciale momenten voor de gast. Bij de muntenkassa wenst de gast een afscheiding en/of een duidelijke routing naar de muntenkassa omdat de garderobe op dit moment overloopt in de muntenkassa en dit zorgt voor verwarring bij de gast. Na het concert heeft de gast behoefte aan een goede sfeer. Deze sfeer is volgens de concertbezoeker goed wanneer het licht en de muziek aansluiten met het voorgaande concert. Daarnaast kunnen aanwezige gasten en aanwezigheid van de band (na het concert) de sfeer voor de gast positief beïnvloeden. De sfeer wordt ook beïnvloed door de gemoedstoestand van de concertbezoeker zelf die weer wordt beïnvloed door het bezochte concert. Als deze sfeer voor de gast goed is doet dit de gast eerder besluiten om nog iets te blijven drinken na een popconcert. Het is minder aantrekkelijk voor de gast om in de zaal nog iets te blijven drinken als de techniek direct gaat opruimen en vaak gaat ook snel het licht aan. In de foyer van de grote zaal ontbreekt een scheiding tussen de vertrekkende en blijvende gasten. Hierdoor worden de blijvende gasten in de foyer gestoord door de vertrekkende gasten bij de garderobe. Ten slotte wenst de gast na het concert uiteraard opnieuw goede service bij de garderobe, echter lijkt deze bij drukte te ontbreken. De medewerkers zijn gehaast en hebben geen aandacht voor de gast. Uit het bovenstaande wordt duidelijk dat de wensen en behoeften van de gast voornamelijk liggen op het gebied van bewegwijzering en uitstraling van het pand bij aankomst, persoonlijk contact met de medewerker bij ontvangst en afscheid, duidelijke routing naar de muntenkassa en een goede sfeer in de foyer of kleine zaal na het concert.



Figuur 7 Klantbeleving guest journey

5. Resultaten interviews en groepsgesprek met de medewerker

In dit hoofdstuk worden de resultaten afkomstig van de interne interviews en het groepsgesprek met de medewerker besproken. De waardering, wensen en behoeften van de medewerker worden toegelicht aan de hand van de touchpoints in de customer journey. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag 3 en 4.

5.1 Aankomst en ontvangst

Uit de interviews en het groepsgesprek met de medewerker blijkt dat de medewerker net als de gast aangeeft dat de bewegwijzering vanaf het station naar Atak beter kan. Ook de uitstraling van het gebouw mag volgens de medewerker opvallender door bijvoorbeeld te werken met verlichting. De ingang valt niet op en zit nu wat verstopt. Verder beschrijft de medewerker Atak wel als een mooie en moderne locatie. De ontvangst bij Atak beoordeelt de medewerker goed; de portiers zijn vriendelijk. Er wordt ook altijd goed bekeken welke beveiligers op welk soort evenement worden ingezet. Dit kan bijdragen aan de interactie kwaliteit tussen medewerker en gast waardoor de klantbeleving kan toenemen.

5.2 Garderobe (bij ontvangst en afscheid)

De medewerker geeft aan dat de garderobe niet direct in het zicht van de gast ligt omdat ze een bocht maken; het is volgens de medewerker niet storend. Wel lijkt het op het eerste gezicht soms voor de gast of je voor de garderobe moet betalen door de pinautomaat die er staat. Deze pinautomaat hoort bij de muntenkassa en kan op deze manier voor verwarring zorgen. Deze verwarring is een negatieve emotie afkomstig vanuit de fysieke omgevingskwaliteit en kan klantbeleving voor de gast negatief beïnvloeden.

5.3 Muntenkassa

De verwarring die bij de gast ontstaat bij de muntenkassa wordt ook gezien door de medewerker. Een scherm zou volgens de medewerker een goede oplossing zijn om een afscheiding te vormen tussen de garderobe en de muntenkassa. Daarnaast hangen de muntenautomaten volgens de medewerker niet op de meest logische plekken en zijn ze niet goed aangegeven. Bij de kleine zaal staat de muntenautomaat naast de muntenkassa waardoor het lijkt dat je alleen hier munten kan halen omdat de muntenkassa niet opvalt. Bij de grote zaal hangt de muntenautomaat naast de tweede ingang van de grote zaal wat geen opvallende plek is.

5.4 Bar (foyer)

De medewerker merkt op dat er op dit moment verschillende stijlen gebruikt zijn in de foyer van de grote zaal waardoor er een rommelige uitstraling ontstaat. Op dit moment blijft een deel van de gasten nog wel iets drinken bij de foyer, maar het grootste deel gaat direct naar buiten. Door meer een café sfeer te creëren in de foyer zou het aantrekkelijk zijn voor de gast om na het concert nog iets te blijven drinken. Dit zou in de ruimte voor de kleine zaal ook mogelijk zijn met de mobiele bar, maar dat is lastiger qua ruimte. Ook acties qua drankenaanbod of een afterparty met DJ in dezelfde stijl van het popconcert zouden er volgens de medewerker voor kunnen zorgen gasten na het concert langer binnen te houden. Volgens de medewerker is de sfeer vanuit de fysieke omgevingskwaliteit in de foyer dus de sleutel om een positieve emotie op te roepen waardoor hier de klantbeleving zal verbeteren. Ten slotte zou het niet direct opruimen door de techniek en andere medewerkers er voor kunnen zorgen dat gasten na het concert nog iets blijven drinken.

5.5 Routing

De routing in het gebouw is volgens de medewerker goed afgezien van de schermen boven de garderobe en de muntenkassa die geen effect hebben en te klein zijn en de routing naar de toiletten bij de grote zaal die verbeterd kan worden. Gasten moeten hier de trap af en er wordt regelmatig gevraagd waar de

toiletten zijn. Wanneer beide zalen open zijn (dit komt heel af en toe voor) is de doorstroming van de ene zaal naar de andere zaal niet optimaal omdat de doorgang zeer krap is.

5.6 Afscheid en verlaten

Volgens de medewerkers wordt er door de portier altijd netjes afscheid genomen van de gast en bij de garderobe gebeurt dit meestal ook. De medewerker vindt het dan ook verassend dat uit het observatieonderzoek met de gast naar voren komt dat dit afscheid niet altijd naar wens verloopt. Het goed laten verlopen van de ontvangst en het afscheid zou volgens de medewerker goed opgelost kunnen worden tijdens het inwerken van nieuwe medewerkers en ook tijdens de horecatrainingen die Atak aanbiedt. Bij het verlaten van het gebouw is het vrij donker en adviseert de medewerker meer verlichting en eventueel wat aankleding buiten.

5.7 Algemene inzichten

Uit het intern observatieonderzoek van de medewerker wordt duidelijk dat de medewerker zichzelf en andere medewerkers als gastvrij en vriendelijk omschrijft. Voor wat betreft de klantbeleving ziet de medewerker wel verschillende aspecten die verbeterd zouden kunnen worden. Zo stinken de wc´s (schijnt te maken te hebben met de riolering), dit krijgt de medewerker ook regelmatig te horen van gasten. Verder zou er meer gedaan kunnen worden aan PR op social media, daar zou meer uit gehaald kunnen worden dan dat er nu gebeurt. Ook wordt de collegialiteit tussen de medewerkers aangedragen als verbeterpunt. Vrijwilligers die nog maar kort werken bij Atak gaan er automatisch vanuit dat de medewerkers die er al langer werken alles weten. Ten slotte wordt door de medewerker aangegeven dat het werken met vrijwilligers toch anders is dan met betaalde werknemers. Na een dienst wil je graag opruimen en een keer naar huis en dat staat dan in contrast met het feit dat Atak de gasten langer binnen wil houden na een concert in de kleine zaal of in de foyer voor de grote zaal.

5.8 Conclusie

Wat is de waardering van medewerkers ten aanzien van het service aspect van klantbeleving binnen de employee journey voor en na het popconcert bij poppodium Atak?

Door de medewerker worden er bij de verschillende touchpoints binnen de employee journey verbeterpunten aangedragen die de klantbeleving voor de gast zouden kunnen verbeteren. Deze verbeteringen zitten voornamelijk in de fysieke omgevingskwaliteit want hierover is de waardering van de medewerker het laagst. De waardering van de medewerker ten aanzien van de interactie kwaliteit is wel hoog vooral rond de ontvangst en het afscheid bij Atak. Het is voor de medewerker dan ook verassend dat de gast wisselende beoordelingen geeft voor wat betreft het persoonlijk contact met de medewerker bij ontvangst en afscheid. De medewerker omschrijft de vrijwilligers als gastvrij en vriendelijk en dit is volgens hen terug te zien in alle service aspecten binnen de employee journey. De waardering van de medewerker ten aanzien van het service aspect van klantbeleving is het laagst bij de aankomst en het verlaten, de muntenkassa en de foyer. Bij de aankomst en het verlaten heeft dit te maken met de uitstraling en de bewegwijzering. Naar de muntenkassa ontbreekt een duidelijke routing voor de gast wat zorgt voor verwarring als emotie en een dalende klantbeleving. In de foyer ontbreekt het gebruik van één stijl en de sfeer. Het gebruik van één stijl zal volgens de medewerker al voor een verbeterde sfeer zorgen. De sfeer is daarmee de sleutel naar een positieve en betekenisvolle emotie van de gast die de klantbeleving kan verbeteren (Thijssen et al, 2009).

Wat zijn de wensen en behoeften van de medewerkers ten aanzien van het service aspect van klantbeleving binnen de employee journey voor en na het popconcert bij poppodium Atak?

Bij aankomst is er voor de medewerker behoefte aan een duidelijke bewegwijzering naar Atak en meer aankleding en uitstraling van het pand. De ingang is nu onopvallend en dit zou met bijvoorbeeld verlichting verbeterd kunnen worden. Bij de muntenkassa wenst de medewerker een duidelijke scheiding

tussen de garderobe en de muntenkassa omdat dit voor verwarring bij de gast zorgt. De medewerker merkt ook op dat de huidige locaties van de muntenautomaten niet het meest logisch en opvallend zijn. Bij de foyer of bar in de kleine zaal ziet de medewerker diverse verbeterpunten die de klantbeleving van de gast hier zouden kunnen verhogen. Het creëren van één stijl in de foyer en een aantrekkelijke sfeer voor de gast zou er volgens de medewerker voor kunnen zorgen dat gasten er voor kiezen om na het concert nog iets te blijven drinken. Ook acties met betrekking tot het drankenaanbod en een afterparty in de foyer zouden er aan bij kunnen dragen om de gast na het concert langer binnen te houden. Het persoonlijk contact bij ontvangst, afscheid en bij de garderobe dat nu volgens de gast wisselend verloopt is volgens de medewerker goed op te lossen tijdens het inwerken van het personeel en tijdens horecatrainingen. Uit het bovenstaande wordt duidelijk dat de wensen en behoeften van de medewerker voornamelijk liggen op het gebied van bewegwijzering en uitstraling bij aankomst, duidelijke routing naar de muntenkassa en muntenautomaten en het aanpassen van de stijl en sfeer in de foyer. Kortom de wensen en behoeften van de medewerker liggen bij de fysieke omgevingskwaliteit en veel minder bij de interactie kwaliteit (Brady & Cronin, 2012).

6. Resultaten extern observatieonderzoek van culturele bedrijven

In dit hoofdstuk worden de resultaten afkomstig uit het extern observatieonderzoek van vier culturele bedrijven besproken. De middelen die door de bedrijven gebruikt zijn ten aanzien van klantbeleving worden toegelicht aan de hand van de touchpoints die naar voren zijn gekomen in hoofdstuk 4 en 5. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag 5.

6.1 Aankomst

De aankomst bij Atak wordt zowel door de gast als de medewerker laag beoordeeld ten aanzien van de klantbeleving. Dit is afkomstig vanuit aspecten uit de fysieke omgevingskwaliteit namelijk bewegwijzering en uitstraling van het gebouw. Het valt op dat bij alle bezochte culturele bedrijven wordt gewerkt met aankleding die de aankomst bij het pand versterken. Bij het Rijksmuseum, het Burgerweeshuis en EKKO zijn dit borden die de bedrijfsnaam weergeven en/of het evenement van die dag tonen. Bij het Wilminktheater zijn het entree pilaren die de ingang aankleden.

Figuur 8 Aankomst bij het Burgerweeshuis, het Wilminktheater en het Rijksmuseum

6.2 Ontvangst en afscheid

Bij de ontvangst is er net als bij het afscheid behoefte aan persoonlijk contact met de medewerker. Net als de concertbezoeker van Atak merkt de onderzoeker dat het persoonlijk contact, vriendelijkheid en enthousiasme van het personeel hetgeen is wat de klantbeleving bij ontvangst en afscheid kan verhogen. De ontvangst bij de culturele bedrijven is wisselend, soms vindt het eerste persoonlijk contact pas bij de entreekassa plaats en soms wordt gewerkt met gastheren of gastvrouwen bij de ingang. Bij sommige bedrijven wordt opnieuw gewerkt met een gastheer of gastvrouw die aanwezig is bij de uitgang om afscheid te nemen van de gast. Naast het afscheid nemen van de gast deelt deze gastheer of gastvrouw vaak ook een agenda uit met de komende evenementen van het bedrijf. Door deze agenda mee te geven kan de gast gestimuleerd worden tot een herhalingsbezoek. Bij het Wilminktheater worden zowel bij het ontvangst als bij het afscheid gastheren en gastvrouwen ingezet en dit heeft een meerwaarde voor de klantbeleving bij ontvangst en afscheid.

Figuur 9 Gastvrouwen Wilminktheater

6.3 Muntenkassa (routing)

Alleen bij het Burgerweeshuis zien we een muntenkassa zoals we die ook terug vinden bij Atak. Ook hier ligt de muntenkassa direct naast de garderobe. Echter ontstaat hier geen verwarring bij de gast zoals bij Atak het geval is doordat er gebruik is gemaakt van borden op ooghoogte van de gast. Bij de overige bedrijven wordt gewerkt met contante ofwel pinpas betalingen. Dit laatste betalingssysteem kost iets meer tijd maar bij een capaciteit van circa 150 personen in de ruimtes waar horecabestedingen plaats kunnen vinden is dit goed te reguleren.

Figuur 10 Muntenkassa en garderobe Burgerweeshuis

Ook de overige routing in de bezochte bedrijven is goed. Deze routing is waardevol voor de gast omdat het moeten vragen naar de juiste route zorgt voor een verstoring in de guest journey. Dit is bij poppodium Atak het geval bij de muntenkassa en de wc's bij de grote zaal. Bij drie van de vier bedrijven is gewerkt met routing die direct op de muren is aangebracht en op deze manier nauwelijks te missen is voor de gast. Naast routing op de muren is het gebruik van borden in het zicht van de gast een andere veel gebruikte vorm om de routing aan te geven.

Figuur 11 Routing op de muren bij EKKO, het Wilminktheater en het Rijksmuseum

6.4 Bar (foyer)

Alle bezochte bedrijven beschikken over een foyer of restaurant waar de gast voor, na en soms tijdens het bezoek gebruik van kan maken. Bij het Burgerweeshuis ligt deze foyer niet direct aangesloten aan de concertzaal, maar in het daar tegenoverliggende pand. Na het concert is wel een DJ aanwezig in de concertzaal, echter verlaat het merendeel van de concertbezoekers na het concert direct de zaal. Het is opvallend dat bij het Rijksmuseum en het Burgerweeshuis de foyer een openbare ruimte is. Gasten zonder entreeticket kunnen op deze manier ook gebruik maken van de ruimte. De sfeer in de foyer van Atak vraagt volgens de medeweker en gast verbeteringen vanuit de fysieke omgevingskwaliteit. Bij EKKO zijn het de verlichting en het gebruik van één stijl die bijdragen aan de fysieke omgevingskwaliteit.

Figuur 12 Foyer EKKO

6.5 Algemene inzichten

Het persoonlijk contact met de medewerker kan de verschillende stappen in de guest journey naar een hoger niveau tillen en het is datgene wat de gast het meest bijblijft. Daarnaast helpen de stempel die ontvangen is bij de ontvangst of een meegenomen agenda de gast na het bezoek herinneren aan het bedrijf. Ook tijdens de guest journey kan het bedrijf werken aan het maken van reclame naar de gast, dit gebeurt bij het Burgerweeshuis door het gebruik van een logo op de glazen.

6.6 Conclusie

Welke middelen zijn reeds in gebruik binnen de culturele sector om het service aspect van klantbeleving voor gasten van poppodium Atak voor en na evenementen te verbeteren?

De middelen die zichtbaar werden bij bedrijven in de culturele sector die klantbeleving verbeteren en op dit moment bij Atak niet gebruikt worden zijn ten eerste het gebruik van gastheren of gastvrouwen. Deze worden ingezet bij de ontvangst en het afscheid van de gast. Voor de gast van poppodium Atak zou het inzetten van gastheren of gastvrouwen een zeer waardevolle toevoeging zijn omdat er veel waarde wordt gehecht aan het persoonlijk contact bij ontvangst en afscheid. Gastheren of gastvrouwen zouden kunnen zorgen voor dit persoonlijk contact waardoor de interactie kwaliteit verbeterd en daarmee de klantbeleving. De foyer is bij twee van de vier culturele bedrijven een openbare ruimte. Dit maakt deze ruimte ook toegankelijk voor gasten zonder een entree ticket. Er moet wel opgemerkt worden dat de stijl en de sfeer van de foyer de gast moeten aanspreken om ervoor te kunnen zorgen dat de gast hier gebruik van maakt. Routing die direct aangebracht is op de muren en het gebruik van borden op de juiste plaatsen verbeteren de routing in de gebouwen. Uit het extern observatieonderzoek van externe bedrijven blijkt dus dat aankleding in de vorm van borden en dergelijke bij ontvangst, het inzetten van gastheren of gastvrouwen, een duidelijke routing en een (openbare) foyer met één soort stijl worden ingezet als middelen ter verbetering van de klantbeleving. Bedrijven proberen herhalingsbezoek te stimuleren door bij het afscheid agenda's met komende evenementen mee te geven aan de gast en door de merknaam van het bedrijf tijdens de guest journey terug te laten komen, bijvoorbeeld met logo's op bekers. De hierboven genoemde middelen ter verbetering van het service aspect van klantbeleving zouden ook bij poppodium Atak ingevoerd kunnen worden.

7. Conclusie

De conclusie geeft antwoord op de hoofdvraag in dit onderzoek en geeft een samenvatting van de belangrijkste en relevante informatie verkregen uit de fase van verkenning en creatie (figuur 5).

Welk moment binnen de guest journey biedt mogelijkheden om het service aspect van klantbeleving voor bezoekers van popconcerten voor en na het concert te verbeteren?

Het intern observatieonderzoek van de gast, interviews met de medewerker en het extern observatieonderzoek van culturele bedrijven hebben een rijk inzicht gegeven aan momenten binnen de guest journey die mogelijkheden bieden om de klantbeleving van bezoekers voor en na het concert te verbeteren. Sommige van deze gevonden mogelijkheden zouden op korte termijn doorgevoerd kunnen worden, anderen vragen om een aanpak die meer tijd zal kosten.

Aankomst en ontvangst

Zowel vanuit de gast als vanuit de medewerker is er behoefte aan verbetering van de klantbeleving bij aankomst. Deze vraag om verbetering ligt voor beide binnen de fysieke omgevingskwaliteit omdat het draait om de bewegwijzering en de uitstraling van het pand. Bij andere bezochte culturele bedrijven wordt gebruik gemaakt van borden of entree pilaren om het gebouw wat meer aan te kleden en uitstraling te geven. De ontvangst en het afscheid worden door de gast wisselend beoordeeld. Het wordt duidelijk dat de ontvangst en het afscheid voor de gast een belangrijk moment is binnen de guest journey en dat hier behoefte is aan persoonlijk contact met de medewerker. Bij de medewerker ligt de waardering met betrekking tot de ontvangst (en het afscheid) hoger omdat ze het personeel van Atak omschrijven als vriendelijk en gastvrij. Wel wordt door de medewerker aangegeven dat het verbeteren van de ontvangst en het afscheid goed getraind kan worden tijdens de inwerkperiode van de medewerker en tijdens de horecatrainingen van Atak. Bij enkele van de bezochte culturele bedrijven worden gastheren of gastvrouwen ingezet om de ontvangst en het afscheid van de gast goed te laten verlopen. Het valt op dat het persoonlijk contact, de vriendelijkheid en het enthousiasme van het personeel de verschillende touchpoints in de customer journey naar een hoger niveau kunnen tillen. Dit is volgens Weber (2012) mogelijk doordat medewerkers die direct in contact komen met de gast degenen zijn die klantbeleving echt beïnvloeden

Muntenkassa

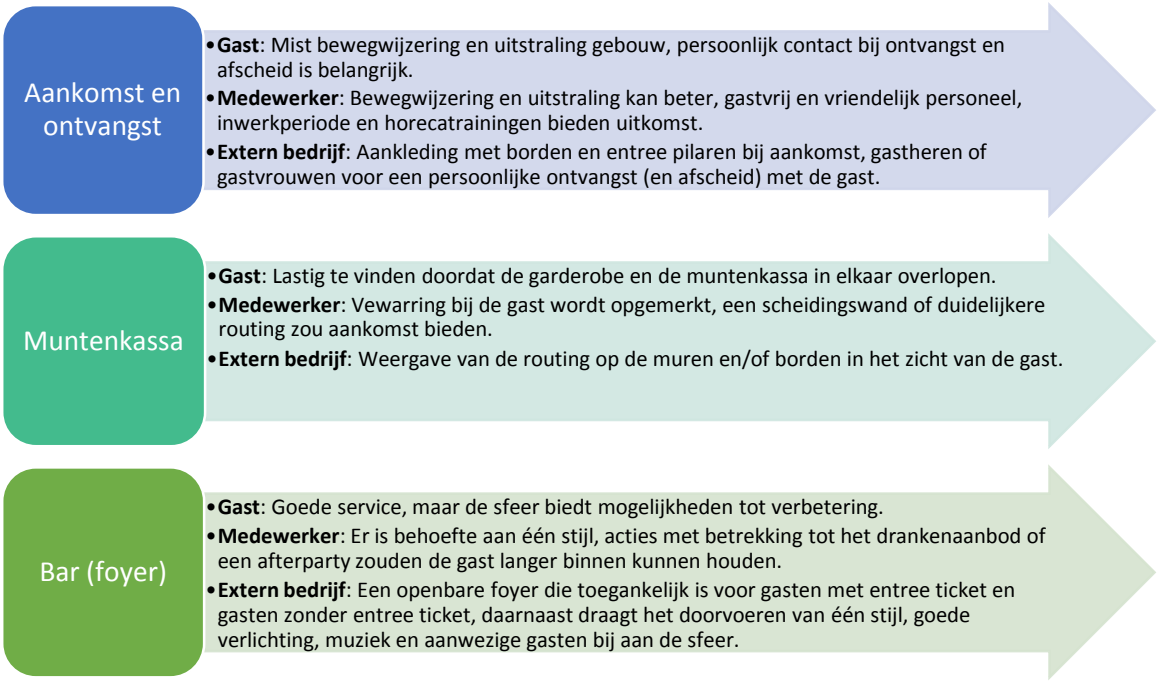
Voor de meerderheid van de gasten is het onduidelijk waar de muntenkassa is doordat de garderobe en de muntenkassa in elkaar overlopen. Dit zorgt voor verwarring bij de gast met als gevolg een dalende klantbeleving. De gast is tevreden over de service bij de muntenkassa en dit betekent dat de verbetering van klantbeleving bij de muntenkassa volledig ligt binnen de fysieke omgevingskwaliteit. De muntenkassa en garderobe worden aangegeven met kleine schermen die erboven hangen, deze worden echter niet opgemerkt door de gast omdat ze niet in het directe zicht hangen. De verwarring die bij de gast ontstaat bij de muntenkassa wordt ook gezien door de medewerker. Een scherm zou volgens de medewerker een goede oplossing zijn om een afscheiding te vormen tussen de garderobe en de muntenkassa. Bij slechts één van de bezochte bedrijven was een muntenkassa aanwezig. Hier werd gebruik gemaakt van voor de gast goed zichtbare borden om de muntenkassa van de garderobe te scheiden. Bij de overige culturele bedrijven werd gebruik gemaakt van betalingen met contanten of pinpas bij de foyer of het restaurant. Het viel op dat alle bezochte bedrijven gebruik maakten van direct weergave van de routing op de muren en/of borden in het zicht van de gast wat resulteerde in een duidelijke en consistente routing.

Bar (foyer)

Er kan geconcludeerd worden dat de gast zeer tevreden is over het service aspect van de klantbeleving (interactie kwaliteit) bij de bar (foyer), maar dat er nog wel onvervulde wensen en behoeften liggen op het gebied van de fysieke omgevingskwaliteit die bij kunnen dragen aan de sfeer. Na het concert heeft

de gast behoefte aan een goede sfeer die voor de gast afhangt van het licht, de muziek, aanwezige gasten en ook het popconcert zelf dat de gast daarvoor heeft beleefd. Bij een goede sfeer is de gast eerder geneigd om na het concert nog iets te blijven drinken. De gast van Atak merkt ook op zich niet volledig gast te voelen in de foyer omdat je in dezelfde ruimte staat als de vertrekkende gast bij de garderobe en uitgang. Ook de medewerker ziet verbeteringen ten aanzien van de foyer. De medewerker zou graag zien dat er één stijl gekozen wordt waardoor het meer een geheel wordt. Daarnaast zijn acties met betrekking tot het drankenaanbod en een afterparty in de foyer volgens de medewerker mogelijkheden om de gast langer binnen te houden. Het is opvallend dat bij twee van de vier bezochte bedrijven de foyer een openbare ruimte is. Hierdoor is deze ruimte ook toegankelijk voor gasten zonder entree ticket.

Bij aanvang van de brainstormsessie uit de fase van reflectie zijn door de deelnemers drie touchpoints uit de guest journey geselecteerd waar voor hen de prioriteit lag. Dit waren de aankomst en ontvangst, muntenkassa en bar (foyer) zoals hierboven besproken. Nu duidelijk is waar de essentiële momenten binnen de guest journey van poppodium Atak liggen die mogelijkheid bieden om het service aspect van klantbeleving te verbeteren zal in het advies met behulp van een brainstormsessie worden gezocht naar een mogelijke oplossingen (zie figuur 13). Deze oplossingen zullen recht doen aan de hierboven genoemde touchpoints en aansluiten bij de doelen van poppodium Atak.

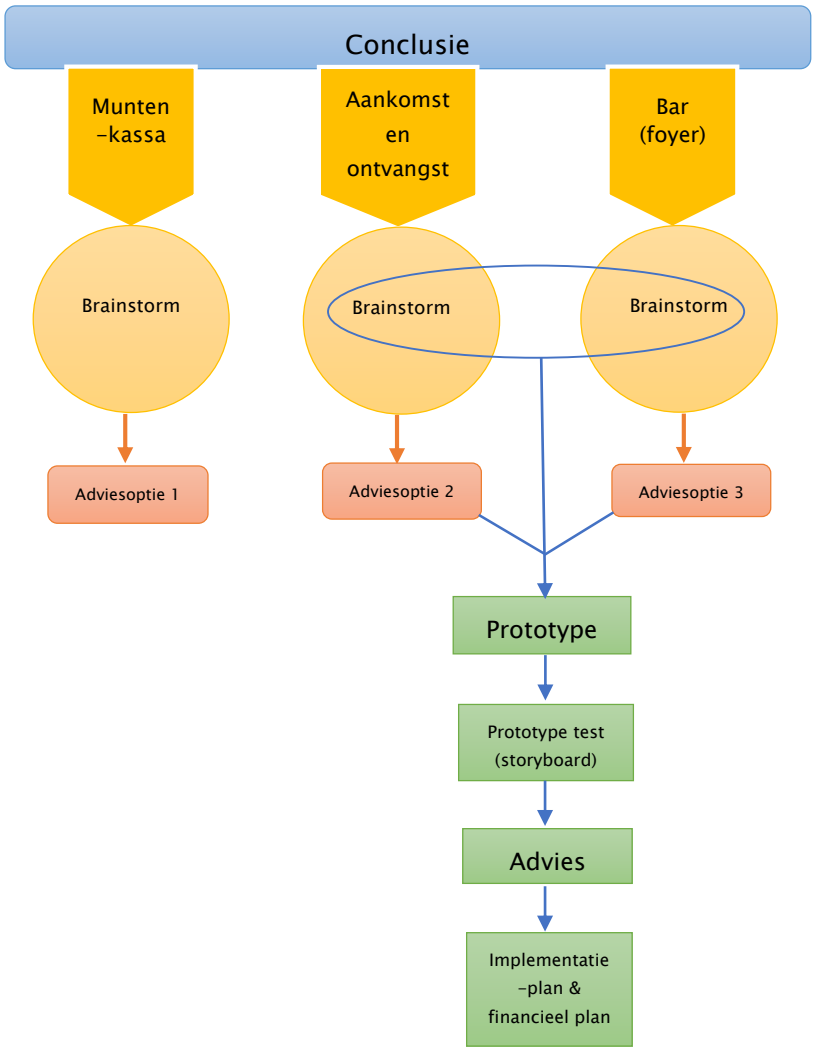


Figuur 13 Advies richtingen

8. Advies

In dit hoofdstuk worden de resultaten afkomstig uit de fase van reflectie en implementatie besproken (figuur 5). Als eerst worden de verschillende adviesopties voor poppodium Atak die ontstaan zijn uit de brainstormsessie besproken. De gekozen adviesoptie is vervolgens getest aan de hand van een storyboard. Het advies wordt gegeven door het geteste prototype uit te werken in een implementatieplan en financieel plan.

Figuur 7 weergeeft de verschillende stappen in dit advies om te laten zien hoe vanuit de resultaten in dit onderzoek gewerkt is naar een advies uitgewerkt in implementatieplan en financieel plan.



Figuur 14 Advies model

8.1 Brainstormsessie

Tijdens de brainstormsessie is aan de deelnemers (medewerkers van de horecawerkgroep, gast en opdrachtgever) gevraagd, na het bekijken van de inzichten uit het observatie onderzoek met de gast, bij welk touchpoint uit de customer journey voor hen de prioriteit lag. De touchpoints die hierbij naar voren kwamen waren de muntenkassa, aankomst en ontvangst en de bar (foyer).

Muntenkassa

De deelnemers aan de brainstormsessie merken op dat de muntenkassa opvallender gemaakt moet worden. Gasten zien wel de muntenautomaat en maken hier gebruik van, maar de bemande muntenkassa

ernaast zien ze niet. Verbeteringen hiervoor zouden volgens de deelnemers een scheidingswand of het gebruik van een mobiele muntenkassa zijn.

Aankomst en ontvangst
De aankomst en ontvangst vraagt volgens de deelnemers om verbetering omdat een duidelijke bewegwijzering (vanuit de gemeente) ontbreekt en het aanzicht van het pand verbeterd zou kunnen worden door het opvallender maken van de entreekassa en de ingang van de Saxion zaal en de Grolsch zaal. Daarnaast komt de wens naar boven om de foyer een café functie te geven waardoor je volgens de deelnemers meteen een open uitstraling krijgt. Het inzetten van gastheren of gastvrouwen zou volgens de deelnemers gewaardeerd worden door concertbezoekers.

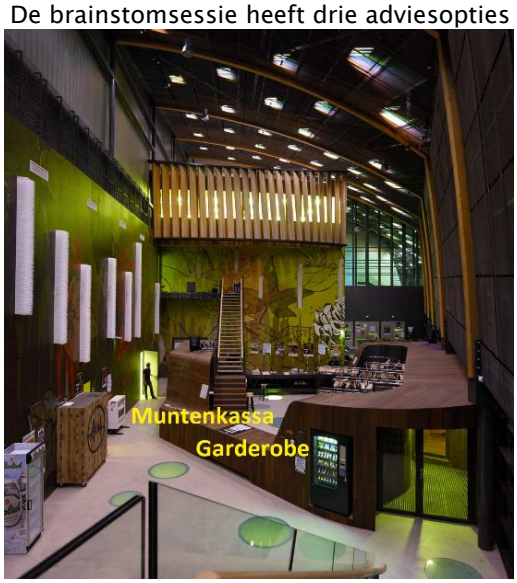
Bar (foyer)
De wensen en behoeften vanuit de deelnemers voor de bar (foyer) hebben vooral te maken met de sfeer. In de foyer is nu LED verlichting aanwezig wat weinig sfeer geeft en het is lastig te dimmen is. Daarnaast is er behoefte aan een muziekinstallatie bij de bar zodat de barmedewerker muziek kan draaien in de sfeer van het concert.

Bij de hierboven genoemde touchpoints lag voor de deelnemers de prioriteit om verbetering aan te brengen met betrekking tot de klantbeleving. Anderzijds bieden de resultaten van het onderzoek nog meer mogelijkheden binnen andere touchpoints ter verbetering van het service aspect van klantbeleving voor en na het concert. Echter zal de focus in dit advies liggen bij de aankomst en ontvangst, muntenkassa en bar (foyer). Geadviseerd zou worden om in een vervolgonderzoek de focus te leggen op de overige onderzochte touchpoints binnen de customer journey om dit te vertalen naar een innovatief service concept ter verbetering van het service aspect van klantbeleving bij Atak. Na het vaststellen van de drie touchpoints kregen de aanwezigen steeds vijf minuten om ideeën te bedenken per touchpoint (zie figuur 15). Deze ideeën zijn terug te lezen in bijlage XVI. Na iedere ideeën sessie van vijf minuten werden de ideeën in groepsverband besproken. Zo ontstond voor ieder touchpoint een passende adviesoptie.

Figuur 15 Brainstormsessie

8.2 Adviesopties brainstormsessie

De brainstomsessie heeft drie adviesopties opgeleverd die hieronder worden besproken.



Figuur 16 Muntenkassa Atak

Adviesoptie 1 – Muntenkassa

Een mobiele kermisunit met glaswand ontwerpen die dienst zal doen als muntenkassa. De mobiele muntenkassa is opvallend door lampjes en de medewerkers in de muntenkassa hebben een rock en roll kledingvoorschrift. De mobiele muntenkassa kan op één plaats gezet worden of gedurende de avond verschillende plaatsen aandoen. Dit kan per evenement verschillen. De muntenkassa en de garderobe zijn hierdoor gescheiden (figuur 16).

Figuur 17 Aankomst Atak

Adviesoptie 2 – Aankomst en ontvangst

De ticketcontrole plaats laten vinden voor de twee deuren van de Grolsch zaal door één gastheer of gastvrouw bij elke deur van de concertzaal in te zetten. Bij de entree (hoofdingang) van Atak zal enkel leeftijdscontrole plaats vinden door de portier. Hierdoor kan de doorstroming verbeteren en gasten staan eerder binnen wat voor de gast aantrekkelijk is bij slecht weer. Tevens kunnen op deze manier ook gasten zonder ticket voor het concert gebruik maken van de foyer. Dit kan Atak een toename in horecabestedingen opleveren (figuur 17).

Figuur 18 Foyer Atak

Adviesoptie 3 – Bar (foyer)

Het restylen van de huidige foyer door tafels, stoelen en verlichting te vernieuwen. Schermen dienen ervoor te zorgen dat de garderobe (vertrekkende gasten) wordt gescheiden van de gasten in de foyer. Daarnaast zijn een nieuwe muziekinstallatie en een videowall die filmpjes van Atak of de band (livestream) afspeelt nodig om de sfeer voor de concertbezoeker na het concert vast te houden (figuur 18).

8.3 Afwegingen en besluitvorming adviesoptie

In deze paragraaf wordt gekeken welke adviesoptie getest zal worden als prototype en uiteindelijk uitgewerkt zal worden in een implementatie plan en financieel plan. Bij het vergelijken van de adviesopties is gelet op de onderstaande criteria:

- De adviesoptie is financieel haalbaar
- De voorkeur gaat uit naar een innovatieve adviesoptie
- De adviesoptie sluit aan bij de doelen van Atak om de verblijfsduur en horecabestedingen toe te laten nemen en op lange termijn het herhalingsbezoek toe te laten nemen.

Kijkend naar de adviesopties die de brainstormsessie heeft opgeleverd is adviesoptie 2 een financieel haalbare adviesoptie die deels innovatief is en op relatief korte termijn ingevoerd zou kunnen worden. Echter sluit deze adviesoptie minder aan bij de doelen van poppodium Atak dan adviesoptie 1 en 3. Adviesoptie 1 en 3 sluiten op elkaar aan doordat het bij het openbaar maken van de foyer ook gewenst is om deze foyer aantrekkelijk te maken voor de gast. Het combineren van adviesoptie 1 en 3 heeft een grotere bijdrage aan de verbetering van de klantbeleving dan adviesoptie 2 omdat hierbij drie touchpoints betrokken zijn (ontvangst, bar (foyer) en afscheid) terwijl adviesoptie 2 enkel in verband staat met de muntenkassa. Adviesoptie 1 en 3 zijn net als adviesoptie 2 financieel haalbaar en deels innovatief. Omdat adviesoptie 1 en 3 beter aansluiten bij de doelen van poppodium Atak dan adviesoptie 2 zullen adviesoptie 1 en 3 samen uitgewerkt worden tot één prototype. Het toepassen van dit prototype zorg zowel voor een verbetering van de interactie kwaliteit (gastheren of gastvrouwen) als de fysieke omgevingskwaliteit (sfeer).

8.4 Prototype

De aansluiting van het prototype op de resultaten uit het onderzoek worden toegelicht aan de hand van tabel 1. Deze omschrijf de pain ofwel de knelpunten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen en de gain ofwel het klantvoordeel van de concertbezoeker die het prototype oplevert (Osterwalder en Pigneur, 2014).

Pain	Gain
Het persoonlijk contact bij ontvangst en bij het afscheid ziet de gast als een belangrijk moment bij een concertbezoek	Het inzetten van gastheren of gastvrouwen bij de deuren van de concertzaal die het persoonlijk ontvangst en afscheid op zich nemen en tevens de ticketcontrole uitvoeren
Het is afhankelijk van de sfeer: licht, muziek, aanwezige gasten en kwaliteit van het concert of de gast na het concert nog iets drinkt bij de bar/in de foyer	Het creëren van een openbare Beugelbar in de foyer met een industrieel interieur. De videowall en de muziek in de Beugelbar zorgen voor een connectie met het concert. Op de videowall kunnen bijvoorbeeld livestreams, clips en filmpjes van Atak afgespeeld worden.

Tabel 1 Pain en Gain

De oplossing

Het implementeren van een openbare Beugelbar in de foyer die toegankelijk is voor concertbezoekers en niet-concertbezoekers en een sfeer heeft die door interieur, licht, muziek en videowall aansluit bij het concert.

De uitvoering

In de foyer voor de Grolsch zaal van poppodium Atak zal een openbare Beugelbar ontwikkeld worden. De portiers zorgen voor de leeftijdscontrole en ontvangst van de gast bij de hoofdingang. De personeelsbezetting van portiers blijft gelijk met de huidige situatie. De ticketcontrole zal niet meer plaatsvinden bij de hoofdingang maar bij de twee ingangen van de Grolsch zaal. Bij elke ingang is een gastheer of gastvrouw van Atak aanwezig die zorgt voor de ticketcontrole en een persoonlijk ontvangst en afscheid van de gast. Dit persoonlijk ontvangst en afscheid houdt in dat er een begroeting, afscheid en oogcontact met de concertbezoeker plaatsvindt. Daarnaast kan de gastheer of gastvrouw de concertbezoeker een 'fijne avond' of 'veel plezier' wensen. Voor de implementatie van de Beugelbar zijn per concert in de Grolsch zaal drie extra vrijwilligers nodig, twee vrijwilligers als gastheer of gastvrouw en één vrijwilliger ter versterking bij de bar in de foyer. Door de ticketcontrole voor de concertzaal plaats te laten vinden ontstaat er een beter doorstroming en kan de gast eerder naar binnen. In de foyer zal een Beugelbar gecreëerd worden met een industriële uitstraling. De stoelen, tafels, verlichting en overige decoratie zullen hier op aangepast worden om één stijl te creëren. Stalen kamerschermen met glas scheiden de gast in de Beugelbar van de vertrekkende gast. Een nieuwe muziekinstallatie bij de bar en

een videowall zorgen ervoor dat de gast in de sfeer van het concert blijft. Op de videowall kunnen livestreams of clips van de band afgespeeld worden en kan reclame voor poppodium Atak gemaakt worden door aankomende evenementen te tonen. Door een sfeer te creëren die pas bij het concert met behulp van muziek, licht en een videowall zal de verblijfsduur van de gast in de foyer voor en na het concert toenemen. Deze verlengde verblijfsduur zal zorgen voor een toename in horecabestedingen. De toegenomen waardering van de gast met betrekking tot het service aspect van klantbeleving bij de ontvangst, bar (foyer) en afscheid zorgt op de langere termijn voor een toename van herhalingsbezoek. Met de toename van horecabestedingen en herhalingsbezoek kunnen de kosten die gemoeid gaan met de implementatie van dit advies verantwoord worden. Dat waardering die zorgt voor een toename in bestedingen wordt ook beschreven door Pine en Gilmore (1999). Zo ontdekte Starbucks dat een zeer tevreden gast gemiddeld £4.42 per bezoek besteed bij 7.2 bezoeken per maand. Terwijl een ontevreden gast gemiddeld £3.88 per bezoek besteed bij 3.9 bezoeken per maand. Op jaarbasis is dit £381 in vergelijking tot £181. Er is dus overtuigend bewijs dat de tevredenheid (loyaliteit) sterk bijdraagt aan de hoogte van bestedingen van de gast. Bijlage XVII weergeeft het prototype op de plattegrond van poppodium Atak.

Te ondernemen stappen
- Het restylen van de foyer
- Horecatrainingen voor de portiers, gastheren en gastvrouwen
- Het promoten van de Beugelbar

8.5 Prototype test

Het hierboven vastgestelde prototype zal getest worden aan de hand van een storyboard (bijlage XVIII). Het storyboard visualiseert de onvervulde behoefte, de oplossing, het gebruik en de terugblik op het prototype. Het storyboard is getoond aan vijf potentiële gebruikers van het prototype. Het zijn deelnemers die in het verleden al eens een poppodium hebben bezocht en dit in de toekomst ook nog zullen gaan doen. Aan de potentiële gebruikers is gevraagd of zij gebruik zouden maken van dit prototype, wat voor hen de positieve en negatieve aspecten van het prototype zijn en of zij nog elementen aan het prototype zouden toevoegen of verwijderen. Op deze manier kon het prototype aangepast worden aan de wensen en behoeften van de gebruiker. Tijdens de prototype test is de potentiële gebruiker ervan uit gegaan dat hij of zij een concert bezocht bij poppodium Atak. Bij een vervolgonderzoek zou het prototype nog getest kunnen worden bij potentiële bezoekers die geen concertbezoeker zijn. De resultaten van deze prototype test zijn weergeven in tabel 2.

	Zou je hier gebruik van maken?	Positief	Negatief	Toevoegen	Verwijderen
Respondent 1	Ja	Door aanwezige niet-concertbezoekers kan het drukker zijn en dus gezelliger	Dat er naast jou als concertbezoeker ook niet-concertbezoekers aanwezig zijn	Een DJ voor en na het concert in de foyer	-
Respondent 2	Ja	De videowall goed voor de beleving en de industriële inrichting	Het is mogelijk dat het publiek (concertbezoeker en niet-concertbezoeker) niet bij elkaar past	Een terras, zodat de gast ook mogelijkheid heeft om buiten te zitten	Andere naam eventueel
Respondent 3	Ja	De videowall fijn om in de sfeer te blijven	Efficiënt indelen van personeel is noodzakelijk om doorstroming goed te houden	Soort combiticket voor het concert en drankje na in de foyer na het concert	-

Respondent 4	Ja	De stijl en het interieur	Twijfelachtig of mensen het echt met vrienden gaan delen	Iets bedenken waardoor mensen het gaan delen, bijvoorbeeld Facebook	-
Respondent 5	Ja	De videowall en het interieur	Twijfelachtig of het mogelijk is om daadwerkelijk door uit te voeren	Een DJ in de foyer	-

Tabel 2 Prototype test

De potentiële gebruikers zijn enthousiast over het prototype en zouden hier zelf voor en/of na het concert gebruik van maken. De positieve aspecten zijn voor de potentiële gebruiker vooral de stijl, het interieur en de videowall. Als negatief aspect wordt door de potentiële gebruiker genoemd dat het mogelijk is dat de het publiek (de concertbezoeker en de niet-concertbezoeker) niet bij elkaar passen. Tevens wordt opgemerkt dat een efficiënte personeelsindeling noodzakelijk is voor een goede doorstroming. Er zijn geen specifieke aspecten die de potentiële gebruiker uit het prototype wil verwijderen. Wel wordt aangedragen om een terras, DJ in de foyer, Facebookpagina en combiticket toe te voegen aan het prototype.

De efficiënte personeelsindeling zal bereikt worden door naast de huidige personeelsbezetting drie extra vrijwilligers in te zetten (twee gastheren of gastvrouwen en één barmedewerker). Door de promotie van de Beugelbar niet te veel af te laten wijken van de huidige promotie verwacht poppodium Atak dat het publiek (concertbezoeker en niet-concertbezoeker) op elkaar aan zal sluiten. Zoals aangedragen door de potentiële gebruiker zal het terras opgenomen worden in het advies omdat poppodium Atak beschikt over een terras en een vergunning heeft om het terras te openen tijdens een culturele activiteit. Tevens zal Facebookpagina in het advies opgenomen worden die bijdraagt aan de promotie. De DJ in de foyer en het invoeren van een combiticket zullen in eerste instantie niet opgenomen worden in het implementatieplan om kosten te besparen, maar zijn toevoegingen die in een later stadium wel toepasbaar zijn op het advies. Volgens Faché (2012) is de belevingseconomie in opmars en eist dit van culturele instellingen dat ze niet alleen de waarde van hun producten garanderen, maar bezoekers een totaalbeleving bieden door ook oog te hebben voor horeca, gastheerschap en ontmoetingsgelegenheid. Commerciële bedrijven spelen daar al heel goed op in, de cultuursector mag nog wel een tandje bij zetten. De invoering van dit advies verhoogd de klantbeleving en speelt daarmee in op de belevingsbehoefte van de consument.

8.6 Implementatieplan

Om de Beugelbar te ontwikkelen en succesvol te implementeren in de organisatie zal poppodium Atak verschillende acties moeten ondernemen. Om de acties en bijbehorende risico's van het advies weer te geven is een implementatieplan geschreven aan de hand van de pdca-cyclus.

Plan

In de plan fase van de pdca-cyclus wordt een plan opgesteld waarin opgenomen wordt hoe de huidige situatie (IST) omgezet kan worden naar de gewenste situatie (SOLL). De doelstellingen worden SMART geformuleerd omdat het makkelijker is om invulling te geven aan een specifiek doel en omdat de doelstellingen op deze manier meetbaar zijn.

- Poppodium Atak kan binnen 1 jaar de Beugelbar in de foyer ontwikkelen.
- 1 jaar na implementatie is het gemiddelde resultaat van de horecaconsumptie bij popconcerten in de Grolsch zaal met minimaal 20% gestegen.
- 1 jaar na implementatie is het totaal aantal bezoekers van popconcerten in de Grolsch zaal met minimaal 10% gestegen.

Do

Om het bovenstaande plan uit te voeren zijn verschillende acties nodig. Om de verschillende acties duidelijk te weergeven is een actieplan ontwikkeld welke weergeven is in tabel 3.

Actie	Stakeholders	Resultaat	Risico	Tijdsplanning
Een meeting plannen met alle fulltime medewerkers om de invoering van de Beugelbar aan te kondigen en te bespreken	Afdeling P&O en alle fulltime medewerker van Atak	Alle fulltime medewerkers zijn ingelicht over de Beugelbar, zijn hier enthousiast over en hebben de mogelijkheid gehad om ideeën aan te dragen met betrekking tot de implementatie	Er is onvoldoende draagvlak bij de fulltime medewerkers	2 weken
De parttime medewerkers informeren over de invoering van de Beugelbar tijdens de AMO (algemeen medewerkers overleg) en per mail	P&O afdeling en alle parttime medewerkers van Atak	Alle parttime medewerkers zijn ingelicht over de Beugelbar, zijn hier enthousiast over en hebben de mogelijkheid gehad om ideeën aan te dragen met betrekking tot de implementatie	Er is onvoldoende draagvlak bij de parttime medewerkers	2 weken
Bestellingen plaatsen voor tafels, stoelen, verlichting, overige decoratie, videowall en muziekinstallatie (inclusief installatie)	P&O afdeling en leveranciers	Alle aanpassingen aan het interieur worden 1 maand voor de opening geleverd en geïnstalleerd	Vertragingen in leverdatum	1 maand
Twee horecatrainingen voor parttime medewerkers van de horecawerkgroep en portiers plannen en uitvoeren	P&O afdeling, portiers en parttime medewerkers horecawerkgroep	Parttime medewerkers en portiers zijn ingelicht over de gewijzigde werkmethode en gastheren en gastvrouwen zijn geselecteerd	Bereidheid om mee te werken aan de horecatrainingen	2 maanden
Beugelbar promoten op de site van Atak, Facebookpagina maken en contact op nemen met lokale krant ter promotie	Marketing afdeling	Website en Facebookpagina zijn up to date, er zijn afspraken gemaakt met de lokale krant		1 maand
Organiseren van een feestelijke opening van de Beugelbar voor medewerkers en vaste contacten van Atak	Marketing afdeling	Medewerker en vaste contacten zijn uitgenodigd voor de feestelijke opening	Kosten die de feestelijke opening met zich mee brengt	1 maand
Plaatsen en installeren van tafels, stoelen, verlichting,	Leveranciers en techniek afdeling	Beugelbar is een week voor de		1 maand

overige decoratie muziekinstallatie en videowall		feestelijke opening gereed voor gebruik		
Feestelijke opening van de Beugelbar	Genodigden en pers	Een gezellige opening van de Beugelbar met voldoende aandacht van de pers		1 week
Het monitoren van de invloed van de Beugelbar	P&O afdeling en financiële afdeling	Een jaar na implementatie worden de opgestelde doelen uit de plan fase gecontroleerd. Indien de doelen behaald zijn worden deze naar boven bijgesteld. Indien de doelen niet behaald zijn worden er acties ondernomen om de doelen alsnog te behalen (zie act fase)	Implementatie heeft niet het gewenste resultaat De doelgroepen (concertbezoeker en niet-concertbezoeker) sluiten niet op elkaar aan	2 maanden

Tabel 3 Actieplan Beugelbar

Bij de implementatie van de Beugelbar zijn verschillende risico's betrokken. Het gaat om dynamische risico's die zowel tot winst of verlies kunnen leiden (van Dam en Marcus, 2012). De verschillende risico's van de implementatie zijn weergeven in tabel 3. De grootste risico's die een rol spelen bij de implementatie zijn het ontstaan van voldoende draagvlak voor de verandering onder de medewerkers en het resultaat van de implementatie. Bij de implementatie van het advies wordt het creëren van een draagvlak gestimuleerd door het informeren, voorbereiden en mee laten denken van de medewerkers bij aanvang van de implementatie. Het risico met betrekking tot het resultaat van de implementatie kan gecontroleerd worden doordat er in plan fase doelen zijn opgesteld. In de check fase zullen de resultaten vergeleken worden met de doelen en vervolgens worden in de act fase de doelen naar boven of naar beneden bijgesteld.

Check

De checkfase vergelijkt de daadwerkelijk behaalde resultaten met de resultaatdoelen die gepland waren. Vervolgens zal bekeken worden wat de oorzaak is van het behalen of niet behalen van het resultaatdoel.

Onderstaand zijn de verschillende acties binnen de checkfase weergegeven:

- De opbrengst van de horecaconsumptie in de Grolsch zaal controleren.
  De financiële afdeling van poppodium Atak beschikt over de cijfers met betrekking tot de horecaconsumptie in de Grolsch zaal. Aan de hand van deze cijfers kan berekend worden of de opbrengst van de horecaconsumptie tijdens popconcerten in de Grolsch zaal na jaar 1 met 20% is gestegen in vergelijking met popconcerten in de Grolsch zaal voor implementatie van het advies.
- De bezoekersaantallen in de Grolsch zaal controleren.
  De financiële afdeling van poppodium Atak beschikt over de cijfers met betrekking tot de bezoekersaantallen tijdens popconcerten in de Grolsch zaal. Aan de hand van deze cijfers kan

berekend worden of het gemiddeld aantal bezoekers van popconcerten na jaar 1 met 10% is gestegen in vergelijking tot het gemiddeld aantal bezoekers van popconcerten in het jaar voor implementatie.

Act

In de act fase worden de doelstellingen waar nodig bijgesteld. Indien de doestellingen voor jaar 1 zijn behaald zullen de doelstellingen voor jaar 2 naar boven worden bijgesteld:

- 2 jaar na implementatie is de totale horecaconsumptie bij popconcerten in de Grolsch zaal met 25% gestegen.
- 2 jaar na implementatie is het aantal bezoekers van popconcerten in de Grolsch zaal met minimaal 12% gestegen.

Indien de doelstellingen voor jaar 1 niet zijn behaald zullen de volgende acties worden ondernomen om deze alsnog te behalen:

- Er worden acties ondernomen vanuit de marketing afdeling om de Beugelbar te promoten en meer bezoekers te trekken.
- Voor de eerstvolgende concerten wordt een DJ ingehuurd die voor en na het concert in de foyer zal draaien.
- Er wordt een brainstormsessie georganiseerd met parttime en fulltime medewerkers en concertbezoekers waarbij creatieve oplossingen worden bedacht om de horecaconsumpties en het herhalingsbezoek met behulp van de Beugelbar toe te laten nemen.

8.7 Financieel plan

Het financiële plan bestaat uit een kosten en baten analyse die is opgesteld aan de hand van de marketingmix van de dienstverlener. Hierin worden de kosten en baten die gemoeid gaan met invoering van het advies inzichtelijk gemaakt. Voor een volledige uitwerking zie bijlage XIX.

Personeel

Om het advies in te voeren moeten tijdens de popconcerten in totaal drie extra vrijwilligers ingezet worden. Eén vrijwilliger bij de bar in de foyer (wat de personeelsbezetting hier twee personen maakt) en twee vrijwilligers die werken als gastheer of gastvrouw bij de ingang van de concertzaal. De overige personeelsbezetting voor de parttime medewerkers blijft gelijk. Voor de implementatie van het advies en het in stand houden van het advies zijn fulltime medewerkers vanuit de afdeling marketing, techniek en personeel en organisatie betrokken.

	Geschatte kosten	Geschatte baten
Parttime personeel	€226,80	De medewerkerstevredenheid neemt toe doordat het aanbod in diensten binnen de horecawerkgroep is vergroot (gastheer of gastvrouw) en doordat de waardering van de gast hoger wordt.
Fulltime personeel	€3.187,50	

Product

Voor het restylen van de foyer zijn nieuwe tafels, stoelen, lampen, een muziekinstallatie, een videowall, stalen kamerschermen met glas en overige decoratie nodig. De totale investering voor het restylen van de foyer bedraagt €23.331,- Deze investering wordt lineair afgeschreven met een levensduur van 5 jaar en een restwaarde van €5.000,-.

Het gemiddeld resultaat van de horecabestedingen van de concertbezoeker bedraagt in 2015 €248,97. Naar schatting zal dit resultaat volgens het gestelde doel met 20% toenemen waardoor het gemiddeld resultaat 1 jaar na implementatie €298,76 bedraagt.

Geschat wordt dat er gemiddeld 15 gasten per avond zonder entree ticket gemiddeld 2 consumpties a €2,50 nuttigen. Inkoop van de consumpties bedraagt 37% van de prijs en de overige kosten worden voor deze openbare gast buiten beschouwing gelaten omdat deze worden afgeschreven op de concertbezoeker.
0.37 x 2.50 = 0.925
2.50 – 0.925 = 1,58
1.58 x 2 x 12 x 15 = €567,-

	Geschatte kosten	Geschatte baten
Afschrijvingskosten interieur	€3.766,20	Het enthousiasme van de gast ofwel de NPS (Net Promotor Score) over het product neemt toe (Netpromoter, 2016)
Resultaat horeca concert		€298,76
Resultaat horeca openbare gast		€567,-

Proces
Om de wijzigingen in werkmethode door te geven aan de parttime medewerkers van de horecawerkgroep en de portiers is het noodzakelijk dat er twee horeca trainingen gegeven worden.

	Geschatte kosten	Geschatte baten
Horecatrainingen	€700,-	Doorstroming tijdens popconcerten verbeterd doordat de ticketcontrole bij de zaaldeuren plaatsvindt in plaats van bij de hoofdingang Kennis over gastvrijheid en toepasbaarheid hiervan voor de parttime medewerkers neemt toe Het enthousiasme van de gast ofwel de NPS (Net Promotor Score) over de dienst neemt toe (Netpromoter, 2016) De relationele kwaliteit met betrekking tot de relatie tussen de concertbezoeker en vrijwilliger/portier neemt toe.

Prijs
Om het advies te financieren zal de ticketprijs voor de concerten in de grote zaal met €2,- per kaartje stijgen. In 2015 waren er in totaal 3937 bezoekers van concerten in de grote zaal. Met een stijging van 10 % ticketverkoop zijn dit 4331 bezoekers 1 jaar na implementatie. 4331 x €2 = €8.662,-

	Geschatte kosten	Geschatte baten
Prijsverhoging concertticket grote zaal		€8.662,-

Plaats
Met de locatie gaan geen extra kosten gemoeid als het gaat om dit advies.

Promotie

De kosten voor de promotie bestaan uit de kosten voor de feestelijke opening van de Beugelbar deze bedragen €264,40. De overige kosten voor de promotie zijn opgenomen in de personeelskosten. Aan de promotie op de website zijn geen extra kosten verbonden omdat het gaat om de bestaande website van popodium Atak.

	Geschatte kosten	Geschatte baten
Feestelijke opening Beugelbar	€264,40	

Totaal

De onvoorziene kosten van de implementatie bedragen naar schatting 10% van de totale kosten
0,10 x 8144,90 = €814,49
8144,90 + 814,49 = €8.959,39

	Geschatte kosten	Geschatte baten
Totaal	€8.959,39	€9.527,76

De geschatte baten voor de invoering van de Beugelbar voor jaar 1 zijn €9.527,76. Wat betekent dat de gemaakte kosten voor jaar 1 voor de invoering van de Beugelbar die **€8.959,39** bedragen binnen 1 jaar terugverdient kunnen worden. Om de invoering van de Beugelbar te financieren is wel een prijsverhoging van de concert tickets van de Grolsch zaal noodzakelijk van €2,- per ticket. Naast de financiële baten die dit advies oplevert zijn er ook diverse niet financiële baten die bij dragen aan het service aspect van klantbeleving van de concertbezoeker zoals de toename van de NPS en medewerkerstevredenheid. De baten beïnvloeden zowel de interactie kwaliteit als de fysieke omgevingskwaliteit van de dienstenkwaliteit positief (Brady & Cronin, 2012). Met de invoering van dit advies zal daardoor het service aspect van klantbeleving verbeterd worden.

9. Discussie

In dit hoofdstuk wordt de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek besproken. Met Service Design is het, in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, lastiger om vast te stellen of data betrouwbaar en valide zijn. In dit onderzoek ligt de betrouwbaarheid en kwaliteit niet erg hoog omdat het bij Service Design gaat om het verkrijgen van diepere inzichten en de focus ligt op creativiteit.

9.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid is de mate waarin de resultaten afhankelijk zijn van toeval. De betrouwbaarheid in dit onderzoek is gewaarborgd door gebruik te maken van een door de onderzoeker opgesteld model, namelijk de customer experience map (bijlage II). Door deze customer experience map kon de onderzoeker systematisch en controleerbaar werken. Daarnaast zijn alle gegevens zo nauwkeurig mogelijk geregistreerd. Het observatieonderzoek met de gast is gefilmd en vast gelegd in een transcript. Bij de interview en het groepsgesprek met de medewerker zijn geluidsopnames gemaakt welke eveneens zijn uitgewerkt in een transcript. Het observatieonderzoek bij de culturele bedrijven is vastgelegd in een fotoverslag. Ten slotte zijn van de brainstormsessie en de prototype test met het storyboard ook geluidopnames gemaakt. Het opnemen van de data draagt bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek omdat de data ten alle tijden opnieuw kunnen worden beluisterd (Baarda et al, 2013). De betrouwbaarheid in het onderzoek is verminderd doordat het observatieonderzoek met de gast plaats heeft gevonden op twee verschillende locaties binnen poppodium Atak. Het betrof een observatie van de gast rond de kleine zaal (300 personen) zonder foyer en de grote zaal (800 personen) met foyer. De inzichten die de onderzoeker heeft gehaald uit het touchpoint bar (foyer) zijn daarom zo goed mogelijk gescheiden in kleine zaal en grote zaal. Ook in het observatieonderzoek van de medewerker is enig verschil in onderzoek opgetreden doordat bij de parttime medewerkers de resultaten zijn verkregen uit een kort interview en bij de fulltime medewerkers uit een groepsgesprek. Verder dient in acht te worden genomen dat alle observatieonderzoeken zijn uitgevoerd door één onderzoeker waardoor niet gesproken kan worden over een interbeoordelaarsbetrouwbaarheid (Verhoeven, 2007). Service Design is een creatief proces waarbij gevoelens, emoties en behoeften een rol spelen die in de loop van de tijd kunnen veranderen. Hierdoor kan niet gegarandeerd worden dat de resultaten na een bepaalde periode hetzelfde zijn en dit maakt het onderzoek minder betrouwbaar.

9.2 Validiteit

Validiteit is de mate waarin onze manier van werken (dat wil zeggen het verzamelen van gegevens, het analyseren daarvan en het formuleren van conclusies) ons in staat stelt om juiste (waarheidsgetrouwe) uitspraken te doen over het object van onderzoek (Baarda et al, 2013).

Interne validiteit

In dit onderzoek wordt de interne validiteit gewaarborgd door triangulatie. Triangulatie wil zeggen dat de onderzoeker de interpretaties niet laat afhangen van slechts één waarneming, maar op zoek gaat naar aanvullend ´bewijs´. Triangulatie is aanwezig in dit onderzoek doordat het service aspect van klantbeleving is onderzocht vanuit verschillende invalshoeken, namelijk de gast, de medewerker en andere culturele bedrijven. Tevens is er een member check uitgevoerd. Een member check houdt in dat de bevindingen van de onderzoeker zijn voorgelegd aan de respondenten. Deze member check is uitgevoerd bij het intern observatieonderzoek met de gast. Nadat de customer experience map per observant ingevuld was is deze per mail naar iedere observant gestuurd. Hierdoor kon gecontroleerd worden of de bevindingen en inzichten van de onderzoeker overeen kwamen met die van de respondent. Daarnaast is theoretical sampling toegepast in dit onderzoek. Bij theoretical sampling is de selectie van respondenten niet gebaseerd op een toevalsstrategie, maar zijn ze bewust geselecteerd omdat zij een bepaald perspectief vertegenwoordigen (Baarda et al, 2013). Bij het interne observatieonderzoek is gewerkt met respondenten die poppodium Atak nog nooit, al één keer en regelmatig bezocht hadden.

Bij het interne observatieonderzoek met de medewerker bestonden de respondenten zowel uit fulltime als parttime medewerkers. Ook bij het externe observatieonderzoek van culturele bedrijven is gekozen voor diverse culturele bedrijven waaronder poppodia, een museum en een theater. Hierdoor werd bij elke onderzoeksgroep de populatie zo volledig mogelijk afgedekt (Verhoeven, 2007). Ten slotte is de prototype test een laatste controle stap geweest in dit onderzoek omdat hierbij contact is met de eindgebruiker. De interne validiteit binnen dit onderdeel is verhoogd doordat de onderzoeker gebruik maakte van een storyboard waarbij steeds dezelfde toelichting werd gegeven aan de observant.

Externe validiteit

De externe validiteit betreft de mate van generaliseerbaarheid van het onderzoek. Bij representatieve generaliseerbaarheid wordt gekeken in welke mate de resultaten uit een steekproef ook gelden in de populatie (Mortelmans, 2013). De resultaten van dit onderzoek worden niet beschouwd als volledig generaliseerbaar. De resultaten van dit onderzoek zijn niet geheel representatief voor de gehele doelgroep bezoekers van popconcerten. Dit komt omdat de bezoekers, medewerkers en culturele bedrijven die deelnamen aan dit onderzoek leven met trends en ontwikkelingen. Deze trends en ontwikkelingen veranderen met de tijd waardoor de resultaten van dit onderzoek eveneens kunnen veranderen.

10. Nawoord

Het nawoord dient als reflectie op dit thesisproject. In het nawoord wordt ten eerste gereflecteerd op mijn eigen handelen gedurende de thesisperiode. Ten tweede wordt gereflecteerd op de waarde van de thesis op actuele behoeften in de culturele branche.

10.1 Reflectie op eigen handelen

Het schrijven van mijn thesis en het uitvoeren van het onderzoek heb ik als een leerzame en interessante periode ervaren. Tijdens dit thesisproject heb ik veel geleerd over de Service Design methode en ik heb dit ervaren als een prettige en creatieve onderzoeksmethode. Niet alle onderdelen binnen het thesisproject verliepen even voorspoedig. De eerste stap in het thesissemester was de toets Thesis Proposal Defence. Hierin was het verwoorden van de aanleiding en de onderzoeksvragen voor mij een lastig onderdeel. Dit kwam omdat hier de onderzoeksrichting werd bepaald en dit een goede afstemming moest zijn van wensen en behoeften van de opdrachtgever, de onderzoeker en de eerste examinator. Het duidelijk verwoorden van de aanleiding en onderzoeksvragen heeft mij in de rest van het thesisproject houvast gegeven. Tijdens het schrijven van de thesis kostte het verwerken en opschrijven van mijn resultaten mij meer tijd en moeite dan andere onderdelen. Het vinden van respondenten voor mijn onderzoek verliep voor mij voorspoediger dan verwacht. Dit kwam mede doordat ik via Atak makkelijk contacten kon leggen met andere culturele bedrijven, vrijwilligers en stagiaires van poppodium Atak. De periode van onderzoek tijdens het thesisproject was voor mij heel interessant omdat de respondenten die meewerkten hebben gezorgd voor inzichten die ik zelf niet had kunnen ondervinden of bedenken.

Tijdens dit thesisproject heb ik geleerd dat je bij het doen van onderzoek flexibel moet zijn en open moet staan voor veranderingen. Zo kwam het voor dat ik in mijn methodologie had beschreven als cultureel bedrijf Tivoli Vredenburg in Utrecht te bezoeken. Echter bleek het achteraf lastig om hier via Atak gastenlijstplaatsen te regelen. Er werd vervolgens besloten om een andere poppodium in Utrecht te bezoeken namelijk EKKO. Ook qua tijdsplanning moest ik flexibel zijn doordat ik voor mijn observatieonderzoek met de gast maar een beperkt aantal data had waarbij concerten bij poppodium Atak plaatsvonden.

De communicatie met de opdrachtgever is goed verlopen. Naast dat ik gemiddeld 1 keer per week aanwezig was op kantoor bij poppodium Atak verliep een groot deel van de communicatie per mail. Hierbij was er altijd een snelle en duidelijke reactie van de opdrachtgever. Ook de communicatie met mijn eerste beoordelaar Bas Jansen is voor mij perfect verlopen. Naast communicatie per mail waren er bijna wekelijks meetings met Bas Jansen en andere thesis studenten uit dezelfde groep. Deze meetings waren voor mij altijd erg waardevol omdat ik hier mijn vragen voor kon leggen waar ik tegenaan liep. Na het behalen van mijn Thesis Proposal Defence had ik soms moeite om een constant aantal uren aan mijn thesis te blijven werken, mede doordat de deadline op dat moment nog ver weg lag. De meetings met Bas Jansen en medestudenten hebben mij hierin ook geholpen om op schema te blijven lopen met het schrijven van mijn thesis.

10.2 Reflectie op waarde voor de culturele branche

De relevantie van deze thesis is lastig in te schatten omdat het advies dat is gegeven op maat is gemaakt voor poppodium Atak. Het kernbegrip klantbeleving speelt een belangrijke rol in het bedrijfsleven. Forrester research bewees met de Customer Experience Index (CXi) dat bedrijven die hoog scoren op klantbeleving, ook hoog scoren in het bedrijfsresultaat op lange termijn. Opvallend om te zien is dat over een periode van zeven jaar (2007-2013) de customer experience leiders de customer experience achterblijvers totaal achter zich laten in prestatie op de aandelenmarkt (Emerce, 2015).

Het waarmaken van een geweldige klantervaring is alleen mogelijk als de customer journey ook wordt vertaald naar de employee journey. Het in beeld brengen van de customer journey aan de hand van customer journey mapping maakt de tekortkomingen inzichtelijk. Customer journey mapping kan een betere klantbeleving, hogere conversie in het verkoopproces, meer efficiency in processen en meer klantfocus in de organisatie opleveren (Customerjourney, 2016).

Veel bedrijven uit de culturele branche kampen met teruglopende inkomsten die veroorzaakt worden door bezuinigingen. Na bezuinigingen van de Rijksoverheid in 2011 zetten provincies en gemeenten vanaf 2015 ook bezuinigingen door in de cultuursector (Zwetsloot, 2015). Sinds 2013 zorgt dit voor een toename in ondernemerschap bij culturele instellingen. Het verwerven van meer eigen inkomsten kan op verschillende manieren zoals publieksinkomsten, fondsenwerving en sponsoring (Rijksoverheid, 2016). De culturele branche moet creatief zijn om hun bestaan te beschermen. Het verbeteren van de klantbeleving bij bedrijven in de culturele branche kan helpen de inkomsten in de branche te verhogen. De betrokkenheid van de regelmatige bezoeker van podiumkunsten is namelijk mogelijk te vergroten door te onderkennen dat de klantbeleving niet beperkt blijft tot de voorstelling zelf. De gehele customer journey is hierbij van belang (Lane 2007, De Rooij en Van Leeuwen 2011). Ten slotte blijkt uit kwalitatief onderzoek dat verbetering van het secundair product (sfeer, gastvriendelijkheid, faciliteiten) kan leiden tot meer herhaalbezoek (De Rooij, 2013).

Dit thesis onderzoek kan van waarde zijn voor bedrijven uit de culturele branche wanneer er mogelijkheden liggen om de klantbeleving te verbeteren. Voor bedrijven uit de culturele branche zouden die Service Design methode en customer journey mapping zoals gebruikt in dit thesisproject bruikbare middelen zijn om een soortgelijk onderzoek te starten. De resultaten en het advies in dit thesisproject zijn daarentegen minder van waarde voor bedrijven uit de culturele branche omdat deze specifiek op poppodium Atak zijn gericht.

Literatuurlijst

Atak. (2014). *Handleiding horeca (organisatie)*. Enschede, Nederland: Sigrid Binksma.

Atak. (2015). *Over Atak*. Gevonden op 14 februari 2016 op https://www.atak.nl/info/over-atak

Baarda, B., Bakker, E., Julsing, M., Fischer, T., Peters V., & Velden, T. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Derde druk, Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Binksma, S., & Schonewille, F. (2015). *Atak het raakt je!* Enschede, Nederland.

Burgerweeshuis. (2016). *Info*. Gevonden op 29 mei 2016 op http://burgerweeshuis.nl/info?ref=menu

Caruana, A., Money, A. H., & Berthon, P. R. (2000). Service quality and satisfaction-the moderating role of value. *European Journal of marketing*, *34* (11/12), 1338-1353.

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2015). *Meer voorstellingen, maar minder bezoekers*. Gevonden op 22 februari 2016 op http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2015/meer-omzet-voor-theaters-en-poppodia.htm

Customerjourney. (2016). *Visie: Geen customer journey zonder employee journey*. Gevonden op 3 juni 2016 op http://www.emerce.nl/research/nieuwe-marketeer-marketing-pakt-lead-klantbeleving-2

de Vries, W., van Helsdingen, P., & Borchert, T. (2012). *Service marketing management an introduction. Services marketing management (pp. 13)*.

EKKO. (2016). *Over EKKO*. Gevonden op 29 mei 2016 op http://ekko.nl/over-ekko

Emerce. (2015). *De nieuwe marketeer: marketing pakt de lead in klantbeleving (2)*. Gevonden op 3 juni 2016 op http://www.emerce.nl/research/nieuwe-marketeer-marketing-pakt-lead-klantbeleving-2

Faché, W. (2012). Kunst en cultuur in de belevingseconomie. *MMNIEUWS*, *14*(2), 32-33.

Gebler, E. (2014). *Een complete gebruikservaring met service design*. Gevonden op http://unitid.nl/2014/11/werken-aan-een-betere-gebruikerservaring-met-service-design/ op 1 maart 2016.

Gronholdt, L., Martensen, A., & Kristensen, K. (2000). The relationship between customer satisfaction and loyalty: cross-industry differences. *Total quality management*, *11*(4-6), 509-514.

Hill, N., Roche, G., & Allen, R. (2007). *Customer Satisfaction: The customer experience through the customer's eyes*. The Leadership Factor.

Johnston, R., & Clark, G. (2008). *Service operations management: improving service delivery*. Pearson Education.

Lane, M. (2007) The Visitor Journey: the new road to success. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 19 (3), 248 - 254.

Lovelock, C., & Wright, L. (2001). *Principles of service marketing and management*. Prentice Hall.

Lovelock, C. H., Wirtz, J., Verhagen, W., & de Vries, J. (2011). *Diensten-Marketing*. Pearson Education.

Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven, België.

Mudie, P., Pirrie, A. (2006). *Services marketing management. Introducing services (pp.3)*.

Netpromoter. (2016). *Net Promoter Score*. Gevonden op 10 juni 2016 op http://netpromoter.nl/net-promoter-score/

Osterwalder, A., & Pigneur, P. (2014). *Business Model Generatie*. Kluwer, Deventer

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Press.

Rijksmuseum. (2016). *Organisatie*. Gevonden op 29 mei 2016 op https://www.rijksmuseum.nl/nl/organisatie/visie-en-missie

Rijksoverheid. (2016). *Ondernemerschap kunst en cultuur*. Gevonden op 3 juni 2016 op https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/inhoud/ondernemerschap-kunst-en-cultuur

Rooij, P., de (2013). *Customer loyalty to performing art venues*. Between routines and coincidence. Proefschrift Tilburg University.

Rooij, P., de & S. van Leeuwen. (2011). *Get Connected: CRM in de podiumkunsten*. Lenthe Publishers, Amsterdam.

Stickdorn, M., & Schneider, J. (2012). *This is service design thinking*. Vijfde druk, Amsterdam.

Smith, S., & Wheeler, J. (2002). *Managing the customer experience: Turning customers into advocates*. Pearson Education.

Sundbo, J., & Darmer, P. (Eds.). (2008). *Creating experiences in the experience economy*. Edward Elgar Publishing.

Tam, J. L. (2004). Customer satisfaction, service quality and perceived value: an integrative model. *Journal of marketing management*, *20*(7-8), 897-917.

Tait, R. (2010). *The emotional piece of the customer experience*. Gevonden op 8 april 2016 op https://winningcustomerexperiences.wordpress.com/2010/04/21/the-emotional-piece-of-the-customer-experience/

Thijssen, T., Groen, B., & Pijls, R. (2009). *Klantbeleving begrijpen, meten en bevorderen*.

Unicode. (2016). Full Emoji Data. Gevonden op 25 april 2016 op http://unicode.org/emoji/charts/full-emoji-list.html

Van Dam, N., Marcus, J. (2012). *Een praktijkgerichte aanpak van organisatie en management*. Zevende druk Groningen, Houten.

Van den Broek, A., & de Rooij, P. (2013). *Wat beweegt het publiek?* Gevonden op 4 juni 2016 op http://customerbonding.nl/kennis/afbeeldingen/Van%20den%20Broek%20De%20Rooij%20Vrijetijdstudies%20publiek%20interesse%20theater%20concertgebouw%202013.pdf

Van Dijk, J. (2013). *Wat is beleving?* Gevonden op 24 februari 2016 op http://www.omgevingspsycholoog.nl/wat-is-beleving/

Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek?* Soest, Nederland.

Weber, M. (2015). *Klanten winnen en behouden met klantbeleving*. Zwolle, Nederland: Christelijke Hogeschool Windeheim .

Wilminktheater. (2016). *Over ons*. Gevonden op 29 mei 2016 op http://www.wilminktheater.nl/info-en-contact/Over-ons/

Zwetsloot. (2015). *Grootste klap in cultuursector moet nog komen*. Gevonden op 3 juni 2016 op http://www.volkskrant.nl/economie/grootste-klap-in-cultuursector-moet-nog-komen~a4086239/

Bijlagen

Op de volgende pagina's worden de onderstaande bijlagen weergeven.

Bijlage I: Professionele voorstellingen en hun bezoekers
Bijlage II: Customer experience map
Bijlage III: AAOCC criteria
Bijlage IV: Resultaat zoekmethoden
Bijlage V: Boomdiagrammen
Bijlage VI: Vragen interview parttime medewerkers
Bijlage VII: Achtergrondinformatie culturele bedrijven
Bijlage VIII: Codering transcripten intern observatieonderzoek gast
Bijlage IX: Emoties customer experience map
Bijlage X: Customer experience maps observatieonderzoek gast
Bijlage XI: Inzichten intern observatieonderzoek gast
Bijlage XII: Codering transcripten intern observatieonderzoek medewerker
Bijlage XIII: Inzichten intern observatieonderzoek medewerker
Bijlage XIV: Codering fotoverslagen extern observatieonderzoek culturele bedrijven
Bijlage XV: Inzichten extern observatieonderzoek culturele bedrijven
Bijlage XVI: Ideeën brainstormsessie
Bijlage XVII: Plattegrond implementatie Beugelbar
Bijlage XVIII: Storyboard Beugelbar Atak
Bijlage XIX: Uitwerking financieel plan