

muziekkwartier als

HUIS toegangspoort naar een bruisende binnenstad K A M E R van de stad

*Een thesis-adviesrapport over de inrichting van de
huidige activiteiten en processen in het nieuwe
entreegebied van het Muziekkwartier*

Annemieke Broer
420143

MUZIEKKWARTIER



Muziekkwartier als huiskamer van de stad

Een thesis–adviesrapport over de inrichting van de huidige activiteiten en processen
in het nieuwe entreegebied van het Muziekkwartier

Auteur

Annemieke Broer 420143

Contactgegevens opdrachtgever

Wilminktheater en Muziekcentrum Enschede

Marco Rouw

06 – 55 32 48 33

m.rouw@wilminktheater.nl

Wenninkgaarde 40–42

7500 AP Enschede

1^e examiner

Gijs Theunissen

2^e examiner

Ab Willemsen

Opleiding

Hoger Toeristisch Recreatief Onderwijs

Academie

Hospitality Business School

School

Saxion University of Applied Sciences

Datum

17–06–2019

Plaats

Enschede

Verklaring eigen werk



Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

- volledig op de hoogte ben van de beoordelingscriteria van de toets Thesis W;
- alle Thesis W gerelateerde inspanning die nodig is om te voldoen aan deze criteria individueel heb verricht;
- geen hulp heb gehad van een tweede persoon, anders dan de door HBS aangeboden begeleiding.

Naam: Annemieke Broer

Datum: 17-6-2019

Handtekening:

Broer.

Voorwoord

Voor u ligt de bachelor thesis 'Muziekkwartier als huiskamer van de stad'. De thesis is geschreven in opdracht van het Wilminktheater en Muziekkwartier in Enschede. Het thesisonderzoek is uitgevoerd in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs aan Saxion University of Applied Sciences te Deventer. In een periode van circa twintig weken heb ik het onderzoek voorbereid en uitgevoerd. De thesis omvat een advies over de inrichting van de huidige activiteiten en processen in het nieuwe entreegebied van het Muziekkwartier, waarbij het waarborgen van het huidige serviceniveau van gastvrijheidsbeleving en de wensen en behoeften van de huidige gasten centraal staat.

Het afstuderen is een leerzaam proces voor mij geweest, waar ik kennis en vaardigheden die ik heb opgedaan tijdens mijn studie heb kunnen toepassen tijdens mijn onderzoek. Tevens heb ik ook veel nieuwe kennis vergaard aan de hand van desk- en fieldresearch. Dankzij dit thesisonderzoek ben ik in een korte tijd een stuk zelfstandiger geworden, waardoor ik kan zeggen dat ik deze opdracht met trots heb afgerond.

Tijdens het schrijven van het thesisonderzoek heb ik veel hulp en begeleiding mogen ontvangen van verschillende partijen. Bij deze wil ik Marco Rouw, mijn begeleider vanuit het Wilminktheater en Muziekcentrum, bedanken voor de fijne begeleiding en ondersteuning tijdens mijn afstudeerperiode. Tevens wil ik mijn eerste examiner, Gijs Theunissen, bedanken voor alle moeite die hij heeft gedaan om mij te voorzien van wekelijkse begeleiding en feedback. Ook wil ik mijn 2^e examiner Ab Willemsen bedanken voor de handige tips tijdens de Thesis Proposal Defence en mijn onderzoek docent Desiree Logger voor feedback tijdens het consult. Ten slotte, wil ik Clemens Mos, Guido de Jongh en Jan van Geffen en alle overige 1009 respondenten bedanken voor het meewerken aan dit onderzoek.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Annemieke Broer

Enschede, juni 2019.

Managementsamenvatting

Wilminktheater en Muziekcentrum Enschede (z.d.) is de opdrachtgever van dit thesisproject. Het Wilminktheater en Muziekcentrum is gelegen aan het Muziekkwartier. Het Muziekkwartier is een samenwerking tussen verschillende culturele instellingen, waaronder Poppodium Metropool. De ambitie van het Muziekkwartier voor de komende jaren is dat nog veel meer mensen het Muziekkwartier als een thuis gaan beschouwen. Een huiskamer voor de stad, waar iedereen welkom is (Muziekkwartier, z.d.). Om de ambitie van het Muziekkwartier te versterken gaat in juni 2020 bij het Muziekkwartier een ingrijpende verbouwing plaatsvinden. Bij de verbouwing gaat het Wilminktheater en Muziekcentrum samen met de organisaties Kunstenschool Kaliber, het Poppodium Metropool en de bibliotheek de 'Culturele huiskamer van Enschede' realiseren, met andere woorden een third place.

Bij de huidige situatie heeft elke organisatie een eigen entree, waardoor het pand meer een verzamelgebouw is geworden van culturele instellingen. Bij de verbouwing wordt een nieuw entreegebied gerealiseerd, waar alle gasten van de verschillende organisaties in hetzelfde entreegebied worden bediend. Het doel van dit adviesrapport is om op basis van de wensen en behoeften van de huidige gasten een advies te geven aan Wilminktheater en Muziekcentrum over het vormgeven van de activiteiten en processen in het toekomstige entreegebied. Hiervoor is de volgende adviesvraag opgesteld: *"Op welke manier kunnen de organisaties van het Muziekkwartier de huidige activiteiten en processen het beste inrichten in het nieuw te ontwikkelen entreegebied, waarbij het serviceniveau van gastvrijheidsbeleving en de belangen van de gasten gewaarborgd blijven?"*. Ter beantwoording van deze managementvraag zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

- 1) **Wat zegt de theorie ten aanzien van het service-aspect van gastvrijheidsbeleving?**
- 2) **Op welke manier zijn de huidige organisaties die samengaan ingericht met betrekking tot het entreegebied?**
 - a) Welke activiteiten en processen worden er geleverd?
 - b) Wat zijn de functies van de medewerkers binnen de activiteiten?
 - c) In wat voor een omgeving vinden de activiteiten plaats?
 - d) Hoe zien de organisaties van het Muziekkwartier het toekomstige omgeving voor zich?
- 3) **Wat zijn de wensen/behoeften van de huidige gasten ten aanzien van het service-aspect van gastvrijheidsbeleving voor het nieuwe entreegebied?**
 - a) Wat zijn de wensen en behoeften van bezoekers ten aanzien van de activiteiten en processen?
 - b) Wat zijn de wensen en behoeften van de bezoekers ten aanzien van een gastvrije omgeving?

Om antwoord te kunnen geven op de adviesvraag is allereerst inzicht verkregen over het service-aspect van gastvrijheid in het theoretisch kader. Hier zijn de begrippen 'gastvrijheidsbeleving' en 'service' gedefinieerd. Zo volgde uit het definiëren van het begrip 'gastvrijheidsbeleving' het PGO-BD model van Bolier (1988) en de gastvrijheidsdimensies van Pijls et al. (2016), die als basis dienen voor het veldonderzoek voor de inrichting van de activiteiten en processen. Bij het veldonderzoek is het van belang dat eerst hoofdvraag 2 wordt **beantwoord**. Op basis van de uitkomsten van hoofdvraag 2 is hoofdvraag 3 in gang gezet.

Bij het kwalitatieve onderzoek (hoofdvraag 2) is er inzicht verkregen over de huidige activiteiten en processen van de entreegebieden middels half-gestructureerde interviews. De interviews zijn gehouden met de managers van de organisaties van het Muziekkwartier, namelijk het Wilminktheater en Muziekcentrum, Poppodium Metropool en Kunstenschool Kaliber. Er is gekeken naar het product, gedrag en omgeving van de huidige entreegebieden. Uit de antwoorden **van** de interviews bleek dat de belangrijkste activiteiten in de huidige entreegebieden de receptie, ticketkassa, informatiebalie,

muntenkassa en de kaartcontrole zijn. Deze activiteiten en processen worden meegenomen naar het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek, behalve de muntenkassa. De muntenkassa wordt alleen gebruikt door Metropool, waardoor het in het toekomstige entreegebied verplaatst naar de garderobe van Metropool om zo verwarring met de overige gasten te voorkomen. Deze activiteit is dan ook niet meegenomen in het kwantitatieve onderzoek.

Het kwantitatieve onderzoek (hoofdvraag 3) sluit aan bij het tweede gedeelte van de adviesvraag, namelijk het in kaart brengen van de belangen van de gasten ten aanzien van de huidige activiteiten en processen. Het kwantitatieve onderzoek is uitgevoerd middels online enquêtes via de mail. In totaal zijn er 1.009 enquêtes binnengehaald. De belangrijkste resultaten uit het kwantitatieve onderzoek zijn als volgt:

- Gasten krijgen hun tickets het liefst online (87,4%). Dit wordt tevens gezien als belangrijkste aankoopmiddel. Op locatie worden de tickets het liefst verkregen via een bemande ticketkassa.
- Gasten kopen tickets op locatie het liefst tussen 10–17 uur (27,8%), of één uur voor aanvang van de voorstelling (26,1%), waar de kaartcontrole direct bij het entreegebied plaatsvindt.
- Informatie verkrijgen gasten het liefst via een gastheer- of -vrouw (41,3%) of door middel van informatieschermen (34,7%). Een combinatie van deze twee aspecten wordt als ideaal gezien.
- Op basis van de gastvrijheidsdimensies vinden de gasten het belangrijk om informatie en tickets te verkrijgen in een entreegebied die een welkome, veilige maar efficiënte sfeer uitstraalt.

Op basis van het verrichte veldonderzoek zijn er verschillende adviesopties tot stand gekomen voor de activiteiten frontoffice, informatiebalie en de kaartcontrole. De opties van de frontoffice en informatiebalie **draaiden** om het wel of niet gebruik maken van automatisering. Bij de kaartcontrole betreft het de locatie van de activiteit. Na het afwegen van de alternatieven is er een adviesplan ontstaan. De activiteiten en processen in het toekomstige entreegebied worden vormgegeven door een bar-frontoffice-combinatie, waarbij de ticketkassa en receptie van de organisaties wordt gecombineerd tot één. Informatie kan verkregen worden via gastvrouwen- of -heren, of door de interactieve informatieschermen die verspreid staan over het entreegebied. De kaartcontrole vindt hierbij niet plaats in het entreegebied van alle gezamenlijke organisaties, maar bij de entree van de individuele foyers.

Het adviesplan is vervolgens uitgewerkt middels een implementatieplan. Om de gewenste situatie te bereiken zijn twee doelstellingen geformuleerd:

- Het Muziekkwartier heeft voor september 2020 de activiteiten en processen in het nieuwe te ontwikkelen entreegebied gerealiseerd;
- 1 jaar na implementatie is het serviceniveau van gastvrijheidsbeleving gewaarborgd met een 8.35.

De doelstellingen zijn uitgewerkt middels een PDCA-cyclus, waar de plannen en acties ten aanzien van het bereiken van de doelstellingen zijn weergegeven. Behalve de PDCA-cyclus, zijn ook de financiële gevolgen in kaart gebracht. Het adviesplan zorgt voor een besparing op 3.2 fte's op jaarbasis. Dit is omgerekend een bedrag van € 160.000,-. Met het adviesplan zou de investering van € 450.000,- voor het verbouwen en inrichten van het entreegebied terugverdiend zijn binnen 2 jaar en 10 maanden. Daarnaast moet het nieuwe entreegebied ook meer traffic opleveren, wat betekent dat er ook meer omzet gegenereerd wordt. Uiteindelijk moet de verbouwing ook bijdragen aan de klanttevredenheid van de bezoekers, waarbij het huidige serviceniveau van gastvrijheidsbeleving van 8.35 moet worden gewaarborgd.

Inhoudsopgave

1 Inleiding	10
1.1 Achtergrondinformatie opdrachtgever(s)	10
1.2 Aanleiding	10
1.3 Managementvraagstuk	11
1.4 Onderzoek	11
1.5 Leeswijzer	12
 2 Theoretisch kader	 14
2.1 Zoekmethoden	14
2.2 Gastvrijheidsbeleving	14
2.3 Service	16
2.4 Relaties tussen de kernbegrippen	17
2.5 Operationalisering	17
 3 Methodologie	 18
3.1 Onderzoeksvragen	18
3.2 Onderzoeksstrategie	18
3.3 Waarnemingsmethode	19
3.4 Steekproeftrekking	19
3.5 Plan voor data analyse	20
 4 Onderzoeksresultaten	 22
4.1 De huidige omgeving van het Muziekkwartier	22
4.1.1 Activiteiten en processen	22
4.1.2 Rol van de medewerker	23
4.1.3 Inrichting omgeving	24
4.1.4 Toekomstige situatie	24
4.2 De wensen en behoefte van de gasten ten aanzien van de toekomstige situatie	25
4.2.1 Algemene vragen	25
4.2.2 Het kopen van tickets	26
4.2.3 Het verkrijgen van informatie	27
4.2.4 Gastvrijheid	28

5. Conclusie	30
5.1 Beantwoording hoofd- en deelvragen	30
5.1.1 Wat zegt de theorie ten aanzien van het service-aspect van gastvrijheidsbeleving?.....	30
5.1.2 Op welke manier zijn de huidige organisaties die samengaan ingericht met betrekking tot het entreegebied?	30
5.1.3 Wat zijn de wensen/behoefte van de huidige gasten ten aanzien van het service aspect van gastvrijheidsbeleving voor het nieuwe entreegebied?	32
6 Discussie	34
6.1 Betrouwbaarheid	34
6.2 Validiteit	35
6.2.1 Begripsvaliditeit.....	35
6.2.2 Interne validiteit	35
6.2.3 Externe validiteit	36
7 Advies	37
7.1 Alternatieven	37
7.1.1 Informatiebalie	37
7.1.2 Kaartcontrole	38
7.1.3 Frontoffice	39
7.2 Afweging alternatieven	41
7.2.1 Wegingspercentages.....	41
7.2.2 De beoordeling van de alternatieven	41
7.2.3 Gekozen optie.....	42
7.3 Implementatieplan.....	42
7.3.1 Plan	42
7.3.2 Do.....	44
7.3.3 Check.....	45
7.3.4 Act	45
7.4 Financiële consequenties	46
7.4.1 Kosten en opbrengsten verbouwing	46
7.4.2 Balance Scorecard.....	48
7.5 Conclusie advies.....	49

8 Nawoord	50
Literatuurlijst	53
Bijlages	56
Bijlage I – Klanttevredenheidsonderzoek Wilminktheater en Muziekcentrum Enschede	56
Bijlage II – Kernbegrippen en zoektermen	57
Bijlage III – AAOCC-criteria	58
Bijlage IV – PGO-BD model.....	61
Bijlage V – Vierdimensionaal model van service innovatie	62
Bijlage VI – Operationalisering, boomdiagrammen.....	63
Bijlage VII – Interviewtranscripties	65
Bijlage VIII – Codeboom	65
Bijlage IX – Overzicht werkzaamheden	67
Bijlage X – Enquête	68
Bijlage XI – Verantwoording enquête	72
Bijlage XII – Schematische weergave uitkomsten enquête	74
Bijlage XIII – Overzicht gastvrijheidsaspecten	83
Bijlage XIV – Toelichting beoordelingscriteria	84
Bijlage XV – Toelichting beoordeling van alternatieven	85
Bijlage XVI – Uitwerking adviesplan van de alternatieven	87

1 Inleiding

In de inleiding van dit bachelor verslag wordt allereerst achtergrondinformatie over de externe opdrachtgever beschreven. Vervolgens **komen** de aanleiding en de probleem- en doelstelling aan bod, gevolgd door de onderzoeksvragen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een leeswijzer.

1.1 Achtergrondinformatie opdrachtgever(s)

Het Wilminktheater en Muziekcentrum Enschede (z.d.) is de opdrachtgever van dit thesisproject. Met circa 450 voorstellingen en concerten per jaar is het Wilminktheater en Muziekcentrum een belangrijke culturele speler in de gemeente Enschede en omgeving. De organisatie bestaat uit vier verschillende gebouwen met zes podia in het centrum van Enschede. In samenwerking met andere partners worden festivals en muziektheaterproducties georganiseerd. Tevens biedt de organisatie de mogelijkheid voor commerciële evenementen, waaronder feesten, partijen en congressen. In totaal kwamen er afgelopen jaar meer dan 200.000 bezoekers.

Het Wilminktheater en Muziekcentrum is gelegen aan het Muziekkwartier. Het Muziekkwartier (z.d.) is vanaf 2008 een samenwerking tussen verschillende culturele instellingen:

- Het Wilminktheater en Muziekcentrum.
- Poppodium Metropool maakt deel uit van het Twentse Poppodium. Met locaties verspreid over Hengelo, Enschede en Hertme biedt het Metropool een verscheidenheid aan concerten, waaronder pop, rock en klassiek (Metropool, z.d.).
- Kaliber Kunstenschool (z.d.) biedt diverse workshops, kennismakingslessen en cursussen voor kinderen en jongeren in het basis- en voortgezet onderwijs op het gebied van zang, dans, theater en beeldende kunst. De organisatie is verspreid over 6 gemeenten, waarbij de hoofdlocatie is gevestigd in Enschede.
- De centrale bibliotheek van Enschede is gevestigd in het centrum. De bibliotheek positioneert zich als een open huis voor iedereen. Daarnaast organiseert de bibliotheek ook activiteiten voor onder andere kinderen (Uit in Enschede, z.d.).
- De Nederlandse Reisopera en het Orkest van het Oosten zijn gezelschappen die als hoofddienst hebben het muziek maken in de regio. Het hoofdkantoor van deze organisaties is gevestigd in het gebouw van het Wilminktheater en het Muziekcentrum.

De ambitie van het Muziekkwartier voor de komende jaren is dat nog veel meer mensen het Muziekkwartier als een thuis gaan beschouwen. Een huiskamer voor de stad, waar iedereen welkom is (Muziekkwartier, z.d.). Deze ambitie gaat een belangrijke rol spelen binnen het onderzoek.

1.2 Aanleiding

In de afgelopen decennia is het aantal vrijetijdsvoorzieningen enorm uitgebreid. Niet alleen is er een ruimer aanbod, maar ook de mobiliteit van de consument is vergroot. Voorzieningen moeten als gevolg hiervan meer strijden om de aandacht en vrije tijd van de consument. Volgens de Duitse cultuursocioloog Schulze (1993) speelt de belevingswaarde van het aanbod een steeds **prominentere** rol in de competitie. Belevingen worden al lang opgewekt in de culturele sector, zoals het theater en de bioscoop. Maar nu steeds meer organisaties emotie toevoegen aan hun vrijetijdsaanbod in plaats van het rationele denken, komt de positie van culturele voorzieningen steeds meer onder druk te staan. Het is daarom cruciaal dat bedrijven blijven innoveren om zo de aandacht van de gast te trekken en te houden (Faché, 2011).

Binnen dit onderzoek speelt het optimaliseren van de belevingswaarde van een nieuw serviceconcept een prominente rol. Om de ambitie van het Muziekkwartier vanuit maatschappelijk perspectief te versterken gaat in 2019 bij het Muziekkwartier een ingrijpende verbouwing plaatsvinden. Bij de verbouwing gaat het Wilminktheater en Muziekcentrum samen met de organisaties Kunstenschool Kaliber, het Poppodium Metropool en de bibliotheek de ‘Culturele huiskamer van Enschede’ realiseren, met andere woorden een third place. Een third place is een aanduiding voor een plek waar mensen naartoe gaan naast je woning of werk om te ontspannen. Het zijn plekken die kunnen fungeren als ontmoetingspunt (Sentel, 2019). In de huidige situatie heeft elke organisatie een eigen entree, waardoor het pand meer een verzamelgebouw is geworden van culturele instellingen. Bij de verbouwing wordt een nieuw entreegebied gerealiseerd, waar alle gasten van de verschillende organisaties in hetzelfde entreegebied worden bediend. Bij de inrichting wordt er gekeken naar de mogelijkheden om de entree zo in te richten dat enerzijds het huidige service niveau van gastvrijheidsbeleving en de belangen van de gasten gewaarborgd blijven. Dat het serviceniveau momenteel gewaarborgd is blijkt uit **het** meest recente klanttevredenheidsonderzoek. Over het jaar 2018/2019 hebben 1.069 gasten de klantenquête ingevuld. Hieruit blijkt dat het Wilminktheater en Muziekcentrum bij de algehele waardering van het theater 8.35 uit 10 scoort. Een breder overzicht van de resultaten van het onderzoek per categorie is te vinden in bijlage I. Anderzijds wordt er gekeken naar de mogelijkheid om het entreegebied voor elke organisatie zo efficiënt en functioneel mogelijk in te richten. Hierbij spelen de huidige activiteiten en processen die nodig zijn om het toekomstige entreegebied vorm te geven een belangrijke rol.

1.3 Managementvraagstuk

Het onderzoek richt zich op het service-aspect van gastvrijheidsbeleving voor de inrichting van het nieuwe entreegebied van het Muziekkwartier. In de toekomstige situatie is het gezamenlijke gebouw van het Muziekkwartier dagelijks geopend van 08:00 uur – 22:00 uur, waarbij er tijdens culturele evenementen een later sluitingstijdstip wordt verwacht. De culturele huiskamer wordt gecreëerd door middel van verschillende activiteiten onder één dak: een café/bistro, de bibliotheek, flexwerkplekken, vergaderruimtes, voorstellingen, concerten etc. In vergelijking met de huidige entree gaat er een grotere doorstroom van gasten plaatsvinden die niet alleen meer komen voor een voorstelling of een concert. De entree van een gebouw is vaak het eerste dat gasten en klanten van de organisatie zien. Daarmee is het de perfecte mogelijkheid om de gast centraal te stellen en hem of haar een gevoel van welkom te geven (Facto, 2017). Er moet een aanpak komen voor de inrichting van de huidige activiteiten en processen in het nieuwe entreegebied, waar elke gast een 9+ ervaring moet worden geboden, wanneer **hij of zij** als hoofddoel een bezoek aan het theater heeft of het volgen van een muziekles.

Uit de hierboven beschreven informatie komt de volgende managementvraag voort:

“Op welke manier kunnen de organisaties van het Muziekkwartier de huidige activiteiten en processen het beste inrichten in het nieuw te ontwikkelen entreegebied, waarbij het huidige serviceniveau van gastvrijheidsbeleving en de belangen van de gasten gewaarborgd blijven?”

1.4 Onderzoek

Op basis van het managementvraagstuk is er een doelstelling geformuleerd die moet bijdragen aan de concretisering van de benodigde kennis die nodig is om het onderzoek te voltooien. De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de huidige situatie van de entreegebieden van de organisaties van het Muziekkwartier ten aanzien van de activiteiten en processen om vervolgens de wensen en behoeften van de huidige gasten in kaart te brengen betreffende het toekomstige entreegebied. Vanuit

het management is de vraag advies te geven over het vormgeven van de huidige activiteiten en processen in het nieuwe entreegebied, **waaraan** service-optimalisatie ten grondslag ligt. Momenteel maakt het Muziekkwartier al gebruik van een werkgroep frontoffice. Deze werkgroep is opgezet om zowel de individuele als de gezamenlijke belangen bijeen te brengen. Binnen deze werkgroep ontbreekt de kennis aan de belangen van de gasten. Door het uitvoeren van dit onderzoek wordt er niet alleen gekeken naar de organisaties zelf, maar **ook** naar de wensen en behoeften van de gasten ten aanzien van de huidige activiteiten en processen. Het eindadvies is onderdeel van een facilitair plan, waarbij advies wordt gegeven hoe de activiteiten en processen ingericht moeten worden in het nieuwe entreegebied. Het management en de werkgroep zijn namelijk afhankelijk van dit advies voor de toekomstige inrichting. De fysieke inrichting wordt hierbij niet meegenomen, dit is toebedeeld aan Mars Interieurarchitecten (Persoonlijke communicatie Marco Rouw, 2019).

Om de doelstelling van dit onderzoek te bereiken wordt er een advies gegeven over de inrichting van het nieuwe entreegebied **en** is het van belang dat er kennis wordt verkregen. Dit wordt verkregen **door middel** van het beantwoorden van hoofd- en deelvragen. Deze zijn als volgt:

1. **Wat zegt de theorie ten aanzien van het service aspect van gastvrijheidsbeleving?**
2. **Op welke manier zijn de huidige organisaties die samengaan ingericht met betrekking tot het entreegebied?**
 - a) Welke activiteiten en processen worden er geleverd?
 - b) Wat zijn de functies van de medewerkers binnen de activiteiten?
 - c) In wat voor een omgeving vinden de activiteiten plaats?
 - d) Hoe zien de organisaties van het Muziekkwartier **de** toekomstige omgeving voor zich?
3. **Wat zijn de wensen/behoeften van de huidige gasten ten aanzien van het service aspect van gastvrijheidsbeleving voor het nieuwe entreegebied?**
 - a) Wat zijn de wensen en behoeften van bezoekers ten aanzien van de activiteiten en processen?
 - b) Wat zijn de wensen en behoeften van de bezoekers ten aanzien van een gastvrije omgeving?

In het managementvraagstuk wordt gevraagd op welke manier de huidige activiteiten en processen het best ingericht kunnen worden in het nieuw te ontwikkelen entreegebied. Om hier antwoord op te geven is eerst inzicht verkregen over de huidige activiteiten en processen van de entreegebieden. Op basis van de uitkomsten van hoofdvraag 2 is hoofdvraag 3 in gang gezet. Hoofdvraag 3 sluit aan bij het tweede gedeelte van de managementvraag, namelijk het in kaart brengen van de wensen en behoeften van de huidige gasten ten aanzien van de huidige activiteiten en processen. Onderzoeksvraag 2 en 3 **worden** beantwoord middels het PGO-BD model van Bolier (1988). Dit model is gekozen omdat het inzicht biedt in de aanbod- en vraagzijde van vormgeven van een entreegebied. Ten eerste is er gekeken naar het product, gedrag en de omgeving van de huidige situatie van de entreegebieden. Vervolgens zijn de behoeftes van de gast in kaart gebracht over deze aspecten. Waar BD matcht met PGO ontstaat er namelijk gastvrijheidsbeleving. Tevens zijn de gastvrijheidsaspecten van Pijls et al. (2016) gebruikt bij het beantwoorden van deelvraag 3b. Hoofdvraag 1 wordt beantwoord in het theoretisch kader.

1.5 Leeswijzer

De opbouw van dit onderzoeksrapport is als volgt. Als eerste wordt in hoofdstuk 2 het theoretisch kader weergegeven. Hierbij worden de kernbegrippen gastvrijheidsbeleving en service gedefinieerd, bestaande inzichten getoond, relaties getrokken en geoperationaliseerd. Vervolgens geeft hoofdstuk 3 de verantwoording van de methodes weer. Gevolgd **door** de keuze voor het ontwerp van het onderzoek, het plan van dataverzameling en de aanpak van data-analyse. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het

kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek één voor één behandeld, waarna in hoofdstuk 5 de conclusie wordt besproken. Daaropvolgend vindt in hoofdstuk 6 de discussie plaats, waarin de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek wordt geanalyseerd. Ten slotte, wordt er een advies gegeven aan het Wilminktheater en Muziekcentrum over het vormgeven van de activiteiten en processen in het nieuwe entreegebied van het Muziekkwartier. In het advies **worden** per activiteit adviesopties gepresenteerd en afgewogen tegen verschillende criteria. Het beste alternatief wordt vervolgens uitgewerkt middels een PCDA-cyclus en financiële gevolgen.

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader vormgegeven. Er wordt van elk kernbegrip een overzicht gegeven van definities en in literatuur genoemde aspecten. Deze kernbegrippen zijn gastvrijheidsbeleving en service. Vervolgens worden de relaties tussen de kernbegrippen uitgewerkt en geoperationaliseerd. Dit kader vormt de basis voor het vervolg van het onderzoek.

2.1 Zoekmethoden

De kernbegrippen die afgebakend zijn binnen dit theoretisch kader zijn gastvrijheidsbeleving en service. Bij het vergaren van kennis is er gebruik gemaakt van verschillende zoekmachines en boeken. Binnen dit onderzoek is er gebruik gemaakt van de zoekmachines Google Scholar, Google Books, Saxion Bibliotheek, HAN Quest en diverse managementboeken. De zoekmachines geven beschikking tot wetenschappelijke artikelen, boeken en documenten die relevant zijn voor het theoretisch kader. In bijlage II is een verdere afbakening van de kernbegrippen getoond. De kwaliteit van de bronnen is beoordeeld aan de hand van de AAOC-criteria. Deze onderzoeksmethode controleert of de bronnen wel up-to-date, betrouwbaar en compleet zijn (bijlage III).

2.2 Gastvrijheidsbeleving

Gastvrijheidsbeleving, ook wel hospitality experience genoemd, wordt gecombineerd door de begrippen gastvrijheid en beleving. Tegenwoordig wordt de definitie gastvrijheid geassocieerd met de basisvoorziening van producten als voedsel, drank, onderdak en hygiënevoorzieningen voor de mens wanneer hij niet thuis is (Tideman en Pfeifer, in Pijls et al., 2017). Auteurs Hokkeling en De la Mar (2012) gebruiken de definitie gastvrijheid echter om te verwijzen naar het **welkomgevoel** dat een gast krijgt wanneer hij ergens binnenkomt. Hokkeling en De la Mar (2012) omschrijven gastvrijheid als het prettige, welkom gevoel dat een gast beleeft bij het in contact komen met een dienst van het bedrijf. Het is een emotie waaraan iedereen zijn eigen betekenis geeft. De la Mar (2015) voegt hier aan toe dat gastvrijheid de totaalbeleving is van de gast, waarbij de fysieke omgeving, processen, producten en gastheerschap een rol spelen. De hoogte van gastvrijheid is afhankelijk van de vraag en/of verwachtingen van de gast.

Beleving wordt door Thijssen, Groen & Pijls (2009) gedefinieerd als volgt: "Beleving is een continu en interactief proces van doen en ondergaan, van actie en reflectie die zin en betekenis geven aan persoonlijke, sociaal culturele, economische en maatschappelijke contexten in de fysieke en in de virtuele wereld". Onderzoek aansluitend aan de definitie heeft aangetoond dat de ervaring van belevingen in een gastvrije omgeving wordt vertegenwoordigd door negen dimensies: welkom, veiligheid, empathie, erkenning, dienstbaarheid, autonomie, **verrassing**, entertainment en efficiëntie (Pijls et al., 2016).

- **Welkom** heeft te maken met de sfeer waarvan je het gevoel krijgt dat je welkom bent, een comfortabele sfeer.
- **Veiligheid** heeft te maken met dat de gast zich thuis en op zijn gemak voelt bij de organisatie. Dit wordt mede gevoed door de ontvangstomgeving en het optreden van personeel.
- **Empathie** verwijst **ernaar dat** de organisatie begrijpt wat de wensen en behoeften van de gasten zijn. Hierbij kan gedacht worden aan inlevingsvermogen.
- **Erkenning** verwijst naar het persoonlijke contact, het gevoel dat je als gast serieus wordt genomen.
- **Dienstbaarheid** verwijst naar de behulpzaamheid van de medewerkers naar de gast toe.
- **Autonomie** gaat over dat jij zelf sturing kan geven aan je eigen ervaring.

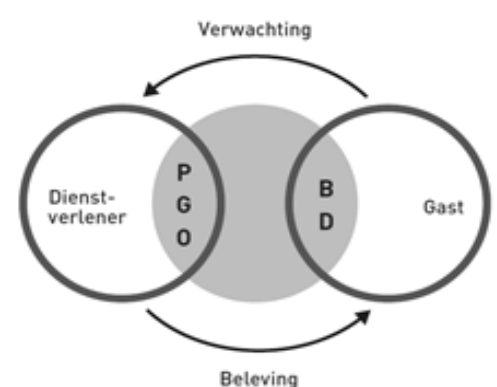
- **Verrassing** is een ervaring waarbij de gast geraakt wordt of zijn verwachting overtreft, ook wel het wow-effect genoemd.
- **Efficiëntie** relateert naar de snelheid van bepaalde activiteiten en / of processen.
- **Entertainment** verwijst naar dingen die worden aangenomen om bijvoorbeeld de wachttijd aangenamer te maken. (Pijls et al., 2016).

Faché (2011) voegt **hieraan** toe dat de manier waarop een omgeving een bepaalde beleving opwekt afhangt van de persoonlijke interpretatie van de gast op basis van zijn sociale en culturele achtergrond, vroegere belevingen, gemoedstoestand en andere persoonsfactoren. Geen twee personen hebben dezelfde beleving in dezelfde situatie.

De theorie van gastvrijheid sluit goed aan op de theorie van beleving. Het is een manier om de bediening van de gast te verbeteren en in te richten, waarbij de ervaring van de gast centraal wordt gesteld en alle bedrijfsactiviteiten daaromheen worden georganiseerd (Burnes, in van Gurchom, 2012). Over het begrip in zijn geheel zegt Blomme et al. (2018) het volgende: “Een gastvrijheidservaring is een interactie die plaatsvindt tussen gastheer en gast, waarbij de gastheer accommodatie en/of eten en/of drinken aan de gast biedt. De context bepaalt de toepasselijke regels en normen voor het gedrag van beide partijen”. Om voor de gast een positieve gastvrijheidsbeleving te **creëren**, spelen volgens Hokkeling en De la Mar (2012) vier prestatie-elementen een rol, namelijk het product (service), het proces (dienstverlening), de omgeving (ambiance) en het gedrag van de medewerkers (gastheerschap).

Daarnaast spreken Pine & Gilmore (1999) van een beleveniseconomie, waarbij gastvrijheidsbeleving centraal staat **aan** de geleverde product en/of dienst. Organisaties moeten bedenken dat het organiseren van belevenissen niet neerkomt op het amuseren, maar op het betrekken van de gasten. Dit is in overeenstemming met Faché (2011), die **benoemt** dat het kijken naar een voorstelling, een goede **verzorging** en een mooie inrichting tegenwoordig niet meer genoeg **is** om gasten te **verrassen**. De culturele gastvrijheidsbeleving wordt beïnvloed door de fysieke en sociale omgeving waarin de culturele activiteit plaatsvindt en de contactmomenten tussen de gast en de medewerkers van de culturele organisatie. Om het verschil te maken moet de organisatie aandacht hebben voor het gehele belevingstraject van de bezoeker vanaf het moment dat hij/zij binnenkomt. Beleving is namelijk terug te zien in elk contactmoment met de service in een theater, museum of bibliotheek. Het optimaliseren van het gehele belevingstraject leidt tot meer bezoekers die vaker terugkomen, langer blijven en meer besteden.

Binnen het onderzoek is er gekozen voor het model van Bolier (1988) (Bijlage IV). Volgens Bolier (1988) bestaat het gastvrijheidsproces in de culturele sector uit een gastvrijheidssituatie, aanbod- en vraagzijde. De vraagzijde heeft betrekking op de verwachting van de gast. De gast wil dat aan zijn **Behoeften** voldaan wordt en dat zijn **Doel** van het culturele bezoek wordt bereikt. Aspecten als eerdere ervaringen en persoonskenmerken bepalen dit gedrag. De aanbodzijde bestaat uit een mix van drie componenten, namelijk product, gedrag en omgeving. **Product** is het tastbare product dat geleverd wordt. Bij het Muziekkwartier is dit het aanbod aan evenementen, maar ook het product dat bij een



Figuur 2.1 – PGO-BD model (Bolier, 1988)

service wordt geleverd. De houding van het personeel naar de gasten toe wordt vertaald in het Gedrag.

Ten slotte is de **Omgeving** van de dienstverlener belangrijk bij het aanbieden van het product. Denk hierbij aan sfeer, interieur, toegankelijkheid en bereikbaarheid (Bolier, 1988). Waar BD matcht met PGO ontstaat er gastvrijheidsbeleving.

Conclusie

Binnen dit onderzoek wordt de definitie van Blomme et al. (2018) gehanteerd. Een gastvrijheidservaring is een interactie die plaatsvindt tussen gastheer en gast, waarbij de gastheer een service aan de gast biedt. De manier waarop de gastvrijheidsbeleving wordt opgewekt hangt af van persoonlijke interpretatie van de gast op basis van onder andere sociale en culturele achtergrond (Faché, 2011). Het model van Bolier (1988) sluit **hierbij** aan door vanuit managementopzicht te kijken naar de vraag- en aanbodzijde van het bedrijf. Wat is de verwachting van de gast (behoeften en doelen) en hoe wordt deze totaalbeleving aangeboden (product, gedrag en omgeving). Het ervaren van de totaalbeleving in een gastvrije omgeving wordt vertegenwoordigd door negen dimensies, namelijk: welkom, veiligheid, empathie, erkenning, dienstbaarheid, autonomie, verrassing, entertainment en efficiëntie (Pijls et al., 2016).

2.3 Service

Een veel geciteerde definitie van een service is die van Grönroos (in Peters, 2001). Hij zegt het volgende: "Een activiteit of serie activiteiten van min of meer ontastbare aard, die normaal gesproken plaatsvinden in interactie tussen klant en dienstverlenend bedrijf door middel van medewerkers, apparatuur en/of systemen, als oplossing voor problemen van de klant". Deze sluit aan op de definitie van **De Vries**, van Helsedingen & Borchert (2016). Zij definiëren services als ontastbare activiteiten die relatief snel vergaan, waarbij tijdens de interactieve consumptie de directe behoeftes van de gast centraal staan en geen materiële bezitsvorming wordt nagestreefd.

Grönroos (1988) beschrijft vier basis aspecten waarmee een service geïdentificeerd kan worden:

- 1) Services zijn min of meer ontastbaar;
- 2) Services zijn activiteiten of een reeks van activiteiten in plaats van 'dingen';
- 3) Services worden zo ongeveer gelijktijdig geproduceerd en verbruikt;
- 4) De klant neemt altijd deel **aan** een gedeelte van het productieproces van de service.

Neijzen (In Vijver, 1996) definieert een service als een handeling waarmee men iemand van nut is, zijn belang bevordert, door zijn persoonlijk welzijn te vergroten of het verbeteren van een eigendom. Bagdan (2013) voegt hier aan toe dat de service helpt bij het waarmaken van de verwachtingen van de gast. Aspecten die aansluiten bij het vervullen van de service **zijn** consistentie, effectiviteit, het innoveren van processen, kennis van de werknemers en hoge inzet van het management.

Het ServQual model van Parasuraman et al. (1985) geeft negen factoren aan die de kwaliteit van service beïnvloeden, namelijk betrouwbaarheid, responsiviteit/reactiesnelheid, competentie, toegankelijkheid, communicatie, geloofwaardigheid, veiligheid, het begrijpen van de klant en tastbare zaken. De essentie van het model is dat de kwaliteit gedefinieerd wordt als het verschil tussen de dienstverlening die de klant *verwacht* en ook daadwerkelijk *ervaart*.

Tegenwoordig moeten organisaties blijven innoveren, zo ook in service. Een service-innovatie valt vaak samen met een **nieuwe** aanpak van het leveren van **een** product/dienst, de interactie met de klant en

kwaliteitslevering. In dit onderzoek wordt er onderzocht welke mogelijkheden er zijn om de service van het entreegebied te optimaliseren. Om service-innovaties beter in kaart te brengen en te analyseren is het vierdimensionaal model van service-innovatie ontworpen. Volgens Den Hertog (2000) omvat een service-innovatie enkele dimensies, namelijk: een nieuw service concept, klanteninterface, service-delivery-concept en technologische opties (bijlage V). Afgezien het belang van deze vier dimensies van innovatie, zijn de koppelingen ertussen van cruciaal belang voor het realiseren van innovaties. Bij een compleet nieuwe service betekent het meestal dat er een nieuw service-delivery-concept ontwikkeld zal moeten worden, waarbij marketingexpertise en organisatorische kennis vereist is om zich zo meer te verhouden tot de gast (Den Hertog & Bilderbeek, 1999).

Conclusie

Service is een handeling van min of meer ontastbare aard, die normaal gesproken plaatsvindt in interactie tussen klant en een dienstverlenend bedrijf door middel van medewerkers, apparatuur en/of systemen. Het helpt het waarmaken van de verwachtingen van de gast. Het ServQual model bevat negen factoren, die van invloed zijn op het waarmaken van de verwachtingen van de gast, waaronder betrouwbaarheid en reactiesnelheid. Om aan deze verwachting te voldoen zijn innovaties soms noodzakelijk. Om service-innovaties in kaart te brengen en te analyseren is het model van Den Hertog (2000) ontworpen. Dit model omvat dimensies die rekening houden met interne en externe aspecten van service-innovatie, zoals het kijken naar de business intelligence en market intelligence en het bestuderen van technologische opties die mogelijk zijn voor service-innovatie.

2.4 Relaties tussen de kernbegrippen

Het verband tussen de kernbegrippen is dat de begrippen ondersteunend aan elkaar zijn en invloed op elkaar uitoefenen. Een beleving is een proces dat de bezoeker doormaakt. Gastvrijheid is een mix van aspecten, waaronder welkom, veiligheid en empathie (Pijls et al. 2016). Wanneer de juiste mix van gastvrijheidsaspecten **matcht** met de beleving en behoefte van de gast, ontstaat gastvrijheidsbeleving. Uit het theoretisch kader blijkt dat het service-aspect een onderdeel is van de gastvrijheidsbeleving naar de gast toe. Het is een handeling die helpt bij het waarmaken van de verwachtingen van de gast. Ook komt dit begrip terug in de mix van gastvrijheidsaspecten. De begrippen staan dus constant in verbinding met elkaar. Een positieve beleving ontstaat namelijk niet zonder gastvrijheid en gastvrijheid is ondersteunend aan het geven van een service.

De gebruikte modellen uit het theoretisch kader zijn ook gerelateerd aan elkaar. Bij het optimaliseren van de huidige **service-activiteiten** en processen moet er gekeken worden naar de belangen van de huidige markt (vierdimensionaal model). De verwachting van de gast wordt ingevuld door het product, het gedrag en de omgeving waarin de service zich plaatsvindt. Wanneer deze aspecten matchen met de verwachting van de gast, ontstaat er gastvrijheidsbeleving (PGO-BD model). Een combinatie van de twee modellen kan gebruikt worden bij het in kaart brengen van de huidige activiteiten en processen van de entreegebieden en de servicebehoefte van de gast in de gastvrijheidsomgeving van het toekomstige entreegebied.

2.5 Operationalisering

Op basis van de bovengenoemde definities zijn de kernbegrippen geoperationaliseerd. Zij vormen de basis voor de dataverzameling. De kernbegrippen gastvrijheidsbeleving en service zijn uiteengerafeld in de vorm van een boomdiagram. De boomdiagrammen zijn te vinden in bijlage VI.

3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de opzet van het veldonderzoek beschreven middels een beschrijving van de onderzoeksstrategieën, de waarnemingsmethodes, de meetinstrumenten en methode voor data-analyse. Na uitvoering van het veldonderzoek kan antwoord worden gegeven op de hoofd- en deelvragen over de inrichting van de huidige activiteiten en processen in het nieuwe entreegebied van het Muziekkwartier.

3.1 Onderzoeksvragen

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de huidige situatie van de entreegebieden van de organisaties van het Muziekkwartier ten aanzien van de activiteiten en processen om vervolgens de wensen en behoeften van de huidige gasten in kaart te brengen **wat** betreft het toekomstige entreegebied. Op basis van de uitkomsten van beide onderzoeken wordt het Wilminktheater en Muziekcentrum voorzien van advies over hoe ze de huidige activiteiten en processen in het nieuwe entreegebied van het Muziekkwartier kunnen vormgeven. Hoofdvraag 1 “Wat zegt de theorie ten aanzien van het service-aspect van gastvrijheidsbeleving?” is reeds behandeld in het theoretisch kader en wordt gebruikt bij de beantwoording van de andere onderzoeksvragen.

3.2 Onderzoeksstrategie

Om de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden is er gebruik gemaakt van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden gecombineerd in één onderzoeksopzet. Dit wordt ook wel een mixed method-onderzoek genoemd. Een combinatie van onderzoeksmethoden verhoogt de validiteit van het onderzoek (Verhoeven, 2011). In het onderzoek is het kwalitatieve onderzoek eerst uitgevoerd voordat het kwantitatieve onderzoek uitgevoerd kon worden. De reden hiervoor is dat de huidige activiteiten de basis hebben gevormd voor de vragen die tijdens het kwantitatieve onderzoek gesteld zijn aan de huidige gasten.

Kwalitatief onderzoek

De hoofdvraag “Op welke manier zijn de huidige organisaties die samengaan ingericht met betrekking tot het entreegebied?” is beschrijvend van aard en is beantwoord door middel van kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek gaat over de eigen uitleg die mensen hebben van een bepaalde situatie. Hierbij worden onderzoekseenheden in de omgeving als geheel onderzocht. Gezien de aard van onderzoeksvraag 2, is kwalitatief onderzoek een betere methode dan kwantitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek levert interpretaties, ervaringen en betekenis van de huidige omgeving op (Verhoeven, 2011). Daarnaast is de onderzoeksgroep binnen deze onderzoeksvraag relatief klein, omdat de respondenten selectief zijn uitgezocht.

Kwantitatief onderzoek

De hoofdvraag **“Wat zijn de wensen/behoeften van de huidige gasten ten aanzien van het service-aspect van gastvrijheidsbeleving voor het nieuwe entreegebied?”** is beantwoord door middel van kwantitatief onderzoek. Kwantitatief onderzoek wordt gebruikt om gegevens te verzamelen of te analyseren die numerieke gegevens genereert (Saunders et al., 2011). Er is gekozen voor kwantitatief onderzoek, omdat het gedrag, de wensen en de behoeften van een grote klantengroep in kaart is gebracht. In 2018 telde de gehele populatie die het Muziekkwartier heeft bezocht namelijk 400.000 bezoekers (Schoonwille, 2018). Tevens is kwantitatief onderzoek een goedkope en snelle manier om cijfermatig inzicht te verkrijgen, waardoor er de mogelijkheid ontstaat om procentuele verhoudingen weer te geven van de onderzoeksgroep (Right Onderzoek, z.d.). Om een zo volledig mogelijk beeld te creëren van deze

populatie, is kwantitatief het meest geschikt, omdat kwantitatief onderzoek zich meer richt op de hoeveelheid, de omvang en de frequentie van het onderzoek.

3.3 Waarnemingsmethode

In het onderzoek heeft er een intern en extern veldonderzoek plaatsgevonden. Het interne onderzoek is beantwoord door middel van half-gestructureerde interviews. Het externe onderzoek is gehouden middels online en schriftelijke enquêtes. Hieronder is toegelicht op welke manier dit veldonderzoek heeft plaatsgevonden.

Half-gestructureerde interviews

De huidige activiteiten van de organisaties van het Muziekkwartier zijn onderzocht door middel van half-gestructureerde interviews. De reden hiervoor is dat er bij een half-gestructureerd interview wel sprake van een vragenlijst, maar is er ook eigen inbreng van de respondent is. De onderzoeker stelt zich daarbij flexibel op en speelt in op de situatie door middel van doorvragen (Verhoeven, 2016). De vragenlijst van de interviews zijn opgesteld aan de hand van informatie uit het theoretisch kader en wensen van de opdrachtgever. Daarnaast is de keuze voor half-gestructureerde interviews gemaakt in verband met de populatie. Het gaat specifiek om de hoofdmedewerkers van de organisaties van het Muziekkwartier. Om uiteindelijk inzicht te krijgen in de huidige activiteiten en processen van de entreegebieden van het Muziekkwartier zijn de resultaten van de interviews met elkaar vergeleken. Op deze manier is er een beeld gevormd op welke specifieke activiteiten en processen er gericht moet worden in het kwantitatieve onderzoek.

Online enquête

Onderzoeksvraag 3 en de bijbehorende deelvragen betreffen de gasten van het Wilminktheater en Muziekcentrum en het Poppodium Metropool. Er is gekozen voor deze twee organisaties, omdat voor deze organisaties de service en gastvrijheid van de ontvangst cruciaal is voor de totaalbeleving. Om antwoord te geven op de hoofd- en deelvragen is er gebruik gemaakt van enquêtes. Een enquête is een gestructureerde dataverzamelmethode waarbij de vraagstelling en de antwoordmogelijkheden bij de respondenten vaststaan. Een enquête onder de huidige gasten van de twee organisaties kan binnen dit onderzoek een beeld geven van de huidige markt, de marktpotentie en de wensen van de gasten. De uitkomsten zijn daarom essentieel bij het maken van strategische keuzes voor het toekomstige entreegebied (Van Gurchom, 2014). Het voordeel van een enquête is dat het vele malen goedkoper is dan een interview, er weinig druk op de respondent gelegd wordt en het ook snel en grootschalig kan worden ingezet (Hinne en Roelofs, z.d.). In dit onderzoek zijn de enquêtes online uitgevoerd. Online onderzoek maakt het mogelijk om de doelgroep in een kort tijdbestek te ondervragen, waardoor de resultaten van het onderzoek snel beschikbaar zijn (Right Marktonderzoek, z.d.). Bij de online enquête worden de respondenten via de e-mail benaderd met een uitnodiging en een link naar de website met een vragenlijst (Verhoeven, 2016).

3.4 Steekproeftrekking

Half-gestructureerde interviews

De half gestructureerde interviews worden gehouden middels een doelgerichte steekproef. Bij een doelgerichte steekproef is er sprake van een steekproef op basis van bepaalde kenmerken (Verhoeven, 2016). In dit steekproefkader zijn dit de organisaties die aangesloten zijn bij het Muziekkwartier en een eigen entreegebied ter beschikking hebben, namelijk het Wilminktheater en Muziekcentrum, het

Metropool en Kaliber Kunstenschool. De hoofdafdeling medewerkers van de huidige recepties van deze organisaties, Jan van Geffen van Kaliber, Clemens Mos van het Wilminktheater en Muziekcentrum en Guido de Jongh van Metropool zijn geïnterviewd. De vragen zijn gebaseerd op het model van Bolier (1988), waarbij er is gekeken naar het product, de omgeving en het gedrag van de dienstverlener op locatie.

Online en schriftelijke enquêtes

Binnen het steekproefkader van de online enquête zijn de huidige gasten door middel van een selecte steekproef met zelfselectie benaderd. Bij zelfselectie kunnen de mensen zelf bepalen of ze mee willen doen aan de steekproef. De mensen die de online enquête hebben ontvangen, zijn bij het Wilminktheater en Muziekcentrum gesegmenteerd op basis van bezoekfrequentie. Het Wilminktheater en Muziekcentrum heeft te maken met kernpubliek (6 bezoeken of meer per jaar), participanten (3–5 bezoeken per jaar) en passanten (2 bezoeken of minder per jaar). Het verdelen onder groepssegmenten is niet bij het Metropool gebeurd, omdat zij nog niet zo ver zijn in hun CRM dat ze dit precies kunnen analyseren. Bij het Wilminktheater is hier wel voor gekozen om zo een representatief mogelijk beeld te geven. De organisatie wil bij het selecteren van respondenten zeker weten dat niet alleen de passanten reageren of alleen kernpubliek, omdat de meningen van alle groepen meegenomen moeten worden. In de analyse zelf zijn de enquête-antwoorden van alle bedrijven samengevoegd. Hier is voor gekozen omdat er uiteindelijk een beeld geschetst moet worden van de wensen en behoeften van de gasten van het Muziekkwartier tezamen en niet van de organisaties apart.

In totaal zijn er middels zelfselectie 5.440 huidige bezoekers benaderd. Hiervan zijn er 1.009 enquêtes binnengehaald. Hieruit zijn de volgende groepssegmenten te onderscheiden:

- 203 respondenten van het Metropool;
- 494 respondenten van het Wilminktheater en Muziekcentrum die vallen onder de ‘passanten’;
- 179 respondenten van het Wilminktheater en Muziekcentrum die vallen onder de ‘participanten’;
- 133 respondenten van het Wilminktheater en Muziekcentrum die vallen onder het ‘kernpubliek’.

Voor de bedrijfscontinuïteit van het Muziekkwartier is het verschil van de leeftijd, het geslacht en de keuze van fysieke of online verkoop niet relevant. Zij willen elke doelgroep kunnen voorzien en dienen (Persoonlijke communicatie Marco Rouw, 2019). De vragen zijn gebaseerd op de wensen van het Muziekkwartier en de theorie van Bolier (1988), waar de begrippen product (service), gedrag en omgeving centraal staan. Daarnaast zijn ook de dimensies van Pijls et al. (2016) gebruikt bij het opstellen van enquêtevragen. De dimensies brengen inzicht in welke aspecten voor de gast het belangrijkste zijn in de toekomstige gastvrijheidsomgeving van het Muziekkwartier.

3.5 Plan voor data analyse

Half-gestructureerde interviews

Tijdens de half-gestructureerde interviews zijn er opnames gemaakt door middel van opname apparatuur. Vervolgens zijn de opgenomen bestanden getranscribeerd en gecodeerd. Er is gekeken naar een structuur die van tevoren nog niet duidelijk was. Hierbij spreken we van ‘inductie’ (Verhoeven, 2016). Allereerst zijn aan de fragmenten labels toegekend (open coderen), waarna de fragmenten zijn teruggebracht naar kernthema’s (axiaal coderen). In de laatste fasen zijn de fragmenten gestructureerd en in verband met elkaar gebracht (selectief coderen). De verbanden die ontstaan geven uiteindelijk antwoord op de hoofd- en bijbehorende deelvragen die zijn opgesteld. De gecodeerde interview-transcripties zijn te vinden in bijlage VII. De codeboom bevindt zich in bijlage VIII.

Online enquête

De enquêteresultaten zijn ingevoerd **en** statisch geanalyseerd middels SPSS. SPSS wordt gebruikt om de verkregen data inzichtelijk te maken en verbanden te leggen tussen variabelen en deze aan te tonen. Er is voor SPSS gekozen omdat men, in tegenstelling tot Excel, met één analyseprogramma alle analyses uit kan voeren. De eerste stap is het definiëren van variabelen vanuit alle vragen op basis van naam, label, waarde en meetinstrument. Open vragen met lange antwoorden kunnen (meestal) niet in SPSS worden ingevoerd, deze worden schriftelijk meegenomen in de resultaten. Nadat de variabelen zijn gedefinieerd, zijn de onderzoeksgegevens ingevoerd. Vervolgens zijn de gegevens geanalyseerd door het zoeken van verbanden middels een univariate en bivariate analyse (Plooi, 2011). Een univariate analyse is een vorm van analyseren waar slechts één variabele betrokken is, bij bivariate **zijn dit er** twee. De uiteindelijke resultaten van de analyses zijn te vinden in 4.2.2.

4 Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de uitgevoerde onderzoeken besproken. Allereerst worden de resultaten besproken van het kwalitatieve onderzoek gevolgd door het kwantitatieve onderzoek.

4.1 De huidige omgeving van het Muziekkwartier

In deze paragraaf komen drie interviews met de organisaties van het Wilminktheater en Muziekcentrum, Poppodium Metropool en Kunstenschool Kaliber aan bod. Het doel van de paragraaf is om inzicht te verkrijgen over het product, het gedrag en de omgeving van elk bedrijf. Tevens wordt er stilgestaan bij hoe de organisaties kijken naar de toekomstige situatie. De indeling van de werkzaamheden binnen het product zijn schematisch terug te vinden in een document opgesteld door de werkgroep frontoffice. De indeling van de werkzaamheden bevindt zich in bijlage IX. Op dit onderzoek zijn alleen de werkzaamheden van de gastvrouw/gastheer en front office van toepassing.

4.1.1 Activiteiten en processen

Uit de interviews met de organisaties van het Muziekkwartier komt naar voren dat de meest belangrijke activiteiten en processen die geleverd worden de receptie, de ticketkassa, de informatiebalie, de muntenkassa en de kaartcontrole zijn (C. Mos, persoonlijke communicatie 2019; G. de Jongh, persoonlijke communicatie 2019; J. van Geffen, persoonlijke communicatie 2019).

Frontoffice (receptie en ticketkassa)

In dit onderzoek bestaat de front office uit de receptie en de ticketkassa. Wat opvalt is dat bij het Poppodium Metropool nog niet optimaal gebruik wordt gemaakt van de office taken (G. de Jongh, persoonlijke communicatie 2019). Het centrale kantoor is gevestigd op de locatie in Hengelo, waardoor de locatie in Enschede buiten openingsuren van evenementen geheel gesloten is. Hierdoor is ook de ticketkassa gevestigd in het vestigingsgebouw in Hengelo. De vestiging in Hengelo en het Wilminktheater en Muziekcentrum blijken wel gebruik te maken van dezelfde activiteiten binnen de front office, namelijk de receptie en de ticketkassa. De receptie ontvangt onder andere (zakelijke) gasten, geeft persoonlijk advies en houdt de interne en externe mail bij. De ticketkassa is een fysiek verkooppunt van tickets, waar kaarten ook geretourneerd kunnen worden (bijlage 9). “Voor ons is het entreegebied overdag een plek waar de kassa is, als verkooppunt. Het is tevens een loket waar mensen terecht kunnen met vragen”, aldus De Jongh (Persoonlijke communicatie, 2019).

De front office van Kaliber heeft een andere soort functie dan bij de andere organisaties, hierover zegt Van Geffen (Persoonlijke communicatie, 2019): “Op dit moment is onze receptie letterlijk een receptie, waarin niet alleen mensen worden ontvangen en in faciliterende voorzieningen worden bediend, maar ook verkoopgesprekken plaatsvinden”. Deze verkoopgesprekken vinden bij Kaliber niet alleen fysiek plaats, maar ook via de telefoondienst. Volgens Van Geffen (Persoonlijke communicatie, 2019) verstoort dit momenteel de directe relatie met de klant. De medewerker moet zowel de gasten op locatie als aan de telefoon ter woord staan, waardoor gasten moeten wachten. Dit zou hij dan ook in het toekomstige entreegebied willen zien verdwijnen.

Informatiebalie

Behalve de receptie en de ticketkassa is er ook een informatiebalie gevestigd bij de hoofdingang van het Wilminktheater en Muziekcentrum, blijkt uit het interview met Mos (Persoonlijke communicatie 2019). De informatiebalie is ondersteunend aan de receptie en is voorzien van verschillende brochures en flyers voor het verkrijgen van informatie over verschillende voorstellingen of concerten. Tevens is bij de informatiebalie gehoorversterking voor slechthorenden te verkrijgen (Persoonlijke communicatie, C. Mos, 2019).

Muntenkassa

Consumpties kunnen bij Metropool gekocht worden door middel van munten. Hiervoor beschikt Metropool over een muntenkassa, zo blijkt uit het interview met De Jongh (persoonlijke communicatie, 2019). Munten kunnen gekocht worden bij een muntenautomaat en bij drukte kunnen de munten ook bij de ticketkassa verkregen worden.

Kaartcontrole

De kaartcontrole wordt bij de entreegebieden van het Wilminktheater en Metropool uitgevoerd door middel van een ticketscanner. Mos gaat hier op in: “De ticketscanner scant de barcode op de tickets en dan verschijnt op het scherm naar welke voorstelling zij moeten **en naar welke plek**, etc.” (Persoonlijke communicatie, 2019). Vanaf de kaartcontrole wordt de verantwoordelijkheid overgenomen door de publieksservice, zij bedienen de gasten in het foyer.

Technologieën

Uit de interviews blijkt dat aan de werkzaamheden ook technologieën verbonden zijn. Behalve de telefonie, wifi en bluetooth maakt de organisatie Kaliber ook gebruik van aanwezigheidsregistratie. “Wij hebben destijds gekozen voor een systeem, genaamd Error Hive. Nu kunnen wij registreren wie er binnen is en waar **diegene** zich bevindt aan de hand van de wifi omgeving”, aldus Van Geffen (Persoonlijke communicatie, 2019). Hiermee wil de organisatie de veiligheid en de geborgenheid in het pand waarborgen.

Openingstijden

Uit de interviews komt naar voren dat de drie organisaties voor wat betreft de openingstijden gebonden zijn aan de evenementen. Opvallend is dat Kaliber te maken heeft met het **productaanbod** en de uitvoering daarvan. De klanten van Kaliber komen meer in de middag/avond dan in de ochtend/middag. Daarbij heeft Kaliber ook te maken met vakantieperiodes, waardoor de organisatie maar 40 weken per jaar beschikbaar zijn. Wel is Kaliber tijdens de schoolvakanties telefonisch beschikbaar, blijkt uit het interview met Van Geffen (Persoonlijke communicatie, 2019). De services van Metropool en het Wilminktheater en Muziekcentrum hebben te maken met tijdsvolgordes, zo blijkt uit de interviews met Mos en De Jongh. “De kassa en receptie zijn geopend vanaf 9.00 uur tot een uur of 18.00. De kassafunctie opent zich vervolgens weer om 19.00 uur, omdat om 20.00 uur de voorstelling begint. Dit geldt ook voor de kaartcontrole.” (Persoonlijke communicatie C. Mos, 2019). De tijdsvolgorde van Metropool is net iets anders, daar is de kassa pas een half uur voor aanvang van het concert geopend. Het pand zelf is wel eerder geopend, dit is afhankelijk van de openingstijden van het theatercafé.

4.1.2 Rol van de medewerker

De medewerkers in **de** huidige entreegebieden ondersteunen de activiteiten en processen die aanwezig zijn, blijkt uit de interviews met de organisaties van het Muziekkwartier. De services naast de front office worden bij het Wilminktheater en Muziekcentrum ondersteund door middel van gastvrouwen en/of heren (vrijwilligers). “Bij aanvang van de voorstelling zijn er naast de bezetting achter de kassa, ook dames aanwezig om gasten in de foyer welkom te heten. (...) Zij vervullen tevens de functie van de zogenaamde zaalwacht” (Persoonlijke communicatie C. Mos, 2019). In totaal werken er circa 5 à 6 **fte's** bij alle entreegebieden tezamen. Over het aantal fte's van Kunstenschool Kaliber zegt Van Geffen: “In hoofden hebben wij acht fte's, maar die variëren ook over onze locaties, want wij hebben meerdere locaties. Op deze locatie is sprake van gemiddeld 1.2 fte”. Bij het Metropool gaat het om een dagfunctie. De avondfunctie wordt vervuld door oproepkrachten. Zij vervullen dan de taken achter de kassa, portiers en scanners (persoonlijke communicatie G. de Jongh, 2019).

Wat opvalt bij het gedragsprotocol van de organisaties is dat het Wilminktheater en Muziekcentrum als enige een uitgebreid protocol hebben als het gaat om het uitvoeren van werkzaamheden. “Wij hebben een uitgebreid protocol (...) waarbij alle medewerkers een gastvrijheidstraining hebben gevolgd. Hoe ze de mensen moeten benaderen, hoe ze de gasten gastvrij te woord moeten staan, hoe ze de gasten kunnen helpen en hoe hun houding en gedrag hierbij moet zijn”, aldus Mos (persoonlijke communicatie, 2019). Metropool en Kaliber beschikken niet over een protocol. Uit het interview met Van Geffen (persoonlijke communicatie) blijkt dat alle medewerkers die bij het klantcontact en de klantenservice zitten zijn geselecteerd op geschiktheid. De medewerkers die aangenomen worden hebben al vaker verkoopgesprekken uitgevoerd. Wanneer de nieuwe medewerker is aangenomen, wordt hij of zij gekneed naar de werkwijze van Kaliber. Ze moeten menselijkheid, warmte, toegankelijkheid, betrokkenheid, maar ook sensitiviteit uitstralen. Aansluitend moeten de werknemers in het bezit zijn van een BHV-certificaat voor noodgevallen. De Jongh (Persoonlijke communicatie, 2019) geeft aan dat medewerkers zich correct moeten gedragen waarbij klantvriendelijkheid erg belangrijk is. Ook is het belangrijk dat de JE-vorm bij Metropool gehanteerd wordt in plaats van de U-vorm.

4.1.3 Inrichting omgeving

Opvallend is dat elke organisatie op een andere manier is ingericht wat betreft de omgeving. In de huidige situatie van het Wilminktheater en Muziekcentrum worden de gasten voorafgaand aan de voorstellingen verwelkomd door de gastheer en/of gastvrouw in het entreegebied. Hierbij vindt er nog niet gelijk een toegangscontrole plaats. Mos (persoonlijke communicatie, 2019) zegt hierover het volgende: “Dat doen wij eigenlijk met een reden. Het wil wel eens voorkomen dat mensen voorafgaand aan de voorstelling binnenkomen, maar nog geen kaartje hebben. Ze gaan bij binnenkomst naar de kassa toe, kunnen daar een ticket kopen en vanaf daar lopen ze de foyer in voor de kaartcontrole”. De kaartcontrole vergt een bepaalde logistiek, waardoor de kaartcontrole niet gelijk bij de voordeur plaats kan vinden.

De Jongh (persoonlijke communicatie, 2019) geeft aan dat het huidige entreegebied zo is ingericht om meer omzet te genereren. De klantenstroom vindt plaats langs het Muziekcafé. Het is de bedoeling dat de gast van het Poppodium aangetrokken wordt om voorafgaand een hapje of drankje te doen in het Muziekcafé. De processen en activiteiten in het entreegebied zijn daar ook op ingericht, aldus De Jongh (persoonlijke communicatie, 2019). Bij het binnenkomen van het entreegebied wordt er de mogelijkheid gegeven om de jas op te hangen in de garderobe, zodat men gelijk door kan naar het Theatercafé. Pas als men daar langsheen is geweest, vindt de kaartcontrole plaats. Na afloop van het concert is dit hetzelfde. Men moet eerst langs het Muziekcafé voordat de jassen kunnen worden gepakt. Op locatie Enschede is de klantenstroom per ingang van de zaal anders. Bij de grote zaal wordt de kaartcontrole gelijk uitgevoerd. Bij de kleine zaal moeten de gasten eerst langs de garderobe en vanuit daar worden de kaarten gecontroleerd.

In vergelijking met de entreegebieden van het Wilminktheater en Muziekcentrum en Metropool is de huidige ingang van Kaliber niet duidelijk. De entree is verstopt tussen het Poppodium en Wilminktheater en de fysieke receptie is pas te vinden op de tweede verdieping. Ook geeft Van Geffen (persoonlijke communicatie, 2019) aan dat het gebouw nu niet toegankelijk is. Dit heeft te maken met het aspect veiligheid “Op het Wilminkplein gebeuren momenteel nog veel geweldsdelicten waardoor de directe toegang tot de Kunstenschool is afgesloten”. Dit aspect kan een negatieve invloed hebben op de gastvrijheidsbeleving van de gast.

4.1.4 Toekomstige situatie

Voor de toekomstige situatie blijkt dat elke organisatie een eigen kijk heeft op de toekomst, die wel op elkaar aansluit. Volgens Mos (Persoonlijke communicatie, 8 april 2019) is het erg belangrijk dat de

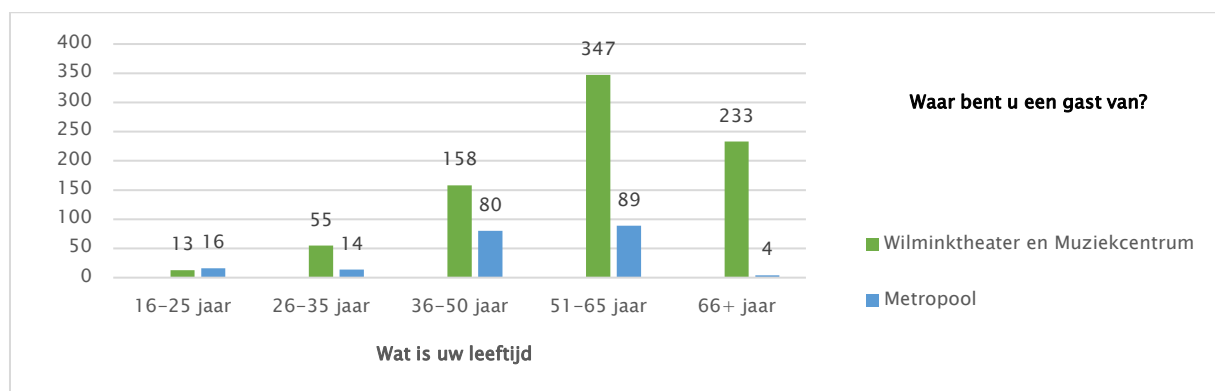
herkenbare uitstraling behouden blijft. Een gevoel van warmte dat past bij de uitstraling van de verschillende organisaties, dat een fijn gevoel geeft op het moment dat je het pand binnenkomt. Hier wordt aan toegevoegd dat een goede bewegwijzering en het waarborgen van veiligheid een belangrijke rol spelen. Voor **het** toekomstige entreegebied vind Poppodium Metropool (Persoonlijke communicatie G. de Jongh, 18 april 2019) persoonlijk contact erg belangrijk. “Omdat er meerdere partijen in één entreegebied zitten, betekent het niet gelijk dat het moet lijken op een doorverwijsloket. De **knowhow** met betrekking tot het verkrijgen van informatie moet op deze plek te vinden zijn”. Tevens vindt men dat de inrichting meer weg moet hebben van de locatie in Enschede, namelijk letterlijk en figuurlijk transparant. Het huidige gebouw geeft door het getinte glas namelijk een onfrisse uitstraling. Van Geffen (Persoonlijke communicatie, 22 april 2019) voegt hier tijdens het interview aan toe dat de sfeer vanuit de Kunstenschool warmte, geborgenheid, veiligheid, toegankelijkheid, zichtbaarheid **en** het meest belangrijke een ‘welkom’ moet uitstralen.

4.2 De wensen en behoefte van de gasten ten aanzien van de toekomstige situatie

In deze paragraaf worden de resultaten van de enquête besproken. De enquête is online afgenomen via Qualtrics. De enquête zoals die verstuurd is naar de respondenten, is te vinden in bijlage **en de verantwoording van de enquête in bijlage XI**. In deze paragraaf zijn de belangrijkste analyses meegenomen, het schematische overzicht van alle antwoorden van de afgenomen enquête is te vinden in bijlage XII. Zoals uit 4.1 is gebleken, zijn de huidige activiteiten en processen in de entreegebieden de receptie, ticketkassa, muntenkassa, informatiebalie en de kaartcontrole. Uit het gesprek met Marco Rouw (Persoonlijke communicatie, 2019) bleek dat de muntenkassa van Metropool wordt verplaatst naar de garderobe van het Metropool, om zo verwarring voor de overige gasten te voorkomen. Deze activiteit is dan ook niet meegenomen in het enquêteonderzoek.

4.2.1 Algemene vragen

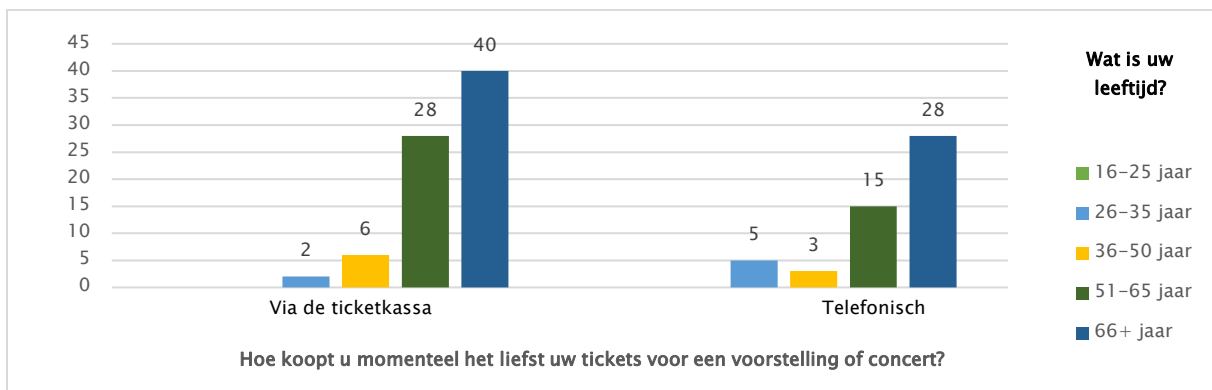
Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat het aantal respondenten van het Wilminktheater en Muziekcentrum een stuk hoger ligt dan **van** Metropool, namelijk 806 tegenover 203 respondenten. Dit heeft te maken met het feit dat de groep passanten (2 bezoeken of minder per jaar) een hoge respons heeft, namelijk 494 respondenten. Met 59,5% zijn de meeste respondenten vrouw. Daarnaast is het overgrote deel van de respondenten tussen de 51–65 jaar oud, namelijk 43,2%. Dit is vooral te danken aan de respondenten van het Wilminktheater en Muziekcentrum (figuur 4.1). Hieruit blijkt dat het Wilminktheater te maken heeft met een ouder leeftijdssegment dan Metropool. Vooral de leeftijd 66+ komt bijna niet voor bij Metropool, terwijl dit juist een belangrijke leeftijdsgroep is voor het Wilminktheater. Poppodium Metropool wordt vertegenwoordigd door de leeftijdscategorieën waarbij men spreekt van een middelbare leeftijd, namelijk 36–50 jaar en 51–65 jaar oud.



Figuur 4.1 – Type gast met betrekking op de verschillende leeftijden

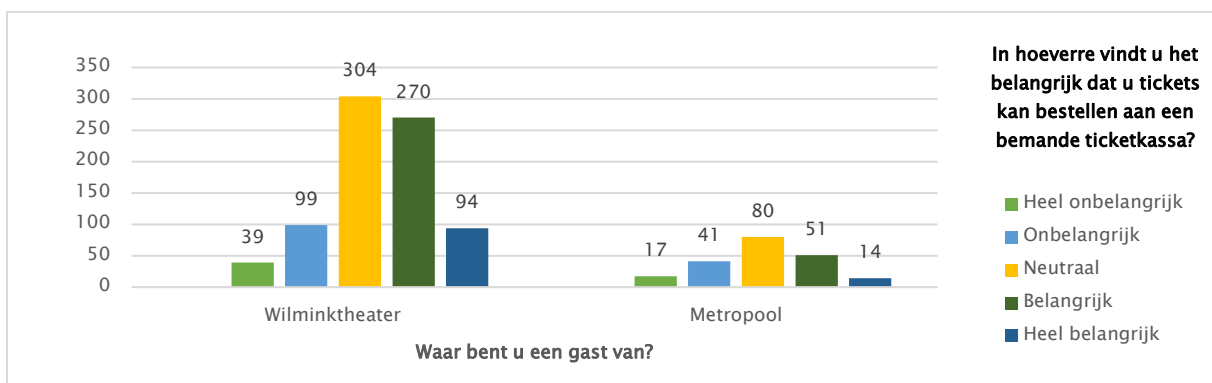
4.2.2 Het kopen van tickets

De respondenten kopen hun tickets het liefst online, namelijk 87,4% van de respondenten. Dit ligt een stuk hoger dan de ticketkassa en via de telefoon. In totaal hebben maar 127 respondenten aangegeven hun tickets liever niet online te bestellen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de online verkoop momenteel de boventoon voert, maar dat de mogelijkheid tot een andere aankoopoptie wel belangrijk is, omdat er wel degelijk gasten zijn die geen gebruik maken van online services. De 127 gasten die hun tickets het liefst via de ticketkassa of telefonisch bestellen zijn voornamelijk vrouw, namelijk 65,4%. Opvallend is dat het vooral de oudere doelgroep is die gebruik maakt van de overige aankoopfuncties (figuur 4.2). De leeftijdsgroep 51–65 jaar en 66+ heeft aangegeven het meest gebruik te maken van de overige aankoopfuncties (87,4%), terwijl de leeftijdsgroep 16–25 jaar helemaal geen behoefte heeft aan het kopen van tickets via een ticketkassa of via de telefoon.



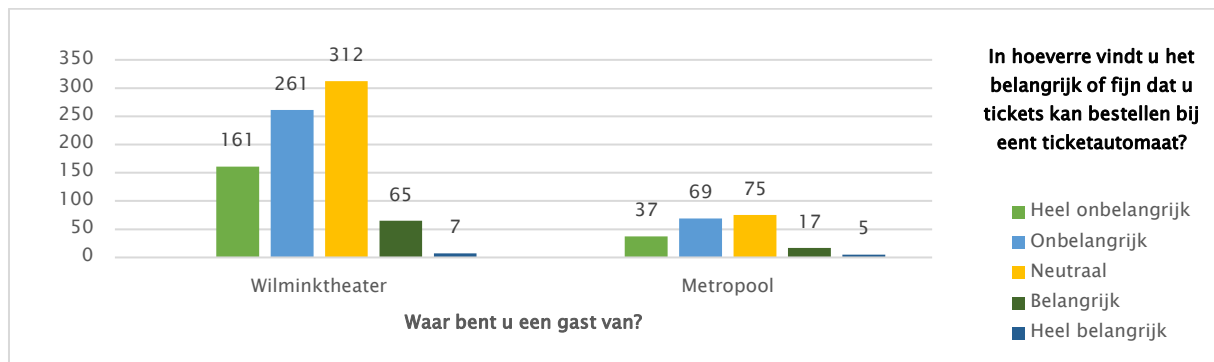
Figuur 4.2 – Leeftijd ten aanzien van de verkoop via de ticketkassa of telefonisch

Dat het bestellen van online tickets belangrijk is, is terug te zien in de stellingen omtrent het kopen van tickets. 86,7% van de respondenten heeft belangrijk of hoger ingevuld bij het belang van online tickets. Voor het toekomstige entreegebied spelen de verschillende soorten faciliteiten voor het kopen van tickets een rol, namelijk een bemande ticketbalie of een ticketautomaat.



Figuur 4.3 – Belang van de gasten ten aanzien van een bemande ticketkassa

Op een schaal van 1–5 wordt er 3.28 gescoord op de vraag “In hoeverre vindt u het belangrijk of fijn dat u tickets kan bestellen aan een bemande ticketkassa?”. Uit figuur 4.3 blijkt dat de respondenten van het Wilinktheater en Muziekcentrum meer belang hebben bij een bemande ticketkassa. In vergelijking met de respondenten van het Wilinktheater, hebben de respondenten van het Metropool vaker aangegeven een bemande ticketkassa onbelangrijk of heel onbelangrijk te vinden, namelijk 29% van de respondenten in tegenstelling tot 13% van het Wilinktheater.

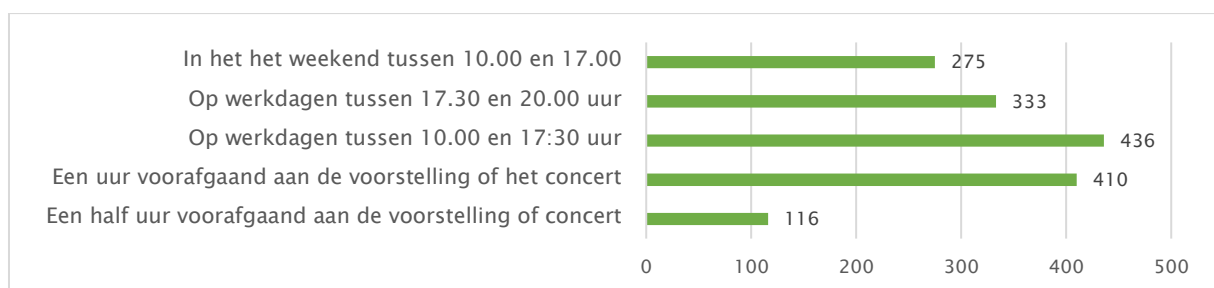


Figuur 4.4 – Belang van de gasten ten aanzien van een ticketautomaat

Gasten van beide organisaties vinden het bestellen van tickets bij een ticketautomaat op locatie niet belangrijk, zo blijkt uit figuur 4.4. Heel onbelangrijk tot en met neutraal is het hoogst gescoord op de desbetreffende vraag. Het scoort dan ook maar een 2.39 gemiddeld op een schaal van 1 –5. Er kan dus geconcludeerd worden dat naast de online verkoop van tickets, op locatie de bemande ticketkassa de belangrijkste rol speelt.

Op de vraag “Waarom vindt u het belangrijk om tickets bij een bemande ticketkassa te kunnen kopen?” heeft het grootste deel van de respondenten geantwoord dat zij het liefste advies wil hebben over de best beschikbare plaatsen, dit is 39,6%. Belangrijk om hierbij mee te nemen is dat gasten bij ‘anders, namelijk’ **benoemde** dat een bemande ticketkassa ideaal is voor mensen die niet overweg kunnen met de computer. 50% van de respondenten ziet een ticketautomaat vooral als een makkelijke tool.

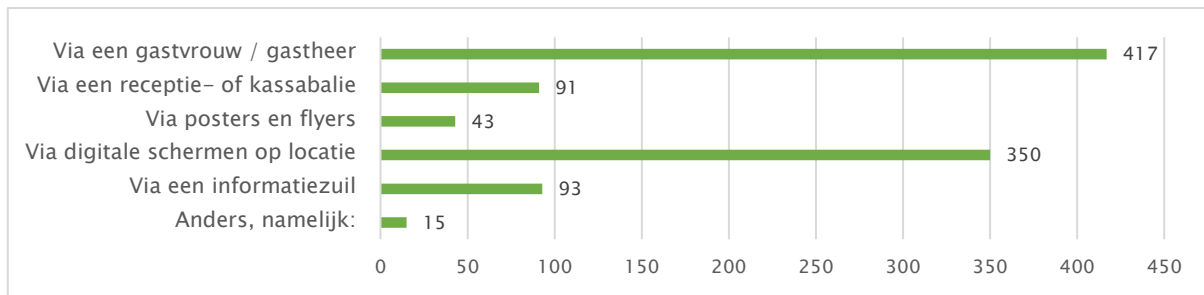
Wat betreft de openingstijden geven de gasten aan dat ze de ticketkassa het liefst open zien op werkdagen tussen 10.00 en 17.30 uur (27,8%) en een uur voorafgaand aan de voorstelling of het concert (26,1%). Een uitgebreide weergave van de resultaten is te vinden in figuur 4.5. 72,6% van de respondenten geeft aan de kaartcontrole direct bij het entreegebied te willen hebben. Wat hierbij opvalt is dat in de opmerkingen aan het eind van de enquête is genoemd dat de doorstroom momenteel een probleem is bij het Wilinktheater en Muziekcentrum. Volgens de respondenten is dit deels te **wijten** aan de opstopping van de kaartcontrole. Dit staat dus haaks op elkaar.



Figuur 4.5 – Voorkeur openingstijden

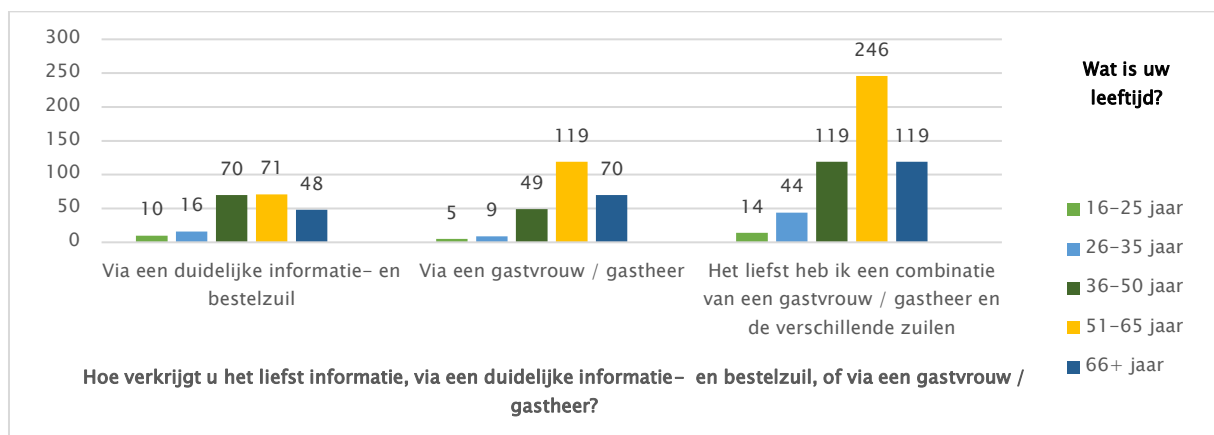
4.2.3 Het verkrijgen van informatie

De respondenten hebben online de voorkeur voor het verkrijgen van informatie via de nieuwsbrief (51,1%) of de website (35,1%). Voor het verkrijgen van informatie op locatie kan geconcludeerd worden dat het grootste deel van de respondenten, 41,3% en 34,7%, de informatie het liefst krijgt via een gastvrouw of gastheer of via digitale schermen.



Figuur 4.6 – Voorkeur informatievoorzieningen op locatie

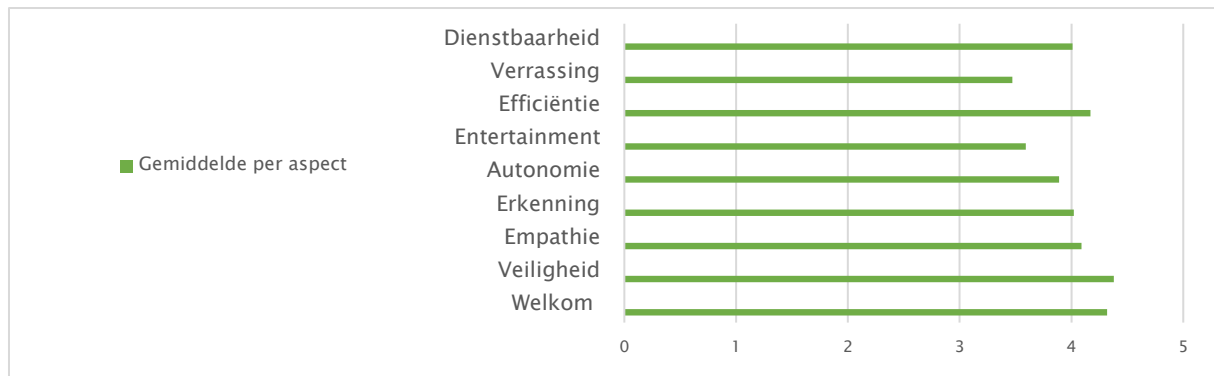
Op de vraag “Hoe verkrijgt u het liefst informatie, via een duidelijke informatie- en bestelzuil, of via een gastvrouw / gastheer?” is per leeftijd verschillend geantwoord. Interessant is dat de jongste leeftijdscategorieën, 16–25 en 26–35 jaar, het liefst gebruik **maakt** van technologie of een combinatie van technologie met een gastvrouw / gastheer. Dit is voor de oudere leeftijdsgroepen anders. Zij hebben op de tweede plek “via een gastvrouw / gastheer” **aangegeven**. Er kan geconcludeerd worden dat vanaf het 51^e levensjaar de interesse **voor een** volledig geatomiseerd entreegebied lager is dan bij de jongere leeftijds-groepen. Zoals hierboven al genoemd is kan dit zijn doordat de oudere leeftijdsgroep nog niet geheel bekend is met de computer, waar door de stap naar zuilen te groot **is**.



Figuur 4.7 – Voorkeur zuilen of gastvrouw / gastheer ten aanzien van leeftijd respondent

4.2.4 Gastvrijheid

Zoals reeds gezien, zijn de negen gastvrijheidsdimensies van Pijls et al. (2016) opgenomen in de enquête. Om te concluderen welke aspecten van Pijls et al. (2016) het belangrijkste zijn, is er aan elk aspect een percentage gegeven, te verdelen onder heel onbelangrijk tot heel belangrijk. Vervolgens is er van elke stelling het gemiddelde opgenomen. Elke stelling heeft zijn eigen gemiddelde die daarna gecombineerd **is** tot één gemiddelde per aspect. Op deze manier kan er gekeken worden **naar** welke **aspecten** voor de bezoekers van het Muziekkwartier het belangrijkste zijn voor het toekomstige entreegebied en welke het minst. Een overzicht van de percentages en gemiddeldes **is** te vinden in bijlage XIII.



Figuur 4.8 – Gastvrijheidsaspecten naar gemiddelde

In figuur 4.8 zijn de gemiddelde scores van elk gastvrijheidsaspect te zien. Bij het analyseren van de gemiddelde scores blijkt dat er geen opmerkelijke verschillen zijn tussen leeftijd, geslacht en de scores van de aspecten. Wat interessant is, is dat alle gemiddeldes van de dimensies hoog scoren en dicht bij elkaar liggen. Wel wordt er duidelijk dat er drie aspecten zijn die de respondenten het belangrijkste vinden, namelijk welkom, veiligheid en efficiëntie. Welkom en veiligheid hebben beide te maken met het creëren van een bepaalde sfeer voor de gast. Met een gemiddelde van 4.38 vinden gasten een **veilige** omgeving waarin de services zich afspelen erg belangrijk, alsook een plek waar ze zich comfortabel en op hun gemak voelen. Dit sluit aan bij de opmerkingen die de gasten aan het eind van de enquête hebben ingevuld over veiligheid. Over de veiligheid gaven veel respondenten aan dat ze de huidige entreegebieden van het Muziekkwartier veiliger willen zien. Momenteel is dit niet het geval. Dit komt onder andere door drugdealers die zich bevinden op het Wilminkplein. Ook vindt men het belangrijk om zich **welkom** te voelen in een uitnodigende en benaderbare sfeer (4.32). Dit sluit aan bij de uitkomsten van het verkrijgen van tickets en informatie, waar men aangeeft het liefst een gastvrouw of gastheer aanwezig te hebben in het entreegebied voor het kopen van tickets of het vragen van informatie. De benaderbaarheid van het verkrijgen van een service door middel van een gastvrouw of gastheer sluit aan bij het aspect welkom. Tevens sluit dit ook aan bij de ambitie van het Muziekkwartier, waarin wordt gesteld dat mensen zich meer thuis moeten voelen. Een huiskamer voor de stad, waar iedereen zich thuis voelt. De **efficiëntie** (4.17) wordt **teruggezien** in het feit dat de gasten graag snelheid hebben bij het verkrijgen van een antwoord of de weg door het pand. Opvallend is dat efficiëntie ook werd benoemd bij de eventuele opmerkingen van de gast. Respondenten geven aan dat de doorstroom in het pand erg belangrijk is. **Het** moet duidelijkheid zijn waar de gasten heen moeten, zodat er geen opstoppingen ontstaan.

De aspecten die duidelijk minder hebben gescoord **zijn** entertainment en verrassing. Dat de aspecten **entertainment** en verrassing beiden laag hebben gescoord is opvallend, omdat deze aspecten beide gerelateerd zijn aan het geven een 'extra service'. **Het blijkt dat de gasten meer** geven om de sfeer en snelheid in het entreegebied, dan dat zij wat extra's verwachten bij het krijgen van een service. Met een gemiddelde van 3,59 vinden gasten het minder belangrijk dat er andere faciliteiten aanwezig zijn in het entreegebied. Bij het aspect **verrassing** vinden de gasten het wel belangrijk om een wow-effect te ervaren, maar op het feit dat ze echt verrast willen worden werd wat neutraler gereageerd.

5. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen van het onderzoek. Elke hoofdvraag wordt beantwoord aan de hand van de deelvragen.

5.1 Beantwoording hoofd- en deelvragen

In deze paragraaf wordt er antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen van het onderzoek.

5.1.1 Wat zegt de theorie ten aanzien van het service-aspect van gastvrijheidsbeleving?

De eerste hoofdvraag is beantwoord middels deskresearch. Een beleving is een proces wat de bezoeker doormaakt. Gastvrijheid is een mix van verschillende aspecten, waaronder welkom en veiligheid (Pijls et al., 2016). Wanneer de juiste mix van gastvrijheidsaspecten matcht met het product, de omgeving en de verwachting van de gast, ontstaat gastvrijheidsbeleving. Het service-aspect is een onderdeel van de gastvrijheidsbeleving naar de gast toe. Het is een handeling die helpt bij het waarmaken van de verwachtingen van de gast. Ook komt dit begrip terug in de mix van gastvrijheidsaspecten. De begrippen staan dus in verbinding met elkaar. Een positieve beleving ontstaat namelijk niet zonder gastvrijheid en gastvrijheid is ondersteunend aan het geven van een service.

5.1.2 Op welke manier zijn de huidige organisaties die samengaan ingericht met betrekking tot het entreegebied?

De tweede hoofdvraag is beantwoord middels drie half-gestructureerde interviews met de managers van de organisaties van het Muziekkwartier. Het Muziekkwartier bestaat uit drie verschillende organisaties, namelijk het Wilminktheater en Muziekcentrum, Metropool en Kunstenschool Kaliber. Metropool en Kaliber hebben te maken met verschillende vestigingen, waarbij in Hengelo het hoofdkantoor van Metropool gevestigd is. Om deze reden is ook de inrichting van de vestiging in Hengelo meegenomen in dit onderzoek.

Activiteiten en processen

De entreegebieden van de organisaties zijn ingericht met betrekking tot het verlenen van een service aan de gast. Een overzicht van de activiteiten en processen is te vinden in **tabel 5.1**.

	Receptie	Ticketkassa	Muntenkassa	Informatiebalie	Kaartcontrole
Wilminktheater en Muziekcentrum	X	X		X	X
Metropool	X	X	X		X
Kaliber Kunstenschool	X				

Tabel 5.1 – Overzicht activiteiten en processen per organisatie

Alle drie de organisaties zijn gebonden aan evenementen. Kunstenschool Kaliber heeft te maken met het product, **het** aanbod en de uitvoering hiervan. Tevens heeft Kaliber te maken met vakantie periodes, waardoor ze momenteel maar 40 weken per jaar beschikbaar zijn. De openingstijden van het Wilminktheater en Metropool zijn afhankelijk van receptie en ticketkassa. Deze zijn op werkdagen overdag geopend vanaf een uur of 09:00 tot 18:00 uur, de kassafunctie opent bij het Wilminktheater vervolgens één uur voor aanvang van het evenement en bij Metropool een half uur voor aanvang. Dit geldt ook voor de kaartcontrole.

Zoals hierboven weergegeven zijn de activiteiten en processen die geleverd worden in het entreegebied de receptie, **de** ticketkassa, **de** muntenkassa, **de** informatiebalie en **de** kaartcontrole. De **receptie** ontvangt onder andere (zakelijke) gasten, geeft persoonlijk advies en houdt de interne en externe mail

bij. Kaliber heeft een ander soort functie dan de andere organisaties. Bij de receptie van Kaliber vinden verkoopsgesprekken niet alleen plaats aan de receptie, maar ook via de telefoon. De **ticketkassa** is een fysiek verkooppunt van tickets, waar ook kaarten geretourneerd kunnen worden. Metropool beschikt over een eigen **muntenkassa**. Munten kunnen gekocht worden bij een muntenautomaat en bij drukte kunnen de munten ook bij de ticketkassa verkregen worden. Informatie kan bij het Wilminktheater ook verkregen worden via de **informatiebalie**. Deze is voorzien van verschillende brochures en flyers en biedt tevens gehoorversterking aan voor slechthorenden. Ten slotte, vindt er in de entreegebieden van het Wilminktheater en Metropool een **kaartcontrole** plaats voorafgaand aan de voorstelling of het concert. Deze worden gescand door middel van een ticketscanner.

Rol van de medewerker

De rol van de medewerker is bij elk bedrijf ondersteunend aan de activiteiten en processen in het entreegebied. Het is zowel een dienstverlenende, als informerende, als **verkopende rol** die de medewerker aanneemt. In totaal zijn er circa 5 á 6 **fte's** aan het werk bij de organisatie van het Muziekkwartier. Voor het gedrag van de medewerker bij het vervullen van de functies beschikt het Wilminktheater over een uitgebreid protocol. Zo krijgen alle personeelsleden een gastvrijheidstraining waar hen onder andere geleerd wordt welke houding ze moeten aannemen. Metropool en Kaliber beschikken niet over zo'n protocol. Bij Kaliber wordt de persoon op geschiktheid geselecteerd en van daaruit wordt hij of zij gekneet naar de werkwijze van Kaliber. Bij Metropool moeten de medewerkers zich correct gedragen, waarbij klantvriendelijkheid erg belangrijk is

Omgeving

De omgeving waarin de activiteiten plaatsvinden is bij het Wilminktheater en Metropool afhankelijk van de logistiek. In de huidige inrichting van het Wilminktheater en Muziekcentrum worden de gasten voorafgaand aan de voorstelling allereerst verwelkomd door een gastvrouw en/of **gastheer** in het entreegebied. Hierbij worden de kaarten nog niet gelijk gecontroleerd. Na binnenkomst is er eerst de mogelijkheid om een ticket te kopen bij de ticketkassa voordat de kaartcontrole plaatsvindt. Metropool heeft de omgeving op de locatie in Hengelo zo ingericht om er de maximale omzet uit te halen. De kaartcontrole vindt namelijk plaats nabij het Muziekcafé. Op de locatie Enschede is de klantenstroom per ingang van de zaal anders. Bij de grote zaal wordt de kaartcontrole gelijk uitgevoerd. Bij de kleine zaal moeten de gasten eerst langs de garderobe en van daaruit worden de kaarten gecontroleerd. In de huidige situatie is de ingang van Kaliber niet duidelijk. De entree van Kaliber Kunstenschool is gesitueerd tussen Metropool en het Wilminktheater, waarbij de fysieke receptie pas te vinden is op de tweede verdieping van het gebouw. Ook is het gebouw momenteel niet voor iedereen toegankelijk. Dit heeft te maken met de onveilige situatie van het Wilminkplein.

Toekomstige situatie

Voor de toekomstige situatie vinden de bedrijven van het Muziekkwartier het belangrijk dat wanneer een gast het entreegebied binnenkomt, er een gevoel van warmte ontstaat dat past bij de uitstraling van de verschillende organisaties. Niet alleen het gevoel van warmte, maar ook aspecten als veiligheid **en** toegankelijkheid zijn erg belangrijk. De **knowhow** met betrekking tot het verkrijgen van informatie moet zich op één plek bevinden, waardoor het geen doorverwijsloket wordt. Hierbij speelt persoonlijk contact een cruciale rol.

5.1.3 Wat zijn de wensen/behoefte van de huidige gasten ten aanzien van het service aspect van gastvrijheidsbeleving voor het nieuwe entreegebied?

Bij hoofdvraag 2 is antwoord verkregen op welke manier de huidige organisaties die samengaan ingericht zijn met betrekking tot het entreegebied. Hieruit is gebleken dat de entreegebieden van de organisaties zijn ingericht met betrekking tot het verlenen van een service aan de gast. Deze services zijn de receptie, ticketkassa, muntenkassa, informatiebalie en kaartcontrole. Hoofdvraag 3 is kwantitatief van aard en onderzoekt middels een enquête wat de wensen en behoeften zijn van de huidige gasten ten aanzien van deze services. De muntenkassa is niet meegenomen in het kwantitatieve onderzoek om verwarring met de gasten van het Wilminktheater en Muziekcentrum te voorkomen.

In totaal zijn er 1.009 enquêtes ingevuld, 203 respondenten van Metropool, 806 respondenten van het Wilminktheater en Muziekcentrum. Hiermee is de steekproef representatief aan de populatie. Met 59,5% zijn de meeste respondenten vrouw. Daarnaast is het overgrote deel van de respondenten tussen de 51–65 jaar oud, namelijk 43,2%. Daarna volgden de 66-plussers en de 36–50 jarigen. De leeftijdsverhouding is representatief aan de huidige doelgroep van het Muziekkwartier, waar momenteel de middelbare doelgroep vertegenwoordigd wordt (figuur 4.1)

Verkrijgen van tickets

De respondenten kopen hun tickets het liefst online, namelijk 87,4% van de respondenten. Dit percentage ligt een stuk hoger ten opzichte van de ticketkassa (7,5%) en via de telefoon (5,1%). De gasten die tickets niet online aankopen bestaan voornamelijk uit de leeftijdsgroep 51–65 jaar en 66+ jaar oud, terwijl de jongere leeftijdsgroep 16–25 jaar helemaal geen behoefte heeft aan het kopen van tickets via een ticketkassa of telefonisch (Figuur 4.2).

Het bestellen van tickets online wordt ook als de belangrijkste vorm van service gezien blijkt uit het veldonderzoek. Op een schaal van 1–5 is het **belangrijkst** het kopen van tickets online 4.26, volgend door een bemande ticketkassa (3.28) en als laatste een ticketautomaat (2.39). Vooral de respondenten van het Wilminktheater en Muziekcentrum hebben meer belang voor een ticketkassa (figuur 4.3 en 4.4). Redenen die hiervoor zijn gegeven is dat 39,6% van de respondenten die belangrijk of hoger hebben ingevuld, graag advies **willen** over de best beschikbare plaatsen. Maar ook persoonlijke aandacht, advies over voorstellingen en concerten en het niet overweg kunnen met een computer **worden** als reden gezien. Het gebruik van een ticketautomaat wordt door respondenten meer gezien als een gemakkelijke tool (50%).

Het kopen van tickets op locatie doen gasten het liefst op werkdagen tussen 10.00 en 17.30 (27.8%) en één uur voorafgaand aan het concert (26,1%), waarbij de ticketcontrole het liefst direct bij de entree plaatsvindt. Een kanttekening hierbij is dat gasten een goede doorstroom van de services erg belangrijk vinden, dit is momenteel niet het geval. De slechte doorstroom heeft volgens gasten deels te maken met de opstopping die ontstaat bij de kaartcontrole.

Verkrijgen van informatie

De gasten willen in het toekomstige entreegebied het liefst een combinatie van duidelijke informatie- en/of bestelzuilen en een gastvrouw of **gastheer** (46,%). Vooral de jongere generaties spreken hun voorkeur uit voor het gebruik van technologie, waar de oudere generatie nog wel graag een gastvrouw en/of **gastheer** tot zijn beschikking heeft (figuur 4.7). Dit is in overeenstemming met de wensen en behoeften van het verkrijgen van informatie op locatie. Gasten verkrijgen de informatie op locatie het liefst door middel van een gastvrouw of gastheer (41,3%), maar hebben ook graag digitale schermen op

locatie waar de informatie op getoond wordt (34,7%). **Informatie** via posters of flyers wordt op locatie als minst populair gezien.

Gasten verkrijgen tickets en informatie het liefst op een welkome, veilige en efficiënte manier (figuur 4.8). Op een schaal van 1–5 vinden gasten het met een gemiddelde van 4.38 belangrijk dat de services zich afspelen in een veilige omgeving, waar ze zich comfortabel en op hun gemak voelen. Momenteel is de situatie rondom veiligheid slecht door de drugdealers die zich bevinden op het Wilminkplein, waardoor de veiligheid in de huidige situatie niet is gewaarborgd. Dit zou dan ook veranderd moeten worden in het toekomstige entreegebied. Tevens is het belangrijk dat de gast zich welkom (4.32) voelt in het entreegebied. Dit sluit aan bij de ambitie van het Muziekkwartier, waarin gesteld wordt dat meer mensen het Muziekkwartier als thuis moeten zien. **Het is de bedoeling om een huiskamer van de stad te creëren**, waar iedereen zich thuis voelt. Ten slotte wil de gast vraag dat de informatie en tickets op een snelle manier verkregen wordt (4.17), maar ook de doorstroom in het toekomstige entreegebied zelf is belangrijk voor de gast. Dit alles zodat er geen opstoppen ontstaat. Gasten ontvangen het liefst geen extra entertainment of verrassingen rondom de services van het entreegebied. Zij komen enkel voor een doelgericht bezoek.

6 Discussie

In dit hoofdstuk wordt de kwaliteit van het onderzoek beoordeeld aan de hand van twee beoordelingscriteria, namelijk betrouwbaarheid en validiteit. Deze twee begrippen worden één voor één besproken en onderbouwd.

6.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid is de mate waarin het onderzoek vrij is van toevallige fouten (Verhoeven, 2014). Hoe groter de kans is dat de resultaten voortkomen uit toeval, hoe lager de betrouwbaarheid van het onderzoek. Volgens Verhoeven (2014) is er een aantal aspecten die een onderzoek wel of niet betrouwbaar kunnen maken. Allereerst is dit het wel of niet gebruik maken van een standaardvragenlijst. De betrouwbaarheid is in het kwalitatieve onderzoek verhoogd door gebruik te maken van een interviewgids, waarbij de onderwerpen en hoofdvragen vaststaan. Bij de enquête zijn de structuur, de formulering van vragen en de antwoordmogelijkheden van de vragen in de vragenlijst voor alle respondenten gelijk. Tevens is er in de enquête gebruik gemaakt van een likert-schaal met zo min mogelijk open vragen; dit verhoogt de betrouwbaarheid van de enquête. Om de vragenlijsten betrouwbaar te laten zijn voor zowel de organisatie als de hogeschool, zijn de vragenlijsten tussentijds voorzien van peer-feedback van Gijs Theunissen, Desiree Logger, de opdrachtgever Marco Rouw en medewerkers van het CRM-team van het Wilminktheater en Muziekcentrum. Tevens heeft het CRM-team een proefenquête ingevuld, om eventuele fouten op het gebied van vraagstelling en spelling er uit te halen. Hierdoor wordt de betrouwbaarheid verhoogd.

De steekproefomvang van het onderzoek is ook belangrijk als men een representatieve uitspraak wil doen over een doelgroep. De betrouwbaarheid binnen het kwalitatieve onderzoek is verhoogd doordat het onderzoek verricht is bij meerdere bedrijven. De drie ondervraagden beschikken over de juiste kennis, omdat ze zijn uitgekozen op basis van specialisme. Bij het kwantitatieve onderzoek is de steekproefgrootte berekend aan de hand van een formule met een betrouwbaarheidspercentage en een foutmarge. Het betrouwbaarheidspercentage is 95% en de foutmarge 10%. Op basis van de populatie van 400.000 bezoekers van het huidige jaar moesten er minimaal 384 enquêtes ingeleverd worden. Uiteindelijk zijn er in totaal 1.009 enquêtes ingevuld en is de steekproef representatief voor de populatie. Hierdoor vormt de steekproef van de enquête een juiste afspiegeling van de populatie in dit onderzoek. Wat de betrouwbaarheid verlaagt, is dat de resultaten op het gebied van organisatiekeuze scheef is, waardoor analyseren moeilijker werd. Het Wilminktheater en Muziekcentrum heeft met de enquête meer respondenten verkregen dan verwacht, waardoor het aantal respondenten veel hoger ligt dan bij het Metropool. Terugkijkend hadden er meer enquêtes uitgestuurd moeten worden bij het Metropool; nu waren het er maar 906. Op deze manier zouden de enquêteresultaten betreffende de organisaties meer in balans zijn geweest.

Het aspect omgeving is belangrijk voor de betrouwbaarheid in de afnamefase, omdat een omgeving een respondent positief of negatief kan beïnvloeden. Kwalitatief onderzoek is interpretatief, wat het onvermijdelijk maakt dat de onderzoeker de data door een persoonlijke lens interpreteert (Creswel, 2013), dit verlaagt de betrouwbaarheid van het onderzoek. Om nadelige invloed van de interview-omgeving te beperken, zijn de interviews gehouden in de natuurlijke omgeving van de respondenten, namelijk op het kantoor. Alleen bij het interview van Poppodium Metropool is dit niet het geval. Dit interview is wel in zijn natuurlijke omgeving gehouden, zij het telefonisch. Doordat het gesprek telefonisch is uitgevoerd mist de onderzoeker de controlemogelijkheid in het geval de respondent de vraag niet begrijpt (Baarda, 2009). Dit verlaagt de betrouwbaarheid van het onderzoek.

De betrouwbaarheid van de resultaten zijn binnen het kwalitatieve onderzoek verhoogd door gebruik te maken van opnameapparatuur tijdens de interviews. Hierdoor is elk transcript volledig na te lezen nadat het getranscribeerd is. Bij het analyseren van de kwantitatieve gegevens is er gebruik gemaakt van een softwareprogramma. De enquêtes zijn in dit onderzoek geanalyseerd middels SPSS. Door het gebruik van SPSS is het mogelijk geworden de samenhang van de aspecten gemakkelijk te interpreteren.

Al met al kan er geconcludeerd worden dat de betrouwbaarheid van dit onderzoek grotendeels betrouwbaar is. Het onderzoek was betrouwbaarder geweest wanneer de afname van het interview met De Jongh (Metropool) fysiek had plaatsgevonden. Op deze manier was er een controlemogelijkheid geweest in het geval dat de respondent de vraag niet begreep.

6.2 Validiteit

Met validiteit wordt bepaald in welke mate het onderzoek vrij is van systematische fouten. Je kijkt naar de echtheid en het waarheidsgehalte van het onderzoek. Er wordt gekeken naar de geldigheid van het meetinstrument en de onderzoeksgroep. Hierbij geldt hoe minder fouten, hoe meer de resultaten een afspiegeling van de werkelijkheid zullen zijn (Verhoeven, 2014). Er zijn drie vormen van validiteit te onderscheiden, namelijk begrips-, interne- en externe validiteit. Elk van deze vormen worden in de onderstaande deelparagrafen besproken.

6.2.1 Begripsvaliditeit

Bij begripsvaliditeit wordt er gekeken naar wat gemeten is en wat er gemeten moet worden (Verhoeven, 2014). De kernbegrippen in dit onderzoek waren 'gastvrijheidsbeleving' en 'service'. In het theoretisch kader zijn de kernbegrippen geoperationaliseerd vanuit de literatuur. De bronnen die hierbij geraadpleegd zijn, zijn gecontroleerd door middel van de AAOCC-criteria. Het gebruik van deze criteria verhoogt de validiteit. Vanuit het theoretisch kader is er voor een model gekozen die de gastvrijheidsbeleving op locatie kan meten, namelijk het model van Bolier (1988). Tevens is er gebruik gemaakt van de gastvrijheidsaspecten van Pijls et al. (2016). Het model en de aspecten zorgen ervoor dat er aan alle aspecten wordt gedacht als het gaat om het bieden van service in een gastvrijheidsomgeving en zijn gebruikt als leidraad in het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek. De begripsvaliditeit is ook verhoogd door gebruik te maken van verschillende gesprekstechnieken. In de interviews is voorafgaand benoemd welke punten er behandeld gaan worden. Tijdens de interviews zijn er open en gesloten vragen gesteld, is doorgevraagd en samengevat. Achteraf gezien had het doorvragen tijdens het interview vaker moeten gebeuren, evenals het samenvatten. Wellicht was er dan nog meer verdiepende informatie over de verschillende onderwerpen naar voren gekomen. Op basis van het bovenstaande kan er geconcludeerd worden dat de begripsvaliditeit goed is, maar beter had gekund tijdens de afnamefase van het kwalitatieve onderzoek.

6.2.2 Interne validiteit

Er wordt gesproken van intern valide resultaten wanneer de onderzoeker in staat is om de juiste conclusies te trekken (Verhoeven, 2014). Enerzijds kan er worden gesteld dat de interne validiteit van dit onderzoek hoog is, omdat de gehele aanpak van het kwalitatieve onderzoek zo is bedoeld om de bestaande situatie zo goed mogelijk weer te geven. De huidige situatie van de organisaties van het Muziekkwartier is beschreven en geïnterpreteerd vanuit het oogpunt van de front office managers, waardoor het gemakkelijker is de juiste conclusies te trekken met betrekking tot welke processen en activiteiten er momenteel aanwezig zijn (Baarda, De Goede en Teunissen, 2001). Bij het kwantitatieve onderzoek is er aan het einde van de enquête een open vraag toegevoegd, waar deelnemers op- of aanmerkingen kunnen plaatsen in het geval ze iets gemist hebben over wat er gemeten wordt. Dit heeft de interne validiteit van het onderzoek verhoogd, omdat er verschillende verbanden zijn gevonden

tussen de uitkomsten van de enquêtevragen en opmerkingen (open vraag). Anderzijds komt de interne validiteit van het onderzoek ook in gevaar doordat de respondenten voor het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek zijn geselecteerd. Hierdoor **wordt** alleen de mening van een selecte groep mensen gevraagd binnen de interviews en enquêtes. Wat bij het kwantitatieve onderzoek de validiteit tevens verlaagd kan hebben, is dat de respondenten een snel een sociaal wenselijk antwoord hebben ingevuld in plaats van wat ze echt denken. Het risico **van** dit onderzoek is dat de conclusies van het onderzoek niet representatief zijn voor de huidige gasten van het Muziekkwartier, waardoor het advies niet juist is.

Op basis van de bovenstaande argumenten kan worden gesteld dat de interne validiteit redelijk te noemen is. Het selecteren van de juiste personen voor de onderzoeken zorgt ervoor dat de respondenten wel representatief zijn voor de populaties van het onderzoek.

6.2.3 Externe validiteit

Externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Hierbij staat de vraag centraal of het onderzoek dezelfde resultaten zou opleveren als het op een andere plaats, met andere personen in een andere tijd uitgevoerd zou zijn (Creswell, 2003). Wat enerzijds de externe validiteit verhoogt, is dat de drie geïnterviewde binnen het kwalitatieve onderzoek nauw betrokken zijn bij de verbouwing van het Muziekkwartier. Anderzijds zijn de resultaten van het onderzoek niet geheel door te trekken naar andere organisaties, aangezien de uitkomsten van de interviews gerelateerd zijn aan de organisatie. Wel kan gesteld worden **dat** de uitkomsten van de werkzaamheden overeen **kunnen** komen **met de uitkomsten** bij andere culturele organisaties, aangezien het Wilminktheater en Muziekcentrum en Metropool wat betreft de uitkomsten sterk op elkaar lijken.

De totale populatie waar het kwantitatieve onderzoek uitspraak over doet, zijn de huidige gasten van de organisaties van het Wilminktheater en Muziekcentrum en Poppodium Metropool. Wat de externe validiteit van de enquête **verhoogt**, is dat het aantal respondenten een representatief beeld **geeft** van de totale populatie. Er zijn namelijk in totaal 1.009 enquêtes opgehaald. Bovendien is het aantal respondenten per leeftijdscategorie representatief **voor** de huidige populatie, waarbij de middelbare leeftijdscategorie vertegenwoordigd wordt. Het onderzoek is generaliseerbaar naar andere culturele organisaties zoals theaters, omdat zij momenteel te maken hebben met dezelfde opbouw van leeftijdscategorieën als het Muziekkwartier. Hierdoor kunnen de resultaten ook representatief zijn voor dezelfde doelgroep op een andere plek. Er kan op basis van het bovenstaande geconcludeerd worden dat de externe validiteit in dit onderzoek hoog is.

7 Advies

In dit hoofdstuk wordt er op basis van de onderzoeksresultaten een advies gegeven aan het Wilminktheater en Muziekcentrum. Het advies geeft antwoord op het adviesdoel en de adviesvraag die voorafgaand aan het onderzoek waren opgesteld. Ter verduidelijking zijn deze hieronder nogmaals herhaald.

Adviesdoel

Het doel van dit adviesrapport is om op basis van de wensen en behoeften van de huidige gasten een advies te geven aan Wilminktheater en Muziekcentrum over het vormgeven van de activiteiten en processen in het toekomstige entreegebied.

Adviesvraag

“Op welke manier kunnen de organisaties van het Muziekkwartier de huidige activiteiten en processen het beste inrichten in het nieuw te ontwikkelen entreegebied, waarbij het serviceniveau van gastvrijheidsbeleving en de belangen van de gasten gewaarborgd blijven?”

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Allereerst worden er op basis van de resultaten uit het onderzoek, per activiteit twee alternatieven gepresenteerd. Vervolgens worden de belangrijkste alternatieven tegen elkaar afgewogen aan de hand van criteria. Uit de beoordelingsmatrix komt uiteindelijk de voorkeur voor één alternatief naar voren. In paragraaf drie wordt de implementatie van het beste alternatief beschreven aan de hand van de PCDA-cyclus. Ten slotte wordt het hoofdstuk afgesloten met een financiële verantwoording van het gekozen alternatief.

7.1 Alternatieven

Deze paragraaf gaat in op de keuze van alternatieven. De alternatieven zijn gebaseerd op de resultaten uit het onderzoek. Uit het veldonderzoek is gebleken dat de activiteiten en processen van de receptie, ticketkassa, informatiebalie en kaartcontrole van belang zijn voor dit advies. De alternatieven zijn dan ook op deze faciliteiten gebaseerd. De alternatieven van de activiteiten en processen zijn gebaseerd op het wel of niet implementeren van automatisering. Dit geldt niet voor de kaartcontrole. De alternatieven van de kaartcontrole zijn gebaseerd op de locatie waar het plaats moet vinden. De kaartcontrole vindt momenteel al plaats middels een ticketscanner, waardoor deze niet geautomatiseerd hoeft te worden. Ook wordt de bijdrage van de dimensies van gastvrijheidsbeleving van Pijls et al. (2016) meegenomen in elk alternatief.

Allereerst worden de alternatieven voor de informatiebalie en kaartencontrole benoemd, waarna er per activiteit een conclusie wordt getrokken. Vervolgens worden de alternatieven van de receptie en ticketkassa beschreven. Hierbij worden de receptie en ticketkassa als één gezien, namelijk de front office. De alternatieven van de front office worden in de volgende paragraaf meegenomen in de multi-criteria analyse.

7.1.1 Informatiebalie

Alternatief 1 – Behoud van de huidige informatiebalie

Alternatief 1 betreft het behouden van de huidige situatie. Uit het interview met Mos (Persoonlijke communicatie, 2019) is gebleken dat de informatiebalie ondersteunend is aan de receptie en is voorzien van verschillende brochures en flyers voor het verkrijgen van informatie over verschillende voorstellingen of concerten. Tevens is er ook gehoorversterking te verkrijgen. Een informatiebalie geeft de mogelijkheid aan de gasten om de informatie die ze zien op brochures en flyers ook mee te nemen naar huis. Dit geeft de gasten de mogelijkheid om zich na het bezoek nog te kunnen inlezen over een bepaalde les, voorstelling of concert en draagt daarmee tevens bij aan de gastvrijheidsdimensie entertainment.

Alternatief 2 – Automatisering door middel van interactieve informatieschermen

Uit het onderzoek is gebleken dat er niet veel behoefte is om informatie te verkrijgen via posters of flyers, maar dat de focus meer gelegd moet worden op de informatieschermen die in het entreegebied aanwezig zijn (paragraaf 4.2.3). Het implementeren van interactieve informatieschermen zorgt ervoor dat het voor de organisaties naast het zenden van informatie naar het 'publiek', ook mogelijk is om de narrowcasting interactief te maken. Met een 'fingertouch' kan de bezoeker informatie opvragen waar hij of zij in geïnteresseerd is, **bijvoorbeeld** informatie over de openingstijden, de beschikbaarheid van één van de flexwerkruimtes of over verschillende voorstellingen en concerten. **Alle uitgezonden** informatie en/of reclame is gebaseerd uit databases, die getoond moet worden op een specifiek moment voor de specifieke doelgroep die op dat moment aanwezig is (Bedrijfsinformatie systemen, z.d.). De adviesoptie sluit hierbij het beste aan bij de gastvrijheidsdimensie autonomie, waar gasten onafhankelijk zijn van medewerkers voor het krijgen van informatie. Flyers en posters kunnen eventueel nog wel via houders verspreid worden over het entreegebied, maar er wordt geen specifieke balie meer voor ingericht. Het verkrijgen van gehoorversterking wordt een werkzaamheid **voor** de gastvrouw en/of **gastheer**.

Conclusie

Er kan geconcludeerd worden dat alternatief 2 het meeste inspeelt op de resultaten van het veldonderzoek. Zoals hierboven genoemd is, hebben de gasten helemaal geen behoefte meer aan posters of flyers en is de informatiebalie daarmee overbodig geworden. Bovendien vinden gasten autonomie in het nieuwe entreegebied belangrijker dan entertainment. De geautomatiseerde informatieschermen geven de gast de mogelijkheid om met één blik informatie te krijgen over het pand, de voorstellingen, openingstijden etc. Tevens geeft alternatief 2 voor de organisaties de mogelijkheid om informatie te zenden **die relevant is voor de doelgroep die op dat moment aanwezig is**. Alternatief 2 speelt hiermee niet alleen in op de wensen en behoeften van de gast, maar zorgt ook het dat het Muziekkwartier zijn marketingmogelijkheden op locatie kan uitbreiden.

7.1.2 Kaartcontrole

Alternatief 1 – Kaartcontrole bij ingang van de verschillende foyers

Bij alternatief 1 vindt de kaartcontrole plaats bij de ingang van de verschillende 'eigen' foyers. Uit paragraaf 4.2.2 kan geconcludeerd worden dat gasten de kaartcontrole het liefst gelijk bij het entreegebied willen hebben (72,6%). Omdat er op deze manier meteen ook gasten zijn die niet naar een voorstelling of concert gaan, maar ook naar Kaliber, de bistro of de bibliotheek gaan is dit geen optie meer. Om toch zo veel mogelijk aan de wens van de gast tegemoet te komen worden de kaarten gecontroleerd in de eigen foyers van de bedrijven. Zo hoeven de gasten niet voordat ze de zaal ingaan in de rij te staan voor een kaartcontrole. Deze optie draagt daarmee bij aan de doorstroming en efficiëntie van de processen.

Alternatief 2 – Kaartcontrole bij de ingang van de verschillende zalen van het Muziekkwartier

Alternatief 2 betreft de kaartcontrole bij de ingang van de verschillende zalen van het Muziekkwartier. Uit de interviews met Mos en De Jongh (Persoonlijke communicatie, 2019) is gebleken dat de kaartcontrole een bepaalde logistiek vergt in het pand. Omdat er in de nieuwe situatie een grotere doorstroom is van gasten die niet alleen meer komen voor een bezoek aan het theater of poppodium, is het niet mogelijk om de kaartcontrole direct bij de entree uit te voeren. Om deze reden wordt de kaartcontrole uitgevoerd bij de verschillende zalen waar voorstellingen en/of concerten worden gehouden. De gast krijgt hierdoor de mogelijkheid zich vrijuit door het pand heen te bewegen, voordat hij of zij daadwerkelijk de zaal binnen gaat. Hiermee sluit het aan bij het gastvrijheidsaspect autonomie.

Conclusie

Er kan geconcludeerd worden dat alternatief 1 het **meest** rekening houdt met de wensen en behoeften van de gasten. Gasten willen het liefst de kaartcontrole direct bij het entreegebied hebben in plaats van de ingang van de zalen. Met het implementeren van alternatief 1 komt tevens de doorstroming van het pand niet in gevaar. Wanneer de kaartcontrole bij de ingang van de zaal is, bestaat de kans dat er opstoppen ontstaan bij de ingang, waardoor de gasten moeten wachten. Dit kan de klanttevredenheid van de gast verlagen.

7.1.3 Frontoffice

Alternatief 1 – Het combineren van de ticketkassa en de receptie van de organisaties tot één

Adviesoptie 1 betreft het combineren van de ticketkassa en de bestaande receptie van de organisatie tot één. De frontoffice vormgegeven middels een balie, die bemand is door gastvrouwen en/of heren. Omdat het entreegebied aansluit **bij** een bistro met barfunctie, is er gekozen voor een bar-frontoffice-combinatie. De bar en front office gaan in elkaar over. Op deze manier is de receptie minder prominent in het toekomstige entreegebied, waardoor het huiskamer gevoel behouden blijft. Tevens is het een efficiënte manier om de gasten van Kunstenschool Kaliber te voorzien van een consumptie. Er is gekozen voor een balie, omdat uit de resultaten van het veldonderzoek is gebleken dat gasten het belangrijk vinden dat de tickets op locatie gekocht kunnen worden bij een bemande ticketkassa (paragraaf 4.2.2). Dit geldt voornamelijk voor de oudere doelgroep van het Muziekkwartier. De leeftijdsgroep 51–65 jaar en 66+ heeft aangegeven op locatie het meest gebruik te maken van een ticketkassa (figuur 4.2). Dit in tegenstelling **tot** de jongere doelgroep, die aangeeft tickets alleen online te **willen** verkrijgen. Aangezien de oudere doelgroep momenteel de belangrijkste doelgroep is van het Muziekkwartier, is het belangrijk om de wensen en behoeften van deze gasten mee te nemen ten aanzien van de ticketbalie.

De gastvrouw of **gastheer** achter de frontoffice is het visitekaartje voor de organisatie, zo ook in het entreegebied. Hij of zij is in staat voor alle drie de bedrijven taken uit te voeren. Zowel het verkopen van tickets voor de het Wilminktheater en Metropool als het verkopen van lessen aan de klanten van Kaliber. Ook beschikt de werknemer over de benodigde kennis over de verschillende organisaties. De keuze betreft een gastvrouw of **gastheer**, omdat uit het veldonderzoek geconcludeerd kan worden dat gasten informatie het liefst verkrijgen via een gastvrouw of **gastheer** (41,3%). Door het persoonlijk contact te blijven integreren in de bemande receptie en ticketkassa, levert dit meer contactmomenten op waardoor de gastvrijheidsbeleving omhoog gaat.



Figuur 7.1 – Bar-frontoffice-combinatie

Uit het interview met Van Geffen (Persoonlijke communicatie, 2019) is geconcludeerd dat de activiteiten die niet te maken hebben met fysiek klantcontact niet bijdragen aan het efficiënte en welkome gevoel dat gasten belangrijk vinden. Uit het veldonderzoek is gebleken dat deze gastvrijheidsaspecten erg belangrijk zijn voor de huidige gast van het Muziekkwartier. Om deze reden worden de activiteiten die niet te maken hebben met fysiek klantcontact toegespitst naar de backoffice, zodat er meer focus gelegd kan worden op het persoonlijk contact met de gast. Met het doorvoeren van **een** bar-front office-combinatie stemt de adviesoptie, behalve efficiëntie en welkom, ook in op meerdere gastvrijheidsdimensies van Pijls et al (2016), waaronder dienstbaarheid en veiligheid.

Omdat het toekomstige entreegebied straks elke dag geopend is van 08:00 **uur** tot 22:00 **uur**, worden de openingstijden ook uitgebreid. Op werkdagen is de gecombineerde front office geopend van 10.00

uur tot 17.00 uur en in het weekend van 13:00 uur tot 17:00 uur. Hier is voor gekozen omdat dit door de respondenten van het onderzoek met 43,2% als meest fijne openingstijden **worden** gezien (figuur 4.5). In de avonduren is de bezetting afhankelijk van de lessen van Kaliber en/of de voorstellingen en concerten van Metropool en het Wilminktheater en Muziekcentrum. Wanneer er lessen plaatsvinden in de avond, is de front office in de avonduren geopend van 18:00 **uur tot 21:00 uur**. Bij voorstellingen en/of concerten is de front office één uur voorafgaand aan de voorstelling geopend.

Alternatief 2 – Automatiseren services ondersteund door gastvrouwen

De tweede optie betreft het inspelen op automatisering van de aangeboden services. Op het gebied van de receptie en ticketkassa gaat het om een selfservice ticketbalie, waar gasten door middel van een ticketautomaat zelf kaartjes kunnen verkrijgen voor een voorstelling of concert. Ook het aanmelden bij een les bij Kunstenschool Kaliber kan via deze manier. De automaten zijn door middel van software technologie zo ingesteld dat ze voor elke organisatie kunnen functioneren. De keuze betreft automatisering, omdat uit het veldonderzoek is gebleken dat de jongste leeftijdscategorieën, 16–25 en 26–35 jaar, het liefst gebruikt **maken** van geautomatiseerde technologieën of een combinatie van automatisering ondersteund door een gastvrouw of **gastheer**. Uit het onderzoek kan tevens geconcludeerd worden dat gasten het liefst informatie verkrijgen via een gastvrouw of **gastheer**, namelijk 41,3% (paragraaf 4.2.3). Om op deze behoefte van de gasten in te spelen zijn er in de omgeving van de ticketbalie gastvrouwen aanwezig. Deze gastvrouwen kunnen helpen bij de aankoop via **de** ticketautomaat en vervullen tevens de receptiefunctie. Bij de gastvrouwen kan men terecht voor het verkrijgen van informatie op locatie voor alle drie de organisaties.

Ook bij deze adviesoptie worden taken die niet te maken hebben met fysiek klantcontact toegespitst op de bac koffice. Door de inzet van de ticketzuil komt er meer tijd vrij voor de werknemer. De tijd die vrijkomt door de juiste inzet van technologie geeft de medewerker de mogelijkheid meer te doen voor de gast op het gebied van verkoop, hospitality en hosting om zo te zorgen voor een 9+ moment (Van Soest, Hokkeling en Buiteman, 2017).

Omdat de ticketbalie in principe onbemand is, zijn de openingstijden voor de ticketkassa dezelfde openingstijden als van het pand. De gastvrouwen die aanwezig zijn ter ondersteuning van de ticketkassa of **voor** vragen zijn doordeweeks van 10:00 **uur** tot 17:00 uur aanwezig. Hier is voor gekozen omdat dit door de respondenten van het onderzoek met 43,2% als meest fijne openingstijden wordt gezien (figuur 4.5). In het weekend en in de avonduren is de bezetting afhankelijk van het aantal lessen van Kaliber. Wanneer dit niet het geval is, zijn de gastvrouwen alleen aanwezig één uur voorafgaand aan de voorstelling.



Figuur 7.2– Selfservice ticketbalie

Adviesoptie 2 stemt het meeste **af** op de gastvrijheidsdimensies autonomie en efficiëntie (Pijls et al. 2016). Ook is adviesoptie 2 meer ingericht op de toekomstige doelgroep. De jongere doelgroepen in dit onderzoek, 16–25 jaar en 26–35 jaar oud, maken deel uit van het millennial tijdperk. Deze doelgroep gaf aan eerder gebruik te maken van technologische mogelijkheden dan de oudere leeftijdsgroepen (Figuur 4.7). De millennialgeneratie is de eerste generatie die opgroeit met de aanwezigheid **van** verschillende soorten technologieën. Voor hen is technologie niet optioneel, maar een vereiste voor hun dagelijkse bezigheden. Om deze reden is het belangrijk om in te spelen op de jongere doelgroep, omdat zij de toekomst zijn van het Muziekkwartier.

7.2 Afweging alternatieven

In deze paragraaf worden de alternatieven van de activiteit front office tegen elkaar afgewogen aan de hand van een multi-criteria analyse. De criteria zijn deels bepaald door de adviesvraag. Daarnaast zijn ook de wensen van de opdrachtgever meegenomen. De beoordelingscriteria waar de alternatieven aan worden gewogen zijn hieronder benoemd. De toelichting per beoordelingscriteria is te vinden in bijlage XIV.

- Het sluit aan bij de ambitie van het Muziekkwartier;
- Het sluit aan bij de wensen en behoeften van de huidige gasten van het Muziekkwartier;
- Het moet realiseerbaar zijn voor de start van de verbouwing;
- Het levert besparing van de personeelskosten op.

7.2.1 Wegingspercentages

In de multi-criteria analyse wordt er gebruik gemaakt van wegingspercentages. Er is gekozen voor een wegingspercentage per beoordelingscriteria, omdat het ene criteria een belangrijkere rol speelt dan de ander in dit onderzoek. De **wegingspercentages** zijn in procenten **uitgedrukt**, waarbij het totaal van alle wegingsfactoren 100% maakt. Tabel 7.3 geeft de **wegingspercentages** per beoordelingscriteria weer.

Beoordelingscriteria	Wegingspercentage %	Toelichting
Aansluitend bij de ambitie	20	Het is belangrijk dat het aansluit bij 'de culturele huiskamer van de stad'
Aansluitend bij de wensen en behoeften van de huidige gast	30	Het sluit aan bij het onderzoeksdoel van het onderzoek, namelijk het in kaart brengen van de belangen
Het moet realiseerbaar zijn voor de start van de verbouwing	30	De optie moet realiseerbaar zijn voor juni 2020
Het levert een besparing van de personeelskosten op	20	De organisatie wil met het samenvoegen van de frontoffice werkzaamheden circa 4 fte's besparen
Totaal	100	

Tabel 7.3 – Toewijzing wegingsfactor aan beoordelingscriteria

De criteria wordt beoordeeld aan de hand van een vierpuntschaal. Wanneer de adviesoptie niet voldoet aan de criteria, worden er geen punten gegeven. Wanneer de adviesoptie deels voldoet aan de criteria, wordt er één adviesoptie gegeven, grotendeels twee punten en volledig drie punten. In tabel 7.4 wordt de vierpuntschaal weergegeven.

Alternatief	Voldoet niet aan de criteria	Voldoet deels aan de criteria	Voldoet grotendeels aan de criteria	Voldoet volledig aan de criteria
Punten	0	1	2	3

Tabel 7.4 – Vierpuntschaal

7.2.2 De beoordeling van de alternatieven

In de onderstaande tabel is de beoordeling van elke optie per criterium weergegeven. Allereerst wordt de beoordeling per criterium genoemd. Vervolgens wordt de totaalscore per criterium getoond. Uiteindelijk worden de scores van alle criteria bij elkaar opgeteld tot een totale score per optie. De optie met de hoogste totaalscore is het advies dat wordt gegeven aan het Wilminktheater en Muziekcentrum en wordt verder uitgewerkt in een PCDA-cyclus.

Beoordelingscriteria	Wegings- Factor %	Alternatief 1 Beoordeling	Alternatief 1 Totaalscore	Alternatief 2 Beoordeling	Alternatief 2 Totaalscore
Aansluitend bij de ambitie	20	2	40	2	40
Aansluitend bij de wensen en behoeften van de huidige gast	30	2	60	1	30
Het moet realiseerbaar zijn voor de start voor de verbouwing	30	3	90	2	60
Het levert een besparing van de personeelskosten op	20	2	40	3	60
Totaalscore			230		190

Tabel 7.5- Beoordelingsanalyse op basis van de criteria

De toelichting van de scores van de alternatieven, zoals weergegeven in tabel 7.5, zijn te vinden in bijlage XV.

7.2.3 Gekozen optie

Op basis van de toegewezen punten en de wegingsfactoren van de criteria is te zien dat alternatief 1 het beste is beoordeeld. Deze adviesoptie wordt in de volgende paragraaf uitgewerkt middels een implementatieplan. Verdere uitwerking van de gekozen adviesopties is te vinden in bijlage XVI.

7.3 Implementatieplan

Het implementatieplan wordt uitgewerkt met behulp van de PDCA-cyclus (figuur 7.6). De PDCA-cyclus is een tool om de continue kwaliteitsverbetering van verschillende processen binnen een organisatie te bewaken. De cyclus, die ook wel de kwaliteitscirkel van Deming (1986) wordt genoemd, kent de vier belangrijke stappen: plan, do, check en act (Van Vliet, 2013). Enerzijds wordt de PDCA-cyclus bij dit advies gebruikt als controlemiddel om de kwaliteit van de veranderingen binnen de verbouwingen van het Muziekkwartier te bewaken. Anderzijds om het huidige serviceniveau van gastvrijheidsbeleving in het nieuwe entreegebied te waarborgen.



Figuur 7.6- PDCA-cyclus

De planning van de PDCA-cyclus is afhankelijk van de opleverdatum en de start van het project. Binnen het implementatieplan is er van uitgegaan van de beoogde opleverdatum in september 2020, maar dit is afhankelijk van de goedkeuring van het definitieve ontwerp van de gemeente.

7.3.1 Plan

Bij plan staat de verbetering van de werkzaamheden centraal. Hoe kan de huidige situatie (IST) omgezet worden naar de gewenste Soll-situatie. Bij deze stap worden doelen gesteld ten aanzien van het advies (Van Vliet, 2013). De doelstellingen zijn SMART geformuleerd, waardoor de doelen meetbaar zijn.

- Het Muziekkwartier heeft voor september 2020 de activiteiten en processen in het nieuw te ontwikkelen entreegebied gerealiseerd;
- 1 jaar na implementatie is het serviceniveau van gastvrijheidsbeleving gewaarborgd met een 8.35.

Om doelstelling 1 te behalen moeten in de uitwerking van het adviesplan de wensen en behoeften van verschillende partijen worden meegenomen. Het management van de werkgroep frontoffice is de eindverantwoordelijke voor het concept. Zij vindt het belangrijk dat bij deze verandering ook de belangen

van de front office medewerkers gewaarborgd **worden**. Zij zijn namelijk **degenen** die uiteindelijk moeten werken in het nieuwe entreegebied. Bovendien is het belangrijk om MARS interieurarchitecten te betrekken bij het concept, zij zijn verantwoordelijk voor de daadwerkelijke inrichting van het pand.

Om doelstelling 2 te behalen is het belangrijk om de juiste medewerkers te herplaatsen in het nieuwe entreegebied. Deze medewerkers moeten kunnen presteren op hoog niveau, om zo het serviceniveau van gastvrijheid te kunnen waarborgen. Er moeten advies- en gastvrijheidstrainingen plaatsvinden voordat het nieuwe entreegebied geopend **wordt**.

Plan fase – Voorbereiding implementatie adviesplan			
Activiteit	Toelichting activiteit	Periode	Verantwoordelijke
<i>Doel 1: de verbouwing</i>			
1. Bijeenkomst werkgroep front office	Adviesrapport doornemen met werkgroep front office en het beslissen op welke manier het advies daadwerkelijk ingevoerd wordt	Week 36, 41 (2019)	Werkgroep front office
2. Onderzoek uitzetten onder huidige front office medewerkers	Onderzoek uitzetten voor het waarborgen van de belangen van de front office medewerkers voor het nieuwe te ontwikkelen entreegebied	Week 37 t/m 40	Front office manager
3. Bijeenkomst derden	Bijeenkomst met derden als MARS interieurarchitecten om het concept door te voeren in een fysiek plan	Week 42, 44, 46	Facilitair manager, derden als MARS interieurarchitecten
4. Herontwikkeling entreegebied	Het concept van de activiteiten en processen uitwerken naar een fysiek plan	Week 42 t/m week 48	Facilitair manager
<i>Doel 2: de medewerkers</i>			
1. Plannen advies- en gastvrijheidstrainingen	Het plannen van advies- en gastvrijheidsniveau om zo het service niveau te waarborgen	Week 17 (2020)	Front office manager

Tabel 7.7 – Plan

Toelichting: Om de belangen van de verschillende partijen mee te nemen, wordt na de bijeenkomst van het management een onderzoek uitgezet naar de belangen van de huidige front office medewerkers. In dit onderzoek kunnen zij suggesties doen hoe het werk in het toekomstige entreegebied beter, makkelijker, sneller of veiliger kan. Het meenemen van suggesties van de medewerkers in het advies plan zorgt niet alleen voor betere gedragingen van de medewerkers, maar ook voor een hogere efficiency in het toekomstige entreegebied (Vavia, z.d.). Hiermee draagt het ook gelijk bij aan doelstelling 2. Nadat alle belangen van de partijen ten aanzien van het adviesplan helder zijn, vindt er een herontwikkeling plaats van de activiteiten en processen van het entreegebied.

Om het huidige service niveau te waarborgen is het belangrijk dat de herplaatste front office medewerkers advies- en gastvrijheidstrainingen krijgen. Deze trainingen worden ter voorbereiding op de opening van het nieuwe entreegebied **alvast** ingepland, zodat alle medewerkers zich houden aan hetzelfde protocol.

7.3.2 Do

Bij de fase 'do' gaat het om de uitvoering en realisatie van de geplande activiteiten. Wat zijn de concrete acties, wie zijn hierbij betrokken, welke middelen worden er ingezet en waarover en hoe wordt er gecommuniceerd (Van Vliet, 2013).

Do fase – De uitvoering van het adviesplan			
Activiteit	Toelichting activiteit	Periode	Verantwoordelijke
<i>Doel 1: De verbouwing</i>			
1. Verbouwing	Start van de verbouwing van bouwdeel A	Week 23 t/m 35 (2020)	Uitvoerende partijen verbouwing
2. Inrichting van de activiteiten en processen	Inrichting van de bar–receptiecombinatie en de interactieve informatieschermen	Week 31 t/m 32	MARS interieurarchitecten
3. Inrichting interieur	Inrichten van de huiskamer van de stad dat bijdraagt aan een veilig gevoel voor de gast	Week 33 & 34	MARS interieurarchitecten
4. Routing ontwikkelen	Routing ontwikkelen vanaf het entreegebied naar de andere foyers	Week 32	Facilitair manager
5. Programmeren beeldmateriaal voor informatieschermen	Er moeten verschillende soorten programmeringen zijn voor de verschillende doelgroepen van het Muziekkwartier, maar ook beeldmateriaal om 'de huiskamer van de stad' uit te stralen	Week 32 t/m 34	Marketing manager
<i>Doel 2: De medewerkers</i>			
1. Het herplaatsen / opnieuw aanstellen van front office medewerkers	Het herplaatsen van de huidige medewerkers in het nieuwe entreegebied.	Week 5 t/m 15	Front office manager
2. Bijeenkomst front office medewerkers	Het voeren van een bijeenkomst met alle frontoffice medewerkers voor de uitleg en werkwijze van het nieuwe frontoffice concept	Week 25	Front office manager, medewerkers
3. Training advies en gastvrijheid	Medewerkers krijgen een advies– en gastvrijheidstraining waarbij technieken en houdingen worden aangeleerd	Week 32	Front office manager, medewerkers en gastvrijheidscoach
4. Medewerkers laten kennismaken met het nieuwe entreegebied	Wanneer de verbouwing gereed is medewerkers rondleiden in hun toekomstige werkomgeving	Week 34	Front office manager

Tabel 7.8 – Do

Toelichting: De concrete acties zijn bij 'do' onderverdeeld in twee delen. In het eerste gedeelte staat de verbouwing zelf centraal. Hierbij gaat het om de verbouwing zelf, de inrichting van de activiteiten en het programmeren van deze processen. **Bij het tweede gedeelte staan de medewerkers die gaan werken in het entreegebied centraal.** Niet alle medewerkers kunnen werken in het toekomstige entreegebied. Daarom vindt er een herplaatsing plaats. Voor het herplaatsen gelden juridische regels, waardoor een langer tijdspad wordt gehanteerd. Voor de aangestelde werknemers is het belangrijk om in aanloop tot het nieuwe entreegebied een bijeenkomst te hebben gehad over de nieuwe werkwijze van het

entreegebied. Dit wordt aangevuld met advies- en **gastvrijheidstrainingen**, waarbij medewerkers technieken en houdingen worden aangeleerd op het gebied van serviceverlening. Op deze manier leren de medewerkers op een actieve manier om te gaan met verschillende omgangsvormen.

7.3.3 Check

Fase drie is de controlefase, namelijk 'check'. In deze fase worden de resultaten gemeten **en** vergeleken met de gestelde doelen (Van Vliet, 2013).

Check fase – Meten van de doelstellingen			
Activiteit	Toelichting activiteit	Periode	Verantwoordelijke
1. Het uitvoeren van een 0 meting op basis van klanttevredenheidsonderzoeken	Het uitvoeren van een 0 meting om zo het serviceniveau van gastvrijheidsbeleving te meten na de verbouwing	Week 48 (2020)	Front office manager of mogelijk afstudeerder
2. Evaluatiegesprekken met de frontoffice medewerkers	Een onderzoek houden onder de medewerkers van het entreegebied van het Muziekkwartier of het nieuwe entreegebied functioneert naar behoren	Week 50	Front office manager of mogelijk afstudeerder

Tabel 7.9 – Check

Toelichting: De check fase wordt circa 3 maanden na de opening van het nieuwe entreegebied uitgevoerd. Om te kijken hoe de service van het nieuwe entreegebied is wordt er in de check fase een nulmeting uitgevoerd. Een nulmeting is een handige tool om te gebruiken om effecten te meten en het succes van de verbouwing vast te leggen. Op deze manier wordt er duidelijk gemaakt of het adviesplan het gewenste resultaat heeft behaald en/of het huidige serviceniveau gewaarborgd is. Ten slotte worden er evaluatiegesprekken gevoerd met de medewerkers. Deze gesprekken moeten inzichtelijk maken wat volgens de medewerkers de sterke en zwakke punten zijn van het entreegebied. Wanneer er uit de metingen op- of aanmerkingen zijn gekomen ten aanzien van de huidige service, worden deze vertaald in verbeteracties in fase 'act'.

7.3.4 Act

In de laatste fase act, wordt er geanalyseerd of er afwijkingen aanwezig zijn. Deze afwijkingen worden vervolgens gecorrigeerd (Van Vliet, 2013).

Act fase – Het corrigeren van eventuele afwijkingen			
Activiteit	Toelichting activiteit	Periode	Verantwoordelijke
1. Organiseren bijeenkomst voor het bespreken van verbeteracties van het entreegebied	Verbeteracties opstellen voor het huidige nieuwe entreegebied van het Muziekkwartier	Week 3 (2021)	Werkgroep front office
2. Activiteiten en processen verbeteren	Indien nodig aanpassing(en) uitvoeren aan de activiteiten en processen in het entreegebied	Week 4 t/m 6	Facilitair manager
3. Service verbeteren	Indien nodig het serviceniveau verbeteren, dit kan verbeterd worden door bijvoorbeeld trainingen.	Week 4 t/m 6	Front office manager

Tabel 7.10 – Act

Toelichting: De allerlaatste fase wordt alleen uitgevoerd wanneer dit nodig is. Wanneer er in de check fase geen op- of aanmerkingen zijn gekomen, wordt de 'act' periode nog niet uitgevoerd. Wanneer er wel verbeteringen nodig zijn ten aanzien van de activiteiten en processen of services, wordt er een bijeenkomst georganiseerd om de inzichten die opgedaan zijn uit de check fase te bespreken en het actieplan voor het verbeteren van het entreegebied concreet te maken. Het actieplan wordt vervolgens vertaald in trainingen of een fysieke aanpassing in het entreegebied.

7.4 Financiële consequenties

Deze paragraaf brengt de financiële consequenties van de adviesoptie in kaart. De kosten en de opbrengst van de verbouwing worden voor het Muziekkwartier in kaart gebracht. Tevens worden de opbrengsten in kaart gebracht middels de Balance Scorecard. De Balance Scorecard heeft betrekking op het waarborgen van het huidige serviceniveau van gastvrijheidsbeleving en daarmee van de opbrengsten op het gebied van klanttevredenheid van de organisaties.

7.4.1 Kosten en opbrengsten verbouwing

Kosten

De kosten van het adviesplan bestaan uit de kosten van de verbouwing, het inhuren van een coach voor de advies- en gastvrijheidstrainingen en de kosten van het personeel dat werkzaam is in het toekomstige entreegebied. De verbouwing inclusief trainingen zal tot en met de opening van het nieuwe entreegebied €1.152.500,- gaan kosten. Na de verbouwing blijven de personeelskosten van de front office en back office medewerkers aanwezig. De kosten zijn hieronder uitgesplitst.

Acties	Kosten	Bijdragen
a. Verbouwing	Kosten verbouwing entreegebied	€450.000,- van de totale bouwsom van €1.150.000,- (incl. interieur en apparatuur)
b. Advies- en gastvrijheidstrainingen	Kosten trainingen, 1 dag in totaal	€2.500,- in totaal (o.b.v. voorgaande trainingen)
c. Personeelskosten	5.6 fte (1 fte = €50.000,-	€280.000,- in totaal (frontoffice en back office)

Tabel 7.11 – kosten adviesplan

a. Verbouwingskosten

Het budget dat het Muziekkwartier heeft voor de verbouwing van bouwdeel A is in totaal € 1.150.000,- . Dit bedrag bestaat uit een eenmalige bijdrage van € 750.000 vanuit de gemeente en een bedrag van € 400.000,- voorzien vanuit het Wilminktheater. Het budget is inclusief het aanstellen van personeel en de aanschaf van interieur en apparatuur voor zowel de bistro, als het gezamenlijke entreegebied. Na aanleiding van een overleg met Marco Rouw (persoonlijke communicatie, 2019) en een architect van Mars Interieurarchitecten is de inschatting van de verbouwing en de inrichting (incl. Interieur en apparatuur) van het entreegebied geraamd op € 450.000,-

b. Advies- en gastvrijheidstrainingen

Het Wilminktheater en Muziekcentrum voert momenteel al advies- en gastvrijheidstrainingen uit onder de huidige werknemers van de organisaties. Deze trainingen kunnen worden doorgevoerd onder het frontoffice team. De kosten van advies- en gastvrijheidstrainingen bedragen € 2.500,-

c. Personeelskosten

De personeelskosten in de toekomstige entreegebied is afhankelijk van de openingstijden van de front-office. Zoals eerder genoemd is de frontoffice op werkdagen geopend van 10:00 uur tot 17:00 uur en in het weekend van 13-17 uur. In de avonduren is de bezetting afhankelijk van de aanwezigheid van lessen

of voorstellingen/concerten. De lessen van Kaliber vinden vaak plaats tussen 11:00 uur tot 21:00 uur. Op avonden waar lessen plaats vinden moet er dus personeel aan de frontoffice aanwezig zijn. Dit is zo'n 4 keer per week. Bij het voorstellingen/concerten is de frontoffice één uur voor aanvang van het evenement geopend. Bij het Wilminktheater vinden er gemiddeld 4 voorstellingen per week in de avonduren plaats. Bij het Metropool zijn dit er circa 3. Hiervoor wordt per werknemer 2 uur ingecalculeerd, omdat de frontoffice voor de avonddienst opnieuw opgestart moet worden.

Om het aantal fte voor het toekomstige entreegebied te berekenen is de volgende berekening gemaakt:

Openingstijden	Aantal dagen per week	Aantal werknemers	Berekening	Totaal
10:00 uur tot 17:00 uur (7 uur)	5	2	$7 \times 5 \times 2$	70
13:00 uur tot 17:00 uur (4 uur)	2	2	$4 \times 2 \times 2$	16
Wilminktheater, 1 uur voor aanvang (2 uur)	4	1	$2 \times 4 \times 1$	8
Metropool, 1 uur voor aanvang (2 uur)	3	1	$2 \times 3 \times 1$	6
Avonduren Kaliber 18:00 uur tot 21:00 uur (3 uur)	3	1	$3 \times 3 \times 1$	9
Totaal (uren)				109

Tabel 7.12 – Kosten personeel

Toelichting: 1 fte is binnen het Muziekkwartier heeft een werkweek van 36 uur en kost op jaarbasis €50.000,-.

109 uren maakt afgerond een totaal van 3.1 fte's. In het nieuwe entreegebied van het Muziekkwartier zijn bij de front office dus in totaal 3.1 fte's werkzaam. In het toekomstige entreegebied is ervoor gekozen om de werkzaamheden die niet te maken hebben met fysiek klantcontact te betrekken bij de back office. Hierdoor wordt het aantal fte's van de backoffice verhoogd met 1 fte's. Deze extra werknemer op de backoffice vervult de telefonie en mail voor de organisaties van het Muziekkwartier. Dit maakt het totaal van medewerkers op de back office 2.5 fte's. Dit maakt een totaal van 5.6 fte's. De personeelskosten voor het toekomstige entreegebied zijn dus €280.000,- per jaar.

Opbrengsten

Om een inschatting te maken in de opbrengsten van de inrichting van het entreegebied wordt er gekeken naar het verschil tussen de huidige en toekomstige situatie ten aanzien van de front en back office. Momenteel zijn er over alle organisaties van het Muziekkwartier 8.8 fte's aan het werk. De verdeling per organisatie is als volgt:

	Wilminktheater en Muziekcentrum	Poppodium Metropool	Kunstenschool Kaliber	Totaal
Frontoffice	5.2	0.6	1.2	7
Backoffice	1.5	–	–	1.5
Flexibele krachten	0.3	–	–	0.3
Totaal (fte)	7	0.6	1.2	8.8

Tabel 7.13 – Aantal fte's per organisatie

Toelichting: Het Wilminktheater heeft momenteel 7 fte's tot zijn beschikking. Deze is verdeeld onder de front office, back office en flexibele krachten. Flexibele krachten zijn medewerkers met een nul-uren contract die kunnen bij springen wanneer nodig (persoonlijke communicatie C. Mos., M. Rouw, 2019). Uit het interview met De Jongh (persoonlijke communicatie, 2019) kwam naar voren dat de front office en back office momenteel gevestigd zijn op locatie Hengelo. Tickets van Metropool kunnen in Enschede bij het Wilminktheater worden gekocht. Om deze reden is er maar 0.6 fte. Uit het interview met Van Geffen (persoonlijke communicatie, 2019) bleek dat er 8 fte's aan het werk is bij Kaliber, verdeeld over verschillende locaties. Op locatie Enschede is dit bij de front office zo'n 1.2 fte. Zij voeren de taken voor zowel de front office als back office uit aan de receptie.

Omdat de toekomstige situatie een samenvoeging wat werkzaamheden betreft, kan bespaard worden op de personeelskosten. In totaal zijn er 5.6 fte's werkzaam bij de front office en back office van het nieuwe entreegebied. In vergelijking met de oude situatie is de een besparing van 3.2 fte's op jaarbasis. De besparing van het personeel is omgerekend een bedrag van € 160.000,-.

Terugverdienen investering

De investering van € 1.150.000,- wordt niet alleen terugverdiend door de besparing op de front office. Echter is er in dit onderzoek alleen gekeken naar de inrichting en verbouwing van het entreegebied, waardoor alleen de terugverdientijd op deze onderdelen kunnen worden berekend. De kosten voor de verbouwing van het entreegebied is geraamd op € 450.000,-. Uit de opbrengsten kan geconcludeerd worden dat er bij het samenvoegen van werkzaamheden in totaal € 160.000,- op jaarbasis wordt bespaard. De investering zou hiermee na 2 jaar en 10 maanden terugverdiend zijn.

Uiteindelijk zou het nieuwe entreegebied voor de bedrijven ook meer traffic moeten opleveren wat betekent dat er ook meer omzet gegenereerd wordt. Tevens komen er in het gebouw nieuwe producten en activiteiten ter beschikking, waaronder een bistro en een bibliotheek. Omdat de toekomstige situatie niet lijkt op de oude situatie, zijn er momenteel nog geen kerngetallen beschikbaar. Hierdoor is de omzet momenteel niet te bepalen. Bovendien gaan de organisaties op veel meer vlakken samen, waardoor er meer besparingen gerealiseerd worden. Men kan hierbij denken aan de schoonmaak, maar ook de facilitaire huishouding van het pand.

7.4.2 Balance Scorecard

De opbrengsten hebben ook betrekking op het waarborgen van het serviceniveau van gastvrijheidsbeleving en het verhogen van de klanttevredenheid. Over het jaar 2018/2019 was de algehele waardering 8.35 uit 10 (bijlage 1). Bovendien kwam uit het PDCA-cyclus naar voren dat het belangrijk is om de medewerkers te betrekken bij het waarborgen van de service. Medewerkers zijn immers degenen die op de werkvloer daadwerkelijk de service moeten bieden aan de gast. Hierdoor wordt het advies geleid tot het behalen van de onderstaande doelen. De doelen zijn opgesteld aan de hand van de perspectieven van de Balance Scorecard. Er wordt naar gestreefd deze doelstellingen één jaar na opening te behalen. Wanneer dit niet het geval is, moet deze doelstelling tijdig bijgesteld worden.

BSC	Doelstelling	Doel	KSF	KPI	Norm
Klanten	Waarborgen huidige serviceniveau van gastvrijheidsbeleving	Waarborgen klanttevredenheid	Gasten zijn enthousiast over het product/dienst	Score 1-10	8.35
		Verminderen klachten dienstverlening	Aantal klachten per jaar	% vermindering aantal klachten per jaar	5% minder
Interne processen		Klantgerichte processen	Medewerkerstevredenheid	Score 1-10	8.35
Leren en groei		Continue verbeteren van de product- en dienstverlening	Verbeteringen met betrekking tot de product- en dienstverlening	Aantal verbeteringen per jaar	5

Tabel 7.14 – Opbrengsten advies (BSC)

Toelichting: Aan het waarborgen van het huidige serviceniveau van gastvrijheidsbeleving is een aantal aspecten verbonden, namelijk het waarborgen van de klanttevredenheid, het verminderen van klachten, het zorgen voor **meer** klantgerichte processen en de continue verbetering van de product- en dienstverlening. Omdat medewerkerstevredenheid een grote invloed heeft op de prestaties van de organisatie, is dit net zo belangrijk als de klanttevredenheid. Een gemotiveerde medewerker zet namelijk net dat stapje extra om de klant tevreden te stellen. Om deze reden is de norm van klant- en medewerkerstevredenheid gelijk aan elkaar. De norm van de overige twee aspecten is een inschatting op basis van de toekomstige situatie.

7.5 Conclusie advies

Op basis van het verrichte veldonderzoek zijn er verschillende adviesopties tot stand gekomen voor de activiteiten front office, informatiebalie en de kaartcontrole. De opties van de front office en informatiebalie **draaiden** om het wel of niet gebruik maken van automatisering. Bij de kaartcontrole betreft het de locatie van de activiteit. Uit de afweging van de verschillende adviesopties is een adviesplan ontstaan. Dit adviesplan moet antwoord geven op de managementvraag: "Op welke manier kunnen de organisaties van het Muziekkwartier de huidige activiteiten en processen het beste inrichten in het nieuw te ontwikkelen entreegebied, waarbij het serviceniveau van gastvrijheidsbeleving en de belangen van de gasten gewaarborgd blijven?". De activiteiten en processen in het toekomstige entreegebied worden vormgegeven door een bar-front office-combinatie, waarbij de ticketkassa en receptie van de organisaties **worden** gecombineerd tot één. Informatie kan verkregen worden via gastvrouwen of **gastheren**, of door de interactieve informatieschermen die verspreid staan over het entreegebied. De kaartcontrole vindt hierbij niet plaats in het entreegebied van alle gezamenlijke organisaties, maar bij de entree van de individuele foyers. Het samengaan van de organisaties zorgt voor een jaarlijkse besparing **op de personeelskosten** van € 160.000,- per jaar. Daarmee is **de** investering van € 450.000,- binnen 2 jaar en 10 maanden terugverdiend. Daarnaast moet het ook meer traffic opleveren, wat betekent dat er ook meer omzet gegenereerd wordt. Uiteindelijk moet de verbouwing ook bijdragen aan de klanttevredenheid van de bezoekers, waarbij het huidige serviceniveau van gastvrijheidsbeleving van 8.35 moet worden gewaarborgd.

8 Nawoord

Het nawoord dient als reflectie van dit thesisproject. Ten eerste wordt er gereflecteerd op mijn eigen handelen bij het managen van het thesisproject. Ten tweede wordt er gereflecteerd op de communicatie tussen de opdrachtgever, examinatoren en mij. Ten slotte wordt er gereflecteerd op de waarde van de thesis voor de actuele behoeften in de branche.

Reflectie op eigen handelen

Het schrijven van dit thesisproject en het **uitzoeken** van het onderzoek heb ik als een interessante en vooral leerzame tijd ervaren. Ondanks dat het traject over het algemeen goed is verlopen, waren er zeker wel punten die ik een volgende keer anders zou doen.

De eerste stap binnen het thesisproject was het voorbereiden op de Thesis Proposal Defence (TPD). Voor mij liep dit vrij voorspoedig. Wel vond ik het in het begin erg moeilijk om het onderzoek af te bakenen. Na het gezamenlijke gesprek tussen de opdrachtgever en de examiner was dit een stuk duidelijker, omdat nu alle partijen op **dezelfde** lijn zaten. Ondanks dat ik mijn TPD in één keer heb gehaald, ben ik er na mijn feedback van de TPD achter gekomen dat ik me op een aantal dingen blind heb gestaard. Dit omdat ik, op mijn medestudent na, de enige was die de TPD had gelezen. Hierdoor waren er inhoudelijk nog veel dingen incorrect, voornamelijk bij het hoofdstuk methodologie. Tijdens de feedback werden deze punten snel duidelijk waardoor ik dit aan kon pakken. Wat ik van het eerste gedeelte van mijn thesisproject heb geleerd is dat mijn vraagstellingen naar de examiner toe wat explicieter **hadden** kunnen zijn. Vaak was het in mijn hoofd duidelijk, maar was het op papier nog niet verdiepend genoeg. Door de vraagstellingen duidelijker te maken, had ik hoogstwaarschijnlijk ook beter antwoord gekregen op mijn vragen, waardoor ik gelijk op de goede weg had gezeten voor het vervolg van mijn onderzoek.

Het kwalitatieve onderzoek is voor mij uiteindelijk goed verlopen. Enerzijds was het voor mij fijn dat het werven van de respondenten voor het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek weinig tot geen moeite **kostte**. Hierdoor kon ik dit gedeelte van het onderzoek makkelijk uitvoeren. Anderzijds hebben de drie respondenten ook een druk schema. Doordat **een** van de respondenten op vakantie was, kon het interview nog niet uitgevoerd worden. Om deze reden moest ik mijn planning uiteindelijk aanpassen. Tevens liep ik na mijn TPD iets te hard van stapel. Ik had mijn interviewgide wel laten nakijken door mijn opdrachtgever, maar niet door de examiner. Hierdoor bestond de kans dat ik het eerste interview opnieuw had moeten doen. Gelukkig was dit niet het geval. Als ik **terugkijk** had ik mijn interviewgide eerst door de examiner na moeten laten kijken, voordat ik hem ook daadwerkelijk ging gebruiken voor het veldonderzoek. Het nakijken van je interviewgide door verschillende partijen verhoogt namelijk de validiteit van het onderzoek. Tevens had ik de respondenten eerder moeten benaderen, zodat ik rekening had kunnen houden met verhinderingen zoals vakantie. Nu had ik dat niet, waardoor ik een tijd zat te wachten totdat ik de interviews kon houden. Als ik er rekening mee had gehouden had ik deze tijd beter kunnen besteden.

Het kwantitatieve onderzoek ging, in tegenstelling tot het kwalitatieve onderzoek, een stuk moeizamer. Het vaststellen van de onderzoeksmethode heeft uiteindelijk geduurd tot en met eind april, waardoor er lang nog veel onduidelijkheid was. In eerste instantie zou het gaan om schriftelijke enquêtes voorafgaand aan het evenement **dat** op locatie **zou** plaatsvinden. Uiteindelijk is het een online enquête geworden, via de mail verstuurd, om zo de **validiteit** van het onderzoek te verhogen. Omdat het eerst moeilijk was dit vanuit het Wilminktheater en Muziektheater te doen vanwege de AVG, moest er steeds een andere oplossing worden gevonden. Uiteindelijk bleek dat ik bij de verkeerde persoon was voor wat betreft het versturen van de enquête. Ik had voor het versturen van de enquêtes bij de **CRM-manager** moeten zijn, terwijl ik in eerste instantie de social media manager had aangesproken. Wanneer ik gelijk de juiste

persoon had benaderd, had het plan van mijn onderzoek al een stuk eerder vastgelegd, waardoor het kwantitatieve onderzoek sowieso één week eerder van start had kunnen gaan. Uiteindelijk heeft mij dit geen vertraging opgeleverd, maar wel onzekerheid in mijn proces. De korte schriftelijke enquête moest ik, doordat ik hem online ging doen, aanpassen naar een langere online enquête. Dit heeft mij veel tijd gekost. Tevens was de enquête in het begin niet representatief, maar gelukkig is dit door de begeleiding van Desiree Logger en Gijs Theunissen uiteindelijk goed gekomen. Het werven van de respondenten werd door deze onderzoeksmethode wel gelijk een stuk makkelijker, omdat de e-mailadressen ter beschikking waren gekomen vanuit het Wilminktheater en Muziekcentrum en Metropool. Uit het kwantitatieve onderzoek heb ik geleerd niet bang te zijn om collega's aan te spreken, maar juist in gesprek te gaan met verschillende afdelingen van het Wilminktheater en Muziekcentrum. Op deze manier maakt het je voor jezelf een stuk gemakkelijker in het vervolg van het veldonderzoek en verkrijgt je tevens meer informatie vanuit de bedrijfskant.

De data-verzameling van het veldonderzoek ging zeer voorspoedig. Doordat het kwalitatieve onderzoek bestond uit drie kleine interviews, was dit al snel gecodeerd en uitgewerkt. Bij het kwantitatieve onderzoek duurde dit iets langer. Het analyseren middels SPSS ging in het begin moeizaam, maar na het bekijken van instructies ging dit al snel goed. Terugkijkend op de data-analyse, had ik dit niet anders uitgevoerd. Wel had ik beter moeten uitzoeken welke factoren ik specifiek wilde analyseren, zoals aankoopgedrag met leeftijd, geslacht of keuze van het bedrijf. Dit had mij tijdens de data-analyse geholpen, waardoor ik minder tijd was verloren.

Reflectie op communicatie met de opdrachtgever en examinatoren

De communicatie tussen mij en de opdrachtgever is goed verlopen. Ik was gemiddeld 4 dagen per week aanwezig op kantoor van het Wilminktheater en Muziekcentrum, waardoor het makkelijk was om met mijn opdrachtgever Marco Rouw in contact te komen. Ik had één keer per week een meeting met Marco Rouw om de vooruitgang door te spreken. Wanneer ik buiten deze meeting een vraag had, kon ik altijd mailen of binnenlopen op zijn kantoor. Dit was voor mij een perfecte werksituatie, omdat de laagdrempeligheid ervoor zorgde dat je makkelijk uit je voeten kon binnen het bedrijf. Naast de communicatie met de opdrachtgever waren er wekelijks tot twee wekelijks meetings met de examiner Gijs Theunissen en andere thesisstudenten uit dezelfde groep. Deze meetings waren erg waardevol, omdat je niet alleen zelf vragen kon stellen waar je tegenaan liep, maar je ook kon luisteren naar de vragen en feedback van je medestudenten. Dit waren soms vragen waar je zelf helemaal niet op was gekomen, maar die toch relevant waren voor jouw onderzoek. Als ik hierop terug kijk had ik dit niet anders aangepakt. Werken bij het bedrijf geeft daadwerkelijk een toegevoegde waarde aan je thesis, omdat je kennis vanuit het bedrijf mee krijgt. De meetings waren erg waardevol, omdat je de kans krijgt om vragen te stellen ten aanzien van je onderzoek, wat je kan helpen bij het schrijven van je thesis.

Reflectie op de waarde voor de branche

De relevantie van dit adviesrapport voor de culturele branche is moeilijk in te schatten, omdat het advies op maat is geschreven voor de organisaties van het Muziekkwartier. Wel speelt het kernbegrip gastvrijheidsbeleving een belangrijke rol in de culturele sector. Gastvrijheid heeft in de afgelopen jaren een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Organisaties zijn zich steeds meer bewust van het belang om de gasten een prettige beleving te bieden en kijken ook naar mogelijkheden om deze gastvrijheidsbeleving te optimaliseren. Organisaties worden namelijk pas succesvol als ze in staat zijn de mens centraal te stellen (Van Soest et al. 2017). Dit thesisonderzoek kan van waarde zijn voor de organisaties uit de culturele sector wanneer er mogelijkheden liggen om de gastvrijheidsbeleving te verbeteren. De gastvrijheidsdimensies van Pijls et al (2016) kunnen in combinatie met het PGO-BD model van Bolier (1988) handvaten bieden voor culturele organisaties bij het starten van een soortgelijk onderzoek naar

de wensen en behoeften van de gast. De resultaten en het advies van dit thesisonderzoek zijn daarentegen minder van waarde voor organisaties uit de culturele branche, omdat deze specifiek gericht zijn op de huidige gasten van het Muziekkwartier en daarmee niet overdraagbaar zijn.

Literatuurlijst

- Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek. Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief*.
- Baarda, D.B., De Goede, M.P.M. & Teunissen, J. (2001). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Bagdan, P. (2013). *Guest service in the hospitality industry*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Bedrijfs informatie systemen (z.d.). *Meer betrokkenheid met de oplossingen van BIS ID interactive*. Geraadpleegd op 28 mei 2019, van <https://www.bis.nl/nl/nieuws/4283/meer-betrokkenheid-met-de-oplossingen-van-bis-id-interactive>
- Blomme, R. J., Melissen, J., van der Rest, J. P., & Josephi, S. (2018). *Hospitality experience: An introduction to hospitality management*.
- Bolier, D. (1988). *Hotelmanagement*. In D. Daane Bolier. Zoetermeer: SVH Uitgeverij.
- Creswell, J.W. 2003. *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, London & New Delhi: Sage Publications.
- De la Mar (2015). *Hospitality en gastvrijheid: waar draait het om?*. Facility Management Magazine, 27–29.
- Den Hertog, P., & Bilderbeek, R. (1999). *Conceptualising service innovation and service innovation patterns*. Research Programme on Innovation in Services (SIID) for the Ministry of Economic Affairs, Dialogic, Utrecht.
- De Vries, W., & Borchert, A. H. (2016). *Essentie van dienstenmarketingmanagement*. Noordhoff Uitgevers.
- De Vries, W., van Helsdingen, P., & Borchert, T. (2012). *Service marketing management an introduction. Services marketing management* (pp. 13).
- Faché, W. (2011). *Management en marketing van culturele belevingen*. Maklu.
- Gronroos, C. (1988). *Service quality: The six criteria of good perceived service*. Review of business, 9(3), 10.
- Hinne, M., & Roelofs, W. (z.d.). *Dictaat onderzoeksmethoden 2: Surveys en Non-respons*. Geraadpleegd op 11 maart 2019, van [http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20\(2005\)/om2_files/syllabus/surveys.pdf](http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20(2005)/om2_files/syllabus/surveys.pdf)
- Hokkeling, J., & de la Mar, L. (2012). *mood maker*.
- Kaliber Kunstenschool (z.d.). *Homepage*. Geraadpleegd op 6 februari 2019, van <https://www.kaliberkunstenschool.nl/>
- Metropool (z.d.). *Info*. Geraadpleegd op 13 februari 2018, van <https://metropool.nl/info/poppodia-van-twente/>
- Muziekkwartier (2017). *Muziekkwartier als huiskamer van de stad*, 11.

Muziekkwartier (z.d.). *Over ons*. Geraadpleegd op 6 februari 2019, van <https://www.muziekkwartier.nl/over%20ons/#over-ons>

Resonant (z.d.) *Trainen in communiceren*. Geraadpleegd op 5 juni 2019, van https://resonanttrainen.nl/trainen-in-communiceren/klantcontact/hospitality-training/?gclid=CjwKCAjw0N3nBRBvEiwAHMwvNrnPIjRSchisGvIJE1RB-bjE8sdUAdGqNDVhXxMyyXnRR5zI9ykHGhoCnoYQAvD_BwE

Right Marktonderzoek (z.d.) *Methoden onderzoek*. Geraadpleegd op 13 maart 2019, van <https://www.rightmarktonderzoek.nl/methoden-onderzoek/kwantitatief-onderzoek/voor-en-nadelen-kwantitatief-onderzoek/>

Parasuraman, V.Z. (1985). *ServQual Model*.

Peters, J. H. (2001). *Dienen en verdienen*. Uitgeverij Van Gorcum.

Pijls-Hoekstra, R., Groen, B. H., Galetzka, M., & Pruyn, A. T. (2016, October). *Images of hospitality: validation of experiential dimensions*. In *EuroCHRIE 2016*.

Pijls, R., Groen, B. H., Galetzka, M., & Pruyn, A. T. (2017). *Measuring the experience of hospitality: scale development and validation*. *International journal of hospitality management*, 67, 125–133.

Pine, B.J., Gilmore, J.H (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Harvard Business School Press, Boston, Mass.

Plooi, F., (2011) *Onderzoek doen: Een praktische inleiding in onderzoek vaardigheden*. Tweede editie. Pearson Benelux.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booij, M., & Verckens, J. P. (2011). *Methoden en technieken van onderzoek*. Pearson Education.

Schoonwille (2018). *Muziekkwartier Enschede krijgt nieuwe entree, verhuizing bieb nog onzeker*. Geraadpleegd op 10 maart 2019, van <https://www.tubantia.nl/enschede/muziekkwartier-enschede-krijgt-nieuwe-entree-verhuizing-bieb-nog-onzeker~a607508b/>

Sentel, J. (2019). *Third place*. Geraadpleegd op 9 januari 2019, van <http://www.third-place.nl/over-thirdplace/>

Thijssen, J.P.T., Groen, B., & Pijls, R. (2009). *Klantbeleving Begrijpen, Meten en Bevorderen*. FMI verenigingsblad FMN, (12), 83–85.

Uit in Enschede (z.d.). *Bibliotheek Enschede*. Geraadpleegd op 13 februari 2019, van <https://www.uitinenschede.nl/locaties/bibliotheek-enschede>

Van Gurchom (2012). *Customer Experience in de praktijk (2e druk)*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact. *Customer Experience in de praktijk (2e druk)*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.

Van Gurchom (2014). *Customer experience in de praktijk*. Business contact.

Van Soest., W. Hokkeling., J. Buiteman., U. (2017). *Hospitality in 7 actuele trends*, 12–15.

Vavia (z.d.). *Verandermanagement*. Geraadpleegd op 3 juni 2019, van <https://www.vavia.nl/verandermanagement/hoe-krijg-ik-ze-mee-weerstand-en-betrokkenheid/>

Verhoeven, N (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Uitgeverij Boom.

Verhoeven, N. (2016). *Onderzoeken doe je zo!*. Tweede druk. Amsterdam: Boom Uitgevers.

Vijver, H. (1996). *Ethiek van de gastvrijheid*. Uitgeverij Van Gorcum.

Vliet, V. van. (2013, 18 juni). *PDCA Cyclus*. Geraadpleegd op 13 augustus 2017, van <https://www.toolshero.nl/probleem-oplossen/pdca-cyclus-deming/>

Wilminktheater en Muziekcentrum Enschede (z.d.). *Over ons*. Geraadpleegd op 15 december 2018, van <https://www.wilminktheater.nl/info-en-contact/Over-ons/>

Wilminktheater en Muziekcentrum Enschede (z.d.) *Over ons*. Geraadpleegd op 6 februari 2019, van <https://www.wilminktheater.nl/info-en-contact/Over-ons/geschiedenis-van-het-theater/>

Bijlages

Bijlage I – Klanttevredenheidsonderzoek Wilminktheater en Muziekcentrum Enschede

Aantal voorstellingen	Aantal respondenten	Aanbeveling	Waardering voorstelling	Waardering theater	Bereikbaarheid
256	1069	8.64	8.84	8.35	6.89
Personeel	Sfeer	Consumpties	Klimaatbeheersing	Akoestiek	Toegankelijkheid
8.5	8.18	5.43	7.65	8.24	8.01

Tabel I.1 – Uitkomsten klanttevredenheidsonderzoek Wilminktheater en Muziekcentrum

De 256 voorstellingen zijn alle voorstellingen die in de periode van 06-02-2018 tot en met 07-04-2019 gehouden zijn. Wanneer alle scores bij elkaar opgeteld worden, komt de algehele waardering van het Wilminktheater en Muziekcentrum uit op een 7.87. Voor dit onderzoek zijn voornamelijk de aspecten aanbeveling, waardering theater, personeel en sfeer van belang, omdat deze aspecten in verbinding staan met gastvrijheidsbeleving.

Bijlage II – Kernbegrippen en zoektermen

Kernbegrip	Kernbegrip splitsing	Synoniem	Engelse vertaling	Zoekterm(en)*
Gastvrijheidsbeleving	Gastvrijheid	Genegenheid	Hospitality	Gastvrijheid definitie Gastvrijheid model Gastvrijheidsdimensies Gastvrijheid culturele sector
	Beleving	Ervaring / perceptie	Experience	Beleving definitie Belevenis Beleving model Beleving culturele sector Beleving gast
			Hospitality experience	Gastvrijheidsbeleving definitie Gastvrijheidsbeleving service Gastvrijheidsbeleving aspecten Gastvrijheidsbeleving culturele sector
Service (dienst)		Dienstverlening / bediening	Service	Service (dienst) definitie Serviceverlening Service kwaliteit Service innovatie Service model Service culturele sector Service-aspecten

Tabel II.1 – Kernbegrippen en zoektermen

* Zoektermen zijn zowel in het Nederlands als Engels gebruikt.

Bijlage III – AAOCC–criteria

De bronnen die gebruikt zijn binnen dit onderzoek zijn beoordeeld aan de hand van de AAOCC–criteria. Elke letter van de methode staat voor een criterium:

- Authority: in hoeverre zijn de auteur en/of de uitgever gekwalificeerd en geloofwaardig?
- Accuracy: wat zijn validiteit en betrouwbaarheid van de informatie in de publicatie?
- Objectivity: hebben de auteurs enig (persoonlijk) belang bij de kerninformatie uit de publicatie?
- Currency: is de informatie volledig up-to-date?
- Coverage: is de informatie compleet, uniek en relevant?

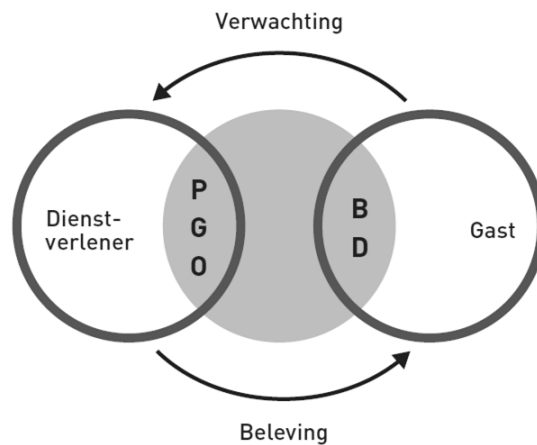
Hieronder worden bronnen beoordeeld aan de hand van de AAOCC–criteria, op deze manier is te zien hoe elke bron wordt doorlopen voordat het verwerkt wordt in het theoretisch kader.

AAOCC– criteria	Authority	Accuracy	Objectivity	Currency	Coverage
Bagdan, P. (2013).	Bagdan is een gecertificeerde docent in Guest Service Management	De bron is betrouwbaar doordat er verwijzingen staan naar andere bronnen	In de bron zijn geen individuele belangen aanwezig	De bron is van 2013. Zijn expertise wordt in de praktijk nog steeds gehanteerd	Het gaat over de service van de gast in de hospitality industry
Blomme, R. J., Melissen, J., van der Rest, J. P., & Josephi, S. (2018).	Melissen is onderzoeker en docent aan Breda University	De bron is nauwkeurig, betrouwbaar en gebaseerd op feiten van verschillende auteurs	Het is informatief, waarbij eigen definities geformuleerd worden	De bron is van 2018 en het boek is reeds opnieuw uitgebracht	Het gaat over hospitality experience, 2 van de kernbegrippen binnen dit onderzoek
Bolier, D. (1988).	Bolier is onderzoeker en schrijver over hotelmanagement en safety/security	De bron is betrouwbaar en aangevuld met bronnen	De bron geeft feiten weer en geen meningen. Er komen geen belangen naar voren	De bron is van 1988. Het model wordt hedendaags nog gebruikt waaronder in het boek Mood Maker	Het model combineert de verwachting en beleving in een gastvrijheidsmodel
De la Mar (2015).	De la Mar heeft een eigen bedrijf op het gebied van het gastvrijheid	De bron is gebaseerd op feiten vanuit haar eigen expertise als expert	Informatief gerelateerd aan het boek Mood Maker	De bron is van 2015, waar de informatie reeds nog verwerkt wordt bij bedrijven	Het is relevant en sluit aan bij het begrip gastvrijheid en service

Den Hertog, P., & Bilderbeek, R. (1999).	Den Hertog en Bilderbeek zijn onderzoekers in 'service innovation'	De bron is nauwkeurig en wordt ondersteund door verschillende bronnen	De informatie in de bron is geheel informatief, zonder persoonlijke belangen	De bron is van 1999, maar het vierdimensionaal model wordt tegenwoordig nog steeds gehanteerd	Het model sluit aan bij de service innovatie van het Muziekkwartier
de Vries, W., van Helsedingen P., & Borchert, T. (2016).	Docenten/consultants op het gebied van dienstenmarketing	Behalve eigen theorie worden ook bronnen van andere auteurs gebruikt	Theoretisch geschreven zonder individuele belangen	De bron komt uit 2016, en is daar mee up-to-date	De definitie van een dienst sluit aan op het kernbegrip service die wordt besproken in het TK
Faché, W. (2011).	Fache is een professor gespecialiseerd in jeugdwerk en culturele organisaties	De bron is betrouwbaar en nauwkeurig, andere bronnen zijn gebruikt ter ondersteuning	Geheel informatief gericht op culturele organisaties	De bron komt uit 2011. Voor de culturele sector is dit een up-to-date boek	Het sluit aan bij de concurrentie om de gastvrijheidsbeleving te versterken
Gronroos, C. (1988).	Professor gespecialiseerd in service en relationship marketing	De bron is geschreven vanuit zijn expertise in service en relationship marketing	De bron is informatief gericht op service kwaliteit	De bron komt uit 1988. De basisaspecten van service sluiten aan bij hedendaagse service	Kenmerken van service die aansluiten op het theoretisch kader van het begrip
Hokkeling, J., & de la Mar, L. (2012).	Onderzoekers management en innovation Syndle	De bron is nauwkeurig en volledig geschreven. Eigen expertise is wel gebruikt	Geen belangen, informatief gericht op gastvrije bedrijven	De bron komt uit 2012, maar is recent nog opnieuw gedrukt	Het innoveren naar een nog gastvrijere organisatie sluit aan bij het Muziekkwartier
Parasuraman et al. (1985)	De auteur is de uitvinder van het SERVQUAL model	De informatie is betrouwbaar, omdat dit het officiële segmenteringmodel is	Er zijn geen individuele belangen en ook worden er geen meningen gedeeld	De bron komt uit 1985, hierdoor is het een oud model. Het model is echt nooit opnieuw uitgevonden en wordt nog steeds gebruikt	Het model dekt de lading van het begrip service en de houding en gedrag van de medewerkers bij deze service
Peters, J. H. (2001).	Peters is een auteur in management en dienstverlening	De bron is nauwkeurig en wordt ondersteund door bronnen, waaronder Grönroos	Informatief geschreven naar dienstverlenende bedrijven toe	De bron komt uit 2001. Niet geheel up-to-date maar sluit wel aan	De definities en kenmerken van dienstverlening passen bij het theoretisch kader

				hedendaagse dienstverlening	
Pine, B.J., Gilmore, J.H. (1999)	Pine en Gilmore zijn auteurs en oprichters van de beleveniseconomie	Nauwkeurig waarbij bronnen worden gebruikt ter ondersteuning van de theorieën	Nee, informatief geschreven	Qua datum niet up to date maar wordt nog vaak gebruikt in artikelen	Domeinen van belevenissen die aansluiten bij de culturele sector
Pijls (z.d.).	Pijls is een docent aan de HBS, Saxion.	Dit onderzoek wordt ondersteund door literatuurstudie met bronnen van andere auteurs.	Het onderzoek is informatief geschreven voor gastvrije bedrijven	Er is geen datum beschikbaar voor deze bron, maar het onderzoek van Pijls is recent uitgevoerd (2017).	Factoren van gastvrijheid die aansluiten op de gastvrijheidsbeleving van de gast.
<i>Pijls, R., Groen, B. H., Galetzka, M., & Pruyn, A. T. (2017).</i>	Docenten van de HBS en Universiteit Twente	Dit onderzoek wordt ondersteund met bronnen van andere auteurs	Het onderzoek is informatief geschreven vanuit hun eigen onderzoek	De bron komt uit 2017. Het onderzoek is reeds uitgevoerd.	Factoren sluiten aan op de definities van alle begrippen en de relaties daartussen
Thijssen, J.P.T., Groen, B., & Pijls, R. (2009).	Verschillende professors van universiteiten waaronder Twente en Saxion	Het artikel is ondersteunend aan een vakblad	Informatief geschreven in opdracht van het vakblad	De bron komt uit 2009. De onderzoekers zijn reeds nog bezig met dit onderwerp	Klantbeleving begrijpen en meten sluit aan bij gastvrijheidsbeleving in een service omgeving.
Van Gurchom (2012).	Van Gurchom is een managementconsultant digital customer experience	In het boek worden vele andere bronnen gebruikt, waaronder Burnes.	Het is informatief geschreven uit het perspectief van Van Gurchom	De bron komt uit 2012. Het boek wordt nog vaak gebruikt in de hospitality business	Definitie van customer experience die aansluit bij hospitality experience
Vijver, H. (1996).	Vijver is een auteur in bedrijfsethiek en dienstverlening	De bron is nauwkeurig en wordt ondersteund door andere bronnen	Informatief geschreven voor de lezers van het boek	De bron komt uit 1996. De bron is tijdloos en wordt nog vaak gebruikt in onderzoeken	Bedrijfsethiek gastvrije organisaties sluit aan bij het service-innovatie

Bijlage IV – PGO–BD model



PGO–BD model. Overgenomen uit Hotelmanagement door D. Bolier (1988). Zoetermeer: SVH Uitgeverij. Copyright 2019, Bolier.

De gastvrijheidssituatie bestaat uit een vraag- en aanbodzijde. De vraagzijde van de gast wordt onderverdeeld in twee elementen, namelijk:

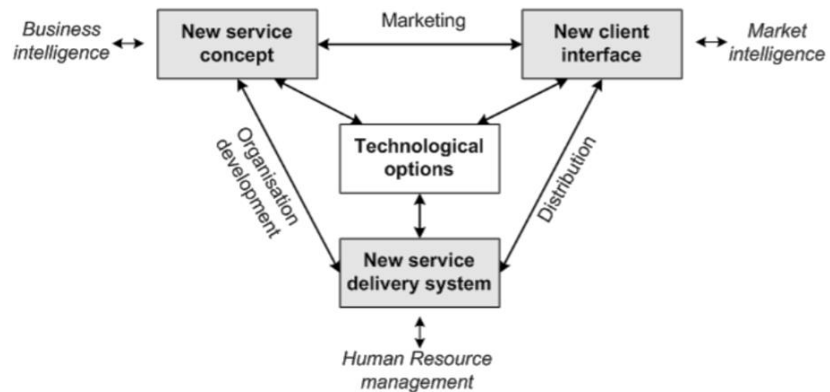
- **Behoeften:** De wijze waarop de gast de service in het Muziekkwartier zou willen ondergaan.
- **Doel van het bezoek:** De primaire reden waarom de gast het Muziekkwartier bezoekt.

De verwachting van de gast wordt aangeboden door de organisatie en de dienstverlener. De aspecten die hierbij van belang zijn, zijn:

- **Product:** Het tastbare product wat geleverd wordt.
- **Gedrag:** De houding van de dienstverleners naar de gasten toe.
- **Omgeving:** De ambiance waarin de gastvrijheid wordt aangeboden. Hieronder **vallen** onder andere sfeer, interieur en exterieur.

(Bolier, 1988)

Bijlage V – Vierdimensionaal model van service innovatie

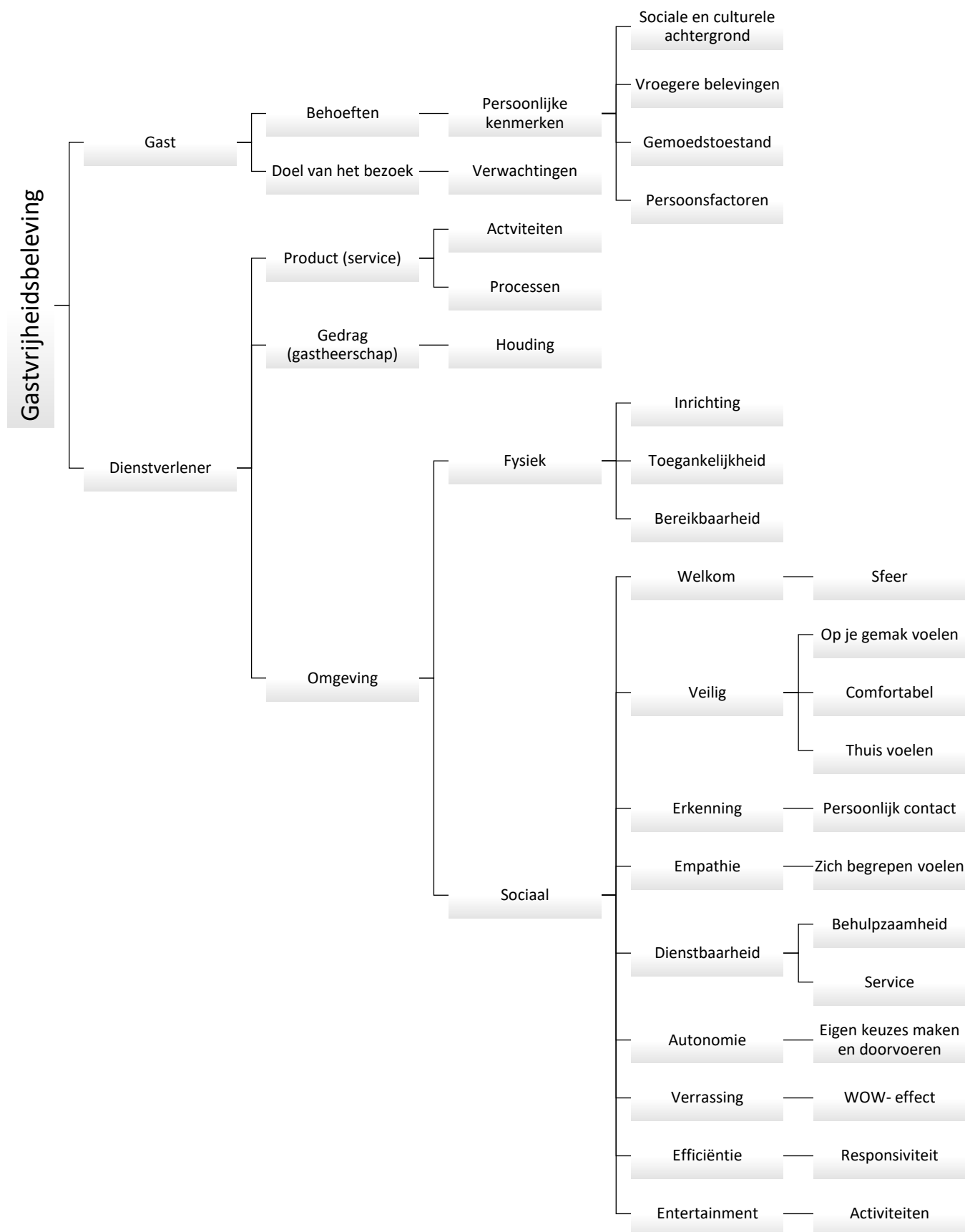


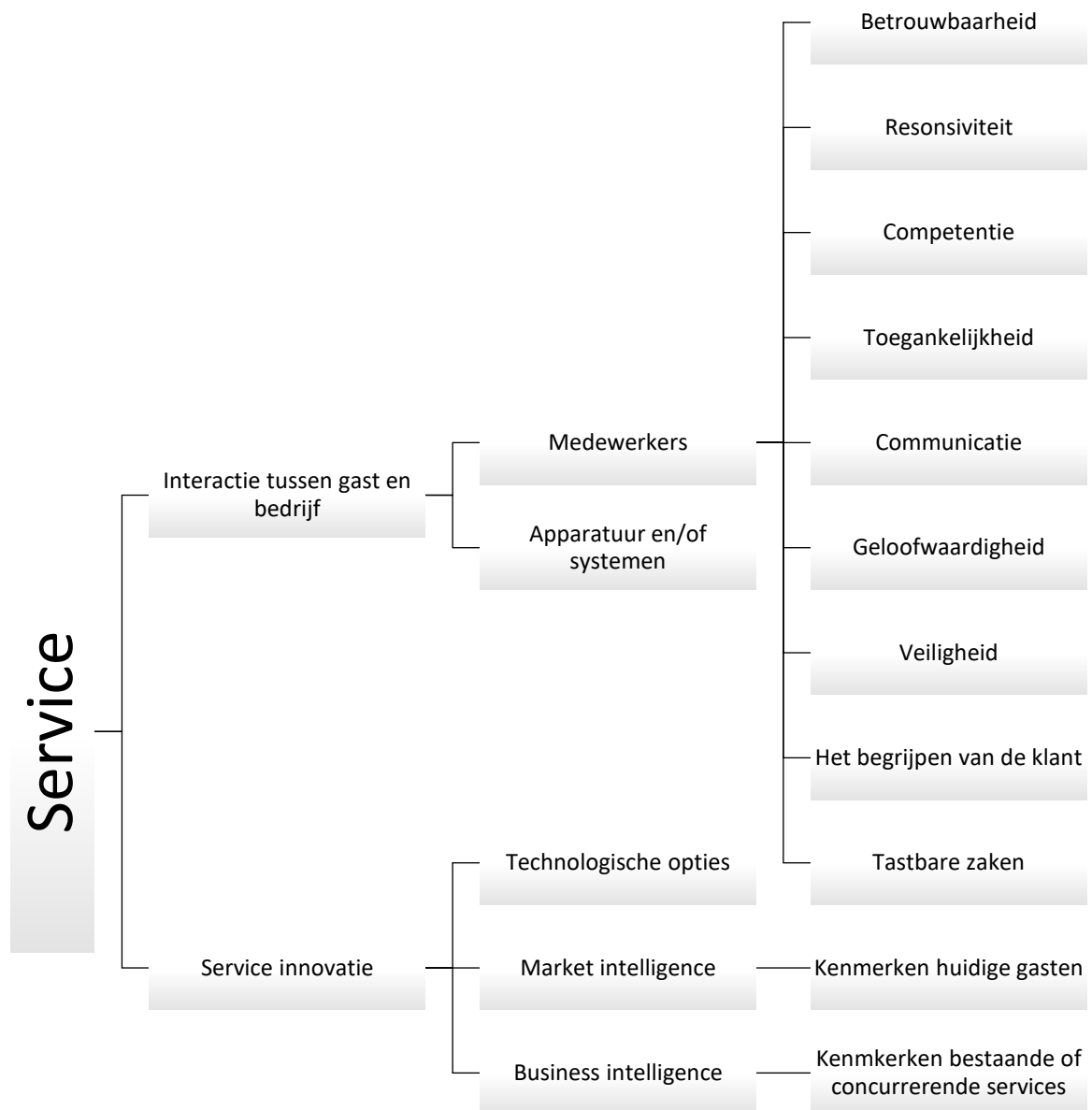
Vierdimensionaal model van service innovatie. Door Den Hertog (2000) (p.491–528). Copyright 2019, International Journal of Innovation Management.

- 1) *Nieuw service concept (Business intelligence);*
Nieuwe ideeën voor het oplossen van een probleem. Hierbij kan gekeken worden naar de kenmerken van bestaande of concurrerende services.
- 2) *Nieuwe klanteninterface (Market intelligence);*
Kenmerken van huidige en potentiële klanten. Wat zijn de wensen, behoeften en het gedrag van de gasten voor de toekomstige innovatie.
- 3) *Nieuwe service-delivery-concept;*
De organisatorische veranderingen die gedaan moeten worden binnen de organisaties. Denk hierbij aan kenmerken, vaardigheden en houding van werknemers tegenover het nieuwe serviceconcept.
- 4) *Technologische opties;*
In de praktijk zijn er veel relaties te herkennen tussen technologie en service-innovatie. Technologie speelt voornamelijk een faciliterende rol bij het innoveren van een service.

(Den Hertog, 2000)

Bijlage VI – Operationalisering, boomdiagrammen





Bijlage VII – Interviewtranscripties

De interviewtranscripten bevinden zich, net als de drie opgenomen audio-fragmenten van de organisaties van het Muziekkwartier, op de bijgevoegde usb-stick

Bijlage VIII – Codeboom

Axial code/dimensie	Open Codes	Fragmenten
Huidige situatie		
Product	Openingstijden	1.1, 3.4, 3.17, 3.18
	Openingstijden receptie	1.2, 3.5
	Openingstijden kassa	1.3, 2.2
	Tijdsvolgorde	1.14
	Ticketkassa	1.5, 2.2, 2.7
	Kaartcontrole	1.6, 2.5
	Muntenkassa	2.4
	Informatiebalie	1.12
	Receptie	3.1
	Telefoondienst	1.10, 3.3
	BHV	3.12
	Facilitaire functie	3.13
	Processen	3.19
Gedrag	Gastheer/gastvrouw	1.4
	Fte	1.13, 2.9, 3.15
	Vrijwilligers	1.15
	Gedrag medewerkers	1.16, 2.10, 3.22, 3.23
Omgeving	Logistiek klantenstroom	1.7, 2.6
	Vestigingen	2.1
	Transparant	2.11
	Zichtbaarheid	3.2
	Veiligheid	1.20, 3.10
	Geborgenheid	3.11
Technologieën	Technologie kaartcontrole	1.8, 2.8
	Technologie ticketkassa	1.9
	Technologie ringsysteem	1.11
	Technologie website	3.6
	Technologie bluetooth	3.8
	Technologie aanwezigheidsregistratie	3.9

Toekomstige situatie		
Product	Frontoffice	3.7, 3.14
	Inrichting functies	3.29

Gedrag	Persoonlijk contact	2.12, 3.28
	Samenwerking	3.20
	Effectiviteit	3.16, 3.27
	Erkenning	3.21
Technologieën	Technologie aanwezigheidsregistratie	3.26
Omgeving	Bewegwijzering	1.18
	Uitstraling	3.25
	Herkenbaar	1.17
	Vertrouwd gevoel	1.19
	Veiligheid	3.24

Tabel VIII.1 – Codeboom

Bijlage IX – Overzicht werkzaamheden

	Bibliotheek	Wilink	Metropool	Kaliber	F/B/G/Fa
thema:					
werkzaamheid					
administratief					
telefoon opnemen	x		x	x	F
poort/deur openen	x		x	x	G
poort/deur op slot doen			x	x	Fa
klanten bellen				x	F
opbellen voor opvolgen proefles				x	F
mail intern en extern	x			x	F
pakketjes aannemen	x		x	x	G
uitgaandepost frankeren en versturen	x	x	x	x	Fa
eventuele vervanging regelen en inzetten	x			x	B
inschrijvingen verwerken	x			x	B
verzoeken versturen voor plaatsing docenten	x			x	B
versturen bevestiging aanmelding klant	x			x	B
inhaallessen verwerken				x	B
opvolgen plaatsing en verwerking in NAV				x	B
inkomende post ophalen en verdelen	x		x	x	Fa
cursistenoverzichten maandelijst versturen	x			x	B
wijzigingen van planning per leerling				x	B
docent doorvoeren in NAV				x	B
facturatie	x			x	B
creditering	x			x	B
toelichting op facturatie en creditering	x			x	F
uitschrijven	x			x	B
organisatie korte cursussen	x			x	B
afstemming planning met docent en logistiek				x	B
aanmaken cursus in NAV voor website	x			x	B
jaarovergang in NAV overzetten	x			x	B
examens en rapporten				x	B
post en pakketjes afgeven (waar?)		x			Fa
klachten, meldingen van overlast rondom gebouwen		x	x		Fa
pasjes/lopers/sleutels uitleen		x	x	x	G
algemene vragen (fysiek)			x		F
algemene vragen (telefonisch)			x		F
oefenruimtes (de studio's)					Fa
facilitair					
lokaalreservering (soms i.o.m. logistiek)	x			x	Fa
koffie automaten schoonmaken	x			x	Fa
koffie automaten aanvullen	x			x	Fa
bestellingen regelen	x			x	Fa
lesuitval aan leerlingen melden				x	B
examens en rapporten				x	B
sporadisch fietsenuitleen				x	G
papier printer aanvullen	x			x	Fa
beamer uitgifte	x			x	Fa
klaarzetten vergaderingen	x			x	Fa
koffiejuf spelen	x			x	Fa
kleurplaten printen	x			x	G
vieze kopjes, gelekte chocomel opruimen	x			x	Fa
niet werkende frisdrankautomaten resetten	x			x	Fa
posters ophangen	x			x	Fa
krijtborden schoonwissen	x			x	Fa
lessenaar stoelen en tafels verslepen	x			x	Fa
brochure ophalen		x			Fa
posters afgeven		x			Fa
monteurs		x	x		G
leveranciers		x	x		G
cateraars		x	x		G
fotogalerij bekijken		x			
schoonmaak			x		Fa

Verkoop					
bezetting cq onderbezetting reguleren	x			x	B
klanten bellen	x				F
opbellen voor opvolgen proefles	x				F
kaarverkoop (kaartjes/cadeaubonnen)		x	x		G
kaarten retourneren		x	x		G
informereren wat goede plaatsen zijn		x			G
afwaarderen parkeerkaart		x			G
hospitality					
nieuwe klanten wegwijzen maken				x	G
ruimtes een beetje representatief houden				x	Fa
gasten doorverwijzen naar juiste locatie (voorafgaand aan evenement/voorstelling)		x	x		G
geld wisselen voor parkeergeld		x			G
de weg wijzen naar het toilet voor voorbijgangers (als nodig)		x			G
afspraken voor Strukton / Asito		x			G
afspraken voor onderhoud gebouw		x	x		G
klachten, meldingen van overlast rondom gebouwen		x	x		G
schuilen voor regen of zo maar even zitten		x			G
artiesten			x		G
crew			x		G
hosting					
openen poort bij docks				x	G
openen deuren lokalen				x	G
sleuteluitgifte		x	x	x	G
BHV'en				x	G
gevonden en verloren voorwerpen			x	x	G
mensen komen langs omdat ze later die week naar een voorstelling gaan en nog nooit zijn geweest		x			G
klachten, meldingen van overlast rondom gebouwen		x	x		G
afspraken met kantoorpersoneel			x		G
bezoekers ontvangen			x		G
informatie					
jaarlijkse boeschooltuur planning afstemmen en info naar docenten en leerlingen versturen				x	B
info naar docenten sturen				x	B
info naar klanten sturen				x	F
communicatie bij evenementen				x	F
communicatie bij infomailing nieuwe tarieven				x	F
communicatie bij overige wijzigingen				x	F
de weg vragen		x			G
informatie vragen over evenementen in de stad of hotel of restaurant (toeristen)		x			G
vragen vanuit artiesten/tourmanagers/gezelschappen		x			G
vragen van collega's over aanwezigheid/bereikbaarheid van andere collega's		x			F

Tabel IX.1 – Overzicht werkzaamheden

F = Frontoffice

B = Backoffice

G = Gastvrouw / Gastheer

FA = Facilitaire zaken

Bijlage X – Enquête

Algemeen

Q1 – Wat is uw geslacht?

- ☐ Man (1)
- ☐ Vrouw (2)

Q2 – Wat is uw leeftijd?

- ☐ 16 – 25 jaar (1)
- ☐ 26 – 35 jaar (2)
- ☐ 36 – 50 jaar (3)
- ☐ 51–65 jaar (4)
- ☐ 66+ jaar (5)

Activiteiten en processen

De volgende vragen gaan over het kopen van tickets. Momenteel beschikt het Muziekkwartier over een ticketkassa, receptie en een informatiebalie. Daarnaast vindt er ook een kaartcontrole plaats.

Q3 – Hoe koopt u momenteel het liefst uw tickets voor een voorstelling of concert?

- ☐ Online (1)
- ☐ Via de ticketkassa (2)
- ☐ Telefonisch (3)
- ☐ Via outlets (Primera, platenzaken etc.) (4)

Q4 – In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen omtrent het kopen van tickets: In hoeverre vindt u het belangrijk dat u

	Heel onbelangrijk (1)	Onbelangrijk (2)	Neutraal (3)	Belangrijk (4)	Heel belangrijk (5)
Tickets online kan bestellen (1)	☐	☐	☐	☐	☐
Tickets kan bestellen aan een bemande ticketkassa (2)	☐	☐	☐	☐	☐
Tickets kan bestellen bij een ticket automaat (3)	☐	☐	☐	☐	☐

Als u bij de aanwezigheid van een bemande ticketkassa belangrijk of hoger heeft ingevuld:

Q5 – Waarom vindt u het belangrijk om tickets bij een bemande ticketkassa te kunnen kopen? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ Omdat ik persoonlijke aandacht belangrijk vind (1)
- ☐ Omdat ik advies wil krijgen over de voorstellingen en concerten (2)
- ☐ Omdat ik advies wil hebben over de best beschikbare plaatsen (3)
- ☐ Anders, namelijk: (4) _____

Omdat u bij de aanwezigheid van een ticketautomaat belangrijk of hoger heeft ingevuld:
Q6 – Waarom vindt u het belangrijk om bij een ticketautomaat bestellen? (Meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ Het is een makkelijke manier (1)
- ☐ Privacy (2)
- ☐ Zelf het tijdstip kunnen bepalen tijdens openingsuren (3)
- ☐ Anders, namelijk: (4) _____

Q7 – Wat is uw voorkeur ten aanzien van de openingstijden van de ticketkassa (Meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ Een half uur voorafgaand aan de voorstelling of concert (1)
- ☐ Een uur voorafgaand aan de voorstelling of het concert (2)
- ☐ Tijdens werkdagen tussen 10.00 uur en 17:00 uur (3)
- ☐ Tijdens werkdagen tussen 17.30 uur en 20.00 uur (4)
- ☐ In het weekend tussen 10.00 uur en 17.00 uur (5)

In het toekomstige entreegebied opereren de organisaties van het Muziekkwartier (Wilminktheater, Metropool en Kaliber) in hetzelfde entreegebied. Om deze reden moet er gekeken worden naar wat de beste manier is om de kaartcontrole van het Wilminktheater uit te voeren.

Q8 – Waar wilt u dat de kaartcontrole plaatsvindt?

- ☐ Bij de ingang van het gebouw (1)
- ☐ Bij de ingang van de zalen van het Wilminktheater (2)

De volgende vragen gaan over de informatievoorziening en de invulling hiervan.

Q9 – Hoe verkrijgt u informatie het liefst online?

- ☐ Via de website (1)
- ☐ Via sociale media (Facebook, Instagram etc.) (2)
- ☐ Via een nieuwsbrief (3)
- ☐ Via een Whatsapp service (4)
- ☐ Via een chat functie op de website (5)
- ☐ Via een chat functie op sociale media (6)
- ☐ Anders, namelijk: (7) _____

Q10 – Hoe verkrijgt u informatie het liefst op locatie?

- ☐ Via een gastvrouw / gastheer (1)
- ☐ Via een informatiezuil (2)
- ☐ Via digitale schermen op locatie (3)
- ☐ Via posters en flyers (4)
- ☐ Via een receptie- of kassabalie (5)
- ☐ Anders, namelijk: (6) _____

Q11 Hoe verkrijgt u het liefst informatie, via een duidelijke informatie- en bestelzuil, of via een gastvrouw / gastheer?

- Via een duidelijke informatie- en bestelzuil (1)
- Via een gastvrouw / gastheer (2)
- Het liefst heb ik een combinatie van een gastvrouw / gastheer en de verschillende zuilen (3)

Gastvrijheidsomgeving

De volgende vragen gaan over gastvrijheid, de medewerkers en de omgeving waarin de service plaatsvindt.

Q12 – In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen omtrent gastvrijheid: In hoeverre vindt u het belangrijk dat u

	Heel onbelangrijk (1)	Onbelangrijk (2)	Neutraal (4)	Belangrijk (5)	Heel belangrijk (6)
Welkom zich welkom voelt (7)	☐	☐	☐	☐	☐
zich in een uitnodigende en benaderbare sfeer bevindt (11)	☐	☐	☐	☐	☐
Veiligheid zich comfortabel en op uw gemak voelt (2)	☐	☐	☐	☐	☐
zich hier thuis voelt (4)	☐	☐	☐	☐	☐
zich veilig voelt (12)	☐	☐	☐	☐	☐
Empathie zich begrepen voelt door de organisatie (14)	☐	☐	☐	☐	☐
uw wensen voorafgaand kan aangeven (bijvoorbeeld wanneer u mindervalide bent) (15)	☐	☐	☐	☐	☐
Erkenning persoonlijk contact verkrijgt (16)	☐	☐	☐	☐	☐
het gevoel krijgt dat u serieus genomen wordt (17)	☐	☐	☐	☐	☐
Autonomie uw eigen keuzes kunt maken (18)	☐	☐	☐	☐	☐
onafhankelijk bent van medewerkers (19)	☐	☐	☐	☐	☐

Entertainment vormen van amusement aangeboden krijgt, zoals een tijdschrift, koffie of muziek (20)	☐	☐	☐	☐	☐
Efficiëntie direct antwoord krijgt op vragen (21)	☐	☐	☐	☐	☐
snel en effectief doorverwezen wordt (22)	☐	☐	☐	☐	☐
Verrassing verrast wordt tijdens uw bezoek (23)	☐	☐	☐	☐	☐
een wow-effect ervaart (24)	☐	☐	☐	☐	☐
Dienstbaarheid geholpen wordt door medewerkers (25)	☐	☐	☐	☐	☐
informatie en uitleg kan verkrijgen over verschillende voorstellingen / concerten (26)	☐	☐	☐	☐	☐

Bijlage XI – Verantwoording enquête

In de bijlage wordt verantwoord hoe de enquête is ontstaan. De enquête bestaat uit drie delen, namelijk: algemeen, processen en activiteiten en de gastvrijheidsomgeving waarin de service wordt aangeboden.

Algemeen

De algemene vragen bestaan uit segmentatie op basis van geslacht en leeftijd. Er is gekozen voor **geslacht**, omdat het Muziekkwartier graag de mening van een gelijkwaardig aantal mannen en vrouwen wil weten. Er is gesegmenteerd op leeftijd omdat niet alleen de jonge groep, maar ook zeker de oude groep gasten meegenomen moet worden met dit onderzoek. Hiervoor is gekozen voor de volgende leeftijdscategorieën:

- 16 – 25 jaar
- 26 – 35 jaar
- 36 – 50 jaar
- 51 – 65 jaar
- 66+ jaar

De keuze betreft deze leeftijdsgroepen, omdat vanaf het 16^e levensjaar mogelijk is om kaarten te bestellen bij de organisaties, hierdoor zijn de adresgegevens van deze personen beschikbaar.

Processen en activiteiten

De vragen over de huidige activiteiten en processen komen voort uit het kwalitatieve gedeelte voorafgaand aan het kwantitatieve onderzoek. Uit het kwalitatieve onderzoek (paragraaf 4.1) is gebleken dat organisaties van het Muziekkwartier momenteel beschikken over een ticketkassa, receptie en een informatiebalie. Daarnaast vindt er ook een kaartcontrole plaats. Binnen dit onderzoek is het belangrijk uit te vinden wat de wensen en behoeften zijn ten aanzien van de gegeven processen en activiteiten, om er op deze manier achter te komen wat de wensen van de gasten zijn op het gebied van het verkrijgen van informatie of tickets door middel van technologie (online, automaten) of via persoonlijk contact (bemande receptie/kassa).

Gastvrijheidsomgeving

De processen en activiteiten vinden plaats in een bepaalde omgeving. Uit het theoretisch kader is gebleken dat ervaringen van belevingen in een gastvrije omgeving **worden** vertegenwoordigd door negen factoren, namelijk: welkom, veiligheid, empathie, erkenning, dienstbaarheid, autonomie, verrassing, entertainment en efficiëntie (Pijls et al. 2016).

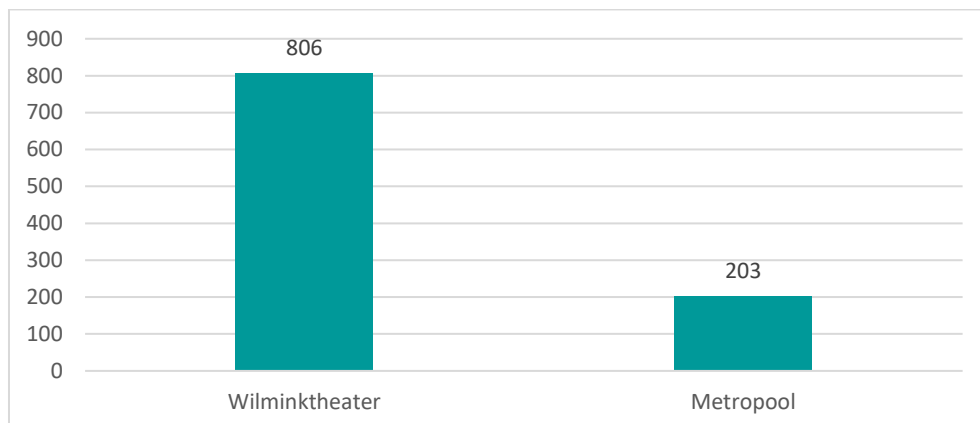
- **Welkom** heeft te maken met de sfeer waarvan je het gevoel krijgt dat je welkom bent, een comfortabele sfeer.
- **Veiligheid** heeft te maken met dat de gast zich thuis en op zijn gemak voelt bij de organisatie. Dit wordt mede gevoed door de ontvangstomgeving en het optreden van personeel.
- **Empathie** verwijst naar dat de organisatie begrijpt wat de wensen en behoeften van de gasten zijn. Hierbij kan gedacht worden aan inlevingsvermogen.
- **Erkenning** verwijst naar het persoonlijke contact, het gevoel dat je als gast serieus wordt genomen.
- **Dienstbaarheid** verwijst naar de behulpzaamheid van de medewerkers naar de gast toe.
- **Autonomie** gaat over dat jij zelf sturing kan geven aan je eigen ervaring.
- **Verrassing** is een ervaring waarbij de gast geraakt wordt of zijn verwachting overtreft, ook wel het wow-effect genoemd.

- **Efficiëntie** relateert naar de snelheid van bepaalde activiteiten en/of processen.
- **Entertainment** verwijst naar dingen die worden aangenomen om bijvoorbeeld de wachttijd aangenamer te maken. (Pijls et al., 2015).

Binnen deze enquête wordt er gekeken naar welke aspecten het belangrijkste zijn voor de gasten van het Wilminktheater en Metropool door middel van stellingen. Door middel van een 5-puntenschaal wordt er gebleken welke factoren het belangrijkste zijn voor het bieden van een gastvrije omgeving naar de gasten toe, zodat dit meegenomen kan worden in het toekomstige entreegebied.

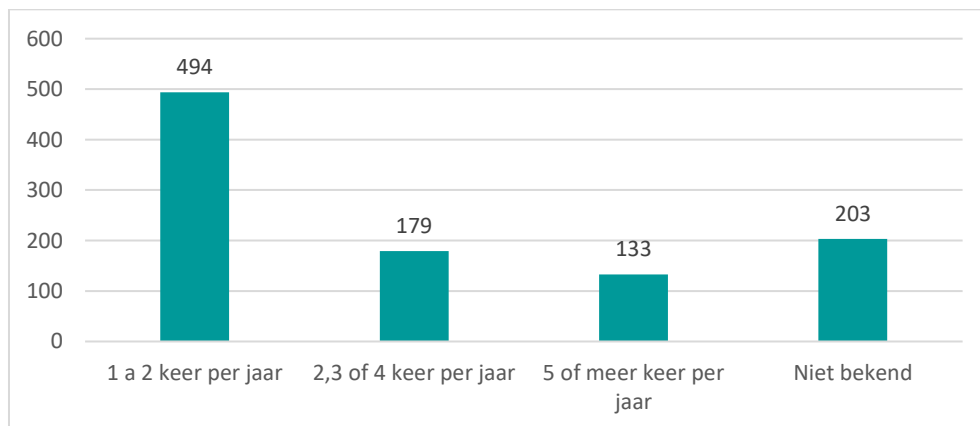
Bijlage XII – Schematische weergave uitkomsten enquête

Q0 – Waar bent u een gast van?



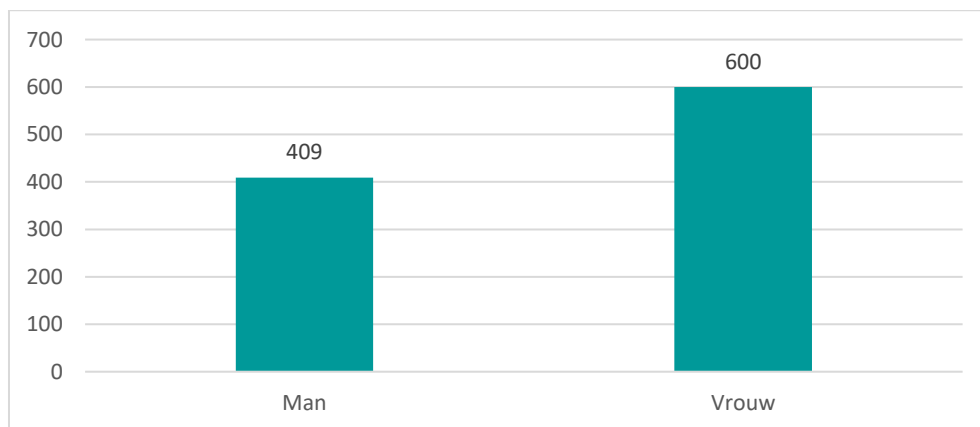
XII.1 – Waar bent u een gast van?

Q0 – Hoe vaak bezoekt u het Muziekkwartier per jaar?



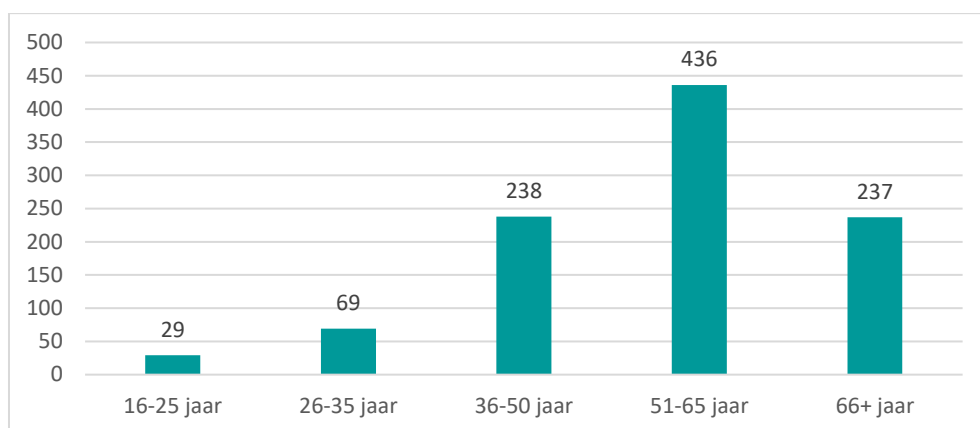
XII.2 – Hoe vaak bezoekt u het Muziekkwartier per jaar?

Q1 – Wat is uw geslacht?



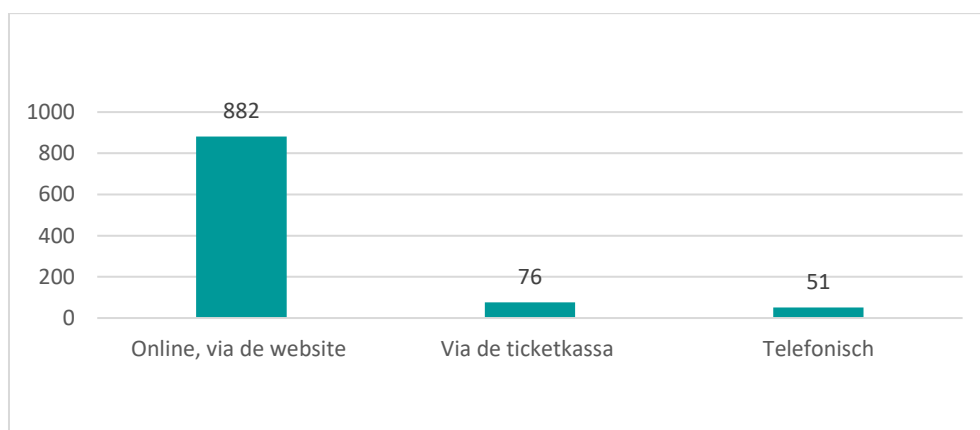
XII.3 – Wat is uw geslacht?

Q2 – Wat is uw leeftijd



XII.4 – Wat is uw leeftijd?

Q3 – Hoe koopt u momenteel het liefst uw tickets voor een voorstelling of concert?

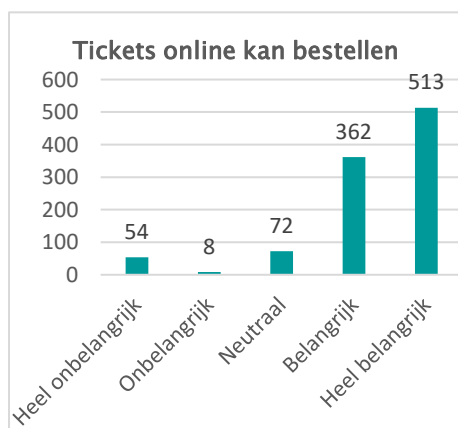


XII.5 – Hoe koopt u momenteel het liefst uw tickets voor een voorstelling of concert?

Optienummer 4, via de outlet (Primera, Ticketmaster etc.) is niet gekozen door de respondenten

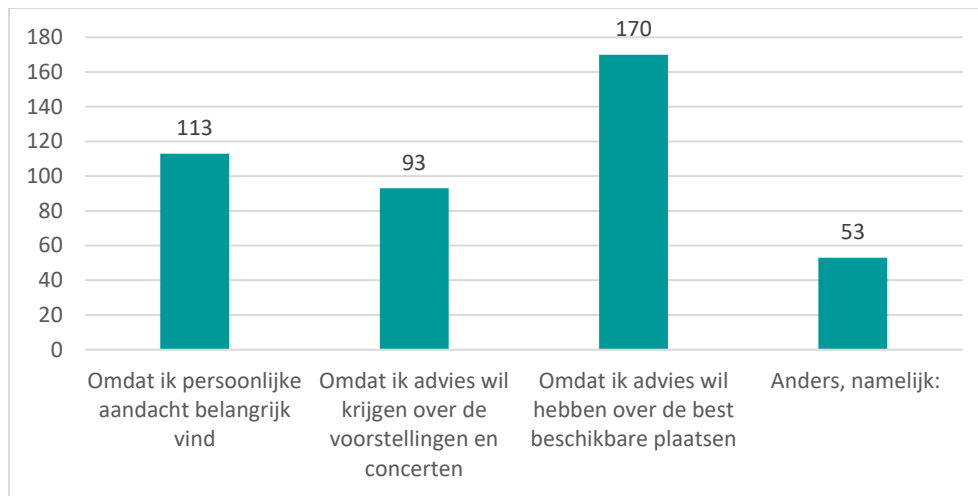
Q4 – In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen omtrent het kopen van tickets:

In hoeverre vindt u het belangrijk dat u



XII.6,7,8 – In hoeverre vindt u het belangrijk dat u tickets online kan bestellen / via een bemande ticketkassa / via een automaat

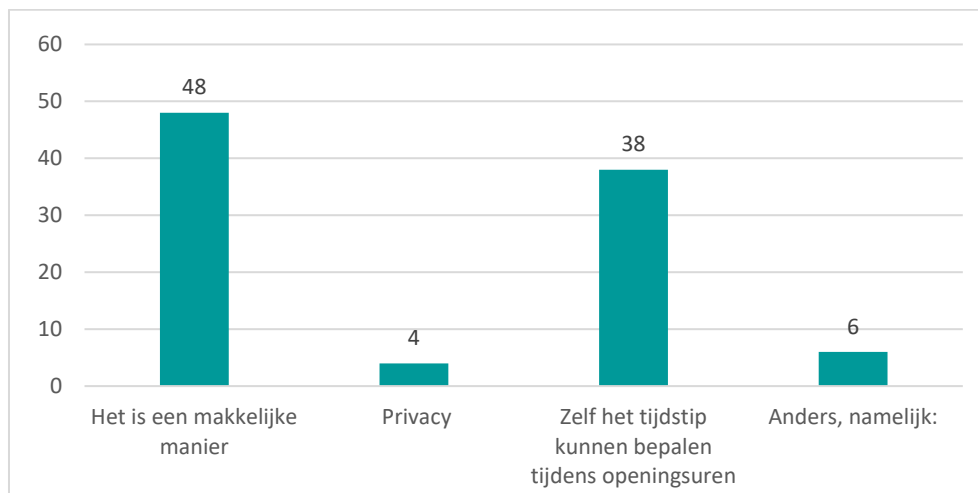
Q5 – Waarom vindt u het belangrijk om tickets bij een bemande ticketkassa te kunnen kopen? (Meerdere antwoorden mogelijk)



XII.9 – Waarom vindt u het belangrijk om tickets bij een bemande ticketkassa te kunnen kopen?

Anders, namelijk: Als het digitaal niet lukt (4); makkelijk als ik in de buurt ben; als ik bijzondere wensen heb (2); als ik bijvoorbeeld wat wil ruilen of iemand wil toevoegen aan het gezelschap; als ik een rolstoelplaats moet hebben (6); cash betalen; er zijn een groep mensen die niet overweg kunnen met de computer (14); geen printer of telefoon ter beschikking; persoonlijk contact (3); retour van tickets (2); handig bij het inwisselen van cadeaukaarten (3); i.v.m. gehoorklachten; last minute boeken (4); ik heb een podiumpas; ik kan anders geen gebruik maken van personeelskorting; vertrouwelijk; indien problemen; tastbaar en functioneel;

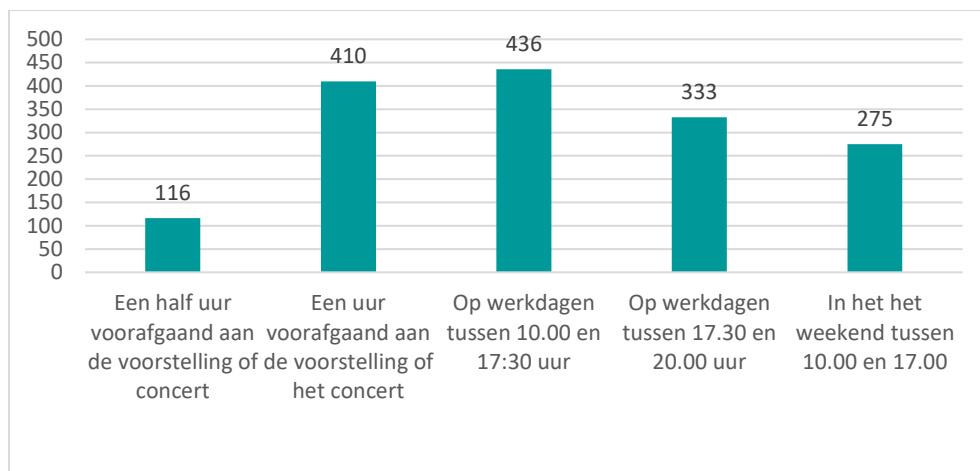
Q6 – Waarom vindt u het belangrijk om bij een ticketautomaat bestellen? (Meerdere antwoorden mogelijk)



XII.10 – Waarom vindt u het belangrijk om bij een ticketautomaat bestellen?

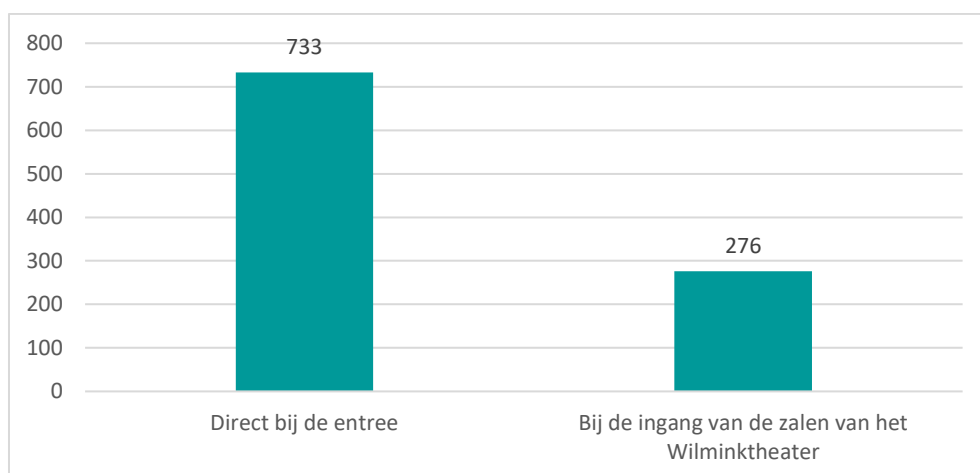
Anders, namelijk: Het is een nieuwe gedachte voor mij, maar het kan handig zijn; rijen vermijden; het is de toekomst; in het kader van een breed aanbod aan mogelijkheden; internet is altijd beschikbaar; wanneer je spontaan een concert wilt bezoeken.

Q7 – Wat is uw voorkeur ten aanzien van de openingstijden van de ticketkassa (Meerdere antwoorden mogelijk)



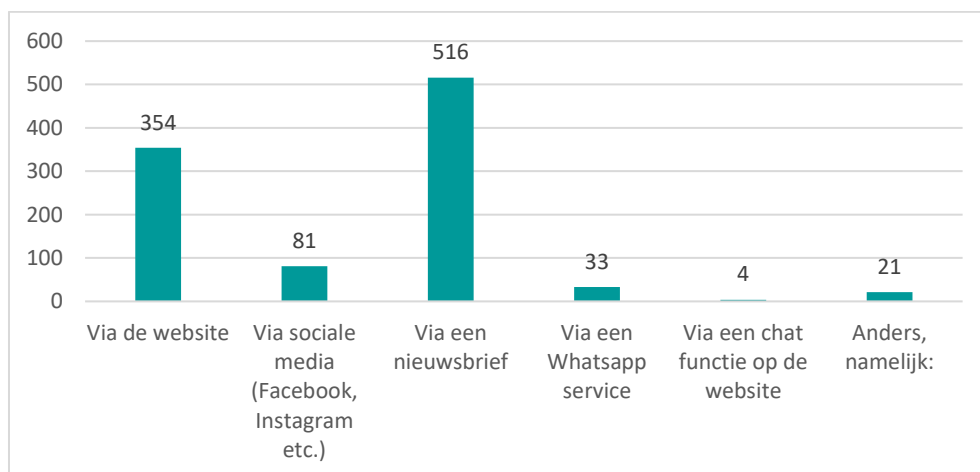
XII.11 – Wat is uw voorkeur ten aanzien van de openingstijden van de ticketkassa

Q8 – Waar wilt u dat de kaartcontrole plaatsvindt?



XII.12 – Waar wilt u dat de kaartcontrole plaatsvindt?

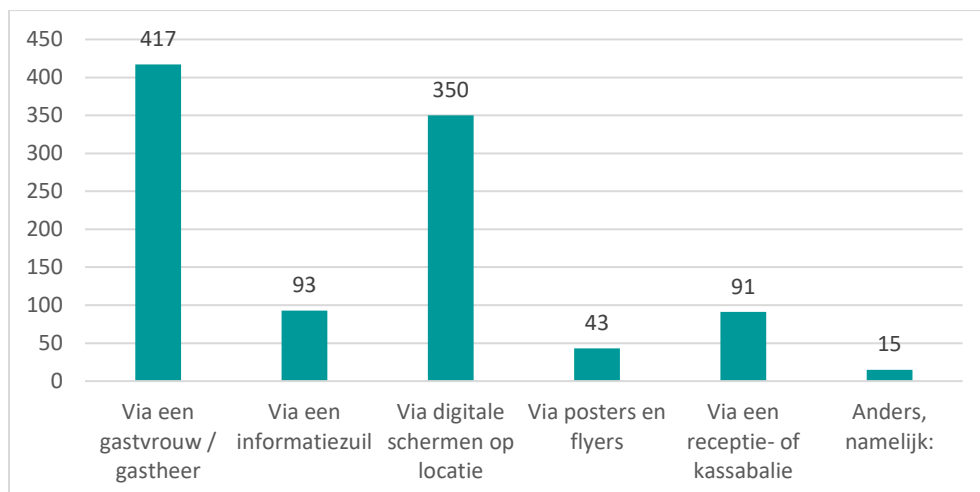
Q9 – Hoe verkrijgt u informatie het liefst online?



XII.13 – Hoe verkrijgt u informatie het liefst online?

Anders, namelijk: Via een app; e-mail, online brochure; jaarprogramma online; een combinatie van de verschillende kanalen en respondenten (3) geven aan dat ze het liefst informatie helemaal niet online verkrijgen.

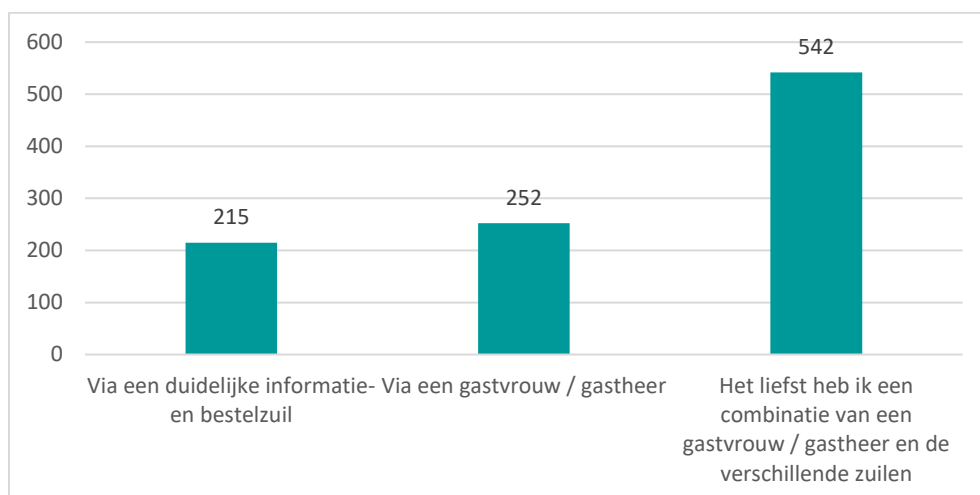
Q10 – Hoe verkrijgt u informatie het liefst op locatie?



XII.14 – Hoe verkrijgt u informatie het liefst op locatie?

Anders, namelijk: Het ligt eraan welke informatie er gegeven wordt; een combinatie van de verschillende kanalen wordt genoemd, voornamelijk fysiek en digitaal; via de app.

Q11– Hoe verkrijgt u het liefst informatie, via een duidelijke informatie- en bestelzuil, of via een gastvrouw / gastheer?

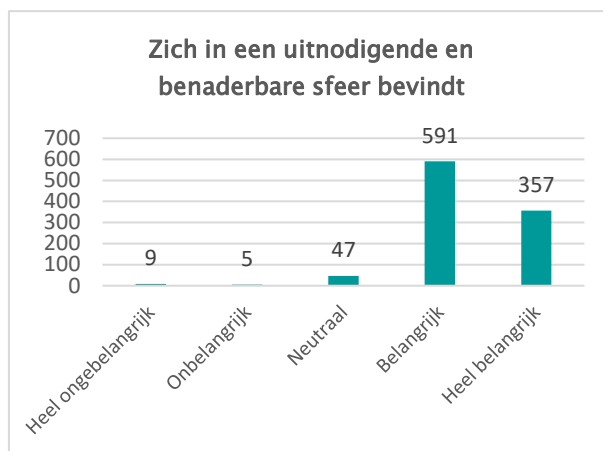
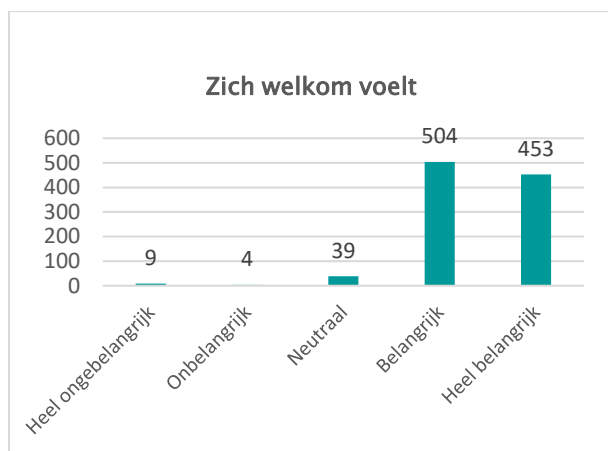


XII.15 – Hoe verkrijgt u het liefst informatie, via een duidelijke informatie- en bestelzuil, of via een gastvrouw / gastheer?

Q12 – In welke mate bent u het eens met de volgende stellingen omtrent gastvrijheid:

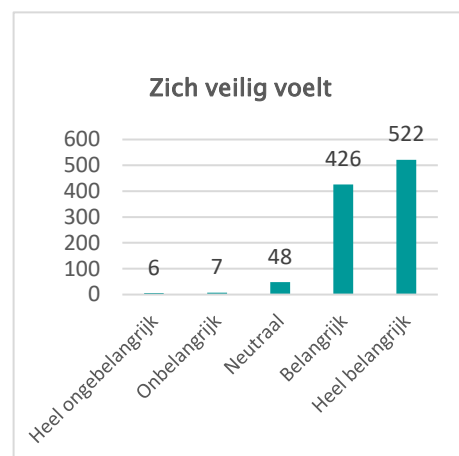
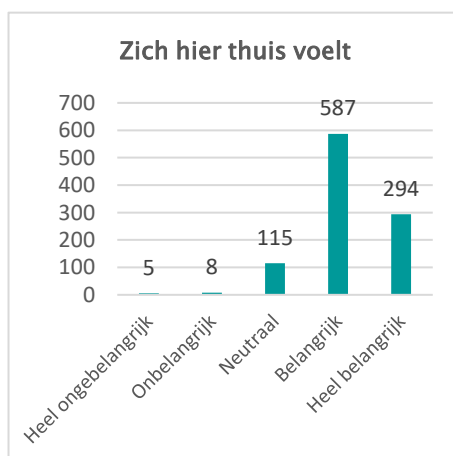
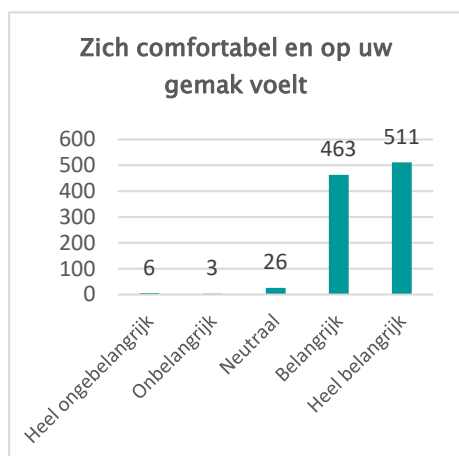
In hoeverre vindt u het belangrijk dat u

Welkom



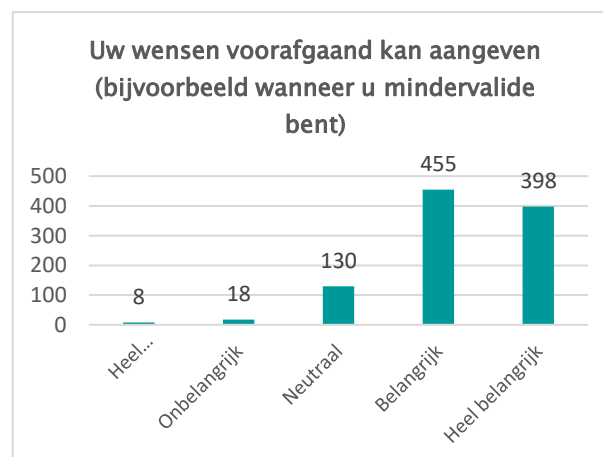
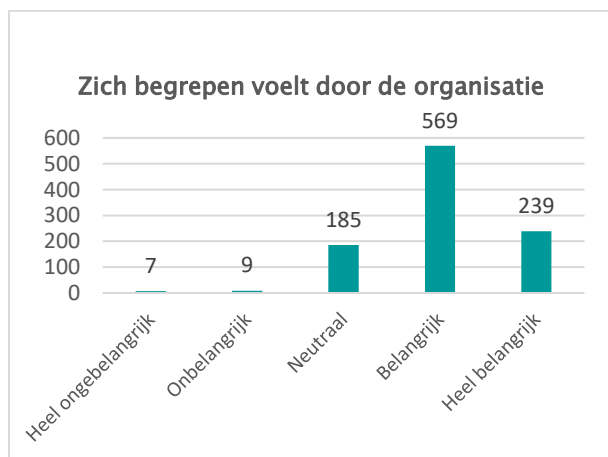
XII.16 – Gastvrijheidsdimensie welkom

Veiligheid



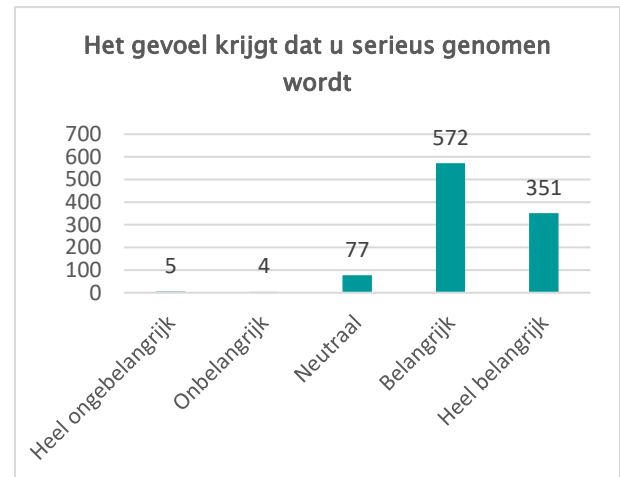
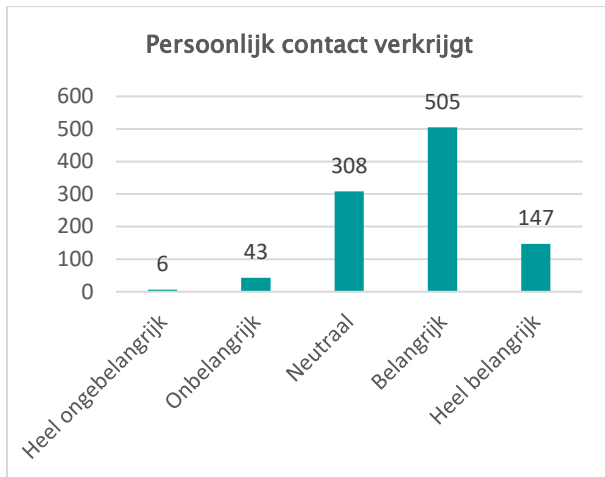
XII.17 – Gastvrijheidsdimensie veiligheid

Empathie



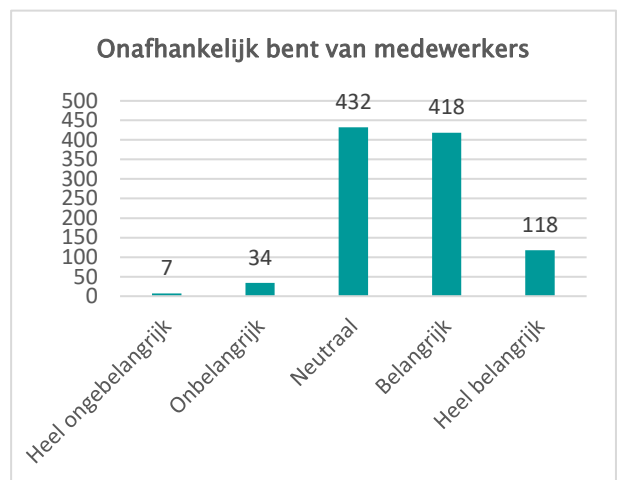
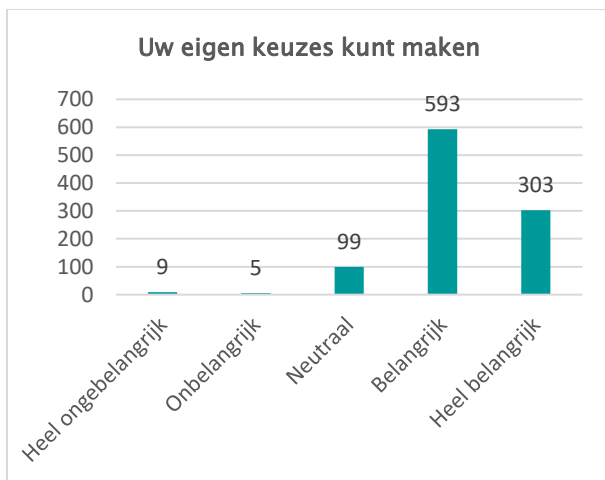
XII.18 – Gastvrijheidsdimensie empathie

Erkenning



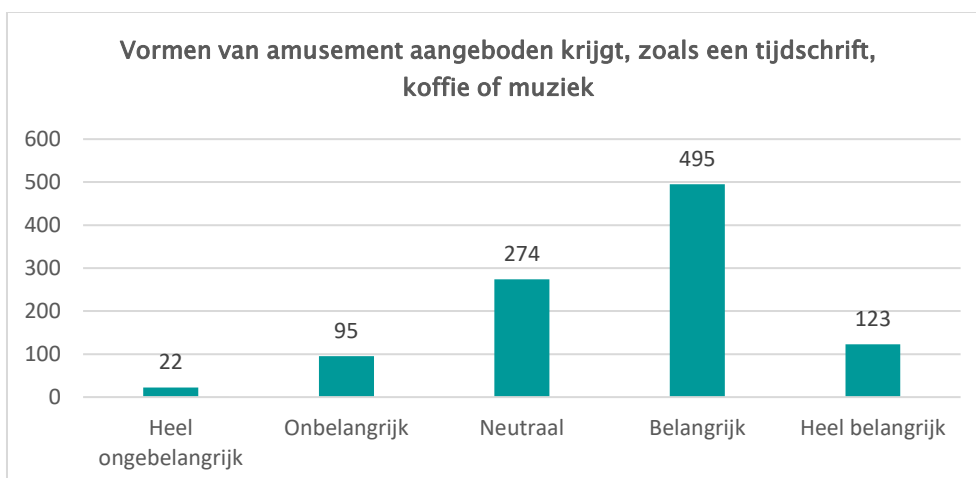
XII.19 – Gastvrijheidsdimensie erkenning

Autonomie



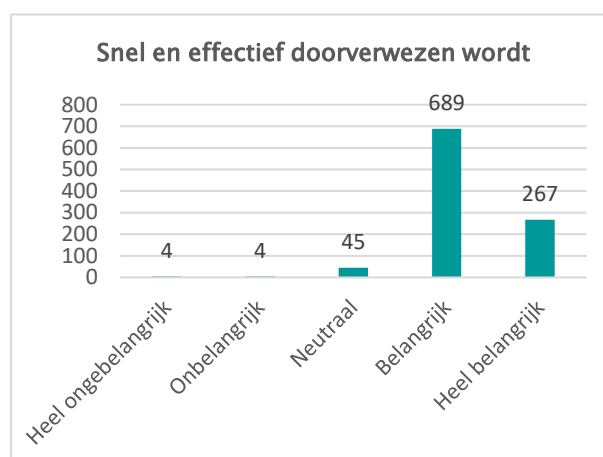
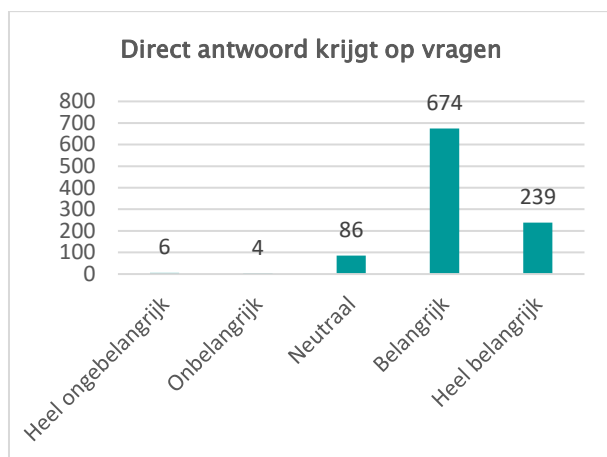
XII.20 – Gastvrijheidsdimensie autonomie

Entertainment



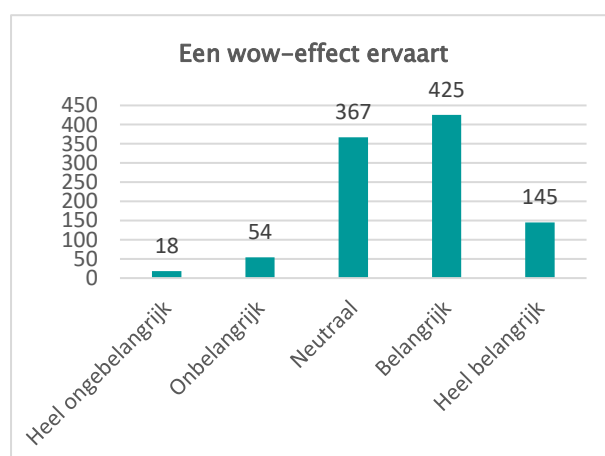
XII.21 – Gastvrijheidsdimensie entertainment

Efficiëntie



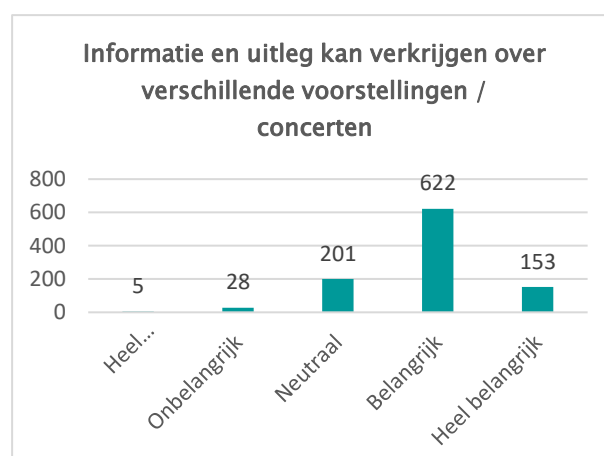
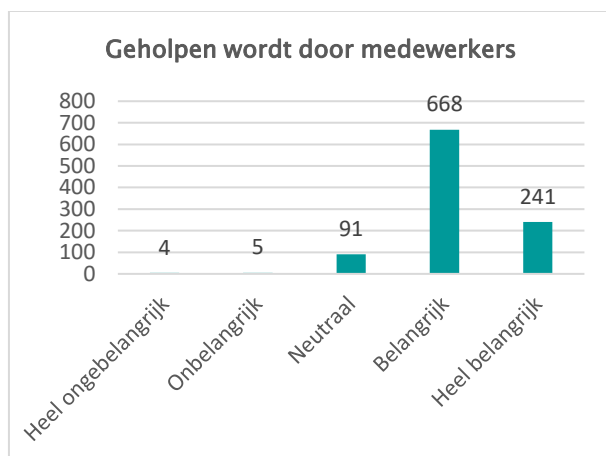
XII.22 – Gastvrijheidsdimensie efficiëntie

Verrassing



XII.23 – Gastvrijheidsdimensie verrassing

Dienstbaarheid



XII.24 – Gastvrijheidsdimensie dienstbaarheid

Q13 – Heeft u nog enige opmerkingen en / of tips? Deze zijn altijd welkom

In totaal hebben 392 respondenten een opmerking achtergelaten. Omdat niet alle informatie even relevant is voor het entreegebied, zijn deze wel doorgespeeld naar de bedrijven toe, maar hebben deze verder geen invloed op de uitkomst van dit onderzoek. De opmerkingen die dit wel hebben worden hieronder besproken.

Veel respondenten geven aan momenteel al met een fijn gevoel naar dit theater te gaan. Zo geeft men aan dat de medewerkers erg gastvrij en sociaal zijn. Ook geeft een respondent aan te blijven investeren in goede **gastvrouwen en/of heren**. Zij zijn namelijk de levende visitekaartjes die het Muziekkwartier een persoonlijk gezicht geven. Wat de respondenten van het Wilminktheater en Muziekcentrum wel opvalt, is dat de **doorstroom** momenteel niet goed verloopt, omdat de kaartcontrole, bar en garderobe vlak **naast** elkaar zitten. Hierdoor is het onduidelijk wie waar voor in de rij staat en ontstaan er **opstoppingen**. Een respondent zegt hier ook over: “Het direct controleren van de kaarten bij de entree veroorzaakt nogal eens opstoppingen”. Ook wordt er een aantal keer benoemd dat het belangrijk is om aandacht te **besteden** aan **mindervaliden** in het entreegebied, waaronder mensen met een rolstoel, maar ook slechthorenden. Zij hebben niet altijd de mogelijkheid om **door** de drukte bij elke faciliteit te kunnen komen en hier moet meer aandacht aan worden besteed. Verder wordt aangegeven dat de omgeving van het toekomstige entreegebied erg belangrijk is, dat het toekomstige entreegebied **overzichtelijker** moet worden, zodat de bewegwijzering naar de ingangen van alle zalen van de verschillende organisaties duidelijk is. Respondenten zien het toekomstige entreegebied graag ruim opgezet, open, licht, gastvrij, rustig, veilig en met genoeg zitgelegenheid. Over de **veiligheid** geven veel respondenten aan dat ze de huidige entreegebieden niet veilig vinden. Dit komt onder andere door drugdealers die zich bevinden op het Wilminkplein. Ten slotte, wordt er in de opmerkingen nog gesproken over het verbeteren van de parkeergelegenheid en de prijs hiervan voor Muziekkwartier-gangers, de kwaliteit van de koffie en zowel de garderobe van het Wilminktheater als die van Metropool.

Q14 – Wilt u kans maken op de waardebon t.w.v. 50 euro? Vul hier uw e-mail adres in

Niet van toepassing voor de analyse.

Bijlage XIII – Overzicht gastvrijheidsaspecten

%	Stelling	Heel onbelangrijk (1)	Onbelangrijk (2)	Neutraal (3)	Belangrijk (4)	Heel belangrijk (5)	Meest gekozen getal
Welkom	1	0,9	0,4	3,9	50,0	44,9	4
	2	0,9	0,5	4,7	58,6	35,4	4
Veiligheid	1	0,6	0,3	2,6	45,9	50,6	5
	2	0,5	0,8	11,4	58,2	29,1	4
	3	0,6	0,7	4,8	42,2	51,7	5
Empathie	1	0,7	0,9	18,3	56,4	23,7	4
	2	0,8	1,8	12,9	45,1	39,4	4
Erkenning	1	0,6	4,3	30,5	50,0	14,6	4
	2	0,5	0,4	7,6	56,7	34,8	4
Autonomie	1	0,9	0,5	9,8	58,8	30,0	4
	2	0,7	3,4	42,8	41,4	11,7	3
Entertainment	1	2,2	9,4	27,2	49,1	12,2	4
Efficiëntie	1	0,6	0,4	8,5	66,8	23,7	4
	2	0,4	0,4	4,5	68,3	26,5	4
Verrassing	1	3,6	10,5	48,3	31,2	7,4	3
	2	1,8	5,4	36,4	42,1	14,4	4
Dienstbaarheid	1	0,4	0,5	9,0	66,3	23,9	4
	2	0,4	2,8	19,9	61,6	15,2	4

XIII.1 – Scores gastvrijheidsaspecten

Toelichting: Elk aspect, met uitzondering van entertainment, bestond uit verschillende vragen. De antwoorden op elke stelling per aspect zijn door middel van SPSS verdeeld onder percentages. Zo kan er per stelling worden gemeten welk van de aspecten het laagst en het hoogst scoren.

	Gemiddelde per stelling	Gemiddeld totaal	Rangorde	Gemiddelde
Welkom	1. 4.37 2. 4.27	4.32	Veiligheid	4.38
Veiligheid	1. 4.56 2. 4.14 3. 4.43	4.38	Welkom	4.32
Empathie	1. 4.01 2. 4.21	4.09	Efficiëntie	4.17
Erkenning	1. 3.74 2. 4.29	4.02	Empathie	4.09
Autonomie	1. 4.17 2. 3.6	3.89	Erkenning	4.02
Entertainment	1. 3.59	3.59	Dienstbaarheid	4.01
Efficiëntie	1. 4.13 2. 4.20	4.17	Autonomie	3.89
Verrassing	1. 3.30 2. 3.62	3.46	Entertainment	3.59
Dienstbaarheid	1. 3.89 2. 4.13	4.01	Verrassing	3.46

XIII.2 – Gemiddelde scores gastvrijheidsaspecten

Toelichting: Aan de linkerkant van de tabel zijn de gemiddeldes per stelling weergegeven, waarna ze zijn gecombineerd in “gemiddeld totaal”. Vervolgens kan je aan de **rechterkant** van de tabel de rangorde zien die uit de berekening van de gemiddeldes is gekomen. Zo is te zien dat veiligheid als belangrijkste en verrassing als minst **belangrijkste** aspect wordt aangegeven.

Bijlage XIV – Toelichting beoordelingscriteria

In hoofdstuk 7 zijn beoordelingscriteria opgesteld. Deze beoordelingscriteria zijn gebaseerd op de aanleiding van het onderzoek, het onderzoek zelf en de wensen en behoeften van de opdrachtgever. De beoordelingscriteria waartegen de alternatieven worden gewogen zijn als volgt:

- Het sluit aan bij de ambitie van het Muziekkwartier;
- Het sluit aan bij de wensen en behoeften van de huidige gasten van het Muziekkwartier;
- Het moet realiseerbaar zijn voor de start **van** de verbouwing;
- Het levert een besparing van de personeelskosten op.

Hieronder volgt een toelichting voor de keuze van elk **beoordelingscriterium**.

Het sluit aan bij de ambitie van het Muziekkwartier

Bij dit criterium gaat het erom in hoeverre de twee alternatieven aansluiten bij de ambitie van het Muziekkwartier. Deze ambitie is als volgt: “De ambitie van het Muziekkwartier voor de komende jaren is dat nog veel meer mensen het Muziekkwartier als een thuis gaan beschouwen. Een huiskamer voor de stad, waar iedereen welkom is (Muziekkwartier, z.d.)”. Het is van belang dat de adviesoptie aansluit bij de ambitie van het Muziekkwartier, omdat dit het creëren van een third place op een positieve manier kan beïnvloeden. Een huiskamer voor de stad is namelijk het uiteindelijke doel van de algehele verbouwing.

Het sluit aan bij de wensen en behoeften van de huidige gasten van het Muziekkwartier

Dit criterium sluit aan bij het onderzoeksdoel van het adviesrapport. Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de huidige situatie van de entreegebieden van de organisaties van het Muziekkwartier ten aanzien van de activiteiten en processen om vervolgens de wensen en behoeften van de huidige gasten in kaart te brengen voor wat betreft het toekomstige entreegebied. Het tweede gedeelte, de wensen en behoefte van de huidige gasten is het belangrijkste gedeelte van het onderzoek en **datgene** wat het advies vormgeeft. Tevens beschikt de werkgroep frontoffice niet over de juiste kennis aan de belangen van gasten. Het is om deze reden belangrijk dat dit meegenomen wordt in de afweging van de alternatieven.

*Het moet realiseerbaar zijn voor de start **van** de verbouwing*

Het advies dat gegeven gaat worden moet realiseerbaar zijn voordat de verbouwing daadwerkelijk gaat beginnen in juni 2020. Doordat de verbouwing binnen 1 jaar start, is er enige tijdsdruk. Tevens moet de inrichting nog bepaald worden door MARS interieurarchitecten voor 1 januari 2020. Het Muziekkwartier moet zijn plannen namelijk laten controleren door de gemeente, omdat zij investeren in het project. Om deze reden is het belangrijk dat de adviesopties realiseerbaar zijn voordat de verbouwing daadwerkelijk wordt goedgekeurd en van start gaat.

Het levert een besparing van de personeelskosten op

Bij het samengaan van de organisaties wil het Muziekkwartier besparen op personeelskosten. Werkgroep frontoffice (2019) geeft aan dat zij met de frontoffice werkzaamheden 4 **fte's** wil besparen. Dit kunnen zij in de toekomst gebruiken om enerzijds de service te blijven optimaliseren. Anderzijds is de besparing ook nodig om de volgende bouwdelen financieel te kunnen realiseren.

Bijlage XV – Toelichting beoordeling van alternatieven

Hieronder is ter herhaling de puntenschaal te vinden waarmee de alternatieven beoordeeld konden worden.

Alternatief	Voldoet niet aan de criteria	Voldoet deels aan de criteria	Voldoet grotendeels aan de criteria	Voldoet volledig aan de criteria
Punten	0	1	2	3

XV.1 – Vierpuntenschaal

Het sluit aan bij de ambitie van het Muziekkwartier

De ambitie van het Muziekkwartier heeft betrekking op het creëren van een third place. Zij willen dat meer mensen naar het Muziekkwartier komen als ware het hun tweede huis, een ontmoetingspunt. Een plek waar iedereen welkom is.

Het eerste alternatief is beoordeeld met een 2 van de 3. De reden hiervoor is dat het creëren van een lage drempel tussen de medewerker en de gast bij deze optie lager is gemaakt door de front office aan te laten sluiten bij de bar. Dit sluit aan bij het creëren van een ontmoetingspunt, waar bezoekers niet alleen een ticket kunnen kopen bij de front office, maar tevens ook wat kunnen drinken. Het alternatief voldoet niet volledig aan de criteria, omdat er nog wel een barrière is tussen de gast en de medewerker, in de vorm van een receptiebalie.

Alternatief 2 is beoordeeld met een 2 van de 3. Doordat er geen fysieke balie meer aanwezig is, zijn de medewerkers veel flexibeler. Voor gasten is het makkelijker om daadwerkelijk persoonlijk contact te ervaren, omdat er geen barrière meer is. Kanttekening bij deze optie is wel dat ticketautomaten het thuis laten voelen kan belemmeren, doordat er minder persoonlijke aandacht is bij het kopen via een ticketautomaat.

Het sluit aan bij de wensen en behoeften van de huidige gasten van het Muziekkwartier

De wensen en behoeften van de gast **zijn de onderzoeksdoelen** van dit adviesrapport en **spelen** daarom een belangrijke rol in het eindadvies. Op een schaal van 1 tot 3 heeft adviesoptie één 2 punten gescoord. Adviesoptie één sluit het best aan bij de wensen en **behoeften** van de gast. De gasten geven aan het het fijnst te vinden om tickets op locatie te kopen bij een fysieke balie, waarbij iemand aanwezig is om persoonlijk advies te geven. Adviesoptie 1 heeft deze belangen vertaald in een fysieke inrichting. Een kanttekening is dat de gasten bij de belangen ten aanzien van de informatievoorziening hadden aangegeven de informatie liever niet te verkrijgen via een receptie of ticketbalie, maar via een gastvrouw of gastheer. Aangezien de gasten wel op locatie het liefst tickets via de balie krijgen, staat dit haaks op elkaar. Omdat deze uitkomst wel meegenomen moet worden in de eindweging, is er gekozen voor 2 punten.

Alternatief 2 heeft 1 van de 3 punten gescoord. De reden hiervoor is dat er wel ingespeeld is op de wensen en **behoeften** ten aanzien van het verkrijgen van informatie, namelijk via een gastheer of gastvrouw, maar niet naar de behoefte over het verkrijgen van tickets. Gasten hebben namelijk het minste belang bij een ticketkassa. De huidige gasten van het Muziekkwartier zijn nog niet klaar voor een geautomatiseerd entreegebied, maar wensen de tickets nu het liefst online of via een bemande ticketkassa te verkrijgen. Om deze reden krijgt dit alternatief 1 punt.

Het moet realiseerbaar zijn voor de start voor de verbouwing

Tijd is een belangrijke kwestie, omdat de verbouwing in juni 2020 gaat beginnen. Omdat de adviesopties voornamelijk facilitair zijn, zijn ze sneller te implementeren. Alternatief 1 heeft voor dit criterium 3 punten gekregen, omdat bij de front office geen gebruik gaat worden van nieuwe technologieën. De bestaande worden samengevoegd, waardoor dit minder tijd kost om het in te richten. Alternatief 2 heeft 2 punten gekregen voor dit criterium. Alternatief 2 heeft te maken met een nieuwe facilitaire optie, namelijk de self-service ticketbalie. Het Muziekkwartier **beschikt** momenteel nog niet beschikt over deze technologie, daarom duurt dit langer om te implementeren dan alternatief 1. Om deze reden heeft alternatief 2, 2 punten gekregen.

Het levert een besparing van de personeelskosten op

Met het samenvoegen van de organisaties in het entreegebied willen de organisaties van het Muziekkwartier circa 4 **fte's** besparen. Alternatief 1 heeft voor dit criterium 2 punten ontvangen, omdat door de samenvoeging van werkzaamheden fte's bespaard kunnen worden. In plaats van dat elke organisatie één personeelslid heeft, staan er nu 1 á 2 voor de gehele organisatie. Op deze manier kan er bespaard worden op fte's in het nieuwe entreegebied.

Alternatief 2 heeft 3 punten gescoord op het criterium besparing van personeelskosten. Bij criterium 2 is er gekozen voor een self-service ticketbalie, waardoor er geen medewerker meer hoeft te staan aan de ticketkassa. De werknemers die in het entreegebied aanwezig zijn, zijn er ter ondersteuning van de ticketkassa en voor het verwezenlijken van de receptiefunctie voor alle organisaties. Om deze reden heeft alternatief twee 3 punten gescoord.

Bijlage XVI – Uitwerking adviesplan van de alternatieven

In het advies wordt aanbevolen de alternatieven ‘automatisering door middel van interactieve informatieschermen’, ‘kaartcontrole bij ingang van de verschillende foyers’ en ‘het combineren van de ticketkassa en de receptie van de organisaties tot één’ door te voeren in het toekomstige entreegebied van het Muziekkwartier. Hieronder is het adviesplan van de alternatieven verder uitgewerkt onder de twee aspecten: omgeving activiteiten en processen en werknemers en service.

Omgeving activiteiten en processen

De inrichting van de bar–front office–combinatie moeten plaatsvinden in een welkome omgeving dat veilig aanvoelt. Dit sluit aan bij de kernwaarde van het Muziekkwartier, namelijk gastvrij. Het Muziekkwartier moet in de toekomst een plek zijn waar iedereen zich welkom voelt. Een plek waar je elk moment van de dag naar binnen kan lopen (Muziekkwartier, 2017).

De omgeving van de activiteiten en processen sluit aan bij de huiskamer van de stad. De huiskamer zal een sfeer moeten uitstralen alsof gasten binnenkomen in hun eigen huis. Warmte, toegankelijkheid en het creëren van een lage drempel. Bij binnenkomst worden de gasten benaderd door de medewerkers achter de front office, waar ze persoonlijke aandacht ontvangen bij het verkrijgen van informatie of het kopen van tickets of lespakketten. Gasten moeten het idee krijgen dat ze, nadat ze een kaartje hebben besteld, zo kunnen aansluiten aan de bar waar de front office in overloopt. Er is een duidelijke bewegwijzering waar de gasten heen moeten in het entreegebied, indien zij naar de front office gaan of naar een voorstelling van één van de organisaties. Tevens moet de onveilige sfeer verbeterd worden rondom het Wilminkplein door het entreegebied prominenter te maken. Dit kan onder andere door de keuze van het interieur of het toepassen van extra belichting.

De informatiezuilen moeten informatie uitzenden die aansluit bij de doelgroep die op dat moment aanwezig is. Er wordt informatie uitgezonden en reclame gemaakt, maar ook geeft het de gast de mogelijkheid om interactief te zijn. Het bekijken van de plattegrond waarbij men de eigen routing kan uitstippelen of informatie over een van de organisaties van het Muziekkwartier kan opzoeken. Tevens kunnen de informatiezuilen ook gebruikt worden om het veilige en welkome gevoel terug te laten komen. Voor de veiligheid kunnen veiligheidsvoorschriften worden geprojecteerd ten aanzien van een voorstelling of concert. Het welkome gevoel kan gecreëerd worden door een open haard af te beelden op het scherm, waardoor er een huiskamergevoel ontstaat.

Werknemers en service

Het waarborgen van het huidige serviceniveau van gastvrijheid is een belangrijke factor voor dit onderzoek. Het huidige niveau dat gewaarborgd moet worden is, momenteel 8.35. Behalve de omgeving spelen de werknemers ook een belangrijke rol bij het waarborgen van het serviceniveau van gastvrijheid. De medewerkers achter de front office functioneren voor alle bedrijven op basis van fysiek klantcontact. Werkzaamheden die hier niet mee te maken hebben worden toegespitst op de front office medewerkers. Om het serviceniveau te waarborgen, moeten medewerkers rekening houden met diverse aspecten, namelijk:

- De medewerker beschikt over kennis over alle organisaties en kan ook voor elke organisatie transacties uitvoeren.
- De medewerkers zorgen ervoor dat gasten warm ontvangen worden en op een servicegerichte manier alle bezoekers te woord staan en doorverwijzen;
- De medewerkers hebben een hands-on mentaliteit en zijn representatief voor de organisatie;

- De medewerkers stellen zich beleefd op. Zowel naar de gasten als naar zijn of haar collega's toe;
- De medewerkers moeten zoveel mogelijk gasten helpen bij moeilijke situaties, bijvoorbeeld wanneer iemand mindervalide is en ergens heen moet.

Om te zorgen dat de gasten ook daadwerkelijk gastvrijheid ervan, maken de medewerkers van te voren kennis met het entreegebied, krijgen zij instructies aan de hand van een handleiding en wordt er een gastvrijheids- en adviestraining aan de medewerkers gegeven. De medewerkers leren hierbij professionele omgangsvormen van klantcontact en verschillende tools om een goed advies te geven aan de desbetreffende gast. Het resultaat van deze trainingen is niet alleen terug te zien in betere reviews, maar ook weet de medewerker zelf zijn of haar houding, gedrag en communicatiestijl aan te passen aan verschillende klanttypes. Hierdoor wordt niet alleen de beleving van de gast verhoogd, maar krijgt de medewerker zelf ook meer plezier in het werk (Resonant, z.d.).