KLANTBEWEGING VS. KLANTBELEVING

Eén stap dichterbij de optimale klantstroom in het restaurant van IKEA Heerlen.

IKEA® FOOD

If you like Swedish design, you'll love the food

"IN IKEA FOOD & BEVERAGES, FACTORS SUCH AS THE WELCOMING ATMOSPHERE, THE PRESENTATION OF RANGE WITH LOW PRICES, SHOWING IKEA HOME FURNISHING AND INTERACTIONS WITH CO-WORKERS ALL COMBINE TO CREATE GREATER CUSTOMER SATISFACTION AND ULTIMATELY MORE SALES."

INGVAR KAMPRAD

18 JUNI 2016

NATALIA MARSZALEK

IKEA Systems B.V.

Kader	Afstudeerstage
Titel rapportage	Klantbeweging vs. klantbeleving
Opdrachtgever	dhr. Kim Korsten FOOD Manager +31639649540 kim.korsten@ikea.com
Stagebegeleider	dhr. Bert Vosbeek Team Manager IKEA Food +31648335636 bert.vosbeek@ikea.com
Organisatie	IKEA Food B.V. In de Cramer 142 6412 PM Heerlen 0455 759805
Stagedocent	dhr. Maarten Smeets Senior docent Faculteit Hotel en Facility Management +31614168809 maarten.smeets@zuyd.nl
Opleiding	Zuyd Hogeschool General Facility Management Nieuw Eyckholt 300 6419 DJ Heerlen 045-4006060
Stagiaire	Natalia Marszalek natalia.marszalek1@ikea.com 1226509marszalek@zuyd.nl +31623192728
Begindatum	1 februari 2016
Opleveringsdatum	18 juli 2016
Datum aanmaak	8 juli 2016
Plaats	Heerlen
Versie	Definitief

VOORWOORD

Met genoegen presenteer ik u dit rapport waarin de gefundeerde adviezen over de optimalisatie van de klantstroom in het restaurant van IKEA Heerlen te vinden zijn. Elk advies is onderbouwd met conclusies die voortvloeien uit onderzoeken.

De adviezen zijn gegeven naar aanleiding van een door de FOOD Manager van IKEA Heerlen, de heer Kim Korsten, aangereikte afstudeeropdracht.

Hierbij wil ik van de gelegenheid gebruik maken om de contactpersonen die tijdens de stage zijn benaderd te bedanken voor de tijd die zij hebben vrijgemaakt om de benodigde informatie te leveren om dit project te kunnen verwezenlijken.

In het bijzonder wil ik de heren Kim Korsten en Bert Vosbeek bedanken voor alle informatie die zij als stagebegeleiders hebben verstrekt, maar ook voor de begeleiding tijdens mijn stage. Aan de heer Maarten Smeets, de stagedocent, dank voor de begeleiding gedurende de stage en tijdens het afstudeerproces.

Heerlen, 18 juli 2016

MANAGEMENTSAMENVATTING

IKEA B.V. is een organisatie waar een tevreden klant centraal staat. De primaire bedrijfstaak is daardoor geconcentreerd rondom de klantbeleving. Het succes van IKEA is gefundeerd op een bedrijfsconcept dat dusdanig ontworpen is dat de klant zijn visite als een positieve ervaring beleeft en daardoor blijft terugkomen.

Uit de omzetanalyse van het restaurant bij IKEA Heerlen blijkt echter dat de klanten vaker wegblijven dan terugkomen. Deze analyses zijn onderbouwd met het aantal klachten over de kwaliteit van de maaltijden, het langdradige proces en over de lange wachttijden in het restaurant. De genoemde klachten hebben een gezamenlijke oorzaak die voor verbetering vatbaar is nl. de klantstroom.

Om dit aspect grondig aan te pakken is dit onderwerp als afstudeeropdracht uitbesteed om de aspecten die de klantstroom kunnen verbeteren te onderzoeken en te verzamelen in één document.

De managementvraag luidt :

"Hoe kan de klantstroom binnen het restaurant van IKEA Heerlen geoptimaliseerd worden?"

Binnen de opdracht is de volgende doelstelling geformuleerd:

"Door middel van de onderzoeken informatie vergaren over de factoren die de optimale klantstroom binnen het restaurant van IKEA Heerlen positief kunnen beïnvloeden."

Daarnaast is de volgende centrale vraag opgesteld:

"Op welke wijze kan de klantstroom in het restaurant van IKEA Heerlen positief beïnvloed worden?"

Het antwoord op centrale vraag vergt de uitvoering van een aantal onderzoeken. De resultaten daarvan fungeren als bron voor de verbetering van de klantstroom. Aan bod komt een complex onderzoekproject dat opgedeeld is in vijf deelvragen:

Deelvraag 1: Op welke manier kan de klantstroom binnen het restaurant van IKEA Heerlen door middel van de indeling van de zones verbeterd worden?

Deelvraag 2: Welke maatregelen dienen genomen te worden om de klantstroom bij de serving line te verbeteren?

Deelvraag 3: Hoe kunnen de effecten van de implementatie van het nieuwe afruimproces op de klantstroom positief beïnvloed worden?

Deelvraag 4: Welke effecten zal het weghalen van de rokersruimte hebben op de klantstroom?
Deelvraag 5: Wat zijn de effecten van de restaurantverbouwing op de klantstroom ?

Uit deze afzonderlijke delen komen voldoende resultaten naar voren die een bijdrage kunnen leveren aan de verbetering van de klantstroom in het restaurant van IKEA Heerlen.

Naar aanleiding van de wensen van de klanten over de meest geschikte zitplaats en ligging is een advies uitgebracht over een specifieke indeling van de zones per doelgroep. Wanneer de zitplaatsen niet voldoen aan de wensen van de doelgroepen wordt de kettingreactie van de zoektocht naar de geschikte zitplaats veroorzaakt.

Daarnaast is de toestroom naar de buffetlijn van groot belang bij de doorstroom bij de buffetten. Het hoofdlooppad dat door het midden loopt initieert meer problemen dan oplossingen. Op dit moment wordt er gebruik gemaakt van hekken om de wachtrijen te regisseren. Deze worden echter gezien als een obstakel dat

wachtrijen vormt. Door het verwijderen van de hekken worden er geen wachtrijen meer veroorzaakt omdat de klant uitgenodigd wordt om zich vrij te bewegen bij de serving line.

Verder hebben de medewerkers een grote rol bij het beïnvloeden van de klantbeweging in het restaurant. Door een goed voorbeeld te geven en op een éénduidige manier de klant te woord te staan en op weg helpen, zorgen medewerkers voor verandering van gedrag bij de klanten.

In het verslag zijn de oorzaken van de lage bezettingsgraad in het achterste gedeelte van het restaurant opgesomd waardoor het mogelijk is om de ruimte aan te pakken. Door het inspelen op de feedback t.a.v. de temperatuur, akoestiek, indeling van de ruimte, warmere aankleding en extra voorzieningen is de kans groot dat het achterste gedeelte een aantrekkelijke en aangename omgeving wordt voor de klanten.

Tot slot zijn er door de klanten een aantal mogelijke verbeteringen teruggekoppeld die betrekking hebben op de communicatie, het zitcomfort en de functionaliteit van het restaurant. Het geheel van de kleinschalige aanpassingen leidt tot een grote verbetering op het gebied van beweging van de klant in het restaurant.

INHOUD

Voorwoord II
Managementsamenvatting III
1 Inleiding 1
1.1 Organistatie 1
1.2 Externe factoren 1
1.5 Probleemsituatie 2
1.6 Doelstelling en onderzoeksvraag 2
1.7 Deelvragen 2
1.8 Leeswijzer 3
2 Theoretisch kader 4
2.1 Klantstroom 4
2.2 Klantbeleving 4
2.2 Restauantconcept 5
2.3 Kwaliteit dienstverlening 6
3 Lay-out restaurant 7
3.1 Aanleiding 7
3.2 Restaurantzones 7
3.2.1 INventarisatie zones 8
3.3 klantgedrag 9
3.3.1 Observatie 9
3.3.2 Focusgroeps 11
3.4 Programma van wensen 11
3.5 Relatiediagram 13
3.6 Zoningdiagram 14
4 Serving line 15
4.1 Aanleiding 15
4.2 Onderzoeksmethode 15
4.3 Onderzoeksresultaten 17
4.4 Impact zones 18
5 Afruimproces 19
5.1 Aanleiding 19
5.1.1 Probleem 19
5.2 Lay-out 19
5.3 Klantgedrag 20

6 Rookruimte 20
7 verbouwingseffecten 21
7.1 Aanleiding 21
7.2 Onderzoeksmethode 21
7.2.1 Onderzoeksinstrument 21
7.2.2 Uitvoering 21
7.2.3 Prijzenloting 22
7.3 Onderzoeksresultaten 22
7.4 Vertaalslag naar de klantstroom 23
7.5 Impact zones op de klantstroom 24
5 Conclusies en aanbevelingen 26
5.1 Zone indeling 26
5.2 Serving line 26
5.3 Afruimstation 29
5.4 Rookruimte 30
5.5 Verbouwingseffecten 31
5.6 Hoofdconclusie 35
5.7 Hoofdaanbeveling 35
9 Bronvermelding 39

1 INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt de organisatie, de aanleiding voor de opdracht en het probleem toegelicht. Tevens wordt het vraagstuk vertaald naar de doelstelling, onderzoeksvraag en de daaruit voortvloeiende deelvragen.

1.1 ORGANISTATIE

IKEA SYSTEMS B.V.

IKEA is een concern van Zweedse oorsprong, met vestigingen over de hele wereld. Het bedrijf richt zich op het aanbieden van meubelen en woonartikelen die, meestal door de koper zelf, in elkaar gezet moeten worden. Het concept bestaat uit het aanbieden in een keten van zelfbedieningswarenhuizen van artikelen die qua prijs behoren tot het lagere marktsegment. IKEA biedt een breed scala van goed ontworpen, functionele woonartikelen tegen zulke lage prijzen dat zoveel mogelijk mensen in staat zijn om deze te kopen. Dit is het idee in het hart van alles wat IKEA doet, van productontwikkeling en aankopen en de manier waarop producten worden aangeboden in de IKEA woonwarenhuizen wereldwijd.

Er zijn 328 IKEA-vestigingen in 28 landen (april 2016). 267 vestigingen in 25 landen zijn in het bezit van IKEA zelf (juli 2009), de rest bestaat uit franchise. Op 30 november 1978 ging in Sliedrecht het eerste IKEA-woonwarenhuis van Nederland open. Na 1994 werd gekozen voor een snelle expansie en groei van het marktaandeel, waaronder IKEA Heerlen (1994).[1]

IKEA HEERLEN

IKEA Heerlen is één van de grotere vestigingen in Nederland met een oppervlakte van 38 duizend vierkante meter. Op deze locatie zijn gemiddeld 450 personen werkzaam (oplopend tot 500 in de zomerperiode). De organisatie bestaat uit een aantal die aangestuurd worden door afdelingsverantwoordelijke managers. De span of control verschilt per cluster. De Afdelingshoofden rapporteren aan de Store Manager die ondersteund wordt door de Deputy Store Manager. De organisatiestructuur is bijgevoegd in bijlage 1 "Organisatiestructuur IKEA Heerlen". De jaaromzet over het boekjaar 2015 van de hele vestiging bedroeg 100 miljoen euro.

IKEA FOOD

Bijna 6,5 procent van de jaaromzet van de vestiging van de afdeling IKEA Food dit is gelijk aan een bedrag van bijna 65 duizend euro.
Deze omzet is gegenereerd door bijna 2 miljoen klanten. IKEA Food is de afdeling die bestaat uit drie clusters: Restaurant, Keuken en Bistro & Swedish Food Market. Elk cluster telt tussen de 20 tot 30 medewerkers. Het organogram van IKEA Food is bijgevoegd in bijlage 2 "Organogram IKEA Food".

De opdracht heeft betrekking op het restaurant van IKEA Heerlen dat jaarlijks (gebaseerd op jaar 2015) bijna 600 duizend bezoekers trekt en een jaarlijkse omzet heeft van ongeveer 4,5 miljoen. Meer over de organisatie in paragraaf 1.2" Stage-omgeving" van het plan van aanpak "Optimalisatie klantstroom restaurant".[2]

1.2 EXTERNE FACTOREN

IKEA is afhankelijk van de externe niet beïnvloedbare factoren die impact hebben op de aantallen bezoekers. De voorspelbare factoren zijn beperkt tot de vastgestelde piekdagen op basis van de voorspelling van de voorafgaande jaren. Dit zijn de weekenden, feestdagen en vakanties, ook die van de buurlanden, België en Duitsland. Daarnaast heeft het weer invloed op de bezoekersaantallen. Een aankondiging van goed weer betekent voor IKEA een rustige dag. Daarnaast heeft IKEA te maken met de onvoorspelbare politieke factoren die de aantallen bezoekers kunnen verminderen, zoals sociale onrust, aanslagen, protesten of rellen. Door de

[1] https://nl.wikipedia.org/wiki/IKEA

[2] Marszalek, M. (2016). Plan van aanpak, *Optimalisatie klantstroom restaurant*. Heerlen

recente gebeurtenissen m.b.t. de aanslagen worden de plaatsen waar veel mensen komen door een aantal ontweken[3]. IKEA Heerlen zou een potentiele aanslagplaats kunnen worden aangezien er duizenden internationale bezoekers op 38 duizend vierkante meters zijn verzameld.

1.5 PROBLEEMSITUATIE

Desondanks verwelkomt IKEA dagelijks een groot aantal bezoekers. De dagen met een groot aantal bezoekers, de piekdagen, zorgen voor een moeizame doorstroom van klanten. Vanzelfsprekend is dat deze piekmomenten ook het restaurant van IKEA treffen. Het grote aantal bezoekers veroorzaakt lange wachttijden in het restaurant die te maken hebben met de richting van de stroom in het restaurant die de klant volgt. De lange wachttijden en een langdradig proces zorgen voor ontevreden klanten die vervolgens besluiten om weg te blijven van de drukte. Daarom is het belangrijk om in te spelen op een verbetering van de klantstroom. Door daarop te sturen wordt de klantbeleving en klanttevredenheid verhoogd wat dient te resulteren in de retentie van de klanten. Van het probleem is de volgende managementvraag afgeleid:

"Hoe kan de klantstroom binnen het restaurant van IKEA Heerlen geoptimaliseerd worden?"

- Operationalisatie optimaliseren klantstroom

Inrichten van de looproute die de klant aflegt en factoren die van invloed kunnen zijn op zo een manier dat het bewegen in het restaurant zo eenvoudig en duidelijk mogelijk is.

1.6 DOELSTELLING EN ONDERZOEKSVRAAG

Op basis van de managementvraag is de volgende doelstelling geformuleerd:

- ❖ Doelstelling organisatie

"Door middel van de implementatie van de adviezen op het gebied van de voorgelegde vraagstukken, de klantstroom binnen het restaurant van IKEA Heerlen, optimaliseren en daarmee de ervaren kwaliteit van het aanbod en de klanttevredenheid verhogen."

- ❖ Doelstelling onderzoek

"Door middel van de onderzoeken informatie vergaren over de factoren die de optimale klantstroom binnen het restaurant van IKEA Heerlen positief kunnen beïnvloeden."

- ❖ Centrale onderzoeksvraag

"Op welke wijze kan de klantstroom in het restaurant van IKEA Heerlen positief beïnvloed worden?"

1.7 DEELVRAGEN

Deelvraag 1: Op welke manier kan de klantstroom binnen het restaurant van IKEA Heerlen door middel van de indeling van de zones verbeterd worden?

1.1 Welke gevolgen heeft de indeling van de zones op de klantstroom in het restaurant m.b.t. de doelgroepen?
1.2 Welke restaurantgedeeltes worden gekozen door de doelgroepen van het restaurant?
1.3 Welke eisen en wensen zijn op te stellen naar aanleiding van het klantonderzoek?
1.4 Welke gevolgen heeft de indeling van de restaurantzones op de verdeling van de doelgroepen van het restaurant?

Deelvraag 2: Welke maatregelen dienen genomen te worden om de klantstroom bij de serving line te verbeteren?

[3] http://www.rtlnieuws.nl/nieuws/laatste-videos-nieuws/hoe-bang-nederland-voor-aanslagen-bij-evenementen

2.1 Welke aspecten hebben impact op de klantstroom bij de serving line?
2.2 Wat is de impact van de indeling van de zones op de klantstroom bij de serving line?

Deelvraag 3: Hoe kunnen de effecten van de implementatie van het nieuwe afruimproces op de klantstroom positief beïnvloed worden?

3.1 Welke impact heeft de nieuwe lay-out .m.b.t. het afruimproces op de klantstroom binnen in het restaurant van IKEA Heerlen?
3.2 Welke impact heeft verandering van het afruimproces op klantgedrag?

Deelvraag 4: Welke effecten zal het weghalen van de rokersruimte hebben op de klantstroom?

4.1 Wat zijn de gevolgen voor de rookactiviteiten rondom het gebouw?
4.2 Wat zijn de gevolgen voor de toe- en uitstroom van de klant binnen het restaurant?
4.3 Welke gevolgen heeft het weghalen van de rookruimte voor de klantretentie?
4.4 Welke maatregelen dienen genomen te worden om de klantstroom positief te beïnvloeden?

Deelvraag 5: Wat zijn de effecten van de restaurantverbouwing op de klantstroom?

5.1 Wat zijn de bevindingen van de klanten van het restaurant van IKEA Heerlen na de verbouwing van het restaurant?
5.2 Welke klantbevindingen hebben betrekking op de klantstroom in het restaurant?
5.3 Welke effecten heeft de restaurantverbouwing m.b.t. de zone-indeling gehad op de klantstroom?

De onderbouwing van de onderzoeken en de onderzoeksmethoden keuze, die toegepast zijn om de deelvragen te beantwoorden, zijn terug te vinden in het onderzoeksplan "Effecten op de klantstroom[4]".

1.8 LEESWIJZER

Het eerstvolgende hoofdstuk is gericht op de theorie waarmee de onderwerpen binnen de opdracht onderbouwd worden. In de daaropvolgende vijf hoofdstukken zijn de onderzoeken uitgewerkt die gedaan zijn om het advies over de verbetering van de klantstroom in het restaurant van IKEA Heerlen uit te kunnen brengen. In deze hoofdstukken zijn zowel de onderzoeksmethoden als de resultaten verwerkt. Dit is gedaan om de leesbaarheid van het rapport te verhogen. Dit komt door de complexiteit van de opdracht waarbij vijf verschillende onderzoeken zijn verricht. Dit verklaart ook de omvang van het rapport. In het hoofdstuk dat volgt na de onderzoeken zijn de conclusies en aanbevelingen verwerkt.

[4] Marszalek, N. (2016). Onderzoeksplan, *Effecten op de klantstroom*. Heerlen

2 THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk is de theoretische onderbouwing van de opdracht nader toegelicht.

2.1 KLANTSTROOM

IKEA laat haar klanten vrijwel in iedere vestiging profiteren van het voordelige ontbijt. Zo begint een klant zijn/haar dag woonshoppen op een leuke manier en krijgt hier energie van. Het voordeel voor IKEA is dat de klant hierdoor al op tijd in de winkel is. Op deze manier wordt de dagelijkse klantenstroom van enkele duizenden consumenten beter over de dag verdeeld[5]. Er zijn maar weinig winkels, laat staan woonwinkels, die voor 10 uur al zo veel klanten weten te verwelkomen De klantstroom kan gedefinieerd worden als een manier waarop de klant beweegt in de winkel (in dit geval in het restaurant) en welke route deze aflegt. De klant kan geprikkeld worden door de omgeving en factoren die de klantstroom beïnvloeden. Tot die factoren behoren o.a. de toegankelijkheid van de route voor alle klanten, voldoende beweegruimte in een veilige omgeving zonder de obstakels. Daarbij kan gedacht worden aan vrije looppaden (minimaal 2 meter breed), duidelijke looprichtingen en het voorkomen van knooppunten. Verder speelt een duidelijke en doelgroepgerichte indeling van het restaurant en een duidelijke communicatie een grote rol in de inrichting van de klantstroom. Tot slot is het de doelstelling van een optimale kantstroom om de wachtrijen en de onnodige klantbeweging te voorkomen. In de loop van de stage bleek de informatie over de klantstromen summier.

2.2 KLANTBELEVING

Als theoretische onderbouwing van het onderwerp is de Master thesis over "Klantbelevingmanagement" [6]gebruikt waarin IKEA een als een case volledig uitgewerkt is op het gebied van klantbeleving. De heer P. Meijer doorgrondt in deze casus hoe IKEA de klantbeleving van har klanten meet en welke factoren van belang zijn bij deze metingen. Volgens heer Meijer "worden de wachttijden bij IKEA gezien als één van de grootste ergernissen van klanten. IKEA probeert ergernissen aan het einde van de shopping experience weg te nemen door te werken aan alle irritatiepuntjes tijdens een winkelbezoek. IKEA probeert de shoppingexperience op die manier te verbeteren. Overal binnen IKEA staan ideeënbussen. Indien een onderwerp vaker wordt ingevuld, wordt de mening of idee opgepakt. IKEA is constant bezig om de processen zo in te richten dat alle producten op voorraad en de wachttijden in de winkel te verminderen. De communicatie in de gangpaden moet optimaal zijn. De klant moet bijvoorbeeld gemakkelijk het toilet kunnen vinden. De tien meest gestelde vragen per afdeling worden bijhouden. IKEA analyseert klantenstromen, door observatie in de winkel. Hoeveel mensen lopen langs, hoeveel mensen blijven."

De uitbesteding van deze opdracht behoort tot de acties die IKEA neemt om de klantstromen te analyseren. In dit geval gaat het om de klantstromen in het restaurant van IKEA Heerlen.
In de aanleiding beschrijft heer Meijer hoe belangrijk de klantbeleving is voor de organisatie wanneer deze "the-best-in-class customer excellence" marktstrategie wil aannemen. De beleving van de klanten is de belangrijkste onderscheidende factor die gevormd word door een aantal thema's, zoals cultuur/mensen, prijs/profit, informatie/communicatie, leiderschap, service, strategie, samenwerking met klant en processen. Hieruit komt duidelijk naar voren dat de klantbeleving afhankelijk is van de samenhang van meerdere aspecten. Dit is de aanleiding voor de veelzijdige aanpak van de opdracht waarbij onderwerpen zoals de indeling van het restaurant, de indeling van de buffetlijn, het afruimproces, het weghalen van de rookruimte en de effecten van de verbouwing een integraal effect hebben op de verbetering van de klantstroom in het restaurant.

---

[5] http://eten-en-drinken.infonu.nl/horeca/140612-het-ikea-ontbijt-van-1-euro.html

[6] http://essay.utwente.nl/60080/1/MA_thesis_P_Meijer.pdf

2.2 RESTAUANTCONCEPT

De heer Ruben Alosery van Foodservice, facility design & engineering heeft de vakkennis over de indeling van het restaurant samengevat in een document "Inrichting bedrijfsrestaurant 1/4"[7]. Op basis van dat document is hieronder de analyse uitgewerkt van het restaurantconcept waarvoor IKEA heeft gekozen.

IKEA heeft ervoor gekozen om een zelfbedieningsconcept toe te passen. Het 'make it yourself' principe is een nieuwe trend van zelfhulp die door de gebruiker als zeer aangenaam en positief wordt ervaren. De gebruiker stelt zelf een eigen maaltijd samen door het verzamelen van de producten bij de uitgiftepunten. Er zijn drie varianten van buffetten te onderscheiden: lijnbuffet, onderbroken lijnbuffet en freeflow buffet.

LIJNBUFFET

IKEA past het lijnbuffet toe. Dit buffet is het meest traditionele- en gebruikte systeem voor restaurants door zijn eenvoud in gebruik. Hierbij loopt de gebruiker altijd langs het product en hiermee voldoet dit veelal aan de verwachting. De bediening is efficiënt hierop af te stemmen. Het product is overzichtelijk ingedeeld en gemakkelijk te bevoorraden vanaf de achterzijde, waardoor de gebruiker niet wordt gestoord. Het lijnbuffet voldoet optimaal bij een eenvoudig assortiment met minder dan 250 gebruikers. De capaciteit van een lijnbuffet wordt bepaald door het onderdeel dat het meeste tijd kost, de kassa. In de meeste lijnbuffetten is de kassa, in een enkelvoudige opstelling, opgenomen. Een nadeel van het lijnbuffet is dat de gebruiker voor één product de hele lijn moet volgen. Hierbij wordt de wachttijd als twee keer zo hinderlijk ervaren dan wanneer er meerdere producten worden afgenomen.

FREEFLOW BUFFET

Een mogelijkheid die IKEA toe zou kunnen passen is een freeflow buffet. Momenteel het meest gekozen buffet. Een Freeflow buffet sluit aan op de hedendaagse eetgewoonten. Was het freeflow buffet vroeger alleen voor grote bedrijfsrestaurants beschikbaar, tegenwoordig zijn er ook freeflow buffetten voor 50 tot en met 250 gebruikers. Het voordeel van een freeflow buffetsysteem is:

- De gebruiker gebruikt alleen het buffet waarin deze geïnteresseerd is;
- De capaciteit kan per onderdeel gestuurd worden;
- De routing is beter af te stemmen op de wensen van de gebruiker.

Door gebruik te maken van het assortiment, een rekenoverzicht en het programma van eisen wordt het productvolume van het type freeflow buffet bepaald. Elk onderdeel van het assortiment heeft een specifieke eigenschap van zowel capaciteit per gebruiker als presentatie. In een freeflow buffetsysteem kan de specifieke eigenschap van het assortiment beter worden benut dan in een lijnbuffet. Het freeflow buffetsysteem onderscheidt zich in drie werkwijzen:

- Service en actie door de bediening gegeven;
- Zelfwerkzaamheid van de gebruiker;
- Zelfstandige keuze van producten, hoofdzakelijk basisassortiment.

UITGIFTETECHNIEK

Made for you, Make it yourself en Grab and Go is een uitgiftetechniek die in een hedendaags bedrijfsrestaurant noodzakelijk is om aansluiting te kunnen vinden op de vraag van de hedendaagse gebruiker. Door de uitkomst van de profielschets af te stemmen op de routing en het type uitgifte-unit wordt de optimale uitgifte voor de gebruiker samengesteld.
Het restaurant van IKEA is ontworpen volgens een uniek concept dat niet onder één concreet serviceconcept valt. Het is een combinatie van meerdere technieken, namelijk "Made for you" bij de koude en warme buffetten, "Make it yourself" bij de saladebar en "Grab and Go" bij het gebak, drank, desserts en ook de koude schotels die voorgemaakt zijn en direct meegenomen kunnen worden. De bedieningservice is in twee groepen te verdelen:

---

[7] http://www.facilitaire-info.nl/boeken/041006-bedrijfsrestaurant-1.html

- Bediening van basisproducten;
- Bediening van het luxe assortiment (Made for you).

IKEA past de bediening van de basisproducten toe bij de warme buffetten waar de medewerkers de warme gerechten op verzoek van de klant samenstellen.

2.3 KWALITEIT DIENSTVERLENING

Het doel advies uit te brengen over de optimalisatie van de klantstroom binnen het restaurant van IKEA Heerlen, is de dalende klantretentie.[8] De klantretentie is beschreven in bijlage 3 "Retentie". Deze veroorzaakt het dalende omzetaandeel van het restaurant van IKEA Heerlen. In grote mate heeft dit te maken met de klanttevredenheid m.b.t. de dienstverlening en kwaliteit van het product. IKEA Food is genoodzaakt om de kwaliteit op een hoger niveau te brengen en de klantretentie te verhogen door het regisseren van de klantbeleving.
De aanleiding van de opdracht wordt hieronder uitgewerkt in het SERVQUAL (Service Quality) model. Deze wordt ingevuld vanuit de klantzijde en geeft daardoor de valkuilen van de kwaliteit van de dienstverlening en het product weer. De theorie[9] over de toepassing van het SERVQUAL model is bijgevoegd in bijlage 4 "SERVQUAL model".

GAP 1 De klanten van het restaurant van IKEA verwachten van IKEA de vertrouwde en aangename omgeving, snelle afhandeling, vriendelijke en een goede service en smakelijke gerechten in een goede prijs-kwaliteit verhouding. Voornamelijk het laatste vormt een trekpleister voor de klanten, de lage prijs en een kwalitatief goed aanbod. Het management van IKEA Food is zich bewust van de eisen en verwachtingen van de klant maar neemt onvoldoende acties om de verwachtingen van de klant waar te maken.

GAP 2 De eerder genoemde ervaringen van de klanten komen de verwachtingen niet tegemoet. De kwaliteit van het aanbod is o.a. afhankelijk van de versheid en de temperatuur van een maaltijd die geconsumeerd wordt. Het aantal klachten over de lage kwaliteit, de lage temperaturen en onvoldoende versheid van het aanbod zijn onacceptabel.

GAP 3 Het management dient te waken over de kwaliteit van het aanbod en dient daardoor maatregelen te nemen die de verwachtingen van de klant verwezenlijken. Het management heeft nog niet inzichtelijk door middel van welke maatregelen dit gerealiseerd kan worden. Door het verstrekken van deze opdracht wordt de noodzaak ingezien van het inzichtelijk maken welke maatregelen genomen dienen te worden om de ervaren kwaliteit van het aanbod te verhogen.

GAP 4 Het is opmerkelijk dat de aantallen bezoekers in het restaurant dalen. Het management heeft geconstateerd dat de kwaliteit van het aanbod de hoofdoorzak is. De kans is ook groot dat de slechte recensies verspreid worden van klant tot klant. Dit terwijl IKEA haar klanten uitnodigt om bij een warme maaltijd de aankopen te bespreken[10]. Dit komt niet overeen met de inhoud van de vele klachten.

GAP 5 Tenslotte kan geconstateerd worden dat het verschil tussen de verwachte dienstverlening van de klant en de ervaren dienstverlening groot is. Dat verschil kan door middel van het verschaffen van inzicht in de oorzaken en het toepassen van de juiste maatregelen verkleind worden.

[8] http://www.managementgoeroes.nl/management-begrippen/klantretentie/
[9] http://www.afstudeerbegeleider.nl/gap-model-servqual/
[10] http://www.ikea.com/nl/nl/store/heerlen/restaurant

3 LAY-OUT RESTAURANT

De eerste deelvraag van het onderzoek is hieronder door het uitvoeren van de lay-out analyse beantwoord. Daarnaast worden de onderzoeksresultaten in kaart gebracht. De te beantwoorden vraag luidt:

Deelvraag 1: Op welke manier kan de klantstroom binnen het restaurant van IKEA Heerlen door middel van de indeling van de zones verbeterd worden?

3.1 AANLEIDING

De aanleiding voor de verbouwing van het restaurant is niet alleen de slechte technische staat van de inrichting. De restaurantverbouwing die dit jaar landelijk wordt uitgevoerd is een gevolg van het businessplan van IKEA voor de komende jaren. Deze is in de paragraaf 2.1.1 "GROWING IKEA TOGETHER 2020" van het plan van aanpak "Optimalisatie klantstroom restaurant" nader toegelicht. In deze jaren wordt het gehele pand onder handen genomen. Deze situatie schept de mogelijkheid om de ruimte beter te benutten door meer bruikbare zitplaatsen te creëren.

De totale capaciteit van het restaurant in de situatie voor de verbouwing is 602 zitplaatsen waaronder 20 in de rookruimte en 64 van de coffee bar die niet beschouwd mogen worden als zitplekken van het restaurant waar de klanten de maaltijd mogen nuttigen. Dat maakt het een totaal van 518 bruikbare zitplaatsen waarvan 218 tot het family gedeelte behoren. Zie bijlage 5 "Lay out restaurant – before rebuild."

Na de verbouwing vergroot de zitcapaciteit volgens de lay-out tot 707 zitplaatsen exclusief de zitplaatsen van de coffee bar die na het ontbijt open zijn voor de restaurantklanten. Hier is sprake van 60 zitplaatsen. 120 plekken behoren tot het family gedeelte. Aangezien er besloten is om geen rookfaciliteiten aan te bieden wordt de bruikbare capaciteit vergroot. Zie bijlage 6 "Lay out restaurant – after rebuild"

VISIE INTER IKEA SYSTEMS B.V. OP DE INRICHTING VAN HET RESTAURANT

"Comfortable seating for the many people.

The IKEA Restaurant & Café shall offer seating that reflects different needs, preferences, moods and situations. For example, it shall include family seating, seating for singles and couples, easily accessible seating for people in wheelchairs, and so on.

The IKEA Restaurant & Café shall use furniture from IKEA product range to strengthen the impression of IKEA home furnishing competence. This shows visitors the functionality of the range. The range used in IKEA Restaurant & Café reflects a Swedish profile and shows vitality and reflects the seasonal activities of the commercial calendar. <u>The different types and styles of seating shall be continually evaluated to ensure they meet the overall satisfaction of customers.</u>

Whether customers want to enjoy a full meal seated at a table or simply a quick coffee before resuming their shopping, the different seating styles available make this possible. "

3.2 RESTAURANTZONES

Op deze manier wordt ingespeeld op de benutting van de ruimte en naar de behoeften van de klanten. De verschillende klanten hebben verschillende behoeftes en wensen. Dit geldt ook voor het soort zitplaats in het restaurant. Door in te spelen op de eisen en wensen van de klant m.b.t. een geschikte zitplaats wordt de manier waarop de klant zich beweegt in het restaurant positief beïnvloed. Indirect heeft dit ook impact op de klantstroom in het restaurant.

In deze paragraaf wordt de deelvraag 1.1 beantwoord. Deze luidt:

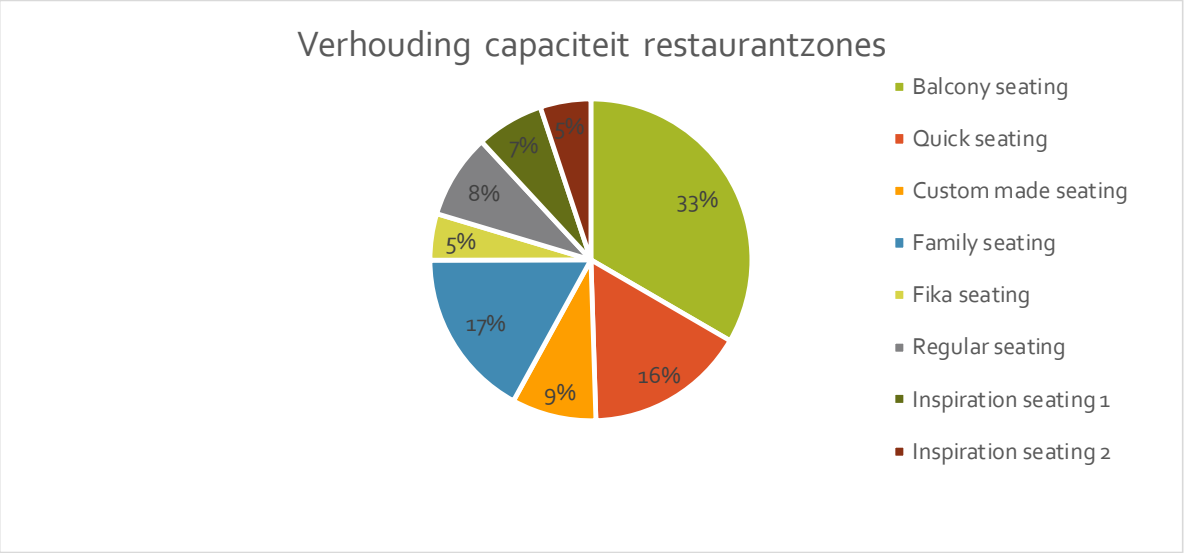
Welke gevolgen heeft de indeling van de zones op de klantstroom in het restaurant m.b.t. de doelgroepen?

3.2.1 INVENTARISATIE ZONES

De ontworpen zones zijn op basis van de lay-out beschreven in bijlage 7 "Inventarisatie restaurantzones".

Daarbij zijn aspecten beschreven zoals capaciteit, omschrijving van de zone, toegankelijkheid en design. Het laatste is aangevuld door impressiefoto's die genomen zijn tijdens de referentiebezoeken bij andere vestigingen van IKEA, waar de verbouwing van het restaurant recentelijk heeft plaatsgevonden. Meer over de referentiebezoeken is terug te vinden in paragraaf 4.2 "Onderzoekmethode".

Uit de inventarisatie vloeit de onderstaande verhouding tussen de capaciteit en de zones voort.

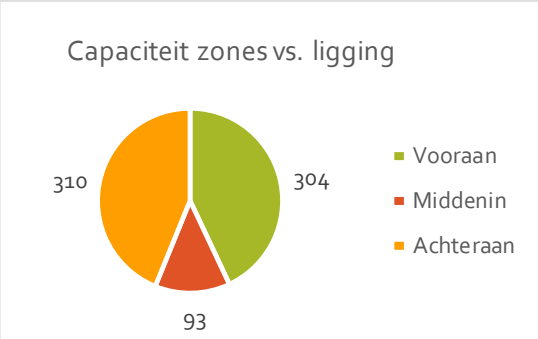


Figuur 1 Cirkeldiagram verhouding capaciteit restaurantzones

Daarnaast is de verhouding van het aantal zitplaatsen grafisch weergegeven in de onderstaande cirkeldiagram. Deze is verder uitgekristalliseerd in de tabel met de aantallen zitplaatsen per zone.

Vooraan	**304**	**Middenin**	**93**	**Achteraan**	**310**
Balcony seating	52	Fika seating	33	Balcony seating 4	60
Quick seating 1	12			Balcony seating 5	42
Quick seating 2	60	Balcony seating 2	32	Quick seating 3	44
Custom made seating	60			Regular seating	60
Family seating	120	Balcony seating 3	28	Balcony seating 6	20
				Inspiration seating 1	48
				Inspiration seating 2	36

Tabel 1 Capaciteit restaurantzones



Figuur 2 Cirkeldiagram verhouding capaciteit zones vs. Ligging

Elke zone heeft door de ligging en uitstraling een rol in de keuze van de zitplaats. In de onderstaande tabel zijn de zones met de doelstelling toegelicht. Gebaseerd op de presentatie van de medewerker van het Interior

Design team die mede aan het ontwerp heeft gewerkt. In de presentatie is de lay-out tot in detail toegelicht. Deze is echter om privacy redenen niet ter beschikking van de externen gesteld.

Keuzefactor	Naam	Omschrijving omgeving
Kort bezoek	Quick seating	De quick seating is bedoeld voor klanten die een snelle hap willen en niet lang aan een tafel willen blijven zitten. Daarom zijn de quick seating zones dicht bij de buffetten of de in-/uitgang geplaatst.
Uitzicht	Balcony seating	Bezoekers die graag in de buurt van de raampartij willen. Klassieke zittingen tegenover elkaar. De verwachting is dat deze doelgroep langer aan tafel blijft zitten om een maaltijd te nuttigen.
Mooi ontwerp	Custom made seating	De klanten die voor deze zone kiezen zullen langer aan tafel blijven zitten. Het ontwerp nodigt uit om het a la carte principe te hanteren. De klant die deze plek kiest neemt waarschijnlijk meerdere gangen en gaat deze onder het genot van het mooie ontwerp en het uitzicht bij de glazen pui nuttigen.
Familiy	Family seating	De family seating zone is bestemd voor de hoofddoelgroep van IKEA, families en klanten met kinderen. Daarom moet deze zone zichtbaar zijn vanaf de ingang van het restaurant. Tevens neemt deze zone het grootste oppervlak in beslag van alle zones. De kinderen kunnen in de speelzone spelen en toezichthouders kunnen rustig aan tafel eten en dus langer verblijven.
Relax / lounge / toezicht	Fika seating	Deze zone is ontworpen voor de klanten die met een kop koffie en stuk gebak willen ontspannen in het loungegedeelte. De zone is gelegen naast de familiy zone, zodat de toezicht op de kinderen van daaruit gehouden kan worden. De klanten die daar plaatsnemen blijven ook langer zitten. Tevens is de zone gelegen tussen de twee looproutes in hetgeen de ontspanning van het op de bank zitten verstoord.
Afgelegen	Regular seating	Dit zijn de zitplaatsen zoals de klant kent van het huidige restaurant. De klassieke zittingen tegenover elkaar waar meerdere mensen bij elkaar kunnen zitten. De zitplekken zijn niet afgeschermd van de naastliggende zitplekken. Deze is bestemd voor zowel groepen als voor tweetallen. Voor klanten die niet een snelle hap willen nemen en niet in een design zone willen zitten maar aan een gewone tafel die zij inmiddels al van IKEA kennen.
Inspiratie / laptop / work area	Inspiration seating	De klanten die deze zone kiezen zullen door het inspirerende ontwerp en gelegenheid om met de laptop te werken, onder het genot van een maaltijd, gebak en/of een drankje. Ten tijde van het nieuwe werken zijn mensen niet meer beperkt tot een vaste werkplek en werken ook op andere plekken die daarvoor geschikt zijn. Bovendien is deze zone geschikt voor mensen die willen internetten, artikelen/boeken schrijven of ontspannen.

Tabel 2 Keuzefactoren zones

3.3 KLANTGEDRAG

De doelgroepen van IKEA worden verder in kaart gebracht op basis van gedrag. Consumenten verschillen van elkaar, hebben verschillende eisen en wensen aan de omgeving en faciliteiten en reageren daarom ook anders op de omgeving. Door het gedrag van de doelgroepen te beschrijven kunnen de eisen en wensen van de doelgroepen m.b.t. tot de ruimte en de zitplekken opgesteld worden.

3.3.1 OBSERVATIE

Om de keuzes van de zitplaatsen van de eerder genoemde doelgroepen te beschrijven zijn er observaties uitgevoerd. Bij de eerste heeft de observator een verborgen maar participerende rol aangenomen door de rol van de klant aan te nemen tijdens het ontbijt. Daarnaast zijn de observaties uitgevoerd tijdens de werkzaamheden in het restaurant van IKEA Heerlen. Door verschillende momentopnames worden de

resultaten van elke observatie naast elkaar gelegd in de opgestelde meetinstrument. Deze is te vinden in de bijlage 8 “Observatielijst klantgedrag”. Hierin zijn drie observatiemomenten per dag opgenomen: in de ochtend tijdens het ontbijt, tijdens lunchtijd en in de namiddag. Dit is in totaal voor de duur van drie dagen gemeten. Door het uitvoeren van de observaties wordt de volgende deelvraag beantwoord:

Welke restaurantgedeeltes worden gekozen door de doelgroepen van het restaurant?

De resultaten worden verder uitgewerkt in klantprofielen waarbij het gedrag m.b.t. de keuze van de zitplaats wordt beschreven.

- Living with children:

Baby/Peuter (1-3 jaar) - De gezinnen met een baby worden aangetrokken door de plekken in het restaurant waar het rustig is. Belangrijk is dat de voorzieningen voor de baby in de buurt zijn, zoals de magnetron om de babyvoeding op te warmen, slabbers, kinderstoelen en de verschoonkamer. Daarnaast is het belangrijk dat er ruimte is om de kinderwagen neer te zetten zodat deze niet in de weg staat.

Kleuter (3-6 jaar) - De peuters bezoeken IKEA en het restaurant samen met de families. Voor de peuters is een speeleiland ingericht in het restaurant waardoor de gezinnen gezamenlijk plezier kunnen hebben tijdens de maaltijd.

Schoolkind (6-13 jaar) - De kinderen die naar school gaan bezoeken samen met de ouders of andere gezinsleden het restaurant. Mogelijk samen met de broertjes en zusjes waardoor de family zone met speelfaciliteiten voor de verschillende leeftijdscategorieën van kinderen en grote ronde tafels aantrekkelijk zijn.

Tiener (12-17 jaar) - Dit is de doelgroep die nog altijd te weinig benaderd wordt door IKEA. Het is een doelgroep die moeilijk te bereiken is en niet meer volledig afhankelijk is van de ouders maar ook nog niet zelfstandig zijn. Door het inrichten van computerplekken wordt het bezoek in het restaurant aantrekkelijk gemaakt zowel voor mensen die flexibel zijn in hun werk maar ook voor studenten die vaak hun werkplek mogen bepalen.

- Living without children:

Wanneer er wordt gekeken naar het gedrag van de doelgroep zonder kinderen is de keuze van de zitplaats in het restaurant vaak persoonlijk en wordt beïnvloed door de persoonlijke voorkeuren. Hier is rekening mee gehouden door verschillende soorten zitplaatsen te creëren.

Alleenstaanden – Als het over het bezoek in het restaurant gaat wordt deze doelgroep gezien als personen die alleen het restaurant bezoeken ofwel afspreken met iemand anders. In deze situatie komen de lounge banken of de hoge tafels met hoge stoelen goed van pas.

Samenwonenden - In het algemeen kiezen mensen voor korte afstanden waardoor de zitplaatsen aan de voorkant de voorkeur genieten boven de verder weg gelegen zitplaatsen. Mensen zitten ook graag aan de raamkant waardoor de meeste tafels aan de raampartij bezet zijn en de tafels daarnaast richting het looppad niet. Het betekent dat de klanten liever voor rustige zitplekken met enige privacy eerder kiezen dan voor de zitplekken waar men geen privacy heeft in een drukke omgeving.

Uit de observatie is gebleken dat de doelgroep ouderen (klanten die slecht ter been zijn) en mindervaliden specifiek voor deze zitplekken kiezen.

Ouderen - De doelgroep ouderen en klanten die slecht ter been zijn vinden een zitplaats op korte loopafstand belangrijk. De hoge zitplaatsen aan de voorkant zijn zeer geschikt voor deze doelgroep.

Mindervaliden – Voor deze doelgroep is de zithoogte belangrijk, zodat de tafel ter hoogte van de rolstoel is. Bovendien zitten de personen in de rolstoel vaak bij het looppad.

3.3.2 FOCUSGROEPS

Naar aanleiding van de observaties is gebleken waarom de doelgroepen voor een bepaald restaurantgebied of een bepaalde zitplaats kiezen. Om te achterhalen waarom de doelgroepen voor een bepaalde plaats en omgeving kiezen zijn er per soort zitplaats focusgroepen samengesteld. Op deze manier worden de wensen van de restaurantbezoekers mb.t. de soort zitplaats achterhaald. De focusgroepen zijn uitgewerkt en bijgevoegd in bijlage 9 "Focusgroeps". Bij de uitwerking van de focusgroepen zijn verschillende kleuren gebruikt om aan te geven tot welke delgroep een persoon hoort. Hier wordt onderscheid gemaakt tussen de huishoudens met kinderen (blauwe kleur), samenwonenden zonder kinderen (geel) en alleenstaanden zonder kinderen (groen).

AFNAME

De aanleiding voor de focusgroepen is gevormd door een testgesprek dat afgenomen is met een klant zittend bij de loungebanken. Een één-op-één gesprek is vanzelf omgevormd tot de focusgroep. Naar mate het gesprek vorderde raakten meer klanten geïnteresseerd en betrokken. Op deze manier is informatie van de meerdere bronnen en verschillende doelgroepen tegelijkertijd verzameld. Door de effectiviteit en de efficiency van de gegevensverzameling van deze methode is deze verder toegepast als onderzoeksmethode. Na deze focusgroep hebben nog twee focusgroepen plaatsgevonden. Ten eerste is er gekeken naar de soort zitplaats (hoge en lage tafels), naar de ligging en naar de samenstelling van de doelgroepen. De tweede focusgroep heeft plaatsgevonden aan de voorkant van het restaurant aan de hoge tafels. De derde focusgroep heeft plaatsgevonden aan de achterkant van het restaurant in de buurt van de family zone. Op deze manier zijn alle doelgroepen benaderd.

3.4 PROGRAMMA VAN WENSEN

De resultaten van de focusgroepen zijn verzameld en samengevat in het programma van wensen. Omdat dit onderzoek als doel het achterhalen van de klantbevindingen heeft is hier sprake van een intern programma van wensen. De externe eisen m.b.t. de wetten en voorschriften worden hier buiten de beschouwing gelaten. Hierbij is de theorie van het structuurmodel van huisvesting toegepast en verder doorgevoerd om het programma van wensen, hierna te noemen PVW, te vertalen naar de ruimtelijke indeling. De relevante fragmenten van de artikelen over de gehanteerde theorie[11] zijn terug te vinden in bijlage 10 "Theorie structuurmodel huisvesting". Door het PVE op te stellen wordt de volgende deelvraag beantwoord:

Welke eisen en wensen zijn op te stellen naar aanleiding van het klantonderzoek?

HUISHOUDEN MET KINDEREN	*ALLEENSTAANDEN ZONDER KINDEREN*	*SAMENWONENDEN ZONDER KINDEREN*	*OUDEREN / SLECHT TER BEEN*
Functionele wensen			
Kinderstoelen (duidelijk aangegeven waar deze te vinden zijn en meer plaatsen verspreid over het gehele restaurant)	Zithoogte is niet van belang	Verschillende zittingen (afhankelijk van maaltijd of koffie met gebak)	Hoge tafels en hoge stoelen (maakt het zitten en opstaan makkelijker en

[11] Boer, Paul de. (2015-2016), Het structuurmodel: wensen, programma, ontwerp, (onderwijsartikel), Heerlen: Zuyd Hogeschool.

			verhoogt het zitcomfort)
Speelgoed voor kinderen van verschillende leeftijden zoals boekjes, knuffels en spelcomputer	Prettig huiskamergevoel bij de lounge (als aanvulling op de tijdschriften)	Veel activiteiten mogelijk bij de lounge (breien, haken, lezen, computeren)	Lounge is niet geschikt door de zithoogte en de hoogte van de tafels
Kinderstation met kinderstoelen, luiers, slabbers, babydoekjes, en magnetron om de babyvoeding op te warmen	N.V.T.	N.V.T.	N.V.T.
Stroom om de laptop/iPad op te kunnen laden (kinderen en tieners)	Stroom om de laptop/iPad op te kunnen laden	Niet van belang	Niet van belang

Ruimtelijke wensen

Ruimte om de spullen neer te zetten, zoals de kinderwagen	Langs de raampartij, rustig en uitzicht naar buiten	Langs de raampartij, rustig en uitzicht naar buiten	Rustig gelegen (niet bij de kinderen)
Rustig gelegen zodat de anderen geen last hebben van de kinderen	Enkele tafels (niet direct naast de andere klanten)	Enkele tafels (niet direct naast de andere klanten)	Lange tafels om aan te mogen sluiten bij andere klanten
Voldoende zitplekken waar de kinderwagen of kinderstoeltje niet in de weg staat	Lounge is rustig gelegen waardoor het afspreken en bijpraten mogelijk is	Ligging aan de raampartij met uitzicht	Uitzicht minder belangrijk
Niet gelegen naast de rookruimte	Persoonlijke voorkeur	Persoonlijke voorkeur	Persoonlijke voorkeur
Dichterbij de drankapparaten zodat de toezichthouder weg kan lopen om het drinken te pakken	Niet van belang; liever verder weg; afgezonderd	Loopafstand niet zeer van belang; afhankelijk van de beschikbaarheid van de plek	Korte loopafstand (het liefst tussen de kassa's en de uitgang)
Lopen met kinderwagen langs de buffetlijn is onmogelijk door de hekjes (op dit moment langs de kassa)	Niet van belang	Niet van belang	Lopen met rollator langs de hekjes is niet makkelijk
Lopen met kinderwagen en dienbladenkar tegelijkertijd onmogelijk	Niet van belang	Niet van belang	Dicht bij de buffetten zodat de klanten niet lang hoeven te lopen met de dienbladen
Dicht bij het afruimstation (onderweg naar de uitgang)	Niet van belang	Niet van belang	Dicht bij het afruimstation (onderweg naar de uitgang)

Tabel 3 Programma van wensen

3.5 RELATIEDIAGRAM

In deze paragraaf worden de wensen van de klanten gekoppeld aan de voorheen uitgevoerde analyse van de restaurantzones. Hier wordt de volgende deelvraag beantwoord:

Welke gevolgen heeft de indeling van de restaurantzones op de verdeling van de doelgroepen van het restaurant?

Het relatiediagram is een instrument om de samenhang weer te geven en verbanden te ontdekken. Door de restaurantzones tegen de doelgroepen af te zetten wordt het inzichtelijk welke restaurantzone geschikt of niet geschikt is en welke zone als tweede keuze gezien kan worden.

+ geschikt - niet geschikt x tweede keuze		**Doelgroep**	**Huishouden met kinderen**	**Alleenstaanden zonder kinderen**	**Samenwonenden zonder kinderen**	**Ouderen/ slecht ter been**
Meubilair	**Ligging**	**Zone**				
Laag	Vooraan	Balcony seating 1	-	x	+	+
Hoog	Vooraan	Quick seating 1	-	+	x	+
Hoog	Vooraan	Quick seating 2	-	+	x	+
Standaard	Vooraan	Custom made seating	x	x	+	+
Standaard	Vooraan	Family seating	+	-	-	x
Laag	Middenin	FIKA seating	-	+	+	-
Standaard	Middenin	Balcony seating 2	-	+	+	x
Standaard	Middenin	Balcony seating 3	-	+	+	x
Standaard	Achteraan	Balcony seating 4	-	x	+	-
Standaard	Achteraan	Balcony seating 5	x	x	+	-
Hoog	Achteraan	Quick seating 3	-	+	-	-
Standaard	Achteraan	Regular seating	-	-	x	-
Standaard	Achteraan	Balcony seating 6	-	+	x	-
Standaard	Achteraan	Inspiration seating 1	-	x	x	-
Standaard	Achteraan	Inspiration seating 2	x	x	x	-

Tabel 4 Relatiediagram

In de onderstaande tabel is de capaciteit van de zitplaatsen toegevoegd. Met de zwarte kleur is de primaire keuze van de doelgroepen aangegeven en met de rode kleur de secundaire keuze m.b.t. de zitplaats.

Zone	**Capaciteit**	**Huishouden met kinderen**		**Alleenstaanden zonder kinderen**		**Samenwonenden zonder kinderen**		**Ouderen/ slecht ter been**	
Balcony seating 1	52				52	52		52	
Quick seating 1	12			12			12	12	
Quick seating 2	60			60			60	60	
Custom made seating	60		60		60	60		60	
Family seating	120	120							120
Fika seating	33			33		33			
Balcony seating 2	32			32		32			32
Balcony seating 3	28			28		28			28
Balcony seating 4	60				60	60			
Balcony seating 5	42		42		42	42			
Quick seating 3	44			44					
Regular seating	60						60		
Balcony seating 6	20			20			20		
Inspiration seating 1	48				48		48		
Inspiration seating 2	36		36		36		36		
Totaal	**707**	**120**	**138**	**229**	**298**	**307**	**236**	**182**	**180**
Totaal geschikte zitplaatsen		**258**		**527**		**543**		**362**	

Tabel 5 Capaciteit van de primaire en secundaire zitplaats keuzes per doelgroep

Uit de bovenstaande tabel is de kwantiteit af te lezen van zitplaatsen als primaire en secundaire keuze. Deze zijn verwerkt in de ontworpen lay-out. Opvallend is dat de doelgroep ouderen relatief weinig geschikte zitplekken aangeboden krijgt mits de lay-out aangehouden zal worden. Voor de klantstroom heeft het als gevolg dat de doelgroep ouderen op zoek zal zijn naar de zitplekken die tweede keus zijn. Dit betekent echter dat dit de zitplekken zijn die de primaire keuze zijn voor andere doelgroepen zoals huishoudens met kinderen. Om dit te voorkomen dienen meer voor de ouderen geschikte zitplaatsen gecreëerd te worden.

3.6 ZONINGDIAGRAM

Het zoningdiagram wordt ingezet om visueel weer te geven welke restaurantzones aantrekkelijk zijn voor elke doelgroep. De eerder gebruikte kleuren worden bij het maken van het zoningdiagram doorgevoerd. Op deze manier worden de mogelijke primaire keuzes van de doelgroepen aangegeven.

In het eerste zoningdiagram, bijlage 11 “Zoningdragram primaire zitplaatskeuzes”, zijn de zitplekken gemarkeerd die voor de doelgroepen een primaire keuze zouden zijn. Uit het zoningdiagram is af te lezen dat de voorkant van het restaurant door alle doelgroepen een gewild gedeelte is. Daarnaast is er van af te lezen dat de groene gebieden verspreid zijn door het hele restaurant. De primaire keuze wordt voor de doelgroep alleenstaanden bepaald door de privacy en de geschiktheid van de zitplaats als ontmoetingslek. Het blauw gebied, de huishoudens met kinderen, is primair aangemerkt in de voor de gezinnen ontworpen gebied. De gele gebieden van de samenwonenden zonder kinderen zijn gelegen op een relatief korte afstand langs de raampartijen. De bruine gebieden komen uitsluitend voor aan de voorkant van het restaurant, omdat de doelgroep van ouderen en minder valideren op een korte afstand een zitplaats zoekt.

Uit het tweede diagram, bijlage 12 “Zoningdragram secundaire zitplaatskeuzes”. met de secundaire keuze als zitplaat is af te lezen dat wanneer de primaire zitplaatskeuze niet beschikbaar zijn, de doelgroepen kiezen voor de zitplaatsen die de primaire keuze zijn van een andere doelgroep. In geval van de groene en gele kleur (de huishoudens zonder kinderen) is dit nog geen probleem, omdat er in het hele restaurant geschikte plekken zijn. Voor de doelgroep ouderen (bruin) en huishoudens met kinderen is het aantal geschikte zitplekken beperkt. Wanneer bovendien de plekken die de primaire keuze zijn bezet zijn door andere klanten dan worden de plekken van de secundaire keuze bezet. Dit gaat ten koste van de ruimte voor de andere doelgroep en dus van de klantenstroom zoals deze ontworpen is.

4 SERVING LINE

Het tweede aspect dat ter verbetering van de klantstroom onderzocht diende te worden is de serving line van het restaurant. Door het beantwoorden van de volgende deelvraag wordt het duidelijk welke impact de ontworpen zone-indeling heeft op de klantstroom bij de serving line. Deze luidt:

Deelvraag 2: Welke maatregelen dienen genomen te worden om de klantstroom bij de serving line te verbeteren?

4.1 AANLEIDING

De aanleiding van dit onderzoekdeel is de mogelijkheid om middels de indeling van de restaurantzones in te spelen op de klantstroom bij de serving line. Tijdens de verbouwing van het restaurant wordt de serving line voornamelijk cosmetisch aangepast. Tevens heeft de indeling van de zones impact op de klantstroom bij de buffetten van het restaurant. Door de impact te analyseren kan er ingespeeld worden op de gewenste toestroom en uitstroom.

Meer over de aanleiding in de paragraaf 2.2 "Opdrachtanalyse" van het plan van aanpak "Optimalisatie klantstroom restaurant"[12].

VISIE VAN INTER IKEA SYSTEMS B.V. OP DE BUFFETLIJN

"The production area is designed for rational goods flow and ergonomics, using the solution recommended be Inter IKEA Systems B.V. This solution can be adapted to fulfil local regulation or meet the needs of the range.

The serving area is designed and planned for rational goods flow, fast and efficient service, ergonomics and a clean modern appearance. It is planned and designed to serve large numbers of visitors efficiently and quickly, even during peak periods."

4.2 ONDERZOEKSMETHODE

De methode die bij dit onderzoek wordt toegepast is observatie. Om vanuit de kant van de klant te beredeneren heeft de studentonderzoeker zelf de klantrol aangenomen. Dit betekent dat de onderzoeker zijn rol verborgen houdt voor de onderzochten. In dit geval de klanten van het restaurant. Bij elke observatie zijn er twee manieren van de observatie toegepast. Participerend en niet participerend.

- participerend – tijdens elke observatie heeft de studentonderzoeker de positie van de klant aangenomen die de route door de serving line aflegt om een maaltijd samen te stellen; dit heeft als voordeel dat de onderzoeker zelf de situatie kan ervaren;

- niet participerend – de onderzoeker heeft de maaltijd vanuit de observeerplek genuttigd en de observatie verder voortgezet; eveneens heeft de onderzoeker zijn rol verborgen gehouden.

Het doel van de observatie is om de volgende deelvraag te beantwoorden:

Welke aspecten hebben impact op de klantstroom bij de serving line?

ONDERZOEKSINSTRUMENT

Om de observatie uit te voeren is er een observatielijst opgesteld die de studentobservator tijdens en/of na de observatie in kan vullen. Dit zorgt voor de rode draad tijdens de observatie en dat de resultaten vergeleken kunnen worden. De observatielijst is bijgevoegd in de bijlage 13 "Observatielijst serving line".

[12] Marszalek, M. (2016). Plan van aanpak, *Optimalisatie klantstroom restaurant*. Heerlen

UITVOERING OBSERVATIE

De observaties zijn op vijf verschillende locaties van IKEA uitgevoerd, waarvan één bij IKEA Heerlen. Deze observatie was tevens de eerste. Tijdens alle observaties heeft de onderzoeker actief deelgenomen als klant om in het vervolg de bevindingen te koppelen aan het gedrag van andere klanten.

- IKEA Heerlen

Bij IKEA Heerlen heeft de observatie meerdere keren plaatsgevonden, ook op de verschillende tijdstippen. Tijdens het ontbijt, in de lunchtijd en in de namiddag en tijdens het avondmaal. Op deze manier is het klantgedrag geobserveerd en de onduidelijkheden m.b.t. de buffetlijn vastgelegd. De klantstroom in het restaurant voor de verbouwing is weergegeven in bijlage 18 “Klantstroom voor de verbouwing”.

- IKEA Eindhoven

De eerstvolgende IKEA die bezocht is om de flow bij de serving line te bekijken en de observatie uit te voeren was IKEA Eindhoven. Deze werd aangeraden door de FOOD Manager van IKEA Heerlen omdat het concept vergelijkbaar is en de terugkoppelingen over de wachttijden aangereikt door de FOOD Manager van Eindhoven positief waren. IKEA Eindhoven is in de lunchtijd bezocht. Deze locatie was eerste waar de serving line werd verbouwd. Het verslag van het referentiebezoek is te vinden in bijlage 14 “Referentiebezoek Eindhoven”.

- IKEA Groningen

IKEA Groningen was de tweede van de vestiging waar de verbouwing plaats heeft gevonden. Deze keer is niet alleen de serving line maar het geheel IKEA Food gebied verbouwd, van de opslagruimte tot en met het restaurant zelf. Dit heeft tevens mogelijkheid geboden om de resultaten van de verbouwing te bekijken en terug te koppelen aan het management van IKEA Food in Heerlen. Bovendien zijn de evaluatielijsten van de verbouwing in Groningen ter beschikking gesteld. Het verslag van dit referentiebezoek is bijgevoegd in bijlage 15 “Referentiebezoek Groningen”.

- IKEA Barendrecht

Na Groningen was vestiging Barendrecht aan de beurt. IKEA Barendrecht is en franchise vestiging van IKEA. Dit betekent dat deze vestiging vrijheid heeft in het bepalen van eigen invulling aan de store, zoals de processen, het assortiment en de manier waarop deze naar de klant toe gecommuniceerd wordt. Vaak worden er bij de franchise vestigingen innovatieve ideeën en oplossingen toegepast die wellicht een oplossing kunnen zijn voor de verbetering van de klantstroom bij IKEA Heerlen. Na deze vestiging was IKEA Heerlen aan de beurt. Het verslag is bijgevoegd in bijlage 16 “Referentiebezoek Barendrecht”.

- IKEA Hasselt

Het laatste referentiebezoek dat plaats heeft gevonden in IKEA Hasselt, de nieuwste vestiging in de buurt met een totaal ander concept van de buffetlijn. In februari jl. heeft de nieuwe vestiging van IKEA in België haar deuren geopend voor klanten uit een gezamenlijke regio, Limburg. De aangewakkerde nieuwsgierigheid naar een ‘out of the box’ oplossing is middels met dit referentiebezoek afgerond. Het verslag is te vinden in bijlage 17 “Referentiebezoek Hasselt”.

4.3 ONDERZOEKSRESULTATEN

De resultaten zijn verwerkt in een gemengd data instrument, te weten de observatielijst "Serving line" waar de resultaten van alle referentiebezoeken in hetzelfde bestand verwerkt zijn. Hier is voor gekozen om het vergelijken van de observatieresultaten eenvoudiger en overzichtelijker te maken. Zie daarvoor bijlage 19 "Resultaten observatie serving line". Hieronder worden de resultaten van de observaties in de resultatenmatrix samengevat waardoor de gegevens overzichtelijker worden.

IKEA Heerlen	IKEA Eindhoven	IKEA Groningen	IKEA Barendrecht	IKEA Hasselt
Toestroom van links naar twee kanten van de buffetlijn	Toestroom omegekeerd van Heerlen (van rechter kant van het restaurant naar twee bufetten)	Toestroom van rechterkant naar twee buffetten	Toestroom van de linkerkant naar beide bufetten	Toestroom van rechts naar links
M-vormige lijn met twee identieke buffetten	M-vormige lijn met twee identieke bufetten	M-vormig buffet verbouwd naar een U-vorm	M-vormig buffet met twee lijnen	U-vormig buffet met één flow langs de U-lijn met verschillende stations
Queueing met één ingangspoort (volledige route)	Indeling exact als in Heerlen	Geen queueing (flee flow)	De queueing met een afkorting voor de rustige dagen	Overzichtelijk door één lijn, geen onduidelijkheden
Wachtrij door klanten die niet voorbij kunnen door de hekken	Eenduidige communicatie	Twee saladebars (losse eilanden tussen de buffetten en kassa's)	Duidelijke communicatie over de frisdrank en koffie	Geen queueing (in de maak)
Wachtrij omdat weinig klanten voor het rechter buffet kiezen	Duidelijk twee bufetten door communictaie boven het koffie-eiland (ook frisdranken dudelijk en zichtbaar gecommuniceerd)	Duidelijke communicatie assortiment	Duidelijke communicatie voor de queueing (open warm buffet)	Een gezamenlijke wachtrij die zorgt voor de opstopping
De klanten nemen geen warmhouddeksels	Communictaie warme gerechten andere buffet	Ijshoorns kopen bij de bistro en vullen in het restaurant (geen ijshoorns bij de kassa in het restaurant)	Onduidelijke communicatieboren assortiment (drie gerechten verdeeld over twee borden, geen eenduidig ontwerp)	Duidelijke communicatie (beeldschermen)
Geen eenduidige opmaak communciatieborden	Looprichting aangegeven door een pijl queueing			Geen overbodige communicatie-borden
Klant wacht in rij op een ijshoorn/beker drinken				Knooppunt tussen de kassa en afruimstation (toestroom en uitstroom)
Geen duidelijk éénrichtingsverkeer (klant loopt terug door de queueing)				
Frisdrank niet gecommuniceerd (klanten komen terug)				
Lege vitrine (rondlopen, vragen, wachten)				
Saladebar na warm eten (extra tijd)				
Niet aangegeven dat andere kant open is				

4.4 IMPACT ZONES

In deze paragraaf zal de volgende vraag beantwoordt worden:

Wat is de impact van de indeling van de zones op de klantstroom bij de serving line?

De toestroom naar de serving line vanaf de ingang leidt via het hoofdlooppad langs de coffee bar, het linker koffieland naar het linker buffet. Voor de meeste klanten is dit vanzelfsprekend de enige route. IKEA biedt haar restaurantklanten de kortste route naar het buffet. De klant is gericht op de kortst mogelijke route ongeacht de drukte. Het restaurant bij IKEA Heerlen beschikt over twee buffetten waardoor de drukte op de piekmomenten gespreid kan worden over twee identieke buffetten. Aangezien de klant de kortste route kiest blijft het rechter buffet vaak onopgemerkt. Het is daarom belangrijk dat de klantstroom verdeeld kan worden over de twee wachtlijnen. Het is dan ook het doel om de klant met behulp van de indeling van de zones en duidelijke communicatie op te wijzen dat er twee identieke buffetlijnen open zijn, waardoor de wachttijden korter zijn. In bijlage 20 "Klantstroom restaurant na de verbouwing" is de klantstroom in het restaurant weergegeven zoals deze door middel van de indeling van de ontworpen restaurantzones gestimuleerd zal worden. Met de blauwe kleur wordt de toestroom en met de groene kleur wordt de uitstroom aangeduid. De mogelijke knelpunten worden met een rode cirkel aangegeven.

In de lay-out is rekening gehouden met de eis van de spreiding van de klantstroom naar twee buffetten. Daarom leidt het hoofdlooppad vanaf de ingang van het restaurant, door het midden van het restaurant, tussen de drankautomaten, twee kassa-eilanden tot aan de kop van de serving line, saladebar. Voor de drankautomaten dient de toestroom verdeeld te worden over het linker en/of het rechter buffet aangezien de uitstroom van de kassa's de toestroom tegenkomt bij de drankautomaten. Dit knooppunt dient opgelost te worden door de klanten naar de zijkanten van de buffetlijn te leiden. Er ontstaat het risico dat de klanten die via het midden van het restaurant toestromen langs de kassalijn tegen de saladebar aan lopen. Deze situatie zorgt voor de knooppunten, onduidelijkheid en een ongewenste stroomrichting.

Aangezien de looppaden om veiligheidsredenen niet geblokkeerd mogen worden door de communicatieborden of dranghekken wordt het onmogelijk om de klanten via deze toestroomroute naar de zijkanten van de buffetlijn te leiden.

5 AFRUIMPROCES

Dit hoofdstuk heeft betrekking op de impact van het afruimproces op de klantstroom in het restaurant van IKEA Heerlen. De deelvraag die hieronder beantwoord zal worden luidt:

Deelvraag 3: Hoe kunnen de effecten van de implementatie van het nieuwe afruimproces op de klantstroom positief beïnvloed worden?

5.1 AANLEIDING

De nieuwe indeling van het restaurant brengt veranderingen met zich mee m.b.t. het afruimproces. Voor de verbouwing waren er meerdere afruimstations verspreid over het hele restaurant. De klanten mochten in meerdere gebieden hun dienblad terugzetten. Volgens de visie van IKEA, beschreven in het vak hiernaast, dient IKEA een geautomatiseerde afruimband te hebben in het restaurant om het proces zo efficiënt te houden. Deze verandering staat tevens op de activiteitenagenda van IKEA Food voor dit jaar. De lay-out is tevens gemaakt rekening houdende met de toekomstige plannen voor het afruimproces. Volgens de visie van IKEA kunnen op deze manier meer zitplaatsen in het restaurant gecreëerd worden en de afwas wordt direct afgevoerd naar de spoelruimte waardoor de medewerkers meer tijd hebben voor interactie met de klanten.

VISIE VAN INTER IKEA SYSTEMS B.V. OP HET AFRUIMPROCES

"An automated conveyor belt for used tableware and waste food speeds up the dishwashing process. Other benefits offered include co-workers having more time to interact with customers and focus on service and hospitality, and the creation of more space for additional seating as dirty tray are no longer necessary."

5.1.1 PROBLEEM

Het probleem dat zich hier voordoet is dat de klanten de dienbladen niet meer op verschillende plekken in het restaurant en de overige afwas achter kunnen laten. In de nieuwe situatie dient de klant, zoals bij alle andere IKEA vestigingen, de afwas naar het gezamenlijke afruimstation aan de voorkant van het restaurant terug te brengen. De vraag hierbij is welke reacties deze verandering zal oproepen bij de klant en hoe gewenst gedrag verder gestimuleerd kan worden. Daarnaast is het belangrijk om de klanten de juiste route duidelijk te maken om zodoende de gewenste klantstroom te stimuleren.

5.2 LAY-OUT

De doelstelling van de lay-out analyse is het uitlichten van de mogelijke risico's m.b.t. de klantstroom. Daarom wordt in dit sub-paragraaf de volgende vraag beantwoord:

Welke impact heeft de nieuwe lay-out .m.b.t. het afruimproces op de klantstroom binnen in het restaurant van IKEA Heerlen?

In de nieuwe lay-out van het restaurant is een gezamenlijk terugbrengpunt opgenomen voor de afwas en drie servicestations. De benoemde faciliteiten zijn met de gewenste klantstroom weergegeven in bijlage21 "Klantstroom afruimproces". De servicestations zijn met een bruine kleur en de afruimstation met een gele kleur aangegeven in de lay-out. De blauwe kleur wordt doorgevoerd als toestroom, de groene als uitstroom en rode als een mogelijk knelpunt.

- Afruimstation

Van de tekening is af te lezen dat de toestroom van de klanten van twee kanten mogelijk is. De eerste vanaf het achtergedeelte en de tweede vanaf de voorkant van het restaurant. De eerste route brengt echter via de Family Seating wat risico's met zich mee. Voornamelijk mogelijke botsingen van de kinderen en klanten met dienbladen en de klanten die zullen twijfelen of dit de route is naar het afruimstation. De tweede route is

vanzelfsprekend, van de tafels gelegen aan de voorkant van het restaurant naar de rechterkant van de buffetlijn. De uitstroom leidt van het afruimstation richting de kassalijn naar de uitgang. Dit betekent tweerichtingsverkeer in dat gedeelte. Met voldoende beweegruimte (2 meter zoals de hoofdlooppaden) brengt dit geen extra risico's met zich mee.

- Servicestations

De doelstelling van de servicestations is dat de klanten in meerdere punten gebruik kunnen maken van de faciliteiten zoals de magnetron of prullenbakken. Door de drie verschillende prullenbakken bij een servicestation in te zetten wordt de klant gestimuleerd om afval te scheiden. Bovendien zijn er bij de servicestations benodigdheden te vinden mocht de klant dit bij de serving line vergeten zijn, zoals servetten, peper, zout of rietjes.

Aangezien voor de verbouwing meerdere terugbrengplaatsen voor de dienbladen over het restaurant verdeeld waren, bestaat er een risico dat de klant een servicestation zal verwarren met een afruimstation. Bij de servicestations zijn echter geen karren waar de klant het dienblad terug kan zetten. Door de verwarring kan de klant het dienblad bij de servicestation op een tafel laten staan. Om dit te voorkomen is er een duidelijke communicatie over het doel van het servicestation en de terugbrengplaats voor de dienbladen noodzakelijk. De mogelijke oplossingen en het gedrag dat klanten vertonen m.b.t. het servicestation zijn tijdens de referentiebezoeken onderzocht. De resultaten hiervan zijn verwerkt in de verslagen van de referentiebezoeken, bijgevoegd in bijlagen 14 t/m 17.

5.3 KLANTGEDRAG

Naast de uitgevoerde analyse dient het gedrag van de klant op verandering onderzocht worden. Bij IKEA Eindhoven en IKEA Groningen heeft deze verandering onlangs plaatsgevonden. Bij beide vestigingen is het proces op dezelfde manier aangepast als dat van restaurant van IKEA Heerlen. Om verloop van de verandering en de reacties van de klanten te onderzoeken hebben tijdens de referentiebezoeken gesprekken met de leidinggevenden van IKEA Food en met de medewerkers van het restaurant plaatsgevonden. Tijdens de referentiebezoeken bij IKEA Eindhoven en IKEA Groningen zijn er observaties uitgevoerd waarbij de medewerkers van het restaurant en van de leidinggevenden van het restaurant zijn gesproken. De resultaten van de gesprekken met de gesproken collega's zijn meegenomen in e eerder benoemde verslagen van de referentiebezoeken. De vraag die is beantwoord luidt:

Welke impact heeft verandering van het afruimproces op klantgedrag?

Uit de gesprekken met de medewerkers van IKEA Eindhoven en IKEA Groningen is gebleken dat de klant weinig tot geen problemen had om het gedrag aan te passen. Volgens de medewerkers is het een zeldzaamheid dat klanten hun dienbladen niet terugbrengen maar op de tafels laten staan. Wanneer dit gebeurd is het aan de medewerkers om tijdig hierop te anticiperen. De medewerkers van IKEA Groningen gaan hier uitstekend mee om. De medewerkers leren de klanten door het maken van de humoristische opmerkingen en het tonen van behulpzaamheid en vriendelijkheid hoe om te gaan met nieuwe situatie. De reacties van de klanten zijn positief wat zorgt voor de aanpassing van het gedrag in de toekomst.

6 ROOKRUIMTE

Het vraagstuk dat betrekking had op de effecten op de klantstroom door het weghalen van de rookruimte is volledig uitgewerkt en geïmplementeerd in de loop van de stage. De deelvraag die voor het onderzoeken van dit vraagstuk opgesteld is luidt:

Deelvraag 4: Welke effecten zal het weghalen van de rokersruimte hebben op de klantstroom?

Aangezien dit uitgevoerd is en ik hier advies over heb gegeven, is het hele vraagstuk bijgevoegd in bijlage . 22 "Rookruimte". In de conclusies en aanbevelingen (paragraaf 8.4) worden de onderdelen van de adviezen m.b.t. de rookruimte die in dit stadium van de stage nog van toepassing zijn nader toegelicht.

7 VERBOUWINGSEFFECTEN

De laatste deelvraag die deel uitmaakt van de centrale vraag gesteld aan het begin van het onderzoek luidt:

Deelvraag 5: Wat zijn de effecten van de restaurantverbouwing op de klantstroom?

7.1 AANLEIDING

Dit laatste gedeelte van de opdracht wijkt af van de voorgaande gedeeltes. Het onderzoek heeft plaats gevonden na de verbouwing van het restaurant en meet de resultaten. Het doel van dit evaluatie onderzoek is om de bevindingen van de klanten te verzamelen en te toetsen op de voorspellingen van de onderzoeken die voor de verbouwing uitgevoerd zijn.

7.2 ONDERZOEKSMETHODE

Hier is sprake van een kwalitatief onderzoek waardoor de meningen van de klanten verzameld en geïnterpreteerd worden. Voor de uitvoering van het onderzoek is het mijlpaal moment geschikt, namelijk de opening van het restaurant. De officiële opening van het restaurant heeft op 6 juni plaats gevonden. Gedurende één week hebben zowel klanten als medewerkers de mogelijkheid gehad om deel te nemen aan het onderzoek.

7.2.1 ONDERZOEKSINSTRUMENT

Bij dit onderzoek is er gekozen voor een kwalitatieve enquête. Het voordeel van de kwalitatieve enquête is dat de ondervraagde de ruimte heeft om zijn of haar eigen mening te uiten. De lay-out van de enquête is eenvoudig gehouden waardoor de ondervraagde zelf de invulling kan bepalen. Door de simplistische en vrije opzet wordt de respons positief gestimuleerd.

Er zijn twee open vragen gesteld in de enquête:

- In het vernieuwde restaurant van IKEA Heerlen ben ik blij met:
- Maar het volgende kan nog beter:

Het enquêteformulier is gebruikt voor de medewerkers en voor de klanten. Inhoudelijk is de enquête hetzelfde. Die voor medewerkers is aangevuld met gegevens zodat ze ten behoeven van de prijzentrekking toegepast kon worden. Zie bijlage 35 “Enquêteformulier medewerkers”. Het enquêteformulier voor de klanten is aangepast. De enquête was anoniem en tweetalig aangezien IKEA tweetalige communicatie richting de klant toepast. Dit formulier is te vinden in bijlage 36 "Enquêteformulier klanten”. Voor de medewerkers zijn er tachtig en voor de klanten driehonderd formulieren voorbereid.

7.2.2 UITVOERING

De uitvoering van dit onderzoek vergde veel voorbereiding en samenwerking met de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de interne communicatie. Het onderzoek onder de klanten en onder de medewerkers vereisten een verschillende aanpak en uitvoering.

MEDEWERKERSONDERZOEK

Alle IKEA medewerkers werden door middel van de Speakap en de Uitcramer TV uitgenodigd om samen de opening van het vernieuwde restaurant te vieren. De uitnodiging is in samenwerking met de interne communicatiemedewerkers opgesteld en gecommuniceerd. De uitnodiging die voor Uitcramer TV is opgesteld, is terug te vinden in bijlage 37 “Uitnodiging Uitcramer TV”. Daarnaast zijn de medewerkers geïnformeerd over mogelijkheid om samen de opening te vieren via de Speakap door de Teammanager van het restaurant.

De tekst die daarvoor opgesteld is, is bijgevoegd in bijlage 38 “Uitnodiging Speakap”. De medewerkers waren uitgenodigd om op 6 juni samen te komen in het restaurant waarbij IKEA getrakteerd heeft op een ontbijt naar keuze. De medewerkers die wilden aanschuiven werden verzocht om zich in te schrijven op de inschrijflijst voor de opening van het restaurant. Deze is in de vorm van de streamer opgehangen in de gang bij het personeelsrestaurant. De tekst is bijgevoegd in bijlage 39 “Inschrijflijst opening restaurant”. De enquêteformulieren zijn uitgedeeld tijdens het ontbijt aan de aanwezige medewerkers. De medewerkers die niet aanwezig waren tijdens het ontbijt hebben de kans gekregen om het formulier alsnog in te vullen. De formulieren en de inleverbox waren te vinden in het personeelsrestaurant. In de bijlage is een afbeelding bijgevoegd van de plek in het personeelsrestaurant waar de medewerkers de enquêtes mochten deponeren. Zie daarvoor bijlage 40 “Inleverbox enquête medewerkers”.

KLANTENONDERZOEK

De klanten van het restaurant is gevraagd om hun mening over het verbouwde restaurant te geven. Hierbij is het “ideeënbus” principe toegepast. De enquêteformulieren zijn uitgedeeld aan de klanten waarna de klanten verzocht zijn om de ingevulde enquêteformulieren te deponeren in de inleverbox bij de ingang van het restaurant. Ook de medewerkers van het restaurant is gevraagd om de enquêteformulieren bij het afrekenen mee te geven aan de klanten. Bijgevoegd de afbeelding van de inleverbox waar de klanten de enquêteformulieren mochten deponeren. Deze is te vinden in bijlage 41 “Inleverbox enquête klanten”.

RESPONS

Er zijn 300 enquêteformulieren uitgedeeld aan de klanten van het restaurant van IKEA Heerlen en 100 aan de medewerkers tijdens de opening van het restaurant. In totaal hebben 242 respondenten, waarvan 181 klanten en 61 medewerkers, in totaal 609 meningen gedeeld waarvan 489 antwoorden door de klanten zijn gegeven en 120 door de medewerkers.

7.2.3 PRIJZENLOTING

Aan de enquêteformulieren van de medewerkers was een prijzenloting gekoppeld. In de store liep onder de klanten een actie waarbij de klanten prijzen in het kader “It starts with the food” konden winnen. Het managementteam heeft besloten om de medewerkers ook de kans te geven om prijzen te winnen. Daarvoor is gebruik gemaakt van de enquêteformulieren voor dit onderzoek. Na verloop van het onderzoek zijn er zes winnaars uitgeloot die de prijzen hebben gewonnen. Met de FOOD Manager was vooraf afgesproken wat de prijzen zijn en hoe deze opgehaald konden worden. Alle medewerkers zijn via Uitcramer TV en via de Speakap geïnformeerd over de winnaars. De tekst die daarvoor gebruikt is, is bijgevoegd in bijlage 42 “Uitreiking prijzen enquête”. De winnaars zelf zijn geïnformeerd over de ophaalmogelijkheden door middel van de interne IKEA e-mail. Zie bijlage 43 “E-mail winnarren prijzen enquête”. Tevens zijn de medewerkers van de Swedish Food Market geïnformeerd over de actie en de ophaal procedure. Zie daarvoor bijlage 44 “Prijzen ophaal procedure”.

7.3 ONDERZOEKSRESULTATEN

In de kwalitatieve enquête zijn de resultaten niet gerangschikt maar dienen door de onderzoeker geordend, verwerkt en geïnterpreteerd te worden. Daarvoor zijn data opgesteld in MS Excel waarbij alle resultaten van het onderzoek vastgelegd en gecategoriseerd zijn. Het categoriseren van de kwalitatieve gegevens heeft het mogelijk gemaakt om van de vele antwoorden de antwoorden per categorie met elkaar te kunnen vergelijken. Bovendien kan respons weergegeven worden in grafieken. De data zijn afkomstig uit de onderzoeken van zowel de medewerkers als de klanten. Deze is te vinden in het bijgevoegde MS Excel bestand “Resultaten enquête”. In de in bijlage 45 “Gegevensanalyse” bijgevoegde resultatenanalyse wordt de volgende vraag beantwoord:

7.4 VERTAALSLAG NAAR DE KLANTSTROOM

Hier wordt de vraag 5.2 van dit onderzoekdeel beantwoord.

Welke klantbevindingen hebben betrekking op de klantstroom in het restaurant?

- *Akoestiek* - De akoestiek heeft effect op de bezoekfrequentie en op de bezoekduur. De klant voelt zich niet op het gemak in een luidruchtige omgeving;
- *Assortiment* - In het algemeen zijn de klanten tevreden over het assortiment. Door een gebrek aan de cafeïnevrije koffie kiezen veel klanten voor de concurrentie;
- *Communicatie* - In de nieuwe omgeving zijn de klanten vaak op zoek naar de faciliteiten. De wegbewijzering helpt de klant om sneller de richting te vinden of duidelijkheid te scheppen in het proces. Door middel van de plafondborden kan aangegeven worden waar de kinderspeelhoek, het afruimstation en de magnetron is. Daarnaast dient IKEA aan de klant duidelijk te maken waarvoor de servicestations bedoeld zijn en waar men met het dienblad terecht kan;
- *Design* – De tevredenheid over de uitstraling verhoogd de frequentie (aantrekkelijkheid van de zones heeft impact op de klantstroom, Inspiration seating stimuleert de klanten naar achteren te gaan, custom made seating trekt ook de aandacht; coffee bar trekt minder klanten dan voorheen o.a. door het design, dat achteruit is gegaan);
- *Doelgroep* - Family en ouderen (te weinig zitplaatsen aan de voorkant voor de ouderen, gezinnen met kinderen zijn vaak gedwongen verder door te moeten lopen omdat er geen plek is bij het family gedeelte);
- *Indeling* - De klanten zien graag meer tussenschotten en afscheidingen in het restaurant o.a. de coffee bar. Dit om twee redenen, meer privacy, knusser sfeer door de kleinere compartimenten en geluidspreiding in het restaurant;
- *Inrichting* - De klanten zijn ontevreden over de grijze tafels aan de voorkant van het restaurant waardoor deze niet vaak bezet zijn, klanten lopen door naar andere zitplekken zoals de family waardoor er niet voldoende plekken zijn voor gezinnen met kinderen;
- *Klimaat* - De klanten die in het middengedeelte of achteraan hebben gezeten kiezen niet snel voor dezelfde plek door de temperatuur in het achterste gedeelte. Tevens blijven de klanten niet lang op de bankjes van het lounge gedeelte zitten door de koude lucht aan beide kanten van de bankjes;
- *Medewerkers* – De medewerkers dienen alert te zijn voor de lengte van de wachtrij en dienen tijdig te handelen door direct een extra kassa te openen wanneer er een wachtrij staat. Dit om de tijd van het afrekenen zo kort mogelijk is. Op deze manier wordt er ingespeeld op de doorstroom richting het restaurant en hiermee ook op de warmere maaltijden;
- *Meubilair* - Omdat het grijs meubilair niet functioneel is kiezen veel klanten voor het zitgedeelte bij de coffee bar of bij het speeleiland. Aan de ronde tafels passen echter niet 6 maar 4 tot 5 dienbladen waardoor er minder zitplaatsen in werkelijkheid gebruikt worden. De overige stoelen staan hierdoor in de weg. Bovendien wanneer 2 personen aan de 6 persoons tafel zitten wordt er veel meer plek per 2 personen ingenomen dan waar er in werkelijkheid rekening mee gehouden wordt. De hoge ronde tafels zijn 4 persoons maar er is hooguit plek voor 2 dienbladen waardoor het aantal feitelijke zitplekken aan de voorkant van het restaurant verder afneemt.
- *Ruimte* - Het betrekken van de coffee bar bij het restaurant is een verandering waar de klanten erg ontevreden over zijn. Geen afscheiding heeft als gevolg dat de kanten met de gerechten bij de coffee bar plaatsnemen. De klanten zitten op dat moment dicht bij de uitgang. Er is een gezamenlijk afruimstation voor de klanten van het restaurant. De klanten van de coffee bar mogen de dienbladen terugzetten bij het afruimstation van de coffee bar. Wanneer in de coffee bar klanten met gerechten zitten dienen deze de dienbladen naar een gezamenlijk afruimstation terug te brengen. Dit gebeurt

echter niet.
De scheiding tussen de coffee bar lost aan aantal zaken op:

- De ontevredenheid van de klanten die niet graag samen met de etende klanten zitten;
- Meer privacy in de coffee bar;
- Het terugzetten van de dienbladen;

❖ *Serving line* - Het voldoen aan de klantwens om een gezamenlijke plaats bij de buffetlijn voor de ontbijtartikelen is niet alleen praktisch voor de ontbijtjes maar het is tevens een verbetering voor de klantstroom. Aangezien het ontbijt vaak een piekmoment is kan het centraal plaatsen van de ontbijtartikelen zorgen voor een snellere doorstroom bij het buffet. Deze maatregel het voornamelijk het voordeel dat het vereenvoudigen het proces voor de klant verduidelijkt.

❖ *Stroom* - Om de klantstroom in het restaurant te verbeteren dient het looppad naar het afruimstation en van de lift naar de serving line verbreedt te worden. Ten eerste om veiligheidsredenen en ten tweede voor het bewegingscomfort van de klanten. Daarnaast zorgt het verbreden van het looppad naar het afruimstation een verduidelijking van de looprichting.

❖ *Voorzieningen* - Een koffieapparaat in het achterste gedeelte van het restaurant betekent voor de klanten dat deze niet meer naar de voorkant van het restaurant hoeven te lopen om een tweede kop koffie te halen. Voor de medewerkers betekent dit echter dat een extra koffieapparaat op een lange afstand onderhouden zou moeten worden (koffie/melk bijgevuld en de koffieapparaat schoongemaakt). Dit kan een reden zijn voor veel klanten om achteraan in het restaurant te gaan zitten.

❖ *Werkzaamheden* - Tijdens de verbouwing zijn veel stoelen vervangen door de stoelen met de armleuningen. Deze stoelen worden op de tafels opgehangen waardoor de schoonmaakwerkzaamheden vereenvoudigd worden. De stoelen worden niet meer van de tafels afgehaald. Het is niet afgesproken wiens taak het is om de stoelen op de tafels te hangen en deze er weer van af te halen. Deze werkzaamheden dienen nader in overleg te worden uitgekristalliseerd. De aan de tafels hangende stoelen wekken verkeerde indruk op de klanten van het gesloten gedeelte van het restaurant (voornamelijk aan de achterkant).

7.5 IMPACT ZONES OP DE KLANTSTROOM

In deze paragraaf wordt de derde van dit onderzoek beantwoord.

Welke effecten heeft de restaurantverbouwing m.b.t. de zone-indeling gehad op de klantstroom?

De tevredenheid over de drie zones in het restaurant dient naar op een hoger niveau gebracht te worden. Dit betreft de Coffee bar, family zone en de lounge zone.

COFFEE BAR

Een verbetering voor de coffee bar waardoor er meer klanten zouden komen is:

- de afscheiding tussen het restaurant en coffee bar;
- luxere uitstraling waardoor de klant bereid is om meer voor de koffie te betalen;
- verbeterd zitcomfort vooral bij de bankjes tegen de afscheidingswand;
- meer tijdschriften;

FAMILY

Over de family zone zijn de meningen verdeeld. Er kan geconcludeerd worden dat de nieuwe locatie een aantal voor- en nadelen heeft. Deze worden hier op een rijtje gezet.

Voordelen:

- gezinnen met kinderen zijn tevreden dat de loopafstand niet meer zo lang is;
- toezicht op de kinderen is mogelijk wanneer het drinken gehaald wordt;
- geen rennende kinderen over het looppad van voren naar achter;

Nadelen:

- de speelhoek is gelegen in het drukke gedeelte waar de klanten die naar achteren lopen langs moeten;
- door de drukte is het onoverzichtelijk waardoor kinderen uit het oog verloren kunnen worden;
- dicht bij de trap/lift waardoor de kinderen weg kunnen lopen;
- gelegen naast het looppad naar het afruimstation;
- weinig speelruimte aan de voorkant van het restaurant;
- weinig speelgoed (bijvoorbeeld de knuffels);
- de doelgroep ouderen neemt vaak plaats aan de tafels in het family gedeelte waardoor de grote tafels bezet worden en vaak maar twee zitplaatsen gebruikt worden;

LOUNGE

De aspecten die betrekking hebben op het lounge gedeelte waar de klanten ontevreden over zijn zorgen ervoor dat klanten niet meer graag zitten bij de lounge, zoals het was voor de verbouwing. Dit zijn:

- ligging (tussen de twee looppaden in, niet meer rustig gelegen langs de glazen pui);
- temperatuur (kou en tocht tussen de twee blaasbuizen van het aircosysteem);
- veel kleine poefjes en tafeltjes waardoor de plek krap voelt en oogt;
- geen kussens maken het voor de kleine mensen niet prettig om te zitten op de diepe banken;

5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk zijn de conclusies en aanbevelingen opgenomen over de optimalisatie van de klantstroom.

5.1 ZONE INDELING

Deelvraag 1: Op welke manier kan de klantstroom binnen het restaurant van IKEA Heerlen door middel van de indeling van de zones verbeterd worden?

Uit het onderzoek is gebleken dat wanneer zitplekken die de primaire keuze zijn voor een van de doelgroepen bezet zijn klanten op zoek moeten gaan naar zitplekken die de secundaire keuze zijn. Dit gaat ten koste van de ruimte voor een andere doelgroep en dus van de klantenstroom zoals deze ontworpen is. Deze situatie komt voor in de voorkant van het restaurant en in het middengedeelte. Ten eerste zijn er weinig plekken geschikt voor de ouderen en minder validen. Dit betekent, aangezien de voorkant van het restaurant meerdere geschikte plekken voor andere doelgroepen heeft, dat deze doelgroep mogelijk de zitplek kiest die aan de voorkant zijn maar voor een andere doelgroep ontworpen is. Denk aan de beperkte capaciteit bij de Family zone of het middengedeelte van de balcony seats langs de raampartij die nog op een relatief korte loopafstand liggen. Dit betekent voor de andere doelgroepen zoals gezinnen met kinderen dat deze op zoek moeten gaan naar een alternatieve zitplaats. De conclusie van deze analyse is dat wanneer de voorkant van het restaurant niet optimaal voor de doelgroepen ingericht is, dit een ketenreactie veroorzaakt in de klantenstroom van alle doelgroepen.

Daarom wordt aanbevolen om de voorkant van het restaurant met hoge tafels en hoge stoelen in te richten. De capaciteit kan vergroot worden door het inzetten van lange tafels die de ouderen graag hebben om de sociale contacten met andere klanten te onderhouden. De lange tafels zijn minder aantrekkelijk voor andere doelgroepen waardoor deze verder op zoek zullen gaan naar een aantrekkelijkere plaats. Op deze manier wordt de zoektocht naar de meest geschikte plaats voor alle doelgroepen vereenvoudigd en versneld. Zo lang de klant op zoek is naar een geschikte plek, zo lang duurt het tot de consumptie van de maaltijd. Hoe langer deze tijd is, hoe kouder een gerecht en hoe minder tevreden de klant is over zijn/haar bezoek in het restaurant.

5.2 SERVING LINE

Deelvraag 2: Welke maatregelen dienen genomen te worden om de klantstroom bij de serving line te verbeteren?

Uit de observatie van de klantstroom bij de serving line in Heerlen is gebleken dat er een aantal aspecten voorkomen die een valkuil vormen van de kantstroom in het restaurant van Heerlen m.b.t. het buffet. Door de observaties tijdens de referentiebezoeken bij de verschillende vestigingen van IKEA zijn een aantal mogelijke verbeteringen voor deze valkuilen in Heerlen verzameld.

De aspecten die ter verbetering vatbaar zijn, worden hieronder, gekoppeld aan de mogelijke oplossingen die toegepast worden bij de andere vestigingen van IKEA.

LAY-OUT

De zone-indeling zoals deze ontworpen en aangeleverd is, is gemaakt om de klantenstroom te verdelen over beide kanten van de serving line. Middels de indeling van de zones zou het probleem van de lange wachtrijen, aan de linker kant van de buffetlijn en geen klanten die voor het rechter buffet kiezen, opgelost zijn. Uit de analyse blijkt echter dat er een nog groter probleem geïnitieerd zou worden, namelijk de knooppunten die zouden ontstaan door twee richtingsverkeer langs de kassalijn en tegenstroom bij de buffetlijn.

Hierdoor wordt aanbevolen om de toestroom, zoals deze voor de verbouwing ingericht was aan te houden. Om de klantstroom te spreiden naar de tweede kant van de buffetlijn worden bij andere vestigingen communicatieborden ingezet voor de queueing van de serving line.

SPREIDING KLANTSTROOM

IKEA Eindhoven communiceert naar haar klanten door middel van een verplaatsbaar bord, foto bijgevoegd in bijlage 46 "Communicatiebord serving line Eindhoven", dat de "Warme gerechten verkrijgbaar aan het andere buffet" zijn. IKEA Barendrecht gebruikt dezelfde methode. Hierbij wordt een mobiel informatiebord gebruikt waar de volgende informatie op staat: "Het ontbijt vind je aan de andere kant van het buffet." Aan de andere zijde van de bord staat: "Aan deze zijde van het buffet staan alleen koude gerechten, gebak, desserts en drank. De warme gerechten vind je aan de andere zijde van het buffet". De foto's zijn bijgevoegd in bijlage 47 "Communicatiebord serving line Barendrecht". Daarnaast is het mogelijk om duidelijker te maken welke vitrines open zijn en welke dicht door middel van verlichting. Door de spotjes uit te zetten bij de vitrines die niet open zijn wordt duidelijk dat het buffet dicht is. Het deels uitzetten van de verlichting is echter niet mogelijk. Het verlichting systeem bij IKEA bestaat uit vijf schakelfuncties[13]: De verkoopverlichting (voornamelijk spots) gaan automatisch aan en uit om tijdstippen 9:55 uur en 21:30 uur.

De kosten om de installatie om te leggen of aan te passen wegen niet op tegen de baten. Volgens Teammanager van de Technische Dienst past dit niet in het jaar budgetten van IKEA Food voor de komende jaren.

Wanneer de benadering van automatismen van de mens wordt doorgevoerd ligt er een andere oplossing voor de hand. Een mens reageert automatisch en neemt de kortste route of volgt iemand anders. Mens is tevens links georiënteerd. Al die factoren zorgen ervoor dat de klanten van het restaurant voor het linker buffet kiezen. Om de klant op eenzelfde manier te prikkelen is het principe van de rode en groene lampen onlangs toegepast bij de kassa's van de winkel in Heerlen. De reactie van een mens op de rode en groene lampen is automatisch. Daarom is het een experiment waard om rode en groene lampen te gebruiken om hiermee aan te geven welke vitrine/buffet geopend is. Dit kan door middel van de LED-verlichting zoals de supermarkt LIDL dit toepast. In plaats van een kassanummer kan de naam van de vitrine aangegeven worden, zoals soep. Voor de afbeelding zie bijlage 48 "Kassaverlichting LIDL".
De kosten van de glazen reclame bord met LED verlichting zijn opgevraagd bij de KTN Design[14] en bijgevoegd in bijlage 49 "Kosten glazen LED borden". Een voorbeeld daarvan is bijgesloten in bijlage 50"Glas reclame bord met verlichting".

OVERIGE ASPECTEN

Uit de observaties is gebleken dat niet alleen de lay-out of communicatie effect hebben op de klantstroom bij de buffetlijn. Het gedrag van de klanten duidt op een aantal die de klantstroom verstoren. Deze worden hieronder opgesomd en gekoppeld aan de mogelijke oplossingen.

- Queueing

De functie van de queueing (de hekken) is het optisch korter maken van de wachtrijen. In één rij staan vijf personen . In totaal passen in de twee rijen dankzij de queueing tien personen. Deze oplossing is tijdens de piekdagen zoals weekenden en feestdagen noodzakelijk om de wachtrijen tot aan de ingang van het restaurant te voorkomen.
Verder heeft de queueing weinig tot geen functie tijdens de rustige periodes. Veel klanten vinden het vervelend om de queueing te moeten volgen om tot het buffet te komen. Daarom kiezen de klanten vaak voor de uitstroomroute tussen de kassaeilanden in om naar het buffet toe te komen. Vooral de klanten die

[13] De informatie over de verlichting bij IKEA Heerlen en de mogelijke aanpassingen (uitschakelen of dimmen van de spots) is verstrekt door de Teammanager van de Technische Dienst bij IKEA Heerlen.

[14] http://www.ktndesign.com/gekleurd-en-transparant-glas.html

slecht ter been zijn, die een loopsteun gebruiken, die kinderen bij zich hebben of die een kar met dienbladen meenemen van de voorkant van de queueing. Wanneer een klant niet volledig mobiel is, volle handen heeft en daarbij gedwongen is om een slalom af te leggen veroorzaakt het onrust en ongemakkelijk gevoel.

Om de klanten vrijer te laten bewegen richting het buffetlijn zijn er twee mogelijke oplossingen tijdens de referentiebezoeken gevonden.

1. Extra ingangspoort

De eerste mogelijke oplossing komt van pas wanneer het verwijderen van queueing onmogelijk is. Door een extra ingangspoort te installeren aan de kant van het buffet wordt de doorstroom naar de buffetlijn eenvoudiger voor de klanten waardoor deze het bezoek prettiger ervaren en tevens de aandacht kunnen schenken aan het aanbod in het restaurant, niet zoals op dit moment aan de looproute. Op deze manier wordt de queueing achter de hand te houden voor de piekdagen. Deze oplossing wordt toegepast bij IKEA Barendrecht. De foto is terug te vinden in bijlage 51"Queueing afkorting".

2. Geen queueing

De tweede mogelijkheid is het verwijderen van de queueing en het aanpassen van de indeling van de serving line. IKEA Groningen heeft dit toegepast met een positief resultaat tot gevolg. De klanten zijn niet verplicht om bij een wachtrij aan te sluiten wat zorgt voor een snellere doorstroom en verghoging van de tevredenheid van de klanten over het restaurant. Door de toepassing van de free flow principe straalt IKEA bovendien uit dat de klant vrij is om zijn eigen weg te volgen. De klanten die niet geïnteresseerd zijn in een warm buffet maar wel in een drank, ijs, etc., hoeven dan niet in de wachtrij aan te sluiten. Op dit moment kunnen de klanten niet langs en kiezen vaak om niet te wachten of tegen de stroom in te gaan langs de kassalijn. Dit uitnodigende aanzicht, zonder de obstakels op weg naar het buffet, werkt stimulerend zowel voor de verkoop als voor de klantbeleving.
Daarnaast levert deze opzet een positieve bijdrage aan het probleem van de ontevredenheid over de koude gerechten. De saladebar is gesitueerd achter de warme gerechten in de volgorde van de buffetten. Door het herplaatsen van de saladebar en deze los te koppelen van het buffet wordt de tijdsduur tussen het serveren van een warm gerecht tot het moment dat de klant zijn maaltijd gaat nuttigen korter. Dit reduceert het risico dat het gerecht te koud wordt geconsumeerd. De foto van de serving line bij IKEA Groningen is bijgevoegd in bijlage 52 "Serving line Groningen".

Wanneer IKEA voor deze optie kiest, wat aanbevolen is, dient er een vervolgafspraak van het referentiebezoek gemaakt te worden die het verloop van de verandering van de serving line uitdiept.

- Verkeersrichting

Wanneer IKEA kiest om de queueing te houden wordt er aanbevolen om de richting van het verkeer aan te geven. Het komt dagelijks voor dat de klanten eenmaal bij het buffet zijn geweest teruglopen door de queueing. Dit gebeurt voornamelijk wanneer de klanten het assortiment van de eerste twee vitrines kiezen, gebak of koude gerechten. Om de looprichting duidelijker te maken geeft IKEA Eindhoven aan, zoals weergegeven op de foto in bijlage 53 "Looprichting serving line Eindhoven", met behulp van de vloersticker waar de ingang is. Dor middel van een pijl wordt de looprichting aangegeven. Om beschadigingen aan de vloer te voorkomen worden er wegbewijzering methodieken, die van een langere levensduur zijn dan een sticker, toegepast bij IKEA Heerlen. De routing wordt in de winkel aangegeven met de lampen die de vorm van een pijl projecteren op de vloer. Deze is te zien in bijlage 54 "Lichtprojector wegbewijzering".
De kosten van de installatie van twee lichtprojectoren zijn opgevraagd bij de Teammanager van Technische Dienst van IKEA Heerlen en zijn bijgevoegd in bijlage 55 "Prijs lichtprojectoren".

De tweede optie om te voorkomen dat er tegen de richting wordt gegaan zijn automatisch opengaande poorten zoals de supermarkt Albert Heijn deze toepast. Daarmee is teruglopen niet mogelijk. De foto van de ingangsporten is bijgevoegd in bijlage 56 "Ingangsporten Albert Heijn".

- Warmhoud-deksels

De warmhoud-deksels werden aangeboden aan de klanten aan het begin van de serving line. Op dat moment kan de klant echter slecht bepalen (afhankelijk van het soort gerecht) of deze nodig is of niet. Door de deksels te verplaatsen naar het warm buffet kan de klant beslissen of een deksel nodig is. Daarnaast hing er een communicatiebord boven de deksels. Deze is overbodig aangezien de deksels meegegeven dienen te worden door de medewerkers. Toen deze verandering aangepast is werd dit consequent door de medewerkers van de keuken gedaan. Met de tijd wordt er steeds minder aan gedacht waardoor de klanten alsnog zonder de warmhoud-deksels op zoek gaan naar een zitplaats. Dit aspect dient meegenomen te worden in de routines van de keuken en herhaald te worden tijdens het werkoverleg van de afdeling keuken en allround medewerkers.

Daarnaast werd de doorstroom bij de buffetlijn opgehouden omdat het artikel niet aangevuld is. Dit veroorzaakt dat de klanten rondlopend op zoek naar het gewenste artikel. Daarnaast wordt er een vraag aan de medewerker gesteld. Op deze manier wordt de stroom vertraagd door het ophouden van de medewerker maar vooral ook omdat de klant op zoek moet gaan naar het gewenste artikel. Het tijdig bijvullen van de vitrines en het assortiment dient als een aandachtspunt ter verbetering meegenomen te worden in de werkoverleggen zoals eerder benoemd.

- Communicatie drank

Als laatste verbetering op het gebied van de klantstroom m.b.t. serving line wordt geadviseerd om de communicatie rondom de drank te verbeteren, voornamelijk de koffie en frisdrank die verkrijgbaar zijn bij de drankautomaten. De klanten komen vaak terug om een beker voor de frisdrank of een kopje voor de koffie af te rekenen. IKEA Barendrecht past de duidelijke communicatie ten aanzien van de drank toe. De foto van hiervan is bijgevoegd in bijlage 57 "Communicatie drank Barendrecht".

5.3 AFRUIMSTATION

Deelvraag 3: Hoe kunnen de effecten van de implementatie van het nieuwe afruimproces op de klantstroom positief beïnvloed worden?

LAY-OUT

De klant kan een twijfelachtig gedrag vertonen wanneer de toestroomroute naar de afruimstation door de Family Seating zal leiden. Om de kinderen niet in gevaar te brengen en de mogelijke botsingen te voorkomen wordt aanbevolen om deze toestroomroute als secundaire route te gebruiken voor de klanten die in het Family Seating gedeelte zitten. Door middel van het meubilair kan deze toestroomroute afgeschermd worden. Daarmee wordt de hoofdstroom naar het afruimstation geleid via de tweede route. Mits de beweegruimte gelijk of breder is dan twee meter is dit toegestaan als tweerichtingsverkeer.

Om het doel van de servicestations in het restaurant te benadrukken past IKEA Eindhoven communicatie toe in vorm van de plafondborden. De foto is bijgevoegd in bijlage 58 "Servicestation communicatie". Daarnaast dient de klant geïnformeerd te worden over de looprichting naar het afruimstation om het dienblad terug te brengen. Het bord of een wandsticker met communicatie kan boven de witte tegels van het servicestation bevestigd worden. Voor advies over de tekst, de opmaak en de afspraken over de uitvoering dient de afdeling Com&In benaderd worden.

KLANTGEDRAG

Uit de referentiebezoeken is gebleken dat de klanten de veranderingen goed oppakken. Naar aanleiding van de gesprekken met de medewerkers van IKEA Groningen en Eindhoven is het mogelijk om de klanten die niet met de veranderingen mee gaan positief te beïnvloeden. Hier spelen de medewerkers van het restaurant de grote rol in. Het is aan de medewerkers van het restaurant in Heerlen om het gedrag van de klanten te beïnvloeden door de klant aan te spreken en om het gewenste gedrag te bereiken dit éénmalig voor te doen. Dit kan door de dienbladen samen met de klant terug te brengen en door te laten zien wat er gedaan dient te worden bij het zetten van het dienblad op de afruimband[15]. De medewerkers dienen tijdens het werkoverleg daarop gewezen te worden, zodat alle medewerkers op dezelfde manier met de nieuwe situatie omgaan.

Bij IKEA Groningen werd nog geen communicatie m.b.t. het afruimproces toegepast, echter stond dit op de agenda voor de komende tijd. Volgens de medewerkers komt is er veel vraag naar de verduidelijking van het afruimproces. Het gebruik van de plafondborden met de wegbewijzering en communicatie bij de servicestations, zoals eerder beschreven, is voldoende om de vraag te beantwoorden.

5.4 ROOKRUIMTE

Deelvraag 4: Welke effecten zal het weghalen van de rokersruimte hebben op de klantstroom?

Het antwoord op deze deelvraag is gegeven in hieronder weergegeven Tabel 6. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de gevolgen verschillend zijn voor elk van de doelgroepen. Om deze gevolgen positief te beïnvloeden is er een actieplan opgesteld dat al geïmplementeerd is. De laatste twee stappen van het actieplan dienen voortgezet te worden door het management en zijn daarom opgenomen in deze aanbevelingen. Het hele actieplan is terug te vinden in bijlage ... "Rookruimte".

Actie 11. Klachten afhandeling

Naast de mondelinge terugkoppelingen is het mogelijk om de meningen van de klanten over het sluiten van de rookruimte te achterhalen via de KWIS systeem. Deze is uitsluitend toegankelijk voor de Team Managers van IKEA. Vandaar dat de klachten die via de klantenservice of via de website ingediend worden alleen door de Food Manager, Kim Korsten, achterhaald kunnen worden. Dit dient in de eerste maand na de sluiting van de rookruimte consequent gedaan te worden, zodat de maatregelen tijdig genomen kunnen worden.

Actie 12. Inspelen op de acties 10 en 11

Na uitvoering van het actieplan kan blijken dat extra onderhoud van de asbakken niet voldoende is om de rookvrije omgeving buiten te creëren en dat andere klanten last hebben van de rooklucht bij de ingang/uitgang. Hier kan op ingespeeld worden door een apart rookstation te creëren dat niet bij de ingang/uitgang is en waar rook niet onder het dak boven de ingang blijft hangen. Wanneer blijkt dat de asbakken telkens te vol raken kunnen er overdag extra vuilnisbakken met asbakken geplaatst worden.

Subdoelgroep	**A-klanten**	**B-klanten**	**C-klanten**	**D-klanten**
	Cash cow	**Star**	**Question mark**	**Dog**

[15] Deze situatie komt van pas wanneer het gezamenlijke afruimstation verbouwd zal worden naar de automatische afruimband.

Strategie	Oogsten	Vasthouden	Bouwen	Des-investeren
Gevolgen voor klantstroom	Geen (buiten het winkelen)	Standaard winkelroute	Snelle winkelroute	Geen
Gevolgen voor buitenterrein	Minimalistisch gebruik van de asbakken buiten het gebouw	Gebruik van de asbakken buiten i.p.v. binnen	Zoals B-klanten en snelle route naar buiten via de store en niet meer terugkomen naar het restaurant	Geen
Gevolgen voor omzetaandeel restaurant	Geen	Geen	Restaurant omzetaandeel daalt maar niet zodanig veel om een investering te overwegen	Geen
Gevolgen voor omzetaandeel store	Geen	Geen	Geen	Geen

Tabel 6 Gevolgen afbreken rookruimte per subdoelgroep

5.5 VERBOUWINGSEFFECTEN

Deelvraag 5: Wat zijn de effecten van de restaurantverbouwing op de klantstroom?

De onderstaande conclusies en aanbevelingen zijn gebaseerd op de resultaten van de enquête deze zijn overwogen middels consult over de uitvoerbaarheid en de praktische benadering van de processen. Daarbij wordt rekening gehouden met zoveel mogelijk klantwensen die terug zijn gekoppeld via de enquête en het eerder opgestelde PVW.

VOORKANT

Aan de voorkant van het restaurant dienen meer plekken gecreëerd te worden. Dit gedeelte van het restaurant is geliefd onder de ouderen en klanten die slecht ter been zijn. De vierpersoons tafels zijn geplaatst in het centrale gedeelte tussen de drankautomaten en de ingang van het restaurant. Deze worden meestal bezet door twee personen waardoor de ruimte aan de voorkant niet optimaal benut wordt. Deze tafels zijn bovendien niet geschikt voor de ouderen, omdat deze als gevaarlijk gezien worden. Dit lichtgewicht meubilair dient om veiligheidsredenen vervangen te worden door ander meubilair. Door de lange, hoge tafels met hoge stoelen aan de voorkant te plaatsen worden er meer zitplaatsen gecreëerd die aantrekkelijk zijn voor de doelgroep ouderen en klanten met ben/rugklachten. Op deze manier krijgen deze doelgroepen geschiktere zitplaatsen met een dito ligging. Tevens is de doelstelling daarvan om meer plaats te creëren voor gezinnen met kinderen die op dit moment bezet wordt door de ouderen.

De grote ronde tafels die oorspronkelijk ontworpen zijn voor zes personen zijn meestal bezet door twee of vier personen. Dit betekent dat twee á vier personen meer plaats in beslag nemen dan waarop gerekend is. Op de tafels passen maximaal vier dienbladen waardoor de klanten dienbladen op de stoelen naast de tafels zetten. De stoelen die niet gebruikt worden staan in de weg en zorgen ervoor dat het moeilijk is om tussen te tafels te bewegen. Het wordt daarom geadviseerd om aan elke ronde tafel vier stoelen neer te zetten en de overige stoelen aan de kant als reserve te laten staan vanwege de drukte.

Daarnaast worden de hoge ronde tafels met krukken niet vaak bezet door klanten. Op de tafel passen niet meer dan twee dienbladen waardoor deze zitplekken niet als vierpersoons maar tweepersoons aangemerkt

kunnen worden. Dat vermindert alsnog het bruikbare aantal zitplaatsen. Deze tafels zijn geschikt voor een snelle hap of om toezicht te houden op de kinderen in het nabij gelegen family gedeelte.

ACHTERKANT

Om meer doorstroom naar de achterkant van het restaurant te initiëren kunnen er een aantal maatregelen genomen worden. Volgens de klanten is de achterkant vooruitgegaan op het gebied van design en opstelling. Het is veel rustiger dan aan de voorkant echter trekken de klanten niet graag naar achteren. Stimulerende maatregelen om dat gedeelte aantrekkelijker te maken zijn:

- De **temperatuur** aan de achterkant van het restaurant aangenamer maken. Op dit moment is de airco voelbaar waardoor zitten in dat gedeelte niet prettig is. Dit aspect is tijdens de breakfast meeting met de store manager besproken en hier zal een terugkoppeling over komen;
- De aan de tafels **hangende stoelen** zijn niet uitnodigend en wekken de indruk dat de klanten niet welkom zijn in dat gedeelte. De stoelen worden 's avonds door de medewerkers van het restaurant aan de tafels opgehangen zodat het schoonmaken van de vloer 's morgens makkelijker is. Het is echter niet afgesproken wie de stoelen er af dient te halen. De klanten doen dat op dit moment zelf;
- De door de klanten gewilde aanvulling dat medebepalend kan zijn om voor de achterkant te kiezen is een **extra koffieapparaat** aan de achterkant van het restaurant. Wanneer een klant meerdere koppen koffie drinkt tijdens één bezoek kiest de klant met koffie vaak voor de plekken aan de voorkant van het restaurant. Wanneer de koffie ook achteraan zou zijn is de kans erg groot de koffiedrinkers veel meer achteraan zouden gaan zitten waardoor er meer zitplekken aan de voorkant over zouden blijven voor de klanten met volle dienbladen;
- Door middel van een **afscheiding** aan de achterkant wordt het overzicht op de volledige ruimte ingeperkt. Hier kan een semitransparante rek/kast met de decoratie zoals de custom made seating gebruikt worden. Hiermee wordt een warmere sfeer toegevoegd aan de uitstraling van de ruimte achteraan. Door middel van de hoge meubels en zachte stoffen wordt de geluidspreiding tegengehouden waardoor het minder gehorig zal zijn;
- De grote ruimte optisch doorbreken door het verplaatsen van de **hoge ronde tafels** naar het midden van de achterkant van het restaurant en de langere tafels met blauwe stoelen naar de zijkant richting het servicestation; Door de hogere tafels in het midden te zetten wordt de ruimte optisch kleiner;
- Als laatste kritieke succesfactor dient een warmere aankleding toegepast te worden. Door de **witte tegels** en visschilderijen wordt de ruimte geassocieerd met de visafslag. Hiervoor dient het Com In team aangesloten te worden omwille van de expertise en het advies m.b.t. de sfeerverbetering;

COMMUNICATIE

De klanten missen de wegbewijzering. Vooral in de nieuwe omgeving is de klant zoekende in de ruimte. Daarom wordt het aanbevolen om de plafondborden te plaatsen met de faciliteiten zoals het speeleiland, de computervoorzieningen en het afruimstation. Daarnaast dient duidelijk gemaakt te worden wat de functie van het servicestation is (magnetron, afval scheiden en waar het dienblad teruggeplaatst dient te worden). Daarnaast dient gecommuniceerd te worden dat het afruimstation bij de coffee bar bestemd is voor de dienbladen van de coffee bar. De grote dienbladen van het restaurant dienen naar het gezamenlijke afruimstation gebracht te worden.

COFFEE BAR

De meningen van de klanten van het restaurant over de fysieke scheiding tussen de coffee bar en het restaurant lopen uiteen. De klanten van het restaurant willen op een korte loopafstand, waaronder bij de coffee bar, een vrije zitplaats vinden. De klanten van de coffee bar zien graag de coffee bar geschieden van het restaurant omdat de etende klanten de beleving van het drinken van de koffie veranderen. Een gehele afscheiding is niet aanbevolen door het gebrek aan zitplaatsen aan de voorkant van het restaurant. Op dit moment zij er twee tussenwanden geplaatst waardoor IKEA haar klanten tegemoet komt in hun wensen. Het wordt echter aanbevolen om door middel van de afscheidingswanden meer privacy en sfeer te creëren. De

klanten zien graag meer groen terugkomen in het restaurant. Door de houten kisten met groen (zoals bij de custom made seating) te gebruiken zal de fysieke scheiding minder streng op de klant overkomen. Daarnaast is het zitcomfort van de bankjes aan de afscheidingsmuur bij de gang een terugkomende klacht. De aanbeveling hierover is om de bankjes te vervangen door de stoelen of een zachte banken bekleed met de stoffering. Een alternatief daarvoor zijn de kussens. Verder dienen meer leesartikelen/tijdschriften aangeboden worden.

LOUNGE

Het lounge gedeelte heeft een mooie uitstraling maar omdat er veel klein meubilair staat, zoals de kleine bijzettafeltjes, poefjes en stoelen, is er weinig bewegingsruimte. Bovendien zijn de banken erg diep en niet comfortabel zonder de kussens. Daarom wordt er aanbevolen om een andere ruimere opstelling te hanteren, de kleine artikelen kunnen gedeeltelijk vervangen worden door een andere bank en er kunnen kussens geplaatst worden t.b.v. van het zitcomfort. Op dit moment creëert deze zone sfeer echter is het niet praktisch waardoor het niet meegerekend kan worden als een waardevolle zitplaats. Om de zitplekken beter te benutten kan de opstelling van de zone aangepast worden waarbij er meer vierkante opzet gehanteerd word. De klanten koppelen vaak terug dat de knusse hoekjes geliefd zijn.

Het verplaatsen van de lounge naar de raampartij zou de klanten tevreden stellen door het uitzicht naar buiten. De vierpersoons tafels langs beide glazen puien worden beter benut dan voor de verbouwing (waar meestal twee of vier personen aan de lange tafel zaten die geschikt was voor acht personen of meer). In de huidige situatie zijn meestal alle tafels langs beide puien bezet.

FAMILY

Er zijn veel voordelen dat het family gedeelte aan de voorkant van het restaurant is gelegen. De medewerkers hebben meer zicht op de kinderen maar voornamelijk de toezichthouders van de kinderen kunnen altijd toezicht houden op de kinderen. Het is bovendien niet ver lopen en de kinderen rennen niet meer door de looppadden naar de achterkant van het restaurant en terug. Het is mogelijk voor de toezichthouders om naar de drankautomaat te lopen zonder de kinderen uit het oog te verliezen. De toezichthouders zijn bezorgd over de afstand naar de trap of naar de lift waardoor de kinderen makkelijk weg kunnen rennen, vooral omdat de voorkant van het restaurant drukker is dan de achterkant. Echter, wanneer de voor de kinderen verantwoordelijken vrij willen zijn van de toezichtplicht, biedt IKEA Smaland, waar de kinderen tijdens de winkelactiviteiten onder toezicht mogen spelen. Het kindergedeelte is ingericht omdat de volwassenen gemiddeld 30 minuten spenderen om een maaltijd te nuttigen terwijl dit bij kinderen slechts 10 minuten duurt[16]. Om de resterende tijd voor de kinderen prettig te houden kunnen deze onder toezicht spelen in het speeleiland. In het manual (richtlijnen en handelingen) van Inter IKEA Systems B.V. wordt duidelijk aangegeven dat de functie van het speeleiland aanvullend is op de resterende consumptietijd van de kinderen. Hier wordt gedacht aan zowel de kinderen die niet in verveling hoeven te wachten en aan de ouders/toezichthouders de maaltijd in rust kunnen nuttigen en toezicht kunnen houden op de kinderen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de verwachtingen van de klanten m.b.t. het family gedeelte niet overeen komen met de visie van IKEA. Daarom dienen er maatregelen genomen te worden waardoor de klanten bewuster worden van de aanleiding van de speelplek in het restaurant. Bij het speeleiland is een TV scherm aangesloten waarop kinderprogramma´s te zien zijn. Aangezien er niet vaak kinderen naar zitten te kijken kanhete TV scherm op een andere manier gebruikt worden. Door het laten afspelen van een aantal dia's met informatie kan de bewustwording onder de klanten vergroot worden. Door middel van een schakelaar (afstandsbediening) kunnen de klanten de mogelijkheid krijgen om zelf een kinderprogramma op te zetten wanneer een kind TV wilt kijken. Dit kan in de hoek van de TV naast de schakelaar aangegeven worden.

[16] Inter IKEA Systems B.V. 2005, 2012, Food & Beverages the IKEA way

De volgende dia's zouden afgespeeld kunnen worden:

Volwassenen besteden gemiddeld 30 minuten om te eten, terwijl de kinderen maar 10 minuten hieraan besteden. De speelfaciliteiten en de kans om plezier te hebben voor het hele gezien staan centraal;

- Mogelijkheid om de kinderen in de Smaland te laten spelen;
- Kinderland van IKEA;
- Kindermenu's;
- UNICEF activiteiten;
- Kindermiddagen;
- Aanbiedingen die betrekking hebben op kinderen (gewonnen maaltijd/familie bezoek aan het restaurant);

Om de speelactiviteiten veelzijdiger te maken wordt aanbevolen om speelgoed ter beschikking gesteld aan de kinderen. Om het aanbod te vergroten kunnen er knuffels van kinderland en leesboekjes aangeboden worden. Bij de family zone is een gebied (stukje wand) vanaf de vloer tot onder de raampartij niet meegenomen in de verbouwing. Omdat deze nog verfrist moet worden kan dit gebied gebruikt worden voor een rekje met boekjes. Aangezien dit even breed als de dragende constructiebalk is, hoeft deze niet uit te steken en dus ook geen gevaar te zijn voor de langslopende klanten.

DE LOOPPADEN

Het looppad naar het afruimstation is niet duidelijk aangegeven en wordt niet waargenomen als het toestroom pad. Daarvoor dient het pad breder te zijn (tevens ook om veiligheidsredenen) en aangegeven te worden met een plafondbord. Het tweede looppad dat in aanmerking komt ter verbetering is de toestroom naar het restaurant. Na het plaatsen van de afscheidingswanden bij de coffee bar is het pad geen twee meter breed (veiligheidseis) en het meubilair aan de andere kant verschuift te makkelijk waardoor de stoel/tafel poten vaak naar het pad verschuiven. Dit sluit aan op het vorige advies over het meubilair aan de voorkant van het restaurant. Bij het vervangen van het meubilair dient er rekening gehouden te worden met het looppad dat begaanbaar moet zijn.

VERKORTEN WACHTTIJD

Volgens de klanten wordt er bij het restaurant niet altijd door de medewerkers actie ondernomen wanneer er een wachtrij staat bij de kassa. De medewerkers dienen er zich bewust van zijn wat de prioriteiten wat betreft de werkzaamheden zijn. Prioriteit is de klant en de tevredenheid. Lange wachttijden vormen een oorzaak van ontevreden klanten. Niet alleen de tevredenheid door de wachttijd maar ook de kwaliteit van de gerechten gaat door de lange wachttijden achteruit. De medewerkers worden regelmatig door de leidinggevende herinnerd dat de wachttijd bij de kassa een grote invloed heeft en leidt tot een kettingreactie en tot een slechte beleving van het bezoek aan het restaurant.

Het is een must om de medewerkers eraan te blijven herinneren welke gevolgen de lange wachttijden hebben voor het restaurant. Dit kan tijdens de werkoverleggen als een vast agendapunt terugkomen. Bovendien is er de afspraak gemaakt dat wanneer er vijf klanten bij de kassa wachten een andere kassa wordt geopend. Naast de tweede kassa is er ook een reserve kassa aanwezig.

Uit de gesprekken met medewerkers blijkt dat er nog altijd te weinig gereageerd wordt op de drukte bij de kassalijn. De medewerkers van het restaurant dienen er op gewezen worden dat wanneer het druk is rondom de buffetlijn het niet verstandig is om weg te lopen naar de achterkant van het restaurant of andere werkzaamheden prioriteit te geven. De medewerkers hebben een interne telefoon ter beschikking, zowel vast bij de kassa's als een los toestel. Het wordt echter weleens vergeten om de telefoon mee te nemen wanneer een medewerker naar de achterkant loopt. Om dit gedrag te verankeren onder de medewerkers dient dit meegenomen te worden in de routines voor de werkzaamheden van het restaurant. Het is een goede tijd om dit in te voeren aangezien er een nieuwe inwerkmethode voor de nieuwe collega's geïntroduceerd wordt. De nieuwe routine dient daarom ook meegenomen worden in de "buddy training" voor de medewerkers die de buddy functie op zich hebben genomen.

"LESS TIME PAYING MEANS MORE TIME TO ENJOY THE FOOD WHILE IT IS STILL HOT."

INTER IKEA SYSTEMS B.V.

5.6 HOOFDCONCLUSIE

"Op welke wijze kan de klantstroom in het restaurant van IKEA Heerlen positief beïnvloed worden?"

De conclusies van de onderzoekdelen die in de voorafgaande paragraven per onderzoeksdeel zijn uitgewerkt wijzen er op dat er verschillende mogelijkheden zijn om de klantstroom in het restaurant positief te beïnvloeden. Door plaatselijke aanpassingen t.a.v. de indeling en inrichting van het restaurant, het aanpakken van de klimaatregeling, een betere communicatie en het verbeteren van het gedrag van de medewerkers van het restaurant en keuken kan IKEA Food voor een betere klantstroom zorgen. De resultaten van de onderzoeken wijzen uit dat het regisseren van de klantbeweging en daarmee ook het inspelen op de klantbeleving mogelijk is.

5.7 HOOFDAANBEVELING

Alle conclusies zijn afzonderlijk uitgewerkt en hieronder door vertaald naar de acties. Door het hanteren van dit stappenplan zal de klantstroom verbeterd worden waardoor het niveau van de klanttevredenheid en de bezoekersaantallen zullen stijgen. Hiermee wordt de managementvraag van IKEA Food beantwoord:

"Hoe kan de klanttevredenheid over het restaurant van IKEA Heerlen door middel van de optimale klantstroom verhoogd worden?"

1. Zone-indeling

Het creëren van zitplaatsen die de primaire keuze zijn voor de ouderen en klanten die slecht ter been zijn aan de voorkant van het restaurant. Daarvoor dienen een aantal (drie á vier) tafelrijen met hoge tafels en hoge

stoelen geplaatst te worden aan de voorkant van het restaurant. In elke rij twee hoge vierpersoons tafels, met één lage tafel aan de zijkant waar de klanten met een rolstoel aan kunnen schuiven.

2. Serving line
    a. Lay-out – De indeling van de zones zoals op de lay-out levert geen voordelen op buiten dat de toestroom naar de buffetten verplaatst is van de linkerkant naar het midden. Aangezien dit onoplosbare knelpunten kan veroorzaken wordt er aanbevolen om het hoofdlooppad decentraal aan te leggen aan de rechterzijde richting het buffetlijn;

    b. Druktespreiding – Om de klantstroom te verdelen over de twee buffetten en de klanten te sturen naar het juiste buffet dient één van de volgende oplossingen toegepast worden:
        - Verplaatsbare communicatieborden voor de ingangsporten inzetten, net zoals bij andere IKEA vestigingen;
        - Innovatieve glazen borden met LED verlichting plaatsen om aan te geven welk buffet/vitrine geopend is;

    c. Overige aspecten:
        - Queueing:
            - Optie 1 – De extra ingangspoort, behouden van de queueing en het maken van een kortere route voor de rustige dagen;
            - Optie 2 – Het verwijderen van de queueing en het aanpassen van de indeling (de salade bar als een los eiland) waardoor de oorzaak van de wachtrijvorming volledig aangepakt word;
        - Verkeersrichting (indien de queueing word behouden):
            - Optie 1 - Het monteren van lichtprojectoren (wegbewijzering) bij de ingangsporten;
            - Optie 2 - Het monteren van automatische ingangsporten;
        - Warmhoud-deksels – Aankaarten tijdens de werkoverleggen van de keuken en allround om de warmhoud-deksels consequent mee te geven aan de klanten;
        - Aanpassen communicatie t.a.v. de drank – verduidelijken van het proces rondom de frisdranken en koffie;
3. Afruimproces
    a. Lay-out – De eerste toestroomroute naar het afruimstation (via de Family Seating) afzetten met meubilair. De eerste toestroomroute is voldoende indien de beweegruimte meer dan twee meter is;
    b. Klantgedrag – De medewerkers van het restaurant zullen tijdens de aankomende werkoverleggen geïnstrueerd worden over de aanpak van de verandering. Dit met als doel het hanteren van dezelfde werkwijze, tonen van consequent gedrag ter algemene voorbereiding op de verandering;
4. Rookruimte
    a. Het weghalen van de rookruimte is uitgevoerd volgens het opgestelde actieplan. De stappen 10 en 11 dienen continu gehanteerd worden door de FOOD Manager en CRM Manager;
    b. Een aanvullend advies is het overwegen van een duurzame rookruimte of een rookverbod indien klanten last hebben van rook buiten de IKEA vestiging;
5. Verbouwingseffecten
    a. Meer zitplaatsen en beweegruimte aan de voorkant creëren door:
        - Meer plekken aan de voorkant (advies komt overeen met die van het onderzoek over de zone-indeling);
        - Ronde tafels Family Seating zijn niet geschikt voor zes personen met zes dienbladen. Het is aanbevolen om de overbodige stoelen weg te halen en aan de zijkant te plaatsen

als reserve waardoor er meer beweegruimte en het plaatsen van een extra tafel mogelijk is;
- Hoge ronde tafels zijn niet geschikt voor vier personen met vier dienbladen en worden bezet door maximaal twee personen. De overgebleven krukken staan in de weg waardoor deze weggehaald mogen worden. Daardoor kunnen de hoge tafels dichterbij elkaar gezet worden hetgeen voor meer beweegruimte zorgt;

b. Meer klanten naar het achterste gedeelte te lokken door:
- Te zorgen voor een aangename temperatuur;
- Afspraken te maken over wiens taak het is om de stoelen van de tafels te halen waardoor de klant niet de indruk heeft dat deze niet welkom is in het achterste gedeelte;
- Een extra koffieapparaat aan de achterkant te installeren waardoor veel klanten liever aan de achterkant gaan zitten door de rust;
- Een afscheiding tussen het middelste gedeelte en de achterkant te plaatsen waardoor de ruimte niet onaangenaam groot en overzichtelijk word. Belangrijk aspect is dat deze het geluid dempt waardoor het minder gehorig zal worden;
- Door de hoge ronde tafels in het midden van het achterste gedeelte te plaatsen wordt de ruimte optisch doorbroken en tevens visueel aantrekkelijker;
- Het Com&In team benaderen voor advies over de warmere aankleding en positieve associatie van het design achterin;

c. Communicatie versterken door bewegwijzering te plaatsen en het verduidelijken van de functie van de servicestations;

d. Om een grotere klantstroom naar de coffee bar te genereren zijn de volgende maatregelen mogelijk:
- Meer privacy bij de coffee bar creëren door gebruik te maken van kisten met planten die op de tussenwanden geplaatst kunnen worden;
- Het zitcomfort van de houten banken verhogen door het aanbrengen van kussen en/of stoffering;
- Meer leesmateriaal;

e. Lounge
- Meer zitplaats en meer beweegruimte creëren door groter maar minder meubilair te gebruiken;
- Kussens op de banken voor sfeer en een beter zitcomfort;
- Uitnodigende hoekjes creëren door een rechthoekige opzet te hanteren;
- Klimaatregeling aanpassen zodat de koude lucht niet aan beide kanten van de zitgedeelte merkbaar is;

f. Family
- TV naast het speeleiland gebruiken. Niet alleen voor kinderzenders maar ook voor nuttige informatie door middel van dia's;
- Meer speelgoed voor verschillende leeftijdscategorieën beschikbaar te stellen zoals:
    - Knuffels voor de afdeling kinderland;
    - Rek met leesboeken onder de vensterbank en hierdoor de ruimte optimaal te benutten;

g. De looppaden
- Door middel van het meubilair duidelijk maken dat het looppad via de Family Seating geen toestroom is voor het afruimstation (ronde tafels meer spreiden);
- Duidelijkheid scheppen dat het looppad tussen de coffee bar en het restaurant niet meer als hoofdlooppad gebruikt wordt (lage vierpersoons tafels met een zitbank tegen de afscheidingswanden en op hierdoor voor meer zitplekken aan de voorkant creëren).

h. Verkorten wachttijd
   - Tijdens werkoverleggen meer bewustwording creëren de medewerkers de over het beleid t.a.v. het voorkomen van wachtrijen bij de kassa. Om dit te borgen dienen de medewerkers er structureel aan herinnerd te worden hoe belangrijk het is om de wachtrijen kort te houden en wat de afspraak over de lengte van de wachtrij is;
   - Een routine opstellen waarin aangegeven wordt dat de medewerkers verplicht zijn om de telefoon met zich mee dragen wanneer de voorkant van het restaurant uit oog verloren wordt, zodat de extra kassa tijdig geopend kan worden;

"IKEA FOOD CO-WORKERS SHALL BE DEDICATED TO GIVING ALL VISITORS A GREAT SHOPPING EXPERIENCE AT ALL TIMES. THE CO-WORKERS DO THIS BY LISTENING AND SUPPORTING VISITORS, AND BY SOWING EMPATHY AND CARE."

INTER IKEA SYSTEMS B.V.

9 BRONVERMELDING

BOEKEN

Boer, Paul de. (2015-2016), Het structuurmodel: wensen, programma, ontwerp, (onderwijsartikel), Heerlen: Zuyd Hogeschool.

Inter IKEA Systems B.V. 2005, 2012, Food & Beverages the IKEA way

VERSLAGLEGGING

http://www.fontys.nl/lerarenopleiding/sittard/nederlands/verslag/, geraadpleegd op 17 februari 2016

RAPPORTAGES

Marszalek, N. (2016). Onderzoeksplan, *Effecten op de klantstroom*. Heerlen

Marszalek, M. (2016). Plan van aanpak, *Optimalisatie klantstroom restaurant*. Heerlen

INTERNETBRONNEN

Alosery, R. (2015). Inrichting bedrijfsrestaurant 1/4. Geraadpleegd op 18-07-2016 van http://www.facilitaire-info.nl/boeken/041006-bedrijfsrestaurant-1.html

Afstudeerbegeleider, GAP-MODEL / SERVQUAL. Geraadpleegd op 18-07-2016 van http://www.afstudeerbegeleider.nl/gap-model-servqual/

Baane, K. (2012). MARKETINGTIPS VOOR MKB DEEL 2: SEGMENTATIE VAN JE DOELGROEPEN. Geraadpleegd op 18-07-2016 van http://www.42bis.nl/2012/11/marketingtipsvoormkb/

IKEA B.V. (2016). Restaurant IKEA Heerlen. Geraadpleegd op 18-07-2016 van http://www.ikea.com/nl/nl/store/heerlen/restaurant

Infoteur, (2007 – 2016). De Boston Portfolio (BCG) Matrix. Geraadpleegd op 18 -07-2016 van http://zakelijk.infonu.nl/marketing/3313-de-boston-portfolio-bcg-matrix.html

KHN, De rookvrije horeca: veel gestelde vragen. Gedownload op 18 -07-2016 van http://www.academiebw.nl/upload/files/Rookverbod/De%20rookvrije%20horeca%20-%20veel%20gestelde%20vragen%20-%20KHN.doc

KTN Design, Glas reclame bord. Geraadpleegd op 18-07-2016 van http://www.ktndesign.com/gekleurd-en-transparant-glas.html

Larry. (2012 -2016). Het IKEA ontbijt van 1 euro. Geraadpleegd op 18-07-2016 van http://eten-en-drinken.infonu.nl/horeca/140612-het-ikea-ontbijt-van-1-euro.html

Loenen, M. van. (2013). BCG Matrix. Geraadpleegd op 18 -07-2016 van http://www.managementgoeroes.nl/marketing-modellen/bcg-matrix/

Managementgoeroes. (2014). Klantretentie. Geraadpleegd op 18-07-2016 van http://www.managementgoeroes.nl/management-begrippen/klantretentie/

Meester Advocaten, Rookverbod horeca. Geraadpleegd op 18 -07-2016 van http://www.meestermeester.nl/horecarecht/dossiers/rookverbod

Meijer, P. (2010). Klantbelevingmanagement. Gedownload op 18 -07-2016 van http://essay.utwente.nl/60080/1/MA_thesis_P_Meijer.pdf

RTLnieuws. (Nieuws) (2015). Hoe bang is Nederland voor aanslagen bij evenementen?. [TV-uitzending]. Amsterdam. Geraadpleegd op 18-07-2016 van http://www.rtlnieuws.nl/nieuws/laatste-videos-nieuws/hoe-bang-nederland-voor-aanslagen-bij-evenementen

Wikimedia Foundation, Inc. (2016). IKEA. Geraadpleegd op 18-07-2016 van https://nl.wikipedia.org/wiki/IKEA