

DE KRACHT VAN COMMUNICATIE VOOR HET REALISEREN VAN EEN STIJGING VAN DE KLANTTEVREDENHEID

Datum: 1 juni 2020

Plaats: Leiden

Auteur: Jillian Neuvenheim

Studentnummer: s1102698

Opdrachtgever: Organisatie X

Bedrijfsbegeleider: -

Afstudeerbegeleider: Ben van Hamersveld

Eerste beoordelaar: Jorrit Kreukniet

Inleverdatum: 1 juni 2020

Aantal woorden: 17536

Conceptueel model: Kano Model (1984)

Voorwoord

Een aantal maanden geleden begon ik mijn scriptie bij de organisatie X. Een hele warme organisatie met liefde voor muziek en haar publiek. Niemand had voorzien dat een maand na de start van mijn onderzoek alles op zijn kop zou staan door het coronavirus. Dit virus beïnvloedde net als bij vele anderen ook mijn onderzoek. Helaas was er geen mogelijkheid meer om bezoekers te contacteren (ook niet online) en was ik daardoor genoodzaakt om mijn onderzoek halverwege het proces om te gooien. Toch kan ik vol trots zeggen dat ik ondanks deze hindernis een compleet onderzoeksrapport oplever.

Dit resultaat was nooit tot stand gekomen zonder de behulpzaamheid van mijn afstudeerorganisatie. Ondanks de moeilijke tijd waar de organisatie X zich nu in bevindt, heb ik samen met hen een oplossing kunnen vinden voor het voortzetten van mijn onderzoek. Heel veel dank daarvoor! Ik wil graag mijn afstudeerbegeleider bedanken. Ze stond altijd open voor het beantwoorden van mijn vragen en was direct stand-by als ik iets nodig had.

Ook wil ik graag alle medewerkers van de organisatie X bedanken die wilden deelnemen aan mijn onderzoek. Ondanks dat ik de meeste van jullie nog niet kenden en de eerste ontmoeting was via Microsoft Teams, voelde ik me heel erg thuis bij de organisatie X. Hartstikke bedankt, ik vond het hele fijne en interessante gesprekken.

Tot slot wil graag mijn afstudeerbegeleider van de Hogeschool Leiden bedanken: Ben van Hamersveld. Hij hielp me met zijn kritische vragen altijd verder met mijn onderzoek. Ook als ik het even niet meer wist hoe ik verder moest, hielp Ben mij goed op weg en nam hij de tijd om me verder te helpen.

Jillian Neuvenheim, Leiden, 1 juni 2020.

Managementsamenvatting

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar de klanttevredenheid onder passieve bezoekers uit de Gemeente Utrecht van de organisatie X. De reden voor dit onderzoek is dat steeds meer bezoekers niet terugkeren naar de organisatie waardoor zij slechts een klein deel van Utrechtse bezoekers bedient en zij in de toekomst hierdoor mogelijk geen subsidie meer van Utrecht ontvangt. Doelstelling van het onderzoek is de organisatie adviseren hoe de lage klanttevredenheid van passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht is op te lossen en welke communicatie(strategie) daarbij past. Wegens coronamaatregelen is de oorspronkelijke doelgroep: bezoekers uit gemeente Utrecht die al twee jaar of langer de organisatie X niet bezochten, verandert in medewerkers van de organisatie van de afdelingen: ticketing en informatie, hospitality, programmering en marketing.

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden. De interne analyse beschrijft de identiteit van de organisatie, de huidige situatie en haar kernactiviteiten. De externe analyse beschrijft de ontwikkeling van de bevolking van de gemeente Utrecht, de ontwikkelingen van het aantal bezoeken aan muziekcentra en een beschrijving van de markt en de concurrenten op landelijk niveau en stadsniveau.

De belangrijkste stromingen in de theorie over klanttevredenheid zijn servicekwaliteit en de tevredenheid over de product- en diensteigenschappen. Theorieën van Thomassen (1998), Grönroos (1984), Rust & Oliver (1994), Parasuraman et al. (1988), Zeithaml et al. (1990), Brady & Cronin (2001), Oliver (1980), Cronin & Taylor (1994), Kano (1984) en Jones & Sasser (1995) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor het Kano model (1984) omdat het direct de tevredenheid meet over de dienst en handvatten biedt welke diensteigenschappen prioriteit moeten hebben om te verbeteren om de klanttevredenheid van de doelgroep te verhogen. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem zou kunnen oplossen door de verschillende producteigenschappen af te stemmen op de behoeften van de klanten. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

De methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch ter beantwoording van deelvraag over de dienstverlening van de organisatie X. Daarnaast beantwoordt kwalitatief onderzoek de deelvragen over de huidige klanttevredenheid en over de wensen en behoeften van de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht. Bovendien test het de hypothesen. De reden voor kwalitatief onderzoek is dat het van belang is om de redenatie achter de gegeven antwoorden te achterhalen omdat het onderzoek informatie uit tweede hand krijgt, namelijk van de medewerkers. Kwalitatief onderzoek is hiervoor geschikt door dat het mogelijkheid biedt tot doorvragen. Het onderzoek maakt gebruik van een doelgerichte steekproefselectie op basis van diversiteit binnen de vier afdelingen en minimaal één leidinggevende functie per afdeling, maar door de beperkingen van corona heeft het onderzoek niet volledig aan deze criteria kunnen voldoen.

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat de doelgroep nog niet tevreden is over de basisattributen: bereikbaarheid en toegankelijkheid, de wayfinding en de website. Over de prestatie- en opwindingsattributen is de bezoeker over het algemeen tevreden. De doelgroep wil meer duidelijkheid over de bereikbaarheid en toegankelijkheid, een gebruiksvriendelijkere website en een duidelijkere wayfinding. Andere gewenste verbeteringen in de prestatie- en opwindingsattributen zijn meer duidelijkheid over de rijen, meer interactie op social media en meer zichtbaarheid van de gratis earplugs. Daarnaast voegt de doelgroep graag opwindingsattributen toe zoals de mogelijkheid om na haar concert bij andere zalen te kijken, het creëren van meer beleving vóór en na het concert en meer persoonlijk contact.

De conclusies naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn dat de doelgroep over de meeste diensteigenschappen tevreden is, maar de meeste ontevredenheid zit in de diensteigenschappen die vallen onder de categorie 'basisattributen': de bereikbaarheid en toegankelijkheid, wayfinding en de website. Volgens de theorie van Kano (1984) is het belangrijk om eerst deze basisattributen te verbeteren om extreme klantontevredenheid te voorkomen. In de basis- en prestatiecategorie ontbreken geen dienstattributen, maar de organisatie kan de bestaande dienstattributen in deze categorie nog wel verbeteren. De gewenste toevoegingen aan de dienst liggen voornamelijk in de categorie 'opwindingsattributen'. Deze toevoegingen leiden samen met de verbeteringen tot het vervullen van de wensen en behoeften van de doelgroep en een verhoging van de tevredenheid.

De aanbevelingen op basis van de conclusies van dit onderzoek zijn dat de organisatie zich eerst moet richten op de basisattributen, vervolgens op de prestatieattributen en tot slot op de opwindingsattributen. Voor de basiscategorie luidt het advies: communiceer explicieter over de beperkingen in de bereikbaarheid en toegankelijkheid, verduidelijk de wayfinding en maak de website gebruiksvriendelijker. Vervolgens is het advies voor de prestatiecategorie: communiceer over de rijen en maak de communicatie persoonlijker en interacteer. Voor de opwindingscategorie is het advies: communiceer meer over de earplugs en creëer meer beleving vóór en na het bezoek. Tot slot adviseert het onderzoek om in de toekomst de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek voor te leggen aan de doelgroep passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht om vast te stellen of zij zich hierin kan vinden en of zij nog aanvullingen heeft.

De implementatiestrategie is geformuleerd op basis van de aanbevelingen die in de basiscategorie behoren omdat deze prioriteit hebben. Daarnaast ondersteunt het implementatiemodel van Continuous Improvement (Deming, 1982) de implementatiestrategie. De communicatiemiddelen die het onderzoek gebruikt voor het implementeren van de basisattributen zijn een vernieuwde direct mail met informatievoorziening over de bereikbaarheid en toegankelijkheid, een vernieuwde wayfinding met voorafgaand een wayfindingonderzoek en een gebruiksvriendelijkere website met onder andere filters zoals artiesten van A t/m Z. Totale kosten van de implementatie bedragen 11596,90 euro. Totale opbrengsten zijn een stijging van de klanttevredenheid, vergroting van de kans op een herhaalbezoek en van het ontvangen van subsidie van de gemeente Utrecht in de toekomst.

Inhoudsopgave

1. Probleemformulering

1.1 Aanleiding	blz. 5
1.2 Probleemstelling	blz. 6
1.3 Doelstelling	blz. 6
1.4 Deelvragen	blz. 7
1.5 Onderzoeksdoelgroep	blz. 8
1.6 Beperkingen en grenzen onderzoek	blz. 9

2. Situatieschets **blz. 10**

3. Theoretisch kader **blz. 15**

3.1 Bespreking literatuur	blz. 15
3.2 Conceptueel model	blz. 17
3.3.Hypothesen	blz. 19

4. Methodologie **blz. 21**

4.1 Methoden	blz. 22
4.2 Datacollectie	blz. 23
4.3 Operationalisatie	blz. 27

5. Resultaten **blz. 30**

6. Conclusies **blz. 38**

7. Aanbevelingen **blz. 42**

8. Implementatieplan **blz. 46**

9. Literatuurlijst **blz. 54**

10. Bijlagen **blz. 57**

1. Probleemformulering

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar de klanttevredenheid onder passieve bezoekers uit de Gemeente Utrecht van de organisatie X. De reden voor dit onderzoek is dat steeds meer bezoekers niet terugkeren naar de organisatie waardoor zij slechts een klein deel van Utrechtse bezoekers bedient en zij in de toekomst hierdoor mogelijk geen subsidie meer van Utrecht ontvangt. Doelstelling van het onderzoek is de organisatie adviseren hoe de lage klanttevredenheid van passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht is op te lossen en welke communicatie(strategie) daarbij past. Wegens coronamaatregelen is de oorspronkelijke doelgroep: bezoekers uit gemeente Utrecht die al twee jaar of langer de organisatie X niet bezochten, verandert in medewerkers van de organisatie van de afdelingen: ticketing en informatie, hospitality, programmering en marketing.

1.1 Aanleiding

De organisatie X kampt met een stijging van het aantal bezoekers uit de gemeente Utrecht dat niet meer terugkeert naar de organisatie. Momenteel is X % van de bezoekers uit de gemeente Utrecht al langer dan twee jaar niet meer geweest (zie tabel 1.2). De organisatie identificeert deze groep ook wel als 'passieve bezoekers'. Het klantenbestand van de organisatie X bestaat uit zeven categorieën, beschreven in tabel 1.1. De klantengroep 'passieve bezoekers' groeit jaarlijks. Het aantal passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht steeg in een jaar met tien procent: van X aantal bezoekers (18-02-2019) naar Y aantal passieve bezoekers (17-2-2020) (zie tabel 1.2). Zoals weergegeven in tabel 1.2 stijgt deze passieve groep het hardst van alle klantengroepen en zakken bezoekers uit één van de actievere klantengroepen langzaam af naar de passieve klantengroep. Desalniettemin groeit het totaal aantal bezoeken uit de gemeente Utrecht: van eind 2018 van X aantal bezoeken naar Y aantal bezoeken het einde van het jaar 2019 (Bijlage A).

Ondanks de stijging van het totaal aantal bezoeken uit de gemeente Utrecht, is de jaarlijkse groei van het aantal passieve bezoekers een serieus probleem. De organisatie X ontvangt namelijk subsidie van de gemeente Utrecht en zij verwacht dat de organisatie er is voor alle inwoners en niet enkel voor een kleine groep actieve bezoekers uit de gemeente Utrecht. Afgelopen jaar (2019) bediende de organisatie X 12% van de inwoners uit de gemeente Utrecht (Bijlage A). Cijfers over het aantal inwoners uit de gemeente Utrecht dat zij moet bedienen, ontbreken, maar binnen de organisatie leeft dat de verdeling scheef is (bron: persoonlijke communicatie met corporate marketeer, bijlage I).

Daarnaast is een belangrijk criterium voor het verkrijgen van een subsidie van de gemeente Utrecht is inclusiviteit. Zij eist dat alle subsidieontvangende organisaties een bijdrage leveren aan het samen cultuur maken, tonen en beleven. Utrecht moet een inclusieve en toegankelijke culturele metropool zijn (Utrecht, 2019). De organisatie X streeft er daarom naar om een plek voor iedereen te zijn. De missie van De organisatie X sluit hierop aan: *verwijderd wegens anonimiteit* (bijlage B). Met een steeds grotere groep bezoekers uit de gemeente Utrecht die niet terugkeert naar het muziekcentrum is het moeilijk om aan het criterium inclusiviteit te voldoen. Omdat de organisatie X voor 25% van haar

inkomsten afhankelijk is van de subsidies die zij krijgt van de gemeente Utrecht, is het wel van groot belang dat zij aan dit criteria voldoet. Zo ontving de organisatie X voor 2020 een subsidie van X aantal euro's (De organisatie X, 2019). Zonder deze subsidie komt de organisatie tekort en draait zij verlies.

Om meer inwoners uit de gemeente Utrecht bedienen, is het kansrijker om bestaande klanten zoals de passieve klantengroep te heractiveren dan totaal nieuwe klanten aan te trekken (Reichheld & Sasser, 1990). Het is daarom van groot belang om onderzoek te verrichten naar de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht om te voorkomen dat de organisatie X in de toekomst geen subsidie meer ontvangt van de gemeente Utrecht.

- *Wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.*

Tabel 1.1: Klantgroepen van de organisatie X (Bijlage A)

- *Wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.*

Tabel 1.2 Verdeling van de klantgroepen uit de gemeente Utrecht 18/02/2019 & 17/02/2020 (Bijlage A)

1.2 Probleemstelling

Zoals in de aanleiding beschreven, kampt de organisatie X met een stijging van het aantal passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht. Deze groep brengt geen herhaalbezoek aan De organisatie X. Wegens het ontbreken van een duidelijke oorzaak voor het niet terugkeren van deze klantengroep naar de organisatie, gebruikt het onderzoek bij uitzondering theorie om het probleem vast te stellen. Uit veel voorgaande onderzoeken blijkt dat tevredenheid leidt tot herhaalbezoeken, ofwel klantretentie. Zo stellen Liu en Wu (2007) dat klantretentie het resultaat is van beslissingen die klanten maken op basis van hun eerdere ervaringen met een product, dienst of bedrijf. Het is dus zeer aannemelijk dat de klanttevredenheid over de dienstverlening van De organisatie X bij de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht momenteel te wensen overlaat. De organisatie heeft momenteel geen inzicht in de klanttevredenheid van deze doelgroep en het is daarom relevant om te onderzoeken. De probleemstelling luidt daarom:

Hoe kan de organisatie X de klanttevredenheid onder passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht verhogen?

Door antwoord te geven op deze vraag krijgt de organisatie inzicht op wat zij moet bewerkstelligen om de tevredenheid te verbeteren met als gevolg meer herhaalbezoeken van de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht aan de organisatie X.

1.3 Doelstelling

Het organisatiedoel is het realiseren van meer herhaalbezoeken van de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht om zo de subsidie die zij ontvangt van de gemeente Utrecht in de toekomst te behouden. Wanneer de organisatie meer herhaalbezoeken realiseert, bedient zij een groter deel van de stad zoals de gemeente van haar verwacht. Herhaalbezoeken van de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht leiden tot een daling van het aantal passieve bezoekers en tot een verschuiving van deze groep naar één van haar actievere Utrechtse klantengroepen. Op deze manier realiseert zij een grotere groep klanten die regelmatig een bezoek brengt aan de organisatie en bedient zij een groter deel van de stad.

Het onderzoeksdoel is: *‘Inzicht geven in de wensen en behoeften van de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht teneinde een communicatieadvies te geven aan de organisatie X over hoe zij haar klanttevredenheid kan verhogen.’*

Wanneer er inzicht is op de wensen en behoeften van de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht, weet de organisatie X welke stappen zij moet zetten om de klanttevredenheid van deze groep bezoekers te verhogen. Wanneer de organisatie deze stappen realiseert, zullen meer passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht een herhaalbezoek brengen aan de organisatie X. Op deze manier vergroot zij de kans dat zij weer subsidie van de gemeente Utrecht ontvangt en blijft de organisatie financieel gezond.

1.4 Deelvragen

Wat houdt de dienstverlening van de organisatie X in?

Om de klanttevredenheid van de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht te verhogen, is het van belang om eerst te bestuderen wat de organisatie X aanbiedt. Zo geeft deze deelvraag inzicht in de concerten die de organisatie aanbiedt en welke services hierbij horen. De antwoorden op deze deelvraag geeft het onderzoek context. Met deze informatie is het mogelijk om in kaart te brengen op welke aspecten zij haar dienstverlening mogelijk kan verbeteren en ondersteunt hiermee de andere deelvragen.

Wat is de huidige klanttevredenheid van de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht over de dienstverlening van de organisatie X?

Om de klanttevredenheid van de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht te verhogen, is het van belang om eerst de huidige situatie in kaart te brengen. Het is daarom nodig om te onderzoeken hoe tevreden de doelgroep momenteel is. De deelvraag geeft inzicht in hoeverre de doelgroep tevreden is over bepaalde aspecten van de dienst zoals de programmering of de faciliteiten van de organisatie. Wanneer het onderzoek dit in kaart brengt, is het mogelijk om te onderzoeken hoe de organisatie de klanttevredenheid van de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht kan verhogen.

Wat zijn de wensen en behoeften van de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht over de dienstverlening van de organisatie X?

Om de klanttevredenheid van de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht te verhogen, is het van belang om de wensen en behoeften van deze klantengroep in kaart te brengen. Deze deelvraag heeft betrekking op de gewenste situatie: het geeft inzicht in hoe de passieve bezoekers van de gemeente Utrecht de dienstverlening van de organisatie het liefst zien. De deelvraag geeft antwoord op welke aspecten van de dienstverlening de doelgroep wil verbeteren en welke aspecten zij mogelijk wil toevoegen aan de dienstverlening. De antwoorden op deze deelvraag helpen bij het beantwoorden van de probleemstelling en het verhogen van de klanttevredenheid van de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht.

1.5 Onderzoeksdoelgroep

De doelgroep van de organisatie X is passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht. Wegens de situatie rondom corona is het echter niet meer mogelijk om deze doelgroep te hanteren als onderzoeksdoelgroep en wijzigt de onderzoeksdoelgroep daarom naar medewerkers van de organisatie X. De medewerkers hebben zowel kennis over de dienstverlening die de organisatie aanbiedt als kennis over de bezoekers zelf en zijn op dit gebied dan ook experts. De organisatie X heeft in totaal circa 800 medewerkers (De organisatie X, 2019)

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit medewerkers van vier verschillende afdelingen die elk op een andere manier in contact staan met bezoekers. De totale onderzoeksdoelgroep bestaat uit 287 medewerkers. Het aantal medewerkers per afdeling is weergegeven in tabel 1.3. De afdelingen zijn: ticketing en informatie, hospitality, programmering en marketing. De geselecteerde afdelingen geven het onderzoek een zo volledig mogelijk beeld van de doelgroep en haar gedachten doordat de afdelingen verschillende perspectieven en kennis hebben over de doelgroep.

Zo behandelt de afdeling ticketing en informatie alle vragen en klachten van bezoekers. Zij heeft dus veel kennis over hoe de doelgroep handelt en is op de hoogte van alle klachten en vragen. Zo weet deze afdeling over welke aspecten van de dienstverlening de doelgroep nog ontevreden is. De afdeling hospitality verzorgt de service en de gastvrijheid en maakt een belangrijk onderdeel uit van de dienstverlening. Bovendien heeft deze afdeling direct contact met doelgroep tijdens hun bezoek en vangen ook zij veel geluiden op van de doelgroep over haar bezoek bij de organisatie. De afdeling programmering bepaalt het aanbod van de organisatie en heeft kennis over welke concerten wel en niet aanslaan bij de bezoekers. De programmering is een belangrijk deel van de dienst. De afdeling marketing staat in contact met de bezoekers via social media, mailings en de website. Bovendien hebben zij kennis over de doelgroep omdat zij het CRM-systeem beheren en de communicatiemiddelen afstemmen op de doelgroep.

Afdeling	Aantal medewerkers
Ticketing en informatie	17
Hospitality	240
Programmering	14
Marketing	16
Totaal	287

Tabel 1.3: Aantal medewerkers per afdeling (De organisatie X, 2019)

Het onderzoek maakt naast de verschillende afdelingen geen verdere segmentaties. Het onderzoek wil een zo breed mogelijk beeld van de doelgroep en verkrijgt dit door medewerkers met verschillende functies, opleidingsniveaus en ervaringen mee te nemen in dit onderzoek.

1.6 Beperkingen en grenzen

Het onderzoek heeft een looptijd van 20 weken en vindt plaats in Leiden. Het onderzoek start op 10 februari 2019 en eindigt op 2 juni 2020. Aan het einde van deze periode levert het onderzoek een advies op middels conclusies en een implementatieplan. Het is de taak van de opdrachtgever om dit implementatieplan zelf uit te voeren.

Wegens het coronavirus is het niet mogelijk om de oorspronkelijke onderzoeksdoelgroep: passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht te onderzoeken. Gevolg hiervan is dat met de nieuwe onderzoeksdoelgroep het onderzoek informatie uit tweede hand krijgt en minder betrouwbaar is. Het onderzoek vraagt aan de onderzoeksdoelgroep om zich in te leven in de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht, maar er is een kans dat zij een meer generiek beeld schetst over de tevredenheid die minder specifiek van toepassing is op de doelgroep van de organisatie. Gevolg hiervan is dat de onderzoeksresultaten mogelijk minder valide zijn. Een vervolgonderzoek kan buiten deze begrenzingsen de oorspronkelijke doelgroep onderzoeken om zo informatie uit eerste hand te krijgen en de onderzoeksresultaten van dit onderzoek te vergelijken en verder aan te vullen.

Naast een wijziging in de doelgroep heeft corona ook invloed op de steekproeftrekking en de kwaliteit van de interviews. Dit bespreekt het onderzoek nader in hoofdstuk vier: Methodologie.

Tot slot is een beperking dat de oorspronkelijke theorie die dit onderzoek gebruikt van Kano (1984) uit Japanse teksten bestaat en er geen vertaling van deze bron bestaat. Het onderzoek maakt daarom gebruik van andere wetenschappelijk bronnen die over deze theorie schrijven. Het risico is aanwezig dat de auteurs mogelijk de informatie uit de originele bron anders interpreteren dan wat de auteur van de oorspronkelijk bron bedoelt. Hierdoor kan de toepassing van de theorie in dit onderzoek op bepaalde punten afwijken van de oorspronkelijke theorie en invloed hebben op de hypothesen en interpretatie van de resultaten.

2. Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden. De interne analyse beschrijft de identiteit van de organisatie, de huidige situatie en haar kernactiviteiten. De externe analyse beschrijft de ontwikkeling van de bevolking van de gemeente Utrecht, de ontwikkelingen van het aantal bezoeken aan muziekcentra en een beschrijving van de markt en de concurrenten op landelijk niveau en stadsniveau. Analyse laat zien dat de organisatie een breed muziekaanbod levert. De organisatie ervaart in Utrecht weinig concurrentie op concertgebied, maar wel in het nachtleven. Ook heeft de organisatie met haar ANBI-status een klein winstmarge en is ze voor 25% afhankelijk van subsidies. Toch zijn er veel kansen voor de organisatie met een groei van het aantal inwoners in Utrecht en een algemene stijging in het aantal bezoeken van concerten door de consument.

Interne analyse

Over de organisatie

De organisatie X ontstond uit een fusie van de organisatie Y en de organisatie Z. De organisatie X heeft een ANBI-status. Een ANBI is een instelling die zich minimaal voor 90% inzet voor het algemeen nut. De organisatie maakt dan ook maar een kleine winstmarge op concerten. De organisatie X steunt voor 25% op subsidies van de gemeente Utrecht en ontvangt daarnaast ook nog inkomsten van fondsen en sponsors (De organisatie X, 2019).

Sinds 2017 schrijft de organisatie X zwarte cijfers. Het aantal bezoeken en unieke bezoekers stijgt jaarlijks. Het totaal aantal bezoeken steeg van X aantal (eind 2018) naar Y aantal (eind 2019). Het totaal aantal bezoekers steeg van X aantal (eind 2018) naar Y aantal (eind 2019). Van de bezoekers komt 18,77% uit de gemeente Utrecht. Het totaal aantal bezoeken uit de gemeente Utrecht steeg van eind X aantal bezoeken naar Y aantal bezoeken aan het einde van 2019 (Bijlage A).

Het gebouw is eigendom van de gemeente Utrecht en de huurder is organisatie X. De organisatie omvat X aantal verdiepingen en X aantal concertzalen met een totale zaalcapaciteit van X aantal personen. Onder het dak van de organisatie X bevinden zich ook nog horecagelegenheden X en Y. De exploitatie van deze horecagelegenheden zijn van de zelfstandige BV XX. De organisatie X is de enige aandeelhouder.

Kernactiviteiten

De stichting biedt concerten aan in alle muziekgenres zoals weergegeven in figuur 2.1. Naast de concerten zijn er ook dansavonden en festivals met verschillende genres en voor alle leeftijden. Ook organiseert de organisatie X het programma X dat actuele thema's rondom wetenschap, politiek, cultuur, zingeving en media bespreekt. Het programma kent verschillende vormen: talkshows, lezingen, festivals en discussieavonden. De organisatie biedt ook het programma Y aan dat een structurele bijdrage levert aan de muzikeducatie en -participatie van uiteenlopende doelgroepen en

leeftijden. Het aanbod varieert van familieconcerten, scholieren die hun eigen concert componeren, openpodiumsessies voor amateurs tot daklozen die poëzie voordragen. Naast de eigen programmering van de organisatie X, verhuurt de organisatie het gebouw ook aan andere partijen voor onder andere bedrijfsfeesten, congressen, presentaties en vergaderingen. Momenteel is dit X% van de programmering, maar steeds meer bedrijven interesseren zich in deze mogelijkheid. Deze dienst heeft dan ook nog mogelijkheid tot groeien en een substantiële bijdrage aan de exploitatie van de organisatie te leveren.

Figuur 2.1: Verdeling programmering de organisatie X (De organisatie X, 2019)

Externe analyse

Ontwikkeling bevolking van de gemeente Utrecht

Op 1 januari 2020 telde de gemeente Utrecht 358.869 inwoners zoals weergegeven in figuur 2.2. Verwachting is dat de inwoners van Utrecht elk jaar toeneemt. In 2025 telt de gemeente Utrecht voor het eerst meer dan 400.000 inwoners. Tot 2040 komen er in Utrecht minimaal 47.000 woningen bij. In die periode groeit de bevolkingsomvang met ruim 100.000 inwoners (Selten, Erna, & Slob, 2019). Een groei van het aantal inwoners van gemeente Utrecht betekent ook een groei van het aantal potentiële bezoekers van de organisatie X.

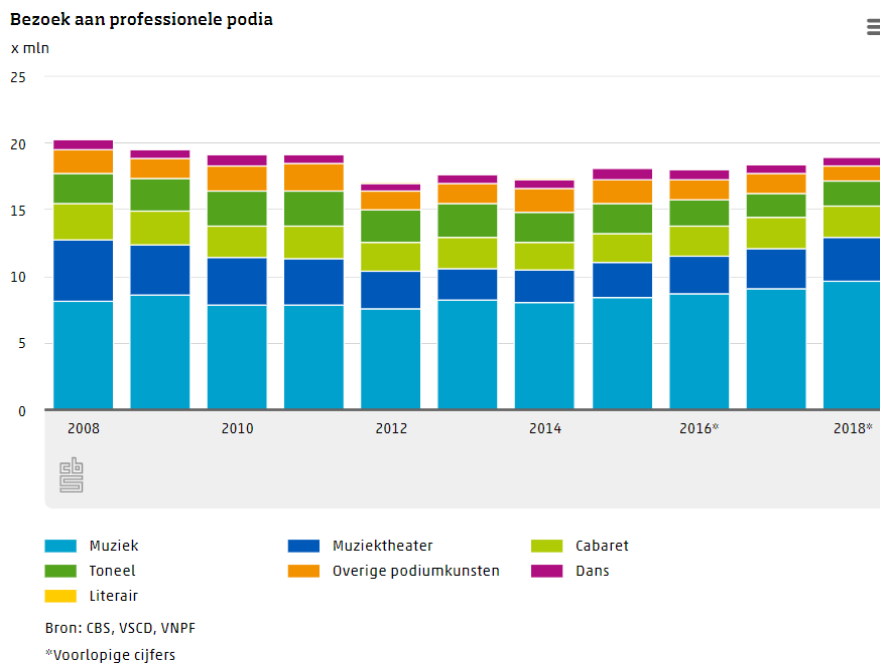


Figuur 2.2: Bevolkingsprognose inwonersaantal Utrecht, 1 januari 2019-2040 (Selten, Erna, & Slob, 2019)

Ontwikkeling bezoeken aan muziekcentra

Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) (2019) bezoeken consumenten steeds vaker professionele podiumkunstvoorstellingen. In 2018 telden Nederlandse professionele podia 19 miljoen bezoeken. Dit is een stijging van drie procent vergeleken met 2017. Er waren in 2018 in totaal 53,7 duizend voorstellingen en concerten, twee procent meer dan in 2017. Met name het aantal bezoeken aan muziekvoorstellingen neemt toe. Met een concertbezoekersaantal van 9,65 miljoen was het

concertbezoek in 2018 voor het eerst groter dan alle overige genres bij elkaar opgeteld (9,39 miljoen) (CBS, 2019). De kans op een herhaalbezoek aan één van de concerten van de organisatie X vergroot hiermee.



Figuur 2.3: Aantal bezoeken aan professionele podia (CBS, 2019)

Markt en concurrentie

Op landelijk niveau zijn er 187 verschillende concertlocaties (Zijp, 2019). De meeste voorstellingen en concerten vinden plaats in Amsterdam. In 2018 waren er 10,3 duizend voorstellingen in Amsterdam en deze trokken ruim 5,6 miljoen bezoeken, bijna 30 procent van het landelijke totaal. Ook vonden 39 procent van alle popconcertbezoeken plaats in Amsterdam (CBS, 2019). Van alle Nederlandse steden staat Amsterdam op plek één en Utrecht op plek drie gekeken naar het aantal accommodaties en totale capaciteit (Zijp, 2019).

Top 10 steden met de meeste accommodaties & publiekscapaciteit	Accommodaties	Capaciteit
1. Amsterdam	82	84.000
2. Den Haag	22	11.000
3. Utrecht	22	9800
4. Rotterdam	15	8500
5. Groningen	14	8700
6. Arnhem	11	3500
7. Eindhoven	8	14000
8. Enschede	8	3700
9. Maastricht	8	3400
10. Haarlem	7	4800

Tabel 2.1: Top tien steden met de meeste accommodaties & publiekscapaciteit (Zijp, 2019)

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.



Figuur 2.4: Aantal zalen in Nederland (Zijp, 2019)

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

SWOT-analyse

Aan de hand van de aanleiding in hoofdstuk 1 en de situatieschets, vat een SWOT-analyse van De organisatie X de belangrijkste bevindingen samen.

Sterktes	Zwaktes
- Jaarlijkse groei aantal bezoekers en bezoeken - Divers muziekaanbod en divers publiek - Centrale ligging - Horecagelegenheden - [REDACTED] - [REDACTED] - [REDACTED]	- Groei aantal passieve bezoekers - Kleine winstmarge mogelijk op concerten door ANBI-status - Voor 25% subsidieafhankelijk - Hogere consumptieprijzen dan de concurrent
Kansen	Bedreigingen
- Groei van het aantal inwoners in de gemeente Utrecht - Consument bezoekt vaker concerten - Mogelijkheid tot groei zakelijk verhuur	- Concurrentie op landelijk niveau, met name van Amsterdam - Concurrentie op stadsniveau in nachtleven

Tabel 2.2: SWOT-analyse de organisatie X

3. Theoretisch kader

De belangrijkste stromingen in de theorie over klanttevredenheid zijn servicekwaliteit en de tevredenheid over de product- en diensteigenschappen. Theorieën van Thomassen (1998), Grönroos (1984), Rust & Oliver (1994), Parasuraman et al. (1988), Zeithaml et al. (1990), Brady & Cronin (2001), Oliver (1980), Cronin & Taylor (1994), Kano (1984) en Jones & Sasser (1995) zijn kritisch vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Als centrale theorie is gekozen voor het Kano model (1984) omdat het direct de tevredenheid meet over de dienst en handvatten biedt welke diensteigenschappen prioriteit moeten hebben om te verbeteren om de klanttevredenheid van de doelgroep te verhogen. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het probleem zou kunnen oplossen door de verschillende producteigenschappen af te stemmen op de behoeften van de klanten. Deze mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

3.1. Bespreking literatuur

Stromingen

Dit onderzoek richt zich op het verhogen van klanttevredenheid. Klanttevredenheid kent een onderverdeling van twee stromingen: servicekwaliteit en tevredenheid over het product of dienst. De modellen die vallen in de stroming servicekwaliteit richten zich op de kwaliteit van de dienstverlening (Leys, 2010). De tweede stroming richt zich op de mate van satisfactie of dissatisfactie over de product of dienst. De eerste stroming meet de tevredenheid indirect en de tweede stroming direct (Leys, 2010). De geselecteerde theorieën binnen de stromingen helpen bij het verhogen van de klanttevredenheid onder passieve bezoekers van de gemeente Utrecht. Daarnaast brengt het in kaart welke factoren van belang zijn bij het verhogen van klanttevredenheid. Inzicht in deze informatie leidt tot een communicatieadvies om de klanttevredenheid van passieve bezoekers van de gemeente Utrecht te verhogen.

Klanttevredenheid en servicekwaliteit

Volgens Thomassen bepaalt de vergelijking tussen de verwachte kwaliteit en de ervaren kwaliteit in hoeverre een klant tevreden is. Als de verwachting overeenkomt met de ervaring, dan is de klant tevreden (Thomassen, 1998). De ervaren kwaliteit bestaat uit de product of dienst, de prijs en de service. Deze drie genoemde componenten zijn belangrijke aspecten voor de dienst en zijn mogelijk nog punten van verbetering bij De organisatie X.

Het Total Perceived Quality model van Christian Grönroos (1984) stelt net als Thomassen (1998) dat als de verwachte kwaliteit overeenkomt met de ervaren kwaliteit van de service en/of producten er sprake is van klanttevredenheid. De ervaren kwaliteit bestaat echter uit de technische en de functionele kwaliteit. Dit model kent echter geen meetinstrumenten waardoor het lastig te bepalen is welke aspecten onder de technische en functionele kwaliteit vallen en wat deze betekenen.

Rust & Oliver (1994) bouwen met hun driecomponentenmodel voort op het model van Grönroos (1984) en voegen naast de functionele en de technische kwaliteit omgevingsfactoren toe als derde component. Voor dit onderzoek zijn omgevingsfactoren een belangrijke component omdat factoren als sfeer, kunst in het gebouw, muziek in de zalen een belangrijke rol spelen in de kwaliteit van de dienst van De organisatie X.

Net als de voorgaande modellen richt het SERVQUAL-model van Parasuraman et al. (1988) zich ook op het verschil tussen de verwachte en ervaren kwaliteit. In tegenstelling tot de andere modellen, stellen zij dat de klant pas tevreden is wanneer ervaringen hoger zijn dan de verwachtingen. Ook richt het SERVQUAL-model (1988) zich maar op één component: de functionele kwaliteit, ofwel het dienstverleningsproces. Voor dit onderzoek is het van belang om de dienst zelf ook mee te nemen omdat er mogelijkheid is om dit als dit nodig blijkt aan te passen. Voordeel van het SERVQUAL-model (1988) is wel dat het in tegenstelling tot bijvoorbeeld Grönroos (1984) meetinstrumenten biedt voor de servicekwaliteit met behulp van (oorspronkelijk) tien verschillende dimensies. Deze verfijnden zij later tot vijf dimensies met komst van het RATER-Model: betrouwbaarheid, zekerheid, responsiviteit, empathie en tastbare zaken (Zeithaml et al., 1990). Met behulp van deze dimensies is het gemakkelijker om de verschillende aspecten van de dienst in te delen en te meten.

Brady & Cronin combineren verschillende servicekwaliteitsmodellen tot het hiërarchisch model (2001). Het model kent meerdere dimensies waarvan de primaire dimensies hun basis kennen van het eerder besproken driecomponentenmodel van Rust & Oliver (1994). Het hiërarchiemodel meet de perceptie van servicekwaliteit door middel van drie primaire dimensies: interactiekwaliteit, fysieke omgevingskwaliteit en uitkomstkwaliteit. In vergelijking met het SERVQUAL-model dat zich focust op de functionele kwaliteit legt dit model meer focus op de omgevingscomponenten van een dienstverlener en het eindresultaat van de geleverde dienst. In totaal kent het hiërarchisch model negen dimensies. De dimensies geven een vollediger beeld van de kwaliteit van de dienst dan de eerdergenoemde modellen, maar de hoeveelheid dimensies maakt het model ook een stuk complexer.

Ook Oliver vergelijkt met zijn Expectancy Disconfirmation model (1980) de verwachting met de daadwerkelijk geleverde prestaties om klanttevredenheid te meten. Deze vergelijking leidt tot een disconfirmatie in te delen in: een positieve disconfirmatie, confirmatie en negatieve disconfirmatie. Dit model komt sterk overeen met voorgaande modellen, maar biedt geen meetinstrumenten om de verwachting en geleverde prestaties te meten.

Cronin & Taylor (1992) nemen in tegenstelling tot alle voorgaande modellen enkel de ervaren kwaliteit mee. Zij stellen dat het SERVQUAL-model (1988) subjectief is en te ingewikkeld en ontwikkelden daarom het SERVPERF-model (1992). Volgens hen is het niet zinvol om de verwachting van de klanten te meten omdat zij niet goed in staat zijn onderscheid te maken tussen wat hun verwachting vóór de aankoop was en hun ervaring na de aankoop. Echter, in tegenstelling tot het SERVQUAL-model (1988) die vijf dimensies kent, gebruikt dit model slechts één dimensie om de ervaren servicekwaliteit in kaart te brengen. Dit maakt het model beperkter en is er een grotere kans dat

belangrijke informatie over het verbeteren van de klanttevredenheid van De organisatie X niet aan het licht komt.

Klanttevredenheid en product/diensteigenschappen

In tegenstelling tot de voorgaande modellen meet het Kano model (1984) direct de klanttevredenheid. De modellen uit de eerste stroming meten de kwaliteit van de dienstverlening. Dit model legt een verband tussen de aan- of afwezigheid van bepaalde product- of diensteigenschappen en de relatie met klanttevredenheid. Kano (1984) stelt dat een organisatie haar diensteigenschappen moet aanpassen aan de behoeften van klanten (Lillrank & Kano, 1989). Daarnaast is mogelijk om met dit model, in tegenstelling tot de andere modellen, verbeteringen te prioriteren. Het model classificeert de verschillende diensteigenschappen in drie categorieën: basis-, prestatie- en opwindingsattributen. Met de classificering prioriteert het model de product- of diensteigenschappen waardoor de organisatie inzicht krijgt in de diensteigenschappen die zij als eerst moet verbeteren om de klanttevredenheid te verhogen. Daarnaast brengt dit model in tegenstelling tot de andere modellen ook potentiële nieuwe diensteigenschappen aan het licht met de categorie 'opwindingsattributen'. Deze leiden tot een extreme stijging van de klanttevredenheid (Shanin et al., 2013). De kans op een herhaalbezoek vergroot hiermee (Qiting, Uno & Kubota, 2013).

Jones & Sasser (1995) richten zich net als Kano (1984) op de product- of diensteigenschappen. Zij meet de klanttevredenheid aan de hand van vier factoren: de basiselementen van een product of dienst, ondersteunende diensten, feedbackafhandeling en de persoonlijke afhandeling. Als het product of dienst voldoet aan alle drie de eisen, ontstaat er een extreme hoge mate van tevredenheid. Toch ligt de focus bij dit model voornamelijk op klantloyaliteit. Volgens Jones & Sasser (1995) ontstaat er pas klantloyaliteit wanneer een organisatie aan alle vier de factoren voldoet. Daarbij biedt het model meetinstrumenten voor loyaliteit en een stappenplan hoe een organisatie dit realiseert. Toch is het realiseren van klantloyaliteit nog een te grote stap bij de doelgroep van de organisatie die al zelden komt en maakt dit model minder geschikt.

3.2 Conceptueel model

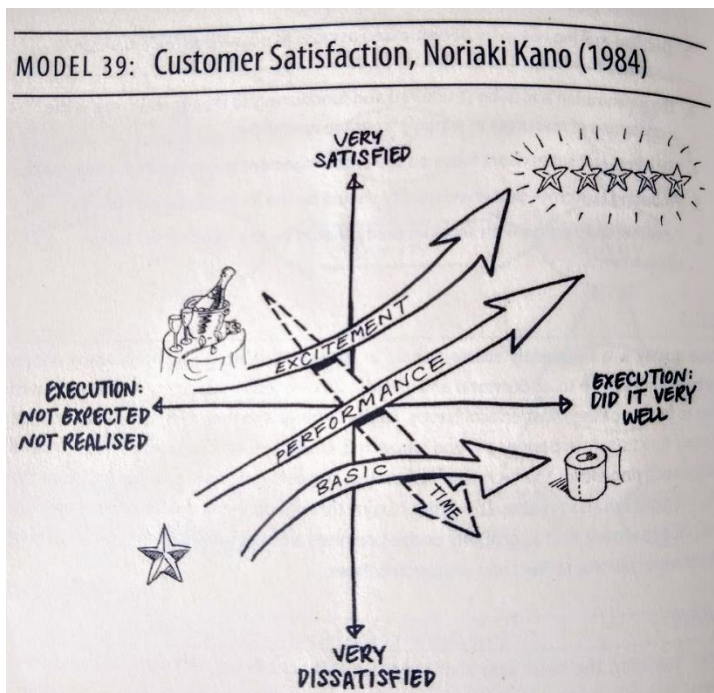
Het onderzoek gebruikt het model van Kano (1984). In tegenstelling tot de andere modellen in de literatuurbespreking meet het Kano model direct de tevredenheid van de bezoekers. Daarnaast stemt het model de dienstverlening van de organisatie X af met de behoeften van de bezoekers. Het brengt de diensteigenschappen van de organisatie in kaart in drie categorieën waardoor de organisatie het belang van de aanwezigheid van elke diensteigenschap kent en deze kan prioriteren. Het model geeft zo handvatten welke diensteigenschappen zij het eerst moet verbeteren om de tevredenheid van de passieve bezoeker uit de gemeente Utrecht te verhogen. Ook brengt het potentiële nieuwe diensteigenschappen aan het licht met de categorie 'opwindingsattributen', die leiden tot een extreme stijging van de klanttevredenheid en de kans op een herhaalbezoek aan de organisatie X vergroot (Shanin et al, 2013).

Het model bestaat uit drie soorten attributen waar een product of dienst aan moet voldoen: basis-, prestatie- en opwindingsattributen. De basisattributen zijn van 'must-be kwaliteit'. De klant gaat ervan uit dat de dienst over deze diensteigenschappen beschikt. Het vervullen van deze basisattributen leidt niet tot een hogere klanttevredenheid, maar het niet voldoen aan deze attributen leidt wel tot klantontevredenheid (Trompenaars & Coebergh, 2014). Een voorbeeld hiervan is mogelijk schone toiletten. De bezoeker gaat ervan uit dat de toiletten schoon zijn en is hier niet extra tevreden over. Echter, als de toiletten vies zijn, is hij wel degelijk ontevreden.

De prestatieattributen zijn van 'ééndimensionale kwaliteit' en leiden tot een hogere klanttevredenheid. Hoe meer prestatieattributen de organisatie heeft des te meer de tevredenheid stijgt. Tegelijkertijd, vermindert de afwezigheid of slechte uitvoering van de prestatieattributen de klanttevredenheid (Trompenaars & Coebergh, 2014). Een voorbeeld van een prestatieattribuut is mogelijk: geen wachtrij bij de kassa. Als een bezoeker gelijk aan de beurt is, ziet hij dit als een prestatie en is hij tevreden. Echter, wanneer er wel een wachtrij is, is de bezoeker minder tevreden.

De opwindingsattributen zijn van 'aantrekkelijk kwaliteit' en verwacht de klant niet. De opwindingsattributen geven de bezoeker een 'wow factor' en leiden tot een hogere mate van tevredenheid. Echter, wanneer de organisatie deze attributen niet levert, leidt dit niet tot klantontevredenheid (Trompenaars & Coebergh, 2014). Een voorbeeld hiervan is mogelijk een gratis set earplugs. De bezoeker verwacht deze gratis earplugs niet en is dan ook extra tevreden als ze deze wel krijgt, maar als hij deze niet ontvangt is hij ook niet ontevreden.

De attributen van een dienst classificeert het model in één van deze drie categorieën afhankelijk van de mate waarin het attribuut zorgt voor klanttevredenheid of klantontevredenheid. Dit kan na verloop van tijd veranderen. Wat de klant eerst zag als een verrassende en aantrekkelijke diensteigenschap, wordt naarmate tijd vordert een routine en een standaard criteria van de dienst zoals gratis wifi in het gebouw (Trompenaars & Coebergh, 2014).



Figuur 3: Het Kano model (Trompenaars & Coebergh, 2014)

3.3 Hypothesen

Omdat de oorspronkelijke theorie van Kano (1984) in het Japans is en geen vertaling kent, gebruikt het onderzoek voor het opstellen van de hypothesen het 100+ management models (Trompenaars & Coebergh, 2014) die de theorie van Kano (1984) beschrijft.

Hypothese 1: Als een organisatie basisattributen levert en deze juist uitvoert, voorkomt zij extreme klanttevredenheid.

“Basic attributes (also known as threshold attributes) have a ‘must-be quality’ and are expected attributes or ‘musts’ of a product. Absence or poor performance of these of these attributes results in extreme customer dissatisfaction” (Trompenaars & Coebergh, 2014, p. 253).

Volgens dit citaat moeten basisattributen minimaal aanwezig zijn. Het is van belang om te onderzoeken wat de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht minimaal van de dienstverlening van de organisatie X verwachten en of zij tevreden zijn over de uitvoering van deze basisattributen. Als blijkt dat er basisattributen ontbreken of de organisatie deze nog niet juist uitvoert, is het noodzakelijk voor de organisatie om deze te leveren en/ of te verbeteren zodat zij extreme klanttevredenheid voorkomt.

Hypothese 2: Als een organisatie een verhoogde hoeveelheid prestatieattributen levert en deze juist uitvoert, dan leidt dat tot een stijging van klanttevredenheid.

“Performance attributes, having a ‘one-dimensional quality’ are those for which more is generally better, and will improve customer satisfaction. Conversely, an absent or weak performance attribute reduces consumer satisfaction” (Trompenaars & Coebergh, 2014, p. 253).

Hoe meer prestatieattributen de organisatie X levert, des te meer tevredenheid zij creëert bij de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht. Het is van belang om te onderzoeken welke attributen volgens de doelgroep behoren tot prestatieattributen, of de organisatie deze prestatieattributen al levert en of ze deze juist uitvoert. Op deze manier kan de organisatie inspelen op de behoeften van de doelgroep door meer prestatieattributen toe te voegen en/ of de uitvoering van deze attributen te verbeteren om zo de klanttevredenheid te verhogen.

Hypothese 3: Als een organisatie een verhoogde hoeveelheid opwindingsattributen levert, dan leidt dit tot een extreme stijging van de klanttevredenheid.

“Excitement attributes, having an ‘attractive quality’ are unspoken and unexpected by customers, but can result in high levels of customer satisfaction” (Trompenaars & Coebergh, 2014, p. 253).

Door meer opwindingsattributen te realiseren, kan de organisatie X een extreme stijging in klanttevredenheid bereiken. Het is van belang om te onderzoeken welke attributen de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht zien als opwindingsattributen. Op deze manier kan de organisatie hierop inspelen en meer opwindingsattributen leveren om de tevredenheid van de doelgroep in extreme mate te laten stijgen.

4. Methodologie

De methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deskresearch ter beantwoording van deelvraag over de dienstverlening van de organisatie X. Daarnaast beantwoordt kwalitatief onderzoek de deelvragen over de huidige klanttevredenheid en over de wensen en behoeften van de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht. Bovendien test het de hypothesen. De reden voor kwalitatief onderzoek is dat het van belang is om de redenatie achter de gegeven antwoorden te achterhalen omdat het onderzoek informatie uit tweede hand krijgt, namelijk van de medewerkers. Kwalitatief onderzoek is hiervoor geschikt door dat het mogelijkheid biedt tot doorvragen. Het onderzoek maakt gebruik van een doelgerichte steekproefselectie op basis van diversiteit binnen de vier afdelingen en minimaal één leidinggevende functie per afdeling, maar door de beperkingen van corona heeft het onderzoek niet volledig aan deze criteria kunnen voldoen.

4.1 Methoden

Deskresearch

Deskresearch is een onderzoeksmethode in een vorm van literatuuronderzoek en analyseert bestaande documenten (Verhoeven, 2014). Dit onderzoek zet deskresearch in bij de probleemformulering, de situatieschets en het theoretisch kader. Daarnaast helpt deskresearch ook bij de operationalisatie van het conceptueel model. Het geeft namelijk inzicht in de theorie en hoe die toepasbaar is. Hiermee helpt deskresearch bij het operationaliseren van de deelvragen en het toetsen van de hypothesen (Verhoeven, 2014).

Kwalitatief onderzoek

De originele auteur van het Kano model (1984) maakt gebruik van kwantitatief onderzoek. Het model kent een Kano questionnaire met disfunctionele en functionele stellingen om de producteigenschappen te categoriseren. Toch maakt dit onderzoek gebruik van kwalitatief onderzoek en zal daarom de Kano questionnaire, gebaseerd op kwantitatief onderzoek, niet gebruiken.

Kwalitatief onderzoek focust op het achterhalen van de achterliggende gedachte van de respondent. Het gaat dieper in op het onderwerp en geeft bovendien gelegenheid om door te vragen om zo meer inzicht te krijgen over wat de respondenten daadwerkelijk van iets vinden. Daarnaast is het mogelijk om met kwalitatief onderzoek vragen buiten de vragenlijst te stellen om diepgang te creëren. Zo komen onvoorziene onderwerpen op tafel die relevant zijn voor dit onderzoek (Verhoeven, 2014).

Het onderzoek wil met behulp van het Kano model inzicht krijgen in welke categorie een diensteigenschap valt, maar ook waarom de respondent de diensteigenschap in een bepaalde categorie indeelt. De reden achter deze keuze is van belang omdat de informatie uit tweede hand komt, namelijk van de medewerkers in plaats van de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht zelf. Hierdoor is het extra belangrijk om door te vragen waarom medewerkers denken dat de doelgroep iets vindt. Het enkel verzamelen van antwoorden over de categorisatie van de diensteigenschappen, zoals bij kwantitatief onderzoek gebeurt, is niet voldoende. Het is nodig om de

redenatie achter een antwoord te weten om betrouwbare resultaten te realiseren en de juiste aanbevelingen te doen. Diepgang is in dit onderzoek dan ook belangrijker dan optelbaarheid.

Naast de redenatie achter de categorisering van de diensteigenschappen wil het onderzoek ook weten in hoeverre de bezoeker volgens de respondenten tevreden is over de diensteigenschappen. Ook hier is doorvragen van belang. Het onderzoek wil niet alleen weten over welke eigenschappen de doelgroep tevreden of ontevreden is, maar ook waarom zij wel of niet tevreden is zodat het onderzoek inzicht heeft op hoe de organisatie deze diensteigenschappen kan verbeteren. Met enkel het 'wat' van kwantitatief onderzoek is dit niet mogelijk.

Methoden per deelvraag

Deelvraag 1: Wat houdt de dienstverlening van De organisatie X in?

Om deze deelvraag te beantwoorden, gebruikt het onderzoek deskresearch. Het gaat bij deze onderzoeksmethode om een analyse van bestaande documenten (Verhoeven, 2014). Met behulp van informatie van de website van de organisatie en interne documenten is het mogelijk om met deze methode de dienstverlening van de organisatie X te analyseren.

Deelvraag 2: Wat is de huidige tevredenheid van de passieve bezoeker uit de gemeente Utrecht?

&

Deelvraag 3: Wat zijn de wensen en behoeften van passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht?

Om deze deelvragen te beantwoorden, is het nodig om de onderzoeksdoelgroep te bevragen. Omdat de antwoorden uit tweede hand komen, is mogelijkheid tot doorvragen van belang. Zo brengt het onderzoek de redenatie van de antwoorden in kaart door bijvoorbeeld te vragen waarom de doelgroep ontevreden is over een bepaald dienstattribuut of waarom de zij graag een bepaald dienstattribuut wil toevoegen. Op deze manier is het mogelijk om een onderbouwd advies te geven aan de organisatie X.

Methoden per hypothese

Hypothese 1: Als een organisatie basisattributen levert en deze juist uitvoert, voorkomt zij klantontevredenheid.

Om deze hypothese te testen, is het van belang om in kaart te brengen wat de basisattributen zijn volgens de medewerkers in de ogen van de doelgroep en of de organisatie deze levert en juist uitvoert. Omdat het belangrijk is om te weten welke eigenschappen bij basisattributen horen, is het noodzakelijk om hierop door te vragen en te achterhalen waarom de onderzoeksdoelgroep denkt dat een eigenschap tot een basisattribuut behoort en in welke mate zij tevreden is over de uitvoering van dit attribuut. Kwalitatief onderzoek is daarom de juiste methode voor deze hypothese.

Hypothese 2: Als een organisatie een verhoogde hoeveelheid prestatieattributen levert en deze juist uitvoert, dan leidt dat tot een stijging van klanttevredenheid.

&

Hypothese 3: Als een organisatie een verhoogde hoeveelheid opwindingsattributen levert, dan leidt dit tot een extreme stijging van de klanttevredenheid.

Bij zowel hypothese 2 als 3 geldt dat het van belang is te onderzoeken welke diensteigenschappen tot deze categorieën behoren. Het is van belang dat er mogelijkheid is tot doorvragen waarom de onderzoeksdoelgroep denkt dat de doelgroep dit een prestatie- ofwel een opwindingsattribuut vindt en hoeverre zij hier nu tevreden over is om betrouwbare resultaten te verwerven. Ook bij deze twee hypothesen is kwalitatief onderzoek daarom de juiste methode.

Onderzoeksmethode	Deskresearch	Kwalitatief onderzoek
Deelvragen	1	2 en 3
Hypothesen		1,2,3

Tabel 4.1: Onderzoeksmethoden per deelvraag en hypothese

4.2 Datacollectie

Deskresearch

Het onderzoek maakt gebruik van verschillende bronnen: wetenschappelijke databanken, Google, wetenschappelijke boeken en interne documenten van de organisatie. Het onderzoek benut verschillende databanken voor dit onderzoek: Google Scholar, Academic Search Ultimate en HBO Kennisbank. Het onderzoek gebruikt meerdere databanken om het aantal zoekresultaten en representativiteit te vergroten.

Naast deze wetenschappelijke databanken gebruikt het onderzoek ook de 'normale' zoekfunctie van Google voor het zoeken van extra informatie over de organisatie verworven uit de jaarplannen en van de website van de organisatie. Daarnaast verwerft het onderzoek via verschillende onderzoeksbureaus informatie over de context van het onderzoek. Zo maakt het gebruik van statistieken over de ontwikkelingen in de podiumkunstensector en over de bevolkingsontwikkeling van de gemeente Utrecht.

Het onderzoek maakt ook gebruik van wetenschappelijke boeken die klanttevredenheid bestuderen om meer informatie te verkrijgen over het onderwerp van dit onderzoek. Ook gebruikt het onderzoek wetenschappelijke boeken om extra informatie te vergaren over het opstellen van een onderzoek en over verschillende onderzoeksmethoden.

Tot slot gebruikt het onderzoek intern documenten van de organisatie zoals het CRM-systeem om informatie te verzamelen over de doelgroep die niet openbaar zijn zoals het aantal bezoeken afkomstig uit de gemeente Utrecht. Deze vermeldt het onderzoek in bijlage A.

Kwalitatief onderzoek

De populatie van dit onderzoek is de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht. Het steekproefkader is alle personen die tot de onderzoeksdoelgroep behoren: medewerkers van de vier afdelingen die allemaal op een andere manier in contact staan met de bezoeker. Het onderzoek selecteert medewerkers van de afdelingen: ticketing & informatie, hospitality, programmering en marketing. In totaal zijn dit 287 medewerkers. Dit onderzoek maakt gebruik van een selecte doelgerichte steekproeftrekking. Het onderzoek selecteert respondenten bewust op bepaalde kenmerken (Baarda et al, 2013). De selectiecriteria zijn diversiteit en per afdeling minimaal één persoon met een leidinggevende functie. Diversiteit houdt in dat het onderzoek binnen elke afdeling verschillende functies en opleidingsniveaus om een breder perspectief over de passieve bezoeker uit de gemeente Utrecht te bewerkstelligen. Daarnaast selecteert het onderzoek van elk van de afdelingen minimaal één leidinggevende omdat zij over het algemeen vaak al langer binnen de organisatie werken, vaak meer over de bezoekers weten en ook weer een ander perspectief hebben dan medewerkers. Het voorgenomen respondentenschema staat in tabel 4.2

Afdeling	Leidinggevenden	Medewerkers	Totaal
<i>Ticketing & informatie</i>	1	2	3
<i>Hospitality</i>	1	2	3
<i>Marketing</i>	1	2	3
<i>Programmering</i>	1	2	3
Totaal	4	8	12

Tabel 4.2: Voorgenomen respondentenschema

Respondenten selecteert het onderzoek aan de hand van de eerdergenoemde doelgerichte selectiecriteria. Echter, het coronavirus beïnvloedt de werving van de respondenten. Het is niet mogelijk om respondenten persoonlijk te benaderen, wat het werven van respondenten bemoeilijkt. Als alternatief voor de persoonlijke benadering benadert dit onderzoek de respondenten per mail. De kans dat ze niet reageren of niet willen deelnemen is groter dan wanneer persoonlijke benadering mogelijk is. Door deze beperking mist het onderzoek hierdoor dan ook bij twee afdelingen een leidinggevende als respondent zoals weergegeven in tabel 4.3.

Afdeling	Leidinggevenden	Medewerkers	Totaal
Ticketing & informatie	0	3	3
Hospitality	2	1	3
Programmering	1	2	3
Marketing	0	3	3
Totaal	3	9	12

Tabel 4.3: Gerealiseerde respondentenschema

Zoals tabel 4.3 weergeeft, is het aantal respondenten twaalf. Uit onderzoek (Scholl & Olivier, 2014) blijkt dat bij twaalf respondenten verzadiging optreedt. Dit betekent dat er geen nieuwe informatie of inzichten meer optreden. Wanneer er toch geen verzadiging optreedt, zijn er meer respondenten nodig (Scholl & Olivier, 2014). Voor het geval er geen verzadiging optreedt of respondenten afhaken, nodigt het onderzoek per afdeling één respondent extra uit. Dit zijn in totaal dus vier extra respondenten en een totaal van zestien.

Het onderzoek maakt gebruik van een semigestructureerd online interview aan de hand van een topic guide (bijlage C). Bij een semigestructureerd interview hebben de vragen een vaste volgorde, maar is er ruimte om door te vragen (Baarda & Van der Hulst, 2017). Omdat het onderzoek alle diensteigenschappen moet categoriseren, is het van belang dat het interview structuur heeft. Toch is het wel belangrijk dat het onderzoek kan doorvragen op de antwoorden die de respondent geeft om de redenering achter een antwoord te begrijpen en zo betrouwbare resultaten te realiseren. Een semigestructureerd interview geeft hier mogelijkheid toe en biedt daarnaast ruimte voor discussie en inbreng van de respondenten waardoor nieuwe inzichten ontstaan (Verhoeven, 2014).

De keuze voor een online interview is een gedwongen keuze wegens de situatie rondom het coronavirus. Het online interviewen levert enkele beperkingen op. Zo vinden sommige respondenten het ongemakkelijk om deel te nemen aan een online interview. Het is dan ook van belang om de respondent op zijn gemak te stellen. Daarnaast kan het ook voorkomen dat er een slechte verbinding is met de respondent. Het is belangrijk om van tevoren af te spreken dat als de verbinding wegvalt, het onderzoek het interview telefonisch voortzet. Voordeel van online interviewen is dat er in vergelijking tot een telefonisch interview beeld is en de respondent zichtbaar is. Op deze manier is het mogelijk om non-verbaal gedrag af te lezen.

Het interview vindt plaats via Microsoft Teams. De respondenten zijn bekend met dit programma omdat zij dit ook gebruiken binnen de organisatie. De ruimte waar het online interview plaatsvindt, is een rustige, opgeruimde ruimte zonder afleidingen. In deze ruimte lopen mensen niet zomaar binnen. Ook alle andere programma's staan uit op en de laptop veroorzaakt geen ander geluid. Het tijdstip van het interview hangt af van de beschikbaarheid van de respondent en spreekt het onderzoek af in overleg. Het interview duurt circa vijftig minuten.

De identiteit van de respondent blijft anoniem. Het onderzoek vermeldt alleen op welke afdeling hij werkzaam is. Het onderzoek stelt de respondenten op de hoogte van de anonimiteit van de interviews. Zo verzekert het onderzoek de vertrouwelijkheid van de verworven informatie en creëert het een setting waarin de respondent eerlijk antwoord durft te geven.

Daarnaast neemt de interviewer met toestemming van de respondent het interview op met een telefoon. Ook maakt het onderzoek gebruik van notulen om de belangrijkste bevindingen direct te noteren. Het is van belang om bij de respondent aan te geven dat de onderzoeker aantekening maakt zodat de respondent weet waarom hij niet altijd in de camera kijkt. De opnames en notulen komen later van pas bij het maken van analyseschema's.

Het soort vragen zijn open vragen. Een open vraag is een vraag waarbij het antwoord niet direct beschikbaar is. Door het stellen van open vragen leert het onderzoek van de antwoorden van de respondent (Baarda et al., 2013). Het onderzoek vraagt aan de respondent om bij het beantwoorden van de vragen zich te verplaatsen in de doelgroep. Toch is er een kans dat de respondenten een meer generiek beeld schetsen over de tevredenheid die minder specifiek van toepassing is op doelgroep. Desalniettemin zijn er altijd collectieve punten die de tevredenheid kunnen verhogen en die ook van toepassing zijn op doelgroep.

Het onderzoek maakt gebruik van een techniek gebaseerd op het Kano model (1984). De respondent ontvangt vóór het interview via de mail al een korte uitleg van het Kano model (bijlage E) en tijdens het interview legt de interviewer het model nogmaals uit. Vervolgens ontvangt de respondent een lijst met diensteigenschappen (bijlage F). Taak van de respondent is om, denkend vanuit de doelgroep, de genoemde dienstattributen in te delen in één van de drie categorieën en hierbij uit te leggen waarom hij deze kiest. Het is van belang dat elke respondent exact dezelfde uitleg krijgt over de dienstattributen zodat de respondenten de diensteigenschappen indelen met dezelfde kennis en zo betrouwbaarheid van de resultaten niet in het geding komt. De antwoorden noteert de interviewer en stuurt een overzicht van de antwoorden naar de respondent via de chatfunctie. Vervolgens bespreekt de interviewer per categorie de tevredenheid en de wensen en behoeften van de doelgroep. Aan het einde van het interview bedankt de interviewer de respondent en controleert hij of de respondent nog vragen heeft.

Na het afnemen van de interviews transcribeert het onderzoek de geluidsopnames van de interviews en dit resulteert uiteindelijk in twaalf verbatims (bijlage G). Deze verbatims dienen als bewijsmateriaal voor het werkelijk afnemen van de interviews en maken het bovendien mogelijk om de antwoorden te analyseren en analyseschema's te maken. Met de analyseschema's brengt het onderzoek structuur in de resultaten en brengt deze ook in kaart. In de analyseschema's (bijlage H) staan enkel de antwoorden uit de verbatims die relevant zijn voor het onderzoek. Binnen de analyseschema's vergelijkt het onderzoek niet het verschil in antwoorden tussen de verschillende segmentaties omdat het niet gaat om de respondenten zelf, maar om de doelgroep waar zij zich in moeten verplaatsen. Juist de antwoorden van de respondenten samengenomen, vormen een zo compleet mogelijk beeld. De resultaten vormen uiteindelijk de basis voor de conclusies, aanbevelingen en implementatie.

4.3 Operationalisatie

In tabel 4.4 is een visuele weergave beschikbaar van de operationalisatie. Zoals vermeld in paragraaf 'methoden', identificeert de oorspronkelijke theorie de dienstattributen aan de hand van de Kano questionnaire. Omdat dit onderzoek een kwalitatieve methode gebruikt en daarnaast geen klanten, maar medewerkers bevraagt, maakt dit onderzoek gebruik van een alternatieve manier om de dienstattributen te identificeren.

Hypothesen

Basisattributen, prestatieattributen en opwindingsattributen

Voordat het onderzoek de hypothesen toetst, is het noodzakelijk om eerst de verschillende soorten attributen te identificeren. De basisattributen zijn de diensteigenschappen die een klant minimaal verwacht van een dienst en zijn een 'must be'. De prestatieattributen zijn diensteigenschappen die de klant tevreden maken en daarbij geldt doorgaans: hoe meer, hoe beter. Onder opwindingsattributen vallen de eigenschappen die de klant niet verwacht en leiden tot extreme klanttevredenheid (Trompenaars & Coebergh, 2017).

Het onderzoek identificeert de drie soorten dienstattributen door aan de respondent te vragen om de lijst met diensteigenschappen (bijlage F) in te delen in de drie categorieën, vanuit de gedachte van de doelgroep. Het is van belang dat het onderzoek de redenatie achter de categorisatie vraagt (vraag 1 van topic 2). Het onderzoek analyseert de antwoorden en deelt deze in een categorie op basis van de argumentatie van respondenten en de zekerheid waarmee ze het zeggen. Het onderzoek telt dus niet de antwoorden op zoals bij de Kano questionnaire. Ook vraagt het onderzoek aan de respondent of hij nog diensteigenschappen mist om een zo compleet mogelijk beeld van de dienstverlening te vormen (vraag 2, topic 2).

Hypothese 1: Als een organisatie basisattributen levert en deze juist uitvoert, voorkomt zij extreme klantontevredenheid.

Het concept 'basisattributen' meet dit onderzoek aan de hand van topic 2 zoals uitgelegd in de tekst hierboven. Na het identificeren van de basisattributen, is het van belang om de invloed van de basisattributen op de tevredenheid in kaart te brengen. Vraag 6 toetst de hypothese. Wanneer de respondenten aangeven dat de afwezigheid of een slechte uitvoering van basisattributen leidt tot extreme klantontevredenheid dan neemt het onderzoek de hypothese aan.

Hypothese 2: Als een organisatie een verhoogde hoeveelheid prestatieattributen levert en deze juist uitvoert, dan leidt dat tot een stijging van klanttevredenheid.

Om deze hypothese te testen, maakt het onderzoek als eerst het concept 'opwindingsattributen' meetbaar. Dit doet het onderzoek aan de hand van topic 2, zoals beschreven aan het begin van deze paragraaf. Na het identificeren van de prestatieattributen, is het van belang om de invloed van deze attributen op de tevredenheid in kaart te brengen. Vraag 10 toetst de hypothese. Als de respondenten

aangeven dat de bezoeker meer tevreden is als De organisatie X meer prestatieattributen levert, neemt het onderzoek deze hypothese aan.

Hypothese 3: Als een organisatie een verhoogde hoeveelheid opwindingsattributen levert, dan leidt dit tot een extreme stijging van de klanttevredenheid.

Om deze hypothese te testen, maakt het onderzoek als eerst het concept 'opwindingsattributen' meetbaar. Dit doet het onderzoek aan de hand van topic 2 zoals beschreven aan het begin van deze paragraaf. Na het identificeren van de prestatieattributen, is het van belang om de invloed van deze attributen op de klanttevredenheid in kaart te brengen. Vraag 14 toetst de hypothese. Als de respondenten aangeven dat de bezoeker in nog grotere mate tevreden is als de organisatie X meer opwindingsattributen levert, neemt het onderzoek deze hypothese aan.

Deelvraag 1: Wat houdt de dienstverlening van de organisatie X in?

Het onderzoek beantwoordt deze vraag middels deskresearch. Het onderzoek beantwoordt deze deelvraag aan de hand van deskresearch. Om inzicht te krijgen in de dienstverlening, gebruikt het onderzoek de volgende zoektermen: 'aanbod de organisatie X', 'dienstverlening de organisatie X', 'faciliteiten organisatie X', 'service organisatie X en 'programma organisatie X'. Gepubliceerde documenten als het jaarplan en jaarverslag leggen de basis voor het beantwoorden van deze deelvraag. Maar ook de website van de organisatie X is van belang om een deze deelvraag volledig te beantwoorden.

Deelvraag 2: Wat is de huidige klanttevredenheid van de passieve bezoeker uit de gemeente Utrecht?

Het onderzoek beantwoordt deze vraag middels kwalitatief onderzoek. Volgens Kano (1984) kent tevredenheid een opbouw van drie categorieën dienstattributen: basis-, prestatie- en opwindingsattributen. De aanwezigheid van deze attributen en de afstemming van de attributen op de klant, bepaalt de mate van tevredenheid (Shahin et al, 2013). Om de huidige klanttevredenheid van de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht te achterhalen, stelt het onderzoek de vragen 3,7 en 11. Door te vragen hoe tevreden de doelgroep is met elke eigenschap binnen een categorie weet de organisatie welke diensteigenschappen bevallen en welke (nog) niet. Door de tevredenheid over de diensteigenschappen te vragen per categorie, ofwel per topic (3,4,5), weet de organisatie welke dienstattributen de meeste invloed hebben op de tevredenheid van de doelgroep. Zo hebben diensteigenschappen die vallen in de basiscategorie de grootste invloed op de klantontevredenheid omdat deze van 'must be' kwaliteit zijn (Trompenaars & Coebergh, 2014). Op deze manier geeft het onderzoek een genuanceerde weergave over de opbouw van de huidige klanttevredenheid van de doelgroep.

Deelvraag 3: Wat zijn de wensen en behoeften van de groep passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht?

De wensen en behoeften meten andere onderzoeken die ook het model van Kano (1984) hanteren door te vragen naar mogelijke verbeteringen van de dienstverlening en gewenste toevoegingen aan de dienstverlening (Shiba et al, 1993). Het interview stelt vragen 4,8 en 12 om in kaart te brengen bij welke diensteigenschappen van de organisatie X er nog mogelijkheid is tot verbetering. Naast verbeteringen meet het onderzoek ook de wensen en behoeften door te vragen naar gewenste toevoegingen. Met vraag 5,9 en 13 achterhaalt het onderzoek of de bezoeker momenteel iets mist en wat zij graag toevoegt aan de dienstverlening. Door naar de verbeteringen en toevoegingen te vragen, krijgt het onderzoek inzicht in de gewenste situatie van de doelgroep en is het mogelijk om de tevredenheid te verhogen. Door zowel de vragen over verbeteringen van de dienstverlening als toevoegingen aan de dienstverlening per categorie te stellen, weet de bezoeker welke diensteigenschappen prioriteit hebben om te verbeteren of toe te voegen om zo de klanttevredenheid te verhogen. De kans dat de doelgroep in de basiscategorie een dienstattribuut mist, is niet aannemelijk, maar het is belangrijk om dit toch te onderzoeken om dit uit te kunnen sluiten.

	Gebruikte onderzoeksmethode	Begrippen	Topic	Vragen
Deelvraag 1	Deskresearch	Dienstverlening TivoliVredenburg	x	x
Deelvraag 2	Kwalitatief onderzoek	Huidige klanttevredenheid	3,4,5	3,7,11
Deelvraag 3	Kwalitatief onderzoek	Wensen en behoeften	3,4,5	4,5,8, 9,12,13,
Hypothese 1	Kwalitatief onderzoek	Basisattributen	2,3	1,2,6
Hypothese 2	Kwalitatief onderzoek	Prestatieattributen	2,4	1,2,10
Hypothese 3	Kwalitatief onderzoek	Opwindingsattributen	2,5	1,2,14

Tabel 4.4: Operationalisatie per deelvraag en hypothese

5. Resultaten

De voornaamste resultaten van het onderzoek zijn dat de doelgroep nog niet tevreden is over de basisattributen: bereikbaarheid en toegankelijkheid, de wayfinding en de website. Over de prestatie- en opwindingsattributen is de bezoeker over het algemeen tevreden. De doelgroep wil meer duidelijkheid over de bereikbaarheid en toegankelijkheid, een gebruiksvriendelijkere website en een duidelijkere wayfinding. Andere gewenste verbeteringen in de prestatie- en opwindingsattributen zijn meer duidelijkheid over de rijen, meer interactie op social media en meer zichtbaarheid van de gratis earplugs. Daarnaast voegt de doelgroep graag opwindingsattributen toe zoals de mogelijkheid om na haar concert bij andere zalen te kijken, het creëren van meer beleving vóór en na het concert en meer persoonlijk contact.

Omdat dit onderzoek een groot aantal diensteigenschappen analyseert voegt het onderzoek de tevredenheid en eventuele verbeteringen van alle diensteigenschappen in de meeste analyseschema's samen om het aantal analyseschema's te beperken.

Deelvraag 1: Wat houdt de dienstverlening van de organisatie X in?

De dienstverlening bestaat uit verschillende aspecten. Centraal staat de dienst zelf: het programma, in de vorm van een concert, een festival, een dansavond of bijvoorbeeld een lezing. Hoofdstuk 2 'situatieschets', paragraaf 'kernactiviteiten' weergeeft de programmering van de organisatie. Naast de programmering is het zicht, het geluid en ambiance van de zalen van belang voor de concerten. Elke zaal heeft zijn eigen geluid en sfeer. Zo heeft zaal A een formelere sfeer en is geschikt voor akoestische muziek en zaal B is informeler en gemaakt voor popmuziek.

Naast de dienst zelf bestaat de dienstverlening uit andere aspecten zoals faciliteiten van het gebouw, de services die de organisatie biedt, het personeel en ook de communicatie van de organisatie. Onder faciliteiten vallen onder andere de bereikbaarheid en toegankelijkheid, de wayfinding, de sanitaire voorzieningen en de gratis wifi in het gebouw. Zo ligt de organisatie X naast Utrecht centraal en liggen er direct in de omgeving een fietsenstalling en circa vier parkeergarages. Onder services verstaat de organisatie de openingstijden, het beperken van de wachtrij, de gratis garderobe en de gratis earplugs. De organisatie is één van de weinige podia die een gratis garderobe en earplugs aanbiedt.

Het personeel waarmee de doelgroep direct contact heeft, zijn servicemedewerkers en de medewerkers van Ticketing en informatie. Servicemedewerkers werken achter de bar, bij de garderobe en scannen de kaartjes bij binnenkomst. Daarnaast zijn er ook X medewerkers die in de centrale hal staan en bezoekers vragen of ze hulp nodig hebben. Naast de directe communicatie dat de doelgroep heeft met het personeel fungeren de website en de social media ook als klantenservice. Deze twee communicatiemiddelen dienen samen met de direct mails ook als informatievoorziening voor de bezoekers.

Categorisering diensteigenschappen

Voor het beantwoorden van de volgende deelvragen en hypothesen is het van belang om eerst de resultaten te bestuderen van de indeling van alle diensteigenschappen in de drie dienstcategorieën gebaseerd op het Kano model (1984).

Basisattributen

De eerste categorie zijn de basisattributen. De diensteigenschappen die hieronder vallen zijn: kwaliteit van het zicht en geluid, de bereikbaarheid en toegankelijkheid, de wayfinding, de sanitaire voorzieningen, de gratis wifi, de website en veiligheid. Kwaliteit van het zicht en geluid is een basisattribuut omdat de doelgroep verwacht dat dit goed is en als dit niet zo is zij ontevreden is (bijlage G, analyseschema 2). Ditzelfde geldt voor de bereikbaarheid en toegankelijkheid: de doelgroep gaat ervan uit dat de organisatie goed bereikbaar en toegankelijk is en als dat niet zo is, dan is zij ook ontevreden (bijlage G, analyseschema 4). De wayfinding is volgens de respondenten ook een basisattribuut omdat dit er moet zijn omdat de doelgroep anders gefrustreerd raakt als zij de weg niet kan vinden wat leidt tot ontevredenheid (bijlage G, analyseschema 5). Net als wayfinding moeten sanitaire voorzieningen volgens de respondenten ook “gewoon” aanwezig zijn. Dit is een primaire behoefte en als deze diensteigenschap er niet is, leidt ook dit tot ontevredenheid (bijlage G, analyseschema 6). Tegenwoordig ziet de doelgroep gratis wifi ook als een basisattribuut: bezoekers verwachten dat dit er in 2020 is en als dit er niet is, gaan zij klagen (bijlage G, analyseschema 8). Eén van de diensteigenschappen die de respondenten nog toevoegden aan de bestaande diensteigenschappen is veiligheid. Ook deze behoort zowel tot de basis- als prestatiecategorie omdat het er in de basis moet zijn bij bijvoorbeeld dansnachten, maar doordat zij ook heel veel aandacht geeft aan veiligheid waar mensen het niet verwachten zoals standaard EHBO bij klassieke concerten is het een prestatie (bijlage G, analyseschema 17). Een diensteigenschap die tussen basis en prestatie in ligt, is de vriendelijkheid en behulpzaamheid van het personeel. De doelgroep gaat er namelijk vanuit dat het personeel vriendelijk en behulpzaam is, maar hoe vriendelijker de organisatie X is, hoe meer het een prestatieattribuut is (bijlage G, analyseschema 13).

Prestatieattributen

De prestatieattributen van de organisatie X zijn social media, de programmering, de ambiance van de zalen, het uitgebreide horeca-assortiment, de ruime openingstijden, geen wachtrij bij de kassa of ingang en de horecagelegenheden X en Y. Social media zijn mogelijk een basisattribuut omdat het tegenwoordig niet meer weg te denken is. Toch valt het meer onder de categorie prestatieattributen omdat hoe meer De organisatie X hierin investeert, hoe meer het toevoegt aan de beleving en de tevredenheid van de bezoeker (bijlage G, analyseschema 15). Ook de programmering moet in de basis aanwezig zijn, maar doordat de organisatie X zo'n breed en divers aanbod levert, valt deze in de prestatiecategorie (bijlage G, analyseschema 1). Ditzelfde geldt voor het horeca-assortiment: de aanwezigheid van een horeca assortiment is basis want de bezoeker verwacht dat hij wat kan drinken. Echter, door dit uitgebreid te doen, is het een prestatieattribuut: hoe meer keuze de bezoeker heeft hoe tevredener hij is (bijlage G, analyseschema 7). Ook de ambiance van de zalen is een prestatieattribuut: hoe meer sfeer er is, hoe fijner de beleving en hoe tevredener de bezoeker is

(bijlage G, analyseschema 3). Volgens de respondenten zijn de openingstijden ook te schalen onder het prestatieattribuut. Door zoveel open te zijn, valt de organisatie X op en hoe meer zij open is, hoe meer dit de tevredenheid van de bezoeker positief beïnvloedt (bijlage G, analyseschema 9). Daarbij hoort ook de wachtrij bij kassa of ingang: bezoekers zijn gewend om te wachten, maar hoe meer de organisatie de rij beperkt, hoe tevredener de bezoekers zijn (bijlage G, analyseschema 10). Tot slot voegden respondenten horecagelegenheden X en Y nog toe aan de bestaande prestatieattributen omdat niet elk podium standaard extra horecagelegenheden heeft en deze zorgen voor extra sfeer tijdens het bezoek (bijlage G, analyseschema 17).

Opwindingsattributen

In de laatste categorie opwindingsattributen behoren de diensteigenschappen: gratis garderobe, gratis earplugs, de direct mail met foto's van het bezochte concert podium X. De gratis garderobe is een opwindingsattribuut omdat bezoekers vaak onwetend zijn dat dit bij de prijs van het concertkaartje zit inbegrepen. Hierdoor verwachten ze niet dat deze 'gratis' is en zien dit als een verrassing (bijlage G, analyseschema 11). Net zoals de gratis garderobe verwacht de bezoeker ook de gratis earplugs niet. Zij ziet dit als een extra service en zorgt voor een 'wow' moment (bijlage G, analyseschema 12). Ook de direct mail met foto's na afloop van het concert is een opwindingsattribuut. Bezoekers verwachten deze mail niet, maar het is een leuk extra dat leidt tot meer tevredenheid (bijlage G, analyseschema 16). Eén van de diensteigenschappen die respondenten nog toevoegden aan de bestaande opwindingsattributen is de podium X. Deze behoort tot opwindingsattributen omdat de doelgroep gratis muziek bij het bezoek ziet als een verrassing en een extra (bijlage G, analyseschema 17).

Deelvraag 2: Wat is de huidige klanttevredenheid van de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht over de dienstverlening van de organisatie X?

De tevredenheid van de doelgroep analyseert het onderzoek aan de hand van de mate van tevredenheid over alle diensteigenschappen ingedeeld in de drie categorieën van Kano (1984).

Basisattributen

De mening van de doelgroep over het basisattribuut bereikbaarheid van de organisatie X wisselt. Als de bezoeker goed ter been is, is de organisatie vrij goed bereikbaar: het ligt centraal en vlak naast Utrecht Centraal. Het parkeren is wel lastig en fietsenstallingen zijn op donderdagavond vaak vol. Als de bezoeker niet goed ter been is, is de bereikbaarheid echter een stuk slechter wegens het gebrek aan invalideplekken en een Kiss & Ride. Daarnaast stoppen de bussen niet meer voor de deur. Deze bezoekers zijn dan ook overwegend ontevreden over de bereikbaarheid en toegankelijkheid en is voor hen een reden om niet meer terug te komen. De gehele doelgroep is vaak niet op de hoogte van de situatie en komt verrast aan bij de organisatie (bijlage G, analyseschema 24). Er heerst met name onduidelijkheid over de beperkte parkeermogelijkheden en de situatie voor de mindervalide bezoeker: "Als je er niet goed op inleest dan kan het wel zorgen voor irritatie omdat je er bijna niet met de auto kan komen" (Bijlage, verbatim 3, p.94). In de mail die de doelgroep vlak voor aanvang van het bezoek ontvangt, is de informatievoorziening volgens de respondenten nog onvoldoende. In deze mail vermeldt de organisatie in twee zinnen dat ze goed bereikbaar is met het ov en dat er ook

parkeergarages in de buurt zijn. Verder verwijst ze door naar de website (bijlage G, analyseschema 24). De respondenten hebben het idee dat de organisatie via haar website de doelgroep wel goed inlicht over de bereikbaarheid en toegankelijkheid, maar dat veel bezoekers deze niet lezen (bijlage G, analyseschema 25).

Ook is de doelgroep nog ontevreden over de wayfinding in het gebouw. De wayfinding is volgens de respondenten slecht aangegeven en de doelgroep verdwaalt vaak. Volgens de respondenten is de organisatie X een ingewikkeld gebouw met verschillende hoogtes en lijnen. Als de bezoeker binnenkomt, moet hij eerst heel goed om zich heen kijken om te vinden waar hij heen moet. De wayfinding valt volgens de respondenten te weinig op. Ook geeft de organisatie niet standaard aan welke kant de bezoeker op moet voor elke zaal. Vrij recent zijn er wel digitale borden die dit aangeven, maar ook deze vallen de bezoeker vaak niet op. Zij klaagt dan ook regelmatig hierover en noemt het gebouw een 'doolhof' (bijlage G, analyseschema 26). Naast de zalen zijn ook de sanitaire voorzieningen niet of slecht aangegeven: *Quote is wegens vertrouwelijkheid. niet beschikbaar voor derden.*

Een ander basisattribuut waar de doelgroep nog vaak ontevreden over is, is de website. Het is lastig om de informatie te vinden die voor de bezoeker interessant is en zij moet vaak veel scrollen om het juiste te vinden (bijlage H, analyseschema 36). Ze sneeuwt vaak onder in communicatie over alle verschillende programma's. De organisatie ontvangt telefonisch of per mail klachten dat de doelgroep hetgeen wat ze zoekt niet kan vinden. Met name het oudere publiek binnen de doelgroep moet de klantenservice vaak telefonisch door de website heen begeleiden (bijlage H, analyseschema 36).

In tegenstelling tot de voorgaande basisattributen is de doelgroep over het algemeen wel tevreden over de kwaliteit van het zicht en geluid (bijlage H, analyseschema 22). De zichtlijnen zijn in elke zaal erg goed: de bezoeker staat nooit verder dan een paar meter van de artiest af. De kwaliteit van het geluid is wisselvalliger omdat de organisatie X hier maar beperkt invloed op heeft en dit ligt bij technici de artiest. Toch ervaart de bezoeker ook het geluid over het algemeen als goed. Ook is de doelgroep is over het algemeen tevreden over de sanitaire voorzieningen: het zijn er voldoende en ze zijn schoon. De wc's in de centrale hal zijn echter wel vaak vies omdat deze openbaar zijn en mensen deze overdag ook gebruiken (bijlage H, analyseschema 28). Naast de sanitaire voorzieningen is de doelgroep ook tevreden over de gratis wifi. De wifi is voor de bezoeker heel toegankelijk omdat zij geen wachtwoord nodig heeft en daarnaast werkt hij ook goed (bijlage H, analyseschema 30). Tot slot is de bezoeker positief over de veiligheid. Ze heeft het idee dat de organisatie dit serieus neemt en hier scherp en professioneel op toe ziet. De organisatie controleert de tassen op dansnachten en zet ook EHBO in bij klassieke concerten met ouder publiek (bijlage H, analyseschema 19).

Prestatieattributen

Over de prestatieattributen is de doelgroep over het algemeen tevreden. Zo is ze zeer tevreden met programmering: ze levert een heel breed en divers aanbod: van metal tot klassiek. Toch is het

complex om te bepalen of er nog wat mist in de programmering omdat de bezoekers die ontevreden zijn juist niet meer komen (bijlage H, analyseschema 21). Ook is de doelgroep zeer tevreden over de ambiance van de zalen: de zalen hebben elke hun eigen sfeer en het type concert sluit altijd goed aan bij de zaal. Over de tussengebieden zoals de foyers naar de zaal is de doelgroep wel minder tevreden. Deze vindt zij vaak nog ongezellig en kil. Toch werkt de organisatie eraan om deze steeds sfeervoller te maken en krijgt hier positieve feedback op (bijlage H, analyseschema 23).

Over het uitgebreide horeca-assortiment is de doelgroep ook te spreken: er is heel veel keuze. De doelgroep is blij met keuze uit meer dan X aantal soorten bier, de cocktailbar en themadranks bij bepaalde avonden. De consumptieprijs ervaart zij wel als hoog. Voor een biertje betaalt de bezoeker X euro. Dit leidt ertoe dat met name bij dansnachten de bezoeker kiest voor andere podia (bijlage H, analyseschema 29). Naast het horeca-assortiment is de doelgroep ook erg tevreden over de extra horecagelegenheden: X en Y. De bezoeker vindt het fijn dat er een mogelijkheid is tot een hapje eten en drinken vóór of na het bezoek (bijlage H, analyseschema 20).

De doelgroep is ook tevreden met de ruime openingstijden: ze kan vrijwel altijd bij de organisatie terecht (bijlage H, analyseschema 31). De organisatie is nog tot laat open en bereikbaar door de dansnachten die zij organiseert. Over de duur van de wachtrijen is de doelgroep over het algemeen ook tevreden. Op drukke avonden moet zij soms doelgroep langer wachten, maar de organisatie probeert de rij zo snel mogelijk op te lossen en daar heeft de bezoeker begrip voor. Toch is er wel vaak onduidelijkheid welke rij voor welk concert is en komt het voor dat bezoekers in de verkeerde rij staan en hierdoor een deel van hun concert missen. De organisatie communiceert hier niet over en doordat servicemedewerkers niet aan het begin van de rij staan, maar halverwege komen bezoekers er pas laat achter dat ze in de verkeerde rij staan (bijlage H, analyseschema 32).

Toch is de doelgroep over de vriendelijkheid en behulpzaamheid van het personeel erg tevreden. De organisatie ontvangt veel complimenten hierover het en daarnaast waardeert de bezoeker de X medewerkers enorm. Zij behoren tot de top van klantvriendelijkheid (bijlage H, analyseschema 35).

Tot slot is de doelgroep ook tevreden over de social media van de organisatie: ze post veel en is goed zichtbaar. Het contact met de bezoeker via social mediakanalen laat volgens de respondenten nog wel eens te wensen over. Zo laat de organisatie soms vragen van bezoekers (te lang) onbeantwoord. Deze vragen lopen uiteen van de grootte van de kluisjes tot bands die een link sturen van hun optreden (bijlage H, analyseschema 38).

Opwindingsattributen

Over de dienst eigenschappen die in categorie 'opwindingsattributen' vallen, is de bezoeker erg tevreden. Zo is de doelgroep erg blij met de gratis garderobe. Ze verwacht niet dat deze gratis is en ziet het als een aangename verrassing omdat ze vaak niet op de hoogte is dat dit inbegrepen zit in de servicekosten (bijlage H, analyseschema 33). De gratis earplugs waardeert de doelgroep ook en vindt

dit sympathiek van de organisatie. Toch zijn veel bezoekers er niet van op de hoogte dat de organisatie deze service aanbiedt. Als de bezoeker ernaar vraagt bij de bar ontvangt zij ze maar het is bij veel bezoekers niet bekend (bijlage H, analyseschema 34). Naast de gratis garderobe is de doelgroep ook erg tevreden over de direct mail met foto's na het concert: dit is een leuk extra en zorgt voor een stukje nabeleving (bijlage H, analyseschema 39). De doelgroep is erg tevreden over de podium X. Ze vindt het tof dat dit gratis is en ontdekt op deze manier nieuwe muziek (bijlage H, analyseschema 18).

Deelvraag 3: Wat zijn de wensen en behoeften van de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht over de dienstverlening van de organisatie X?

De wensen en behoeften meet het onderzoek aan de hand van verbetering van de bestaande diensteigenschappen en gewenste toevoegingen aan de dienstverlening.

Verbeteringen aan de dienstverlening

De eerste verbetering betreft het basisattribuut: bereikbaarheid en toegankelijkheid. De organisatie X heeft maar beperkt invloed op de bereikbaarheid en toegankelijkheid en deze ligt met name bij de gemeente. Het regelen van invalide parkeerplekken, een kiss & ride en de busstop voor de deur, moet allemaal in overleg met de gemeente. Hier werkt de organisatie al aan, maar dit is volgens respondenten een moeilijk en langdurig proces. Een mogelijke verbetering is wel dat de organisatie bezoekers beter inlicht over de bereikbaarheid en toegankelijkheid door in de direct mail met aanvullende informatie vóór aanvang van het bezoek uitgebreider te communiceren over de beperkingen zodat de doelgroep niet voor verrassingen komt te staan (bijlage H, analyseschema 25).

Een andere verbetering is de wayfinding. Volgens de respondenten is het mogelijk om deze te verbeteren door duidelijker aan te geven waar elke zaal is, met name bij binnenkomst in de centrale hal door middel van een bord met pijlen naar de zalen. Daarnaast is meer signing belangrijk omdat dit nu nog ontbreekt op bepaalde plekken zoals bij zaal B. Ook moet de signing zichtbaarder middels grotere borden en kleuren voor elke zaal. Respondenten melden dat zij dit wel leuk vinden en dit ook het dilemma is waar de organisatie tot heden mee zit. Een app die de bezoeker de weg leidt, benoemt ze ook als optie (bijlage H, analyseschema 27).

Daarnaast bleek uit deelvraag twee dat ook de website nog vaak te wensen overlaat. De doelgroep zou graag een inlogknop verplaatsten zodat zij zelf gegevens kunnen veranderen. Deze zit nu nog verstopt achter de knop 'winkelwagen'. Daarnaast wil de doelgroep meer filters zodat ze eerder bij de gewenste informatie komt. Ook het samenvoegen van de plek waar de bezoeker zijn tickets staan en de nieuwsbriefvoorkeuren tot één profiel in plaats van twee losse profielen helpt om makkelijker informatie te vinden. Daarnaast is een behoefte om de website meer op maat te maken om zo de bezoeker meer voor te bereiden op zijn bezoek. Tot slot is een verbetering om de communicatie van de website beter afstemmen met mailings zodat de bezoeker niet verward raakt (bijlage H, analyseschema 37).

Naast de website is er ook nog verbetering in de social media mogelijk. Ondanks dat de doelgroep al erg te spreken is over de social media wil zij meer interactie en meer online beleving via social media. In tijden van corona gebeurt dit al wel meer met bijvoorbeeld het organiseren van een popquiz. Dit willen bezoekers ook graag na corona zien. Daarnaast is een verbetering om vragen van bezoekers via social media sneller te beantwoorden (bijlage H, analyseschema 38).

In deelvraag één bleek dat de bezoeker de consumptieprijzen hoog vindt. De bezoeker wil graag deze lager zien. Dit is echter moeilijk te realiseren omdat het volgens de respondenten marktconform is en deze prijs hanteert om zwarte cijfers te realiseren (bijlage H, analyseschema 29). Ook zijn er nog twee verbeteringen rondom de rijen. Zoals vermeld in deelvraag één staan bezoekers soms in de verkeerde rij. Een gewenste verbetering is om meer personeel in te zetten aan het begin van de rij en daarnaast op voorhand aan de bezoeker uit te leggen waar welke rij voor is (bijlage H, analyseschema 32).

Daarnaast is er mogelijkheid om de vriendelijkheid en behulpzaamheid van het personeel te optimaliseren door middel van meer persoonlijke begeleiding voor servicemedewerkers. Een andere verbetering is om de klantenservice en het CRM- systeem te bundelen zodat de organisatie de doelgroep beter kan helpen. Het personeel kan dan precies zien naar welk concert ze is geweest en wat eraan vooraf is gegaan (bijlage H, analyseschema 35).

Tot slot is er een verbetering mogelijk rondom de gratis earplugs. Zoals beschreven bij deelvraag één zijn bezoekers blij met de gratis earplugs, maar weten toch veel bezoekers niet dat deze service bestaat. Een verbetering is om dit zichtbaarder te maken en hier meer over te communiceren met bijvoorbeeld een campagne of meer posters (bijlage H, analyseschema 34).

Toevoegingen aan de dienstverlening

Naast verbeteringen zijn er ook toevoegingen aan de dienstverlening die de doelgroep nog graag wil zien. In de basisattributen noemen de respondenten geen toevoegingen (bijlage H, analyseschema 40). In de prestatieattributen wil de doelgroep graag meer openheid van het gebouw en een garderobe die altijd open is. Met deze garderobe voorkomt de organisatie dat de bezoeker zijn jas niet meer kan halen als hij besluit langer te blijven. De organisatie is met deze gewenste toevoegingen al bezig door stapsgewijs steeds meer delen van het pand open te stellen voor het publiek, waaronder plek X en Y en ook door het realiseren van een centrale garderobe in de centrale hal (bijlage H, analyseschema 41).

In de opwindingscategorie zijn verschillende diensteigenschappen die de bezoeker graag toevoegt aan de dienstverlening. De eerste verbetering betreft de mogelijkheid om na het bezochte concert ook bij andere zalen te kijken en muziek te ontdekken. Net als het openstellen van het gebouw is de organisatie ook hier al mee bezig. Naast deze toevoeging wil de bezoeker meer beleving vóór en na het concert. Respondenten noemen dat de organisatie dit kan realiseren door het creëren van een online omgeving waarbij de bezoeker een kijkje in de keuken kan nemen of door een teaser van het

concert te sturen. Ook wil de bezoeker meer persoonlijk contact met bijvoorbeeld persoonlijke mailings met de bezoeker als hij jarig is met een verjaardagkorting (bijlage H, analyseschema 42).

Hypothese 1: Als een organisatie basisattributen levert en deze juist uitvoert, voorkomt zij extreme klanttevredenheid.

De hypothese test het onderzoek door te vragen aan de respondent welke invloed het op de tevredenheid heeft als de basisattributen niet in orde zijn of de organisatie deze onjuist uitvoert. Respondenten gaven aan dat de klanttevredenheid drastisch zou dalen (analyseschema 43). Het zorgt voor veel klachten en irritaties: “Ja als mensen verdwalen of ze kunnen geen parkeerplek vinden, dat zorgt voor frustraties” (bijlage G, verbatim 5, p.114). Hieruit blijkt dat als de organisatie X de basisattributen wel levert en juist uitvoert, zij extreme klanttevredenheid voorkomt. Het onderzoek neemt daarom deze hypothese aan.

Hypothese 2: Als een organisatie een verhoogde hoeveelheid prestatieattributen levert en deze juist uitvoert, dan leidt dat tot een stijging van klanttevredenheid.

Hypothese 2 test het onderzoek door de bezoeker te vragen wat het doet met de tevredenheid als de organisatie X meer prestatieattributen zou leveren. Respondenten gaven aan dat de tevredenheid van de bezoeker dan zou stijgen (bijlage H, analyseschema 44). Volgens hen maakt het de dienstverlening beter en het bezoek daardoor nog- aangenamer: “Als we bijvoorbeeld nog meer inzetten op vriendelijk zijn en duidelijker zouden communiceren, dan zorgt dit voor nog meer tevredenheid bij onze bezoekers” (bijlage G, verbatim 1, p.79). Het onderzoek neemt daarom deze hypothese aan.

Hypothese 3: Als een organisatie een verhoogde hoeveelheid opwindingsattributen levert, dan leidt dit tot een extreme stijging van de klanttevredenheid.

Deze hypothese test het onderzoek door de respondenten te vragen wat er met de tevredenheid gebeurt als de organisatie de nieuwe diensteigenschappen die vallen onder opwinding zou leveren in de toekomst. De respondenten antwoordden dat de tevredenheid dan enorm stijgt (bijlage G, analyseschema 45). Volgens hen zorgen deze attributen voor een extra waardoor de bezoeker nog meer tevreden is: “Dat zou de tevredenheid een enorme boost geven, ja dan is de klant nog meer tevreden. Het zijn toch extra's” (bijlage G, verbatim 12, p.180).

6. Conclusies

De conclusies naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn dat de doelgroep over de meeste diensteigenschappen tevreden is, maar de meeste ontevredenheid zit in de diensteigenschappen die vallen onder de categorie 'basisattributen': de bereikbaarheid en toegankelijkheid, wayfinding en de website. Volgens de theorie van Kano (1984) is het belangrijk om eerst deze basisattributen te verbeteren om extreme klantontevredenheid te voorkomen. In de basis- en prestatiecategorie ontbreken geen dienstattributen, maar de organisatie kan de bestaande dienstattributen in deze categorie nog wel verbeteren. De gewenste toevoegingen aan de dienst liggen voornamelijk in de categorie 'opwindingsattributen'. Deze toevoegingen leiden samen met de verbeteringen tot het vervullen van de wensen en behoeften van de doelgroep en een verhoging van de tevredenheid.

Deelvraag 1: Wat houdt de dienstverlening van de organisatie X in?

De dienst die de organisatie X levert zijn voornamelijk concerten, maar daarnaast heeft zij nog een verscheidenheid aan programmering zoals dienst A en B. De dienstverlening bestaat uit veel meer aspecten dan enkel het concert, maar ook uit faciliteiten, services, personeel en communicatie. De tevredenheid van de bezoeker hangt dus af van meerdere diensteigenschappen binnen de dienstverlening en om de klanttevredenheid te verhogen, moet de organisatie dus niet alleen focussen op de dienst zelf, maar ook naar op alle aspecten die erbij komen kijken om deze dienst te leveren.

Deelvraag 2: Wat is de huidige klanttevredenheid van de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht over de dienstverlening van De organisatie X?

Volgens de respondenten is de doelgroep over het overgrote deel van de diensteigenschappen van de organisatie X tevreden. Opvallend is dat de meeste ontevredenheid zit in de diensteigenschappen die vallen in de categorie 'basisattributen'. Volgens de theorie van Kano (1984) moeten juist de basisattributen in orde zijn om ontevredenheid te voorkomen. De bezoeker is nog ontevreden over de basisattributen: bereikbaarheid en toegankelijkheid, de wayfinding en de website.

De bezoekers binnen de doelgroep die goed ter been zijn, zijn over het algemeen tevreden over de bereikbaarheid, tenzij zij met de auto komen. Bezoekers die slecht ter been zijn, zijn ontevreden over de bereikbaarheid en toegankelijkheid. Beiden zijn niet tevreden over de informatievoorziening rondom de bereikbaarheid en toegankelijkheid. De organisatie geeft niet duidelijk genoeg de beperkingen aan waardoor de doelgroep voor onaangename verrassingen komt te staan. Daarnaast is de wayfinding momenteel onvoldoende en heeft een negatieve invloed op de tevredenheid van de doelgroep. Uit de situatieschets blijkt dat de organisatie X aantal verdiepingen heeft en wayfinding is daarom cruciaal. Toch is de wayfinding nu nog onduidelijk of mist zelfs op bepaalde plekken in het gebouw. Ook de website van de organisatie heeft een negatieve invloed op de tevredenheid van de doelgroep. De bezoeker kan vaak niet de juiste informatie vinden en moet veel scrollen om de informatie te vinden die zij interessant vindt. Over de kwaliteit van het zicht en geluid, de sanitaire voorzieningen de wifi en de veiligheid is de bezoeker echter wel tevreden.

Over de diensteigenschappen die vallen in 'prestatieattributen' en 'opwindingsattributen' is de doelgroep over het algemeen positief. Bij de prestatieattributen komt uit de resultaten naar voren dat hoe meer zij hiervan levert, hoe beter. Zo is de bezoeker erg tevreden over de programmering en het horeca-assortiment. Beide prestatieattributen zijn heel divers en voor ieder wat wils. Daarbij geldt: hoe meer keuze, hoe tevredener de bezoeker doorgaans is. Over de openingstijden en de duur van wachtrijen is de bezoeker ook tevreden. Echter, is er nog wel onduidelijkheid over welke rij voor welk concert is en dit heeft een negatieve invloed op de tevredenheid. Tot slot is de social media ook voldoende alleen verwacht de bezoeker meer interactie en een snellere respons op haar vragen. Over de vriendelijkheid en behulpzaamheid van het personeel en de extra horecagelegenheden is bezoeker erg te spreken en hebben een positieve invloed op de tevredenheid.

De opwindingsattributen ziet de doelgroep als extra's en hebben een positieve invloed op de tevredenheid van de doelgroep. Ze ziet de gratis garderobe, gratis earplugs, de direct mail met foto's van het bezochte concert en podium X als een leuke verrassing en maakt haar extra tevreden. Wel is er nog veel onbekendheid over de earplugs wat het aantal bezoekers die hier tevreden over is, beperkt.

Deelvraag 3: Wat zijn de wensen en behoeften van de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht over de dienstverlening van de organisatie X?

De wensen en behoeften stelt het onderzoek vast aan de hand van verbeteringen van de bestaande diensteigenschappen en de toevoegingen van nieuwe diensteigenschappen. Omdat de meeste ontevredenheid in de basisattributen zit, vallen de gewenste verbeteringen van de doelgroep dan ook met name in de basiscategorie: bereikbaarheid en toegankelijkheid, wayfinding en de website. Dit zijn verbeteringen die prioriteit moeten krijgen omdat volgens Kano (1984) de diensteigenschappen in de basiscategorie vallen de grootste invloed hebben op de klanttevredenheid.

Ondanks dat de organisatie beperkt invloed heeft op het verbeteren van de bereikbaarheid en toegankelijkheid, moet zij de informatievoorziening over de bereikbaarheid en toegankelijkheid verbeteren. De organisatie moet explicieter communiceren over de beperkingen in de mail met aanvullende informatie bij de doelgroep om onduidelijkheden te voorkomen. Op de wayfinding heeft de organisatie wel volledige invloed. De organisatie X moet deze sterk verbeteren. De organisatie moet met grotere borden, pijlen en werken met kleuren om het duidelijker te maken. Verder kan ook een app meerwaarde leveren aan het verbeteren van de wayfinding. Daarnaast is ook de website een belangrijk verbeterpunt, deze moet gebruiksvriendelijker. De grootste verbeteringen zitten in het toevoegen van meer filters, een inlogknop naar een duidelijkere plek verplaatsen en het samenvoegen van het ticketprofiel en de nieuwsbriefvoorkeuren.

Volgens de theorie zijn na de basisattributen, de prestatieattributen de belangrijkste categorie om te verbeteren. De onduidelijkheid over de rijen, de social media en de klachtenafhandeling zijn hierin de belangrijkste verbeterpunten op het gebied van communicatie. De organisatie moet duidelijker

communiceren over welke rij waarvoor is om te voorkomen dat de doelgroep in de verkeerde rij staat. Op social media wil de doelgroep meer interactie en een snellere respons van de organisatie. Tot slot moet de klachtenafhandeling persoonlijker door het CRM-systeem en de klantenservice op elkaar af te stemmen.

Omdat de doelgroep de opwindingsattributen ziet als 'extra' hebben deze de minste prioriteit om te verbeteren. Toch is ook verbetering mogelijk bij de gratis earplugs. Zij moet over deze service meer communiceren omdat deze nu onvoldoende zichtbaar is. Het nadeel is wel dat door de toenemende bekendheid het verassingseffect van dit opwindingsattribuut na verloop van tijd verdwijnt en het afzakt naar de prestatiecategorie en op lange termijn naar basis. Toch kan de organisatie op korte termijn hier juist de tevredenheid mee verhogen en volgens de theorie van Kano (1984) wordt na verloop van tijd elk opwindingsattribuut uiteindelijk toch een prestatieattribuut of basisattribuut.

Uit de resultaten blijkt dat de meeste diensteigenschappen van de organisatie X zitten in de categorie prestatie, daaropvolgend basisattributen en opwindingsattributen zijn er nog aanzienlijk minder. Er is dus nog ruimte om de hoeveelheid opwindingsattributen te vergroten. De gewenste toevoegingen aan de dienst liggen dan ook voornamelijk in de categorie opwindingsattributen. Uit de resultaten blijkt dat de organisatie X beschikt over alle nodige diensteigenschappen in de basisattributen. Met het meer openstellen van het gebouw en de centrale garderobe in de toekomst volstaat de organisatie ook in de prestatieattributen. Wel is het mogelijk om de diensteigenschappen in zowel de basis- als prestatiecategorie nog te verbeteren op de eerdergenoemde punten. De organisatie moet de volgende opwindingsattributen toevoegen: toegang tijdens het bezoek tot andere zalen, meer beleving vóór en na het bezoek en meer persoonlijk contact met de organisatie. Deze toevoegingen leiden samen met de verbeteringen tot het vervullen van de wensen en behoeften van de doelgroep en een verhoging van de tevredenheid.

Hypothese 1: Als een organisatie basisattributen levert en deze juist uitvoert, voorkomt zij extreme klanttevredenheid.

Zoals al eerder besproken, levert de organisatie X alle basisattributen die nodig zijn voor de dienstverlening. Op basis van de resultaten concludeert het onderzoek dat als de organisatie de basisattributen: bereikbaarheid en toegankelijkheid, wayfinding en de website verbetert en daarmee deze juist uitvoert, zij extreme klanttevredenheid bij de doelgroep voorkomt.

Hypothese 2: Als een organisatie een verhoogde hoeveelheid prestatieattributen levert en deze juist uitvoert, dan leidt dat tot een stijging van klanttevredenheid.

Zoals al eerder besproken, kan de organisatie X een verhoogde hoeveelheid prestatieattributen leveren door het gebouw meer open te stellen en door het realiseren van een centrale garderobe. Daarnaast kan zij de door middel van het verbeteren van de prestatieattributen: duidelijkheid over de rijen, de social media en de klachtenafhandeling een stijging van de klanttevredenheid realiseren.

Hypothese 3: Als een organisatie een verhoogde hoeveelheid opwindingsattributen levert, dan leidt dit tot een extreme stijging van de klanttevredenheid.

De organisatie realiseert een extreme stijging van de tevredenheid bij de doelgroep als ze de opwindingsattributen: toegang tijdens het bezoek tot andere zalen, meer beleving vóór en na het bezoek en meer persoonlijk contact met de organisatie toevoegt aan de dienstverlening.

Antwoord op de probleemstelling: “Hoe kan de organisatie X de klanttevredenheid onder passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht verhogen?”

Uit de conclusies hierboven blijkt dat de organisatie de klanttevredenheid onder passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht kan verhogen door eerst de basisattributen bereikbaarheid en toegankelijkheid, de wayfinding en de website te verbeteren op de eerder besproken punten. Vervolgens is een verhoging van de klanttevredenheid mogelijk door het verbeteren van de prestatieattributen: de wachtrijen, de social media en de klachtenafhandeling. Na de prestatieattributen kan de organisatie de communicatie verbeteren over het opwindingsattribuut gratis earplugs. En tot slot kan de organisatie de tevredenheid verhogen door nieuwe opwindingsattributen toe te voegen: toegang tijdens het bezoek tot andere zalen, meer beleving vóór en na het bezoek en meer persoonlijk contact met de organisatie toevoegt aan de dienstverlening.

7. Aanbevelingen

De aanbevelingen op basis van de conclusies van dit onderzoek zijn dat de organisatie zich eerst moet richten op de basisattributen, vervolgens op de prestatieattributen en tot slot op de opwindingsattributen. Voor de basiscategorie luidt het advies: communiceer explicieter over de beperkingen in de bereikbaarheid en toegankelijkheid, verduidelijk de wayfinding en maak de website gebruiksvriendelijker. Vervolgens is het advies voor de prestatiecategorie: communiceer over de rijen en maak de communicatie persoonlijker en interacteer. Voor de opwindingscategorie is het advies: communiceer meer over de earplugs en creëer meer beleving vóór en na het bezoek. Tot slot adviseert het onderzoek om in de toekomst de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek voor te leggen aan de doelgroep passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht om vast te stellen of zij zich hierin kan vinden en of zij nog aanvullingen heeft.

De aanbevelingen geven antwoord op de doelstelling: *“Inzicht geven in de wensen en behoeften van de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht teneinde een communicatieadvies te geven aan de organisatie X over hoe zij haar klanttevredenheid kan verhogen.”* Om de klanttevredenheid van de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht te verhogen, moet de organisatie X zich volgens de theorie van Kano (1984) richten op de basisattributen, vervolgens op de prestatieattributen en als laatste op de opwindingsattributen. Advies is daarom om eerst de basisattributen te verbeteren waar de doelgroep momenteel nog niet tevreden over is: de wayfinding, bereikbaarheid en toegankelijkheid en website.

Basis

Communiceer explicieter over de beperkingen in de bereikbaarheid en toegankelijkheid

Uit de conclusies blijkt dat de organisatie onvoldoende communiceert over de situatie rondom de bereikbaarheid en toegankelijkheid en dat de doelgroep hierdoor vaak voor onaangename verrassingen staat. Met name in de mail met aanvullende informatie over het bezoek beschrijft de organisatie te weinig de beperkingen. Voor meer informatie verwijst de organisatie X de bezoeker door naar website. Uit de conclusies blijkt dat het nodig is om de bezoeker nog actiever bewust te maken van de situatie en haar op de beperkingen te attenderen. Advies is daarom dat de organisatie X in deze mail met aanvullende informatie over het bezoek daarom explicieter de huidige situatie en beperkingen benoemt. Door de situatie ook in de mail uit te leggen, vergroot de organisatie de kans dat de bezoeker op de hoogte is omdat niet elke bezoeker doorklikt naar de link naar de website als er in de mail staat dat de organisatie goed bereikbaar is. Het is belangrijk om deze beperkingen in de mail te noemen en transparant te zijn over de situatie, ook al is het niet ideaal. Zo zorgt de organisatie er in ieder geval voor dat de bezoeker is voorbereid op haar bezoek. Naast de beperkingen adviseert het onderzoek de organisatie ook om in de mail oplossingen of alternatieven te benoemen om de bezoeker te helpen. Op deze manier voorkomt de organisatie ontevredenheid over dit basisattribuut.

Verduidelijk de wayfinding

Uit de conclusies blijkt dat de wayfinding nu nog te onduidelijk is of zelfs mist en een grote invloed heeft op de ontevredenheid van de doelgroep. Het advies luidt daarom om de wayfinding in het gebouw te verbeteren en professionele hulp in te schakelen. Het is allereerst raadzaam om in de centrale hal een bord neer te zetten met pijlen naar elke zaal. Dit is de plek waar de doelgroep als eerst binnenkomt. Daarnaast raadt het onderzoek aan om elke zaal een kleur te geven in de bewegwijzering wegens het grote aantal zalen. Ook moet de bewegwijzering groter zodat de doelgroep niet hoeft te zoeken bij binnenkomst. Ondanks dat de onderzoeksdoelgroep van mening is dat dit lelijk is, weegt dit niet af tegen de ontevredenheid die het verdwalen nu veroorzaken bij de doelgroep wegens te kleine borden. Daarnaast is het van belang om tijdens het creëren van de nieuwe wayfinding de bezoeker te betrekken om te bepalen welke aanduidingen duidelijk zijn, welke niet en wat nog mist. Uit de conclusies blijkt dat een app voor de wayfinding een attribuut die meerwaarde kan bieden en bovendien kan leiden tot een verdere stijging van de klanttevredenheid. Toch is het belangrijk dat eerst de basis van wayfinding goed is. Prioriteit ligt dus bij het verbeteren van de huidige bewegwijzering in het gebouw.

Maak de website gebruiksvriendelijker

Uit de conclusies blijkt dat de website nu nog te onoverzichtelijk is en de bezoeker vaak lang moet zoeken om de gewenste informatie te vinden. Omdat de bezoeker de website als een basisattribuut ziet en verwacht dat deze juist werkt, is het van belang om deze te verbeteren om ontevredenheid te voorkomen. Ondanks dat de organisatie recent filters toevoegde zoals de datum en genre blijkt uit de conclusies dat dit nog gebruiksvriendelijker moet. Advies is daarom om nog meer filters toe te passen zodat de bezoeker heel nauwkeurig kan zoeken en overzicht krijgt in het brede aanbod dat de organisatie X levert. Op deze manier heeft zij minder moeite met zoeken en hoeft zij niet meer oneindig te scrollen. Zo kan de organisatie filters toevoegen als 'artiesten a t/m z.', 'net bevestigd' en ook het 'soort evenement'. Naast deze filters is het advies om de inlogknop te verplaatsen naar de homepage zodat deze voor de doelgroep goed vindbaar is. Tot slot is het raadzaam om het profiel waar de doelgroep haar tickets koopt en het profiel met nieuwsbriefvoorkeuren tot één profiel te maken in plaats van twee losse profielen. Deze verbeteringen helpen de doelgroep in het gerichter vinden van informatie en hiermee voorkomt ze extreme ontevredenheid bij de doelgroep.

Prestatie

Na het verbeteren van de basisattributen adviseert het onderzoek de volgende prestatieattributen te verbeteren op basis van communicatie: de rijen, de klachtenafhandeling en de social media.

Communiceer over de rijen

Uit de conclusies blijkt dat de communicatie over waar welke rij voor is onvoldoende is en dat de doelgroep vaak in de verkeerde rij staat, wat leidt tot irritaties en ontevredenheid. Advies is daarom om duidelijker te communiceren welke rij waarvoor is. Ook dit is mogelijk met behulp van wayfinding. Het is raadzaam om bordjes neer zetten aan het begin en halverwege de rijen met de naam van het concert. Daarnaast is het advies om met kleuren te werken zodat het bordje correspondeert met de

kleur van de zaal waar het concert plaatsvindt. De organisatie kan de naam die in het bordje zit vervangen voor de volgende dag. Naast wayfinding is het advies om de bezoeker van tevoren in te lichten over de bordje waar zij bij moet staan. Deze informatie kan zij toevoegen aan de direct mail met aanvullende informatie die zij vlak vóór het concert naar de bezoeker stuurt.

De klachtenafhandeling en de social media voegt het onderzoek in haar aanbevelingen samen met het gewenste opwindingsattribuut 'meer persoonlijk contact met de organisatie' en mondt uit in het volgende advies:

Maak de communicatie persoonlijker en interacteer

Uit verschillende attributen blijkt dat de doelgroep graag meer persoonlijke communicatie en interactie wil met de organisatie. Ten eerste is het advies om de klachtenafhandeling af te stemmen met het CRM-systeem. Op deze manier kan de organisatie de bezoeker persoonlijker benaderen en daarnaast ook gerichter helpen omdat zij achtergrondinformatie heeft over de bezoeker. Hiermee verbetert zij de prestatieattribuut 'vriendelijkheid en behulpzaamheid van het personeel' en leidt dit tot extra tevredenheid. Daarnaast raadt het onderzoek aan om de communicatie ook persoonlijker te maken middels de direct mailing. Door middel van data uit het CRM-systeem over de doelgroep is het mogelijk om de direct mails zoveel mogelijk te personaliseren. Zo kan de organisatie op de verjaardag van haar bezoekers een verjaardagmail sturen met een korting en suggesties van programma's afgestemd op haar muziekinteresses. Hiermee vervult ze de behoefte aan meer persoonlijk contact en levert zij een extra opwindingsattribuut, wat leidt tot een extreme stijging van de klanttevredenheid.

Naast persoonlijker communiceren, is het belangrijk dat de organisatie ook meer interacteert met de doelgroep. Advies is om sneller te reageren op vragen van doelgroep op social media en daarnaast ook vragen te stellen aan de doelgroep en het gesprek aan te gaan. Zo kan de organisatie bijvoorbeeld aan de bezoekers via Instagram vragen welke artiest er nog op de 'wish list' staat. Op deze manier verbetert ze de prestatieattribuut social media en leidt ook dit tot een stijging van de klanttevredenheid.

Opwinding

Na het verbeteren van de prestatieattributen adviseert het onderzoek aan de organisatie om de communicatie over de bestaande opwindingsattribuut gratis earplugs te verbeteren en meer beleving vóór en na het bezoek toe te voegen als opwindingsattribuut.

Communiceer meer over de gratis earplugs

Uit de conclusies blijkt dat de gratis earplugs een opwindingsattribuut is dat leidt tot veel tevredenheid. Toch zijn veel bezoekers niet op de hoogte van deze service. Advies is aan de organisatie om hier meer over te communiceren zodat meer bezoekers van deze service afweten. Dit kan zij doen door meer posters in het gebouw op te hangen en een campagne te voeren via social media. Het nadeel is

wel dat door de toenemende bekendheid het verassingseffect van dit opwindingsattribuut afneemt en het na verloop van tijd verandert in een prestatieattribuut.

Creëer meer beleving vóór en na het bezoek

Uit de conclusies blijkt dat de doelgroep behoefte heeft aan meer beleving vóór en na haar bezoek. Advies aan de organisatie is daarom ook om communicatiemiddelen in te zetten om dit te realiseren. Dit levert de organisatie een extra opwindingsattribuut op en leidt tot extra klanttevredenheid bij de doelgroep. De organisatie kan verschillende communicatiekanalen inzetten om dit te bewerkstelligen. Zo kan de organisatie via social media de doelgroep al op 'opwarmen' voor haar bezoek door haar een kijkje achter de schermen te geven met bijvoorbeeld het filmen van de tourbus die aankomt of een foto van de band die aan het opbouwen is. Ook kan ze meer informatie geven over de muziekgeschiedenis van het genre waar de bezoeker een concert van heeft. Naast social media is het advies om door middel van direct mailings de organisatie in te zetten om extra beleving te creëren. De mail met foto's van na het concert is een opwindingsattribuut die de doelgroep waardeert. Het is raadzaam om meer van dit soort gelijksoortige mails te ontwikkelen zoals een teaser of een aftermovie van bijvoorbeeld een festival.

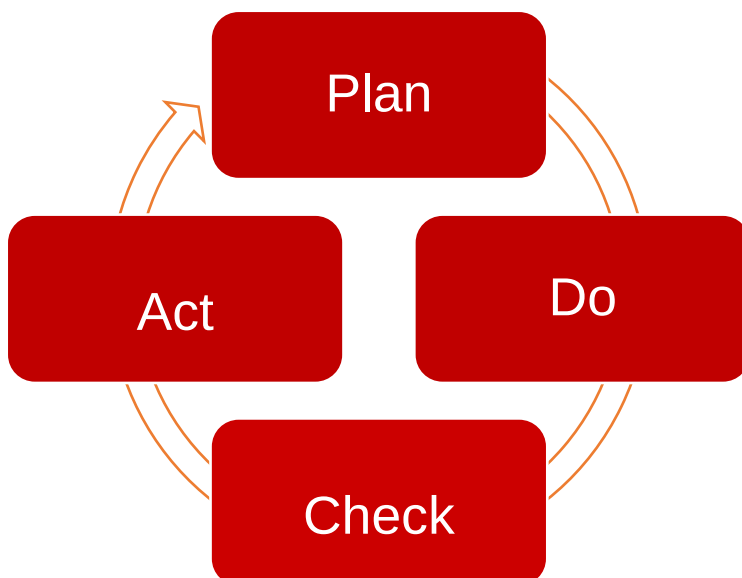
Vervolgonderzoek

Tot slot is het advies aan de organisatie X om vervolgonderzoek te verrichten. Het is raadzaam om de conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek voor te leggen aan de doelgroep passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht groep vast te stellen of zij zich hierin kan vinden en of zij nog aanvullingen heeft.

8.Implementatieplan

De implementatiestrategie is geformuleerd op basis van de aanbevelingen die in de basiscategorie behoren omdat deze prioriteit hebben. Daarnaast ondersteunt het implementatiemodel van Continuous Improvement (Deming, 1982) de implementatiestrategie. De communicatiemiddelen die het onderzoek gebruikt voor het implementeren van de basisattributen zijn een vernieuwde direct mail met informatievoorziening over de bereikbaarheid en toegankelijkheid, een vernieuwde wayfinding met voorafgaand een wayfindingonderzoek en een gebruiksvriendelijkere website met onder andere filters zoals artiesten van A t/m Z. Totale kosten van de implementatie bedragen 11596,90 euro. Totale opbrengsten zijn een stijging van de klanttevredenheid, vergroting van de kans op een herhaalbezoek en van het ontvangen van subsidie van de gemeente Utrecht in de toekomst.

Voor de implementatieplan maakt het onderzoek gebruik van Continuous Improvement (Deming, 1982). Met behulp van dit model waarborgt de organisatie structureel de kwaliteit en blijft zij zichzelf verbeteren. Het model kent vier stappen: plan, do, check, act. De eerste stap 'plan' helpt bij het formuleren van doelstellingen in een plan. Stap twee 'do' betreft de uitvoering van het plan. Daarna volgt de derde stap 'check' en hier analyseert de organisatie de resultaten en vergelijkt deze met het plan. Als laatste bestaat 'act' uit het verbeteren van de uitgevoerde actie op basis van analyse bij de derde stap. Voor alle aanbevelingen is dit implementatiemodel geschikt: de organisatie kan al deze diensteigenschappen blijven verbeteren en optimaliseren om zo tevredenheid van de doelgroep te verhogen.



Figuur 8.1: Cyclus Continuous Improvement (Deming,1982)

Direct mail over de bereikbaarheid en toegankelijkheid

Voor het verbeteren van de direct mail over de bereikbaarheid en toegankelijkheid begint de organisatie bij het plannen. De online marketeer en teamleider van Ticketing en informatie overleggen samen het doel en verdelen de taken. Het hoofddoel is het realiseren van een direct mail met een heldere informatievoorziening over de bereikbaarheid en toegankelijkheid. Vervolgens gaat de online marketeer aan de slag met het aanpassen van de huidige mail. In deze mail benoemt de organisatie expliciet de beperkingen voor bezoekers die met de auto komen of mindervalide zijn. Zo noemt zij dat de organisatie geen eigen parkeergarage heeft, geen busstop meer heeft voor de deur en er geen mogelijkheid is tot mensen afzetten voor de deur. Ze wekt de aandacht van de bezoekers voor wie deze informatie nuttig is door in de mail een vetgedrukte tekst te maken met vragen als: “*Met de auto? Houd rekening met het volgende!*”. Naast transparant te zijn over de beperkingen noemt de organisatie ook oplossingen. Het onderzoek weergeeft originele mail in figuur 8.2 en de aangepaste mail als dummy in figuur 8.3.

- *Wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.*

Figuur 8.2: Originele mail met aanvullende informatie vóór aanvang van het bezoek

- *Wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.*

Figuur 8.3: dummy: aangepaste mail met aanvullende informatie vóór aanvang van het bezoek

In de nieuwe mail verwijst de organisatie nog steeds door naar de website voor bijvoorbeeld de locatie van de parkeergarages, maar staat de belangrijkste informatie al wel in de mail zodat de bezoeker al op de hoogte is van de beperkingen. Na het maken en versturen van de mail verzamelt de teamleider Ticketing & informatie eventuele klachten of opmerkingen in de derde fase ‘check’: wellicht ontbreekt er nog iets in de mail waardoor er nog steeds verwarring heerst bij de doelgroep. Aan de hand hiervan evalueren ze het eindresultaat van de mail en controleren ze of het correspondeert met het opgestelde doel van stap één. Tot slot is het de taak van de online marketeer om in fase vier ‘act’ de laatste op- en aanmerkingen te verwerken in de mail.

Plan (week 1)	Betrokkenen
Vaststellen doelen	Online marketeer en teamleider Ticketing en informatie
Verdelen taken	Allen
Do (week 1)	Betrokkenen
Direct mail maken	Online marketeer
Check (week 2-5)	Betrokkenen
Verzamelen van inkomende klachten over mail	Teamleider Ticketing & informatie
Evaluatie resultaten project	Allen
Act (week 5)	Betrokkenen
Direct mail aanpassen	Online marketeer

Tabel 8.1: Planning van de direct mail

Soort	Wie	Toelichting	Kosten in euro's
Direct mail maken	Online marketeer	1 uur x 19,24 uurloon*	19,24
Manuren Ticketing & informatie	Teamleider klantenservice	2 x 13,86 uurloon **	27,72
Eventuele verbeteringen doorvoeren direct mail	Online marketeer	1 uur x 19,24 uurloon*	19,24
Totaal			66,20

* Een online marketeer verdient gemiddeld 19,24 euro per uur (Nationaleberoepengids, z.d-a.)

** Een teamleider klantenservice verdient gemiddeld 13,86 per uur (Nationaleberoepengids, z.d-b)

Tabel 8.2: Kostenoverzicht van de direct mail

Wayfinding

In de eerste fase stellen alle betrokkenen samen de doelen vast en verdelen zij de taken. Het vernieuwen van de totale wayfinding kost tussen de 100.000 en 150.000 euro (Persoonlijke communicatie, manager Hospitality, bijlage J). Omdat deze investering op korte termijn niet haalbaar is, kiest het onderzoek daarom voor een alternatieve implementatie en verandert de doelstelling naar het aanpakken van de grootste knelpunten. Uit dit onderzoek komen al een aantal knelpunten naar voren. Zo moet het wayfindingbedrijf in ieder geval een bewegwijzeringsbord in de centrale hal maken met pijlen en kleuren naar elke zaal. Ook staat de verdieping bij de zaalnaam zodat de bezoeker gelijk bij binnenkomst weet waar ze heen moet.

- Wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Figuur 8.4: dummy 1: bewegwijzeringsbord in de centrale hal

Daarnaast krijgt alle bestaande signing die correspondeert met de zalen een kleursticker. Naast deze verbeteringen nodigt de corporate marketeer in fase twee ook vijftien mensen uit die de organisatie X nog niet eerder bezochten om andere grote knelpunten op te sporen. Hiervoor doet de corporate marketeer een oproep via Instagram zoals in deze dummy hieronder weergegeven.

- Wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.

Figuur 8.5: dummy 2: Oproepoppost op Instagram

De incentive is een gratis ticket voor één van de geselecteerde concerten. Het onderzoek kiest deze incentive omdat de organisatie X niet alle concerten uitverkoopt en het daarnaast kans biedt voor deze groep potentiële bezoekers om kennis te maken met de organisatie X, wat mogelijk leidt tot een herhaalbezoek. De corporate marketeer selecteert vijftien geschikte deelnemers en nodigt hen uit via de mail. Tijdens de pre-test begeleidt de corporate marketeer de bezoekers en ontvangen zij vijf verschillende routes, elk naar één van de zalen. Ook bevatten de routes opdrachten zoals naar de wc's gaan op de tweede verdieping of de bar vinden bij de grote zaal. In dummy 3 zie je één van de routes die een bezoeker loopt.

- *Wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.*

Figuur 8.6: dummy 3: Oproepopst op Instagram

Elk respondent noteert welke onduidelijkheden of gebreken zij tegenkomt. De corporate marketeer bundelt de resultaten in een rapportage en maakt onderscheid tussen verbeteringen op korte termijn en verbeteringen op lange termijn. Tegelijkertijd doet de communicatiemanager onderzoek naar welk bedrijf het beste is op basis van prijs, kwaliteit en hun ervaring met soortgelijke projecten en neemt uiteindelijk met één bedrijf contact op. Vervolgens gaat ze in overleg met het bedrijf en neemt in dit gesprek de resultaten mee van dit onderzoek over de wayfinding en die van de pre-test. De volgende stap is dat het bedrijf aan de slag gaat met ontwerpen, creëren en tot slot het aanbrengen van de wayfinding en de kleuren in het gebouw. In de fase 'check', voert de corporate marketeer nogmaals hetzelfde onderzoek uit met een nieuwe groep mensen om te kijken of er nog onduidelijkheden zijn in de nieuwe wayfinding. Vervolgens evalueren de organisatie X en het bedrijf uitvoering van de wayfinding de resultaten van de post-test en checken ze of het overeenkomt met het opgestelde doel in 'plan'. Tot slot brengt het wayfindingbedrijf in 'act' de laatste cruciale verbeterpunten aan in de wayfinding.

Plan week 1	Betrokkenen
Doelen stellen: aanpakken van grootste knelpunten	Corporate marketeer, manager communicatie en zakelijk directeur
Taken verdelen	Corporate marketeer, stagiaire marketing, manager communicatie en zakelijk directeur
Do week 2- 9	Betrokkenen
Oproeppost op social media maken	Corporate marketeer
15 personen uitnodigen via de mail met informatie	Corporate marketeer
Opdrachtenlijst maken voor bezoekers	Corporate marketeer
Pre test wayfinding	Corporate marketeer, stagiaire Corporate marketing en bezoekers
Rapportage maken van bevindingen bezoekers	Corporate marketeer
Oriënteren op verschillende bedrijven	Manager communicatie
Contact opnemen met gekozen bedrijf wayfinding	Manager communicatie
Overleg en plan maken met bedrijf	Corporate marketeer, facilitair manager, zakelijk directeur, bedrijf
Nieuwe wayfinding ontwerpen, creëren en aanbrengen (incl. bord centrale hal en kleuren).	Bedrijf
Nieuwe oproep social media	Corporate marketeer
15 nieuwe personen uitnodigen via de mail met informatie	Corporate marketeer
Post-test nieuwe groep bezoekers	Corporate marketeer, corporate stagiaire, bezoekers
Check week 9	Betrokkenen
Resultaten post-test verzamelen	Corporate marketeer
Evaluatie resultaten wayfinding en post-test	Allen
Act week 10	Betrokkenen
Belangrijkste verbeteringen project doorvoeren	Bedrijf

Tabel 8.3: Planning van de wayfinding

Soort	Wie	Toelichting	Kosten in euro's
Social media posts en mailings	Corporate marketeer	0, 5 uur x 21,65 uurloon *	10,83
Begeleiding pre-test & post-test	Corporate marketeer en stagiaire corporate marketing	(16 uur x 21,65 uurloon*) + (16 uur x 1,44 uurloon**)	369,44
Rapportages maken	Corporate marketeer	3 uur x 21,65 uurloon*	64,95
Oriëntatie en contact bedrijf	Facilitair manager	4 uur x 25,69 uurloon ***	102,76
Incentive nieuwe bezoekers	Nieuwe bezoekers	30 x 25,00 gemiddelde kostprijs voorstellingen****	750,00
Wayfinding	Professioneel bedrijf	Indicatie*****	8000,00
Totaal			9297,98

* Een corporate marketeer verdient gemiddeld 21,65 per uur (Nationaleberoepengids, z.d- c)

** Een stagiaire verdient bij de organisatie 1,44 per uur (250 euro stagevergoeding in een maand)

*** Een facilitair manager verdient gemiddeld 25,69 per uur (Nationaleberoepengids, z.d- d)

**** Volgens de organisatie is de kostprijs gemiddeld 25,00 euro (Persoonlijke communicatie corporate marketeer, bijlage K)

***** Volgens de organisatie kost het verbeteren van de knelpunten van de wayfinding gemiddeld 8000 euro (Persoonlijke communicatie corporate marketeer, bijlage L)

Tabel 8.4: Kostenoverzicht van de wayfinding

Een gebruiksvriendelijkere website

De website verbetert de organisatie op haar gebruiksvriendelijkheid. In de eerste fase 'plan' komen de betrokkenen bijeen en stellen samen hun doel vast: het gebruiksvriendelijker maken van de website. Om dit te realiseren, huurt de organisatie haar vaste websitespecialist in en voegt de filters toe: 'artiesten A t/m Z.', 'net bevestigd' en het 'soort evenement'. Verder verplaatst hij de inlogknop naar de homepage zodat deze goed zichtbaar is en voegt hij de twee profielen van tickets en nieuwsbriefvoorkeuren samen. Na het verwerken van deze acties, verzamelt de teamleider Ticketing & informatie eventuele klachten of opmerkingen in de derde fase 'check'. Daarnaast evalueren de betrokkenen of alle nieuwe verbeteringen naar behoren functioneren en of ze hun doelstelling hebben bereikt. Tot slot is het de taak van de websitespecialist om de laatste op- en aanmerkingen over de website te verwerken.

Plan (week 1)	Betrokkenen
Overleg over het gebruiksvriendelijker maken van website	Online marketeer en websitespecialist
Taken verdelen	Allen
Do (week 1)	Betrokkenen
Toevoegen filters	Websitespecialist
Verplaatsen inlogknop naar homepage	Websitespecialist
Samenvoegen van twee profielen	Websitespecialist
Check (week 2-5)	Betrokkenen
Verzamelen van inkomende klachten over website	Teamleider
Evaluatie resultaten website	Online marketeer en websitespecialist
Act (week 5)	Betrokkenen
Verbeteringen project doorvoeren	Websitespecialist

Tabel 8.5: Planning van de website

Soort	Wie	Toelichting	Kosten in euro's
Filters (A t/m Z., soort concert, net bevestigd)	Websitespecialist	(6 uur x 90,00 uurloon) *	540,00
Inlogknop verplaatsen van plek	Websitespecialist	(0,5 uur x 90,00 uurloon)*	45,00
Samenvoegen van de twee profielen: tickets en nieuwsbriefvoorkeuren	Websitespecialist	(15 uur x 90,00 uurloon) *	1350,00
Eventuele verbeteringen doorvoeren	Websitespecialist	(3 uur x 90,00 uurloon)*	270,00
Verzamelen klachten	Teamleider Ticketing en informatie	(2 uur x 13,86 uurloon)**	27,72
Totaal			2232,72

* De kosten zijn gebaseerd op persoonlijke communicatie met de online marketeer van de organisatie (bijlage H)

** Een teamleider klantenservice verdient gemiddeld 13,86 per uur (Nationaleberoepengids, z.d.)

Tabel 8.6: Kostenoverzicht van de website

Tijdsplanning, kosten en baten

De planning voor de implementatie van de basisattributen betreft tien weken. De startdatum van het implementatieplan is nader te bepalen omdat het met de situatie rondom corona nu onduidelijk is wanneer de organisatie het plan kan uitvoeren. Zowel de mail als de website is snel te implementeren bij fase twee 'do', maar de fase 'check' beslaat meer tijd omdat de organisatie op de resultaten van de acties moet wachten. Deze uiten zich in klachten en opmerkingen of juist in geen opmerkingen.

Week:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Direct mail	Plan	Do	Check			Act				
Wayfinding	Plan	Do							Check	Act
Website	Plan	Do	Check			Act				

Tabel 8.7: Tijdsplanning van de drie basisattributen

De kosten werkt het onderzoek per implementatie uit in tabel 8.2, 8.4 en 8.6 en bundelt deze tenslotte samen in het kostenoverzicht hieronder in tabel 8.7. De haalbaarheid van de nieuwe direct mail over de bereikbaarheid en toegankelijkheid en het gebruiksvriendelijker maken van de website is hoog. De organisatie hoeft relatief weinig kosten te maken terwijl de verbeteringen daarentegen een grote invloed hebben op de tevredenheid. Het gaat hier namelijk om basisattributen waarvan de doelgroep verwacht dat deze aanwezig zijn en bovendien in orde zijn. De wayfinding is een grote investering, maar ook deze heeft als basisattribuut een grote invloed op de tevredenheid van de doelgroep. Zoals eerder vermeld, is de implementatie van een totaal nieuwe wayfinding op korte termijn niet realistisch gezien de hoogte van de kosten, maar met het verbeteren van de grootste knelpunten verbetert de organisatie dit basisattribuut op korte termijn. Alle implementaties dragen bij aan het verhogen van de tevredenheid van de doelgroep. Door het verbeteren van de basisattributen neemt de organisatie de factoren die de grootste negatieve invloed hebben op de tevredenheid weg en verhoogt ze de algehele tevredenheid van de doelgroep. Met het verhogen van de tevredenheid vergroot de organisatie ook de kans op een herhaalbezoek. Met meer herhaalbezoeken van de passieve bezoekers uit de gemeente Utrecht vergroot zij ook haar kans om in de toekomst weer subsidie te ontvangen van de gemeente Utrecht doordat zij hiermee een grotere groep inwoners uit de gemeente Utrecht bedient.

Soort	Toelichting	Kosten in euro's
Totaal direct mail	Cumulatie van tabel 8.2	66,20
Totaal wayfinding	Cumulatie van tabel 8.4	9297,98
Totaal website	Cumulatie van tabel 8.6	2232,72
Totaal		11596,90

Tabel 8.8: Kostenoverzicht van de implementatie van de drie basisattributen

9. Literatuurlijst

Baarda, B. & Bakker, E. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek* (3^{de} ed.). Groningen, Nederland: Noordhoff.

Baarda, B. & van der Hulst, M. (2017). *Basisboek Interviewen* (4^{de} ed.). Groningen, Nederland: Noordhoff.

Brady, M. K. & Cronin, J. R. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34-49.

<https://doi.org/10.1509/jmkg.65.3.34.18334>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2019, 19 december). *Concerten trekken meer publiek dan ooit*. Geraadpleegd op 2 februari 2020, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/51/concerten-trekken-meer-publiek-dan-ooit>

Cronin Jr., J. J. & Taylor, A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68. <https://doi.org/10.2307/1252296>

Deming, W. E. (1982). *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality*. In Orsini, J.N. (2013). New York: McGraw-Hill.

De organisatie X. (2019). *Jaarplan 2020*. Geraadpleegd van <https://www.De organisatie X.nl/wp-content/uploads/2019/10/Jaarplan-2020-De organisatie X.pdf>

Jones, T. J. & Sasser, W. E. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73(6), 88-99.

Grönroos, C. (1984). A service quality model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44. <https://doi.org/10.1108/eum0000000004784>

Leys, A. (2009). *METEN VAN PATIËNTEVREDENHEID OP EEN DIENST MEDISCHE BEELDVORMING: ONTWIKKELING VAN MEETINSTRUMENT*. Geraadpleegd van https://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/001/459/298/RUG01-001459298_2011_0001_AC.pdf

Lillrank, P. & Kano, N. (1989). *Continuous Improvement: Quality Control Circles in Japanese Industry* (2^e ed.). Ann Arbor, Michigan, Verenigde Staten: University of Michigan Center for Japanese Studies.

- Liu, T. & Wu, L. (2007). Customer retention and cross-buying in the banking industry: An integration of service attributes, satisfaction and trust. *Journal of Financial Services Marketing*, 12(2), 132-145. <https://doi.org/10.1057/palgrave.fsm.4760067>
- Nationale Beroepengids. (z.d-a). *Online Marketeer worden? Salaris, Opleiding, Vacatures & Functie*. Geraadpleegd op 23 mei 2020, van <https://www.nationaleberoepengids.nl/online-marketeer#salaris>
- Nationale Beroepengids. (z.d-b). *Teamleider klantenservice worden? Salaris, Opleiding, Vacatures & Functie*. Geraadpleegd op 23 mei 2020, van <https://www.nationaleberoepengids.nl/teamleider-klantenservice#salaris>
- Nationale Beroepengids. (z.d-c). *Corporate marketeer worden? Salaris, Opleiding, Vacatures & Functie*. Geraadpleegd op 23 mei 2020, van <https://www.nationaleberoepengids.nl/corporate-marketeer#salaris>
- Nationale Beroepengids. (z.d-d). *Facilitair Manager: Salaris, Vacatures, Opleiding, Taken, Toekomst & Skills*. Geraadpleegd op 23 mei 2020, van <https://www.nationaleberoepengids.nl/facilitair-manager#salaris>
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469. <https://doi.org/10.2307/3150499>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Qiting, P., Uno, N. & Kubota, Y. (2013). Kano Model Analysis of Customer Needs and Satisfaction at the Shanghai Disneyland.
- Reichheld, F. F. & Sasser, E. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Rust, R. T. & Oliver, R. L. (1994). Service quality: insights and managerial implications from the frontier. In R. T. Rust & R. L. Oliver (Red.), *Service quality: New directions in theory and practice* (pp. 1-20). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Selten, R., Erna, R., & Slob, A. (2019). *Bevolkingsprognose 2019*. Utrecht, Nederland: Gemeente Utrecht.

Shahin, A., Pourhamidi, M., Antony, J. & Park, S. H. (2013). Typology of Kano models: a critical review of literature and proposition of a revised model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30(3), 341-358. <https://doi.org/10.1108/02656711311299863>

Shiba, S., Graham, A., Walden, D., Lee, T. H., Stata, R. & Center for Quality Management (Cambridge, Mass.). (1993). *New American TQM*. Abingdon, Verenigd Koninkrijk: Taylor & Francis.

Scholl, N. & Olivier, A. J. (2014). *De essentie van kwalitatief onderzoek*. Geraadpleegd op 25 januari 2020, van <http://moa04.artoo.nl/cloumoaawebimages/images/bestanden/pdf/Studenteninformatie/SCHOLL OLIVIER De essentie van kwalitatief onderzoek versie4.pdf>

Thomassen, J-P.R. (1998). *Waardering door klanten*. Deventer: Samsom/INK.

Trompenaars, F. & Coebergh, P. H. (2014). *100+ Management Models*. Oxford, United Kingdom: Infinite Ideas.

Utrecht. (2019, 15 oktober). *Beleidsregel Cultuurnota 2021-2024 'Kunst kleurt de stad'*. Geraadpleegd op 12 maart 2020, van [https://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/xhtmloutput/Historie/Utrecht%20\(Utr\)/CVDR628326/CVDR628326_1.html](https://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/xhtmloutput/Historie/Utrecht%20(Utr)/CVDR628326/CVDR628326_1.html)

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press.

Zijp, J. (2019, 22 augustus). *Podium overzicht 2019*. Geraadpleegd op 1 maart 2020, van <https://www.em-cultuur.nl/podium-overzicht-2019/>

10. Bijlagen

Verdere informatie is wegens vertrouwelijkheid niet beschikbaar voor derden.