

VERRAS DE GAST VOORDAT DE GAST JOU VERRAST

Een onderzoek naar de optimalisatie van de gasttevredenheidsonderzoeken van Flint om op de steeds wisselende verwachtingen van de gast in te spelen



Flint theater
evenementen
congressen

Verras de gast voordat de gast jou verrast

Een adviesrapport ter optimalisatie van de gasttevredenheidsonderzoeken van Flint om op de steeds wisselende verwachtingen van de gast in te spelen

Xander Goedhart

448110

DYP4V.42

Deventer, juli 2021

Hogeschool Saxion/ Young Professional Semester

Begeleider: Vanessa Urdaneta

Verklaring eigen werk



Verklaring eigen werk

Ik verklaar hierbij dat ik:

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

Naam: Xander Goedhart
Datum: 28 juni 2021

Handtekening:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Xander Goedhart', written over a horizontal line.

[saxion.nl](https://www.saxion.nl)

Figuur 1.1: verklaring eigen werk Xander Goedhart

Informatiepagina

Naam organisatie : Flint theater, evenementen en congressen N.V.
Adres : Coninckstraat 60
Postcode/plaats : 3811WK Amersfoort
Plaats: Amersfoort
Land : Nederland
Website : Flint.nl
Telefoonnummer : 033-4229229
Naam contactpersoon : De heer Robert Hendriks
Functie contactpersoon : Manager Horeca
Telefoonnummer : +31 6 18117429
E-mailadres : robert.hendriks@flint.nl

Naam student : Xander Goedhart
Adres : Albert Hahnstraat 25/ Bruynssteeg 2B
Postcode : 3817DM/ 7411LT
Plaats : Amersfoort/ Deventer
Telefoonnummer : +31 631258396
E-mailadres : xander1607@gmail.com



Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport 'Optimalisatie gasttevredenheidsonderzoeken van Flint' en het verantwoordingsdocument. Dit adviesrapport is geschreven in het kader van mijn afstudeeropdracht aan de opleiding Hotelmanagement, Hospitality Business School van Saxion te Apeldoorn en Deventer. Het adviesrapport is geschreven in het kader van het managementvraagstuk van opdrachtgever Flint theater, evenementen en congressen te Amersfoort. Van februari 2021 tot en met juni 2021 heb ik aan dit portfolio gewerkt door middel van het schrijven en onderzoek doen.

In samenwerking met Robert Hendriks en Mascha Bos, mijn begeleiders vanuit Flint, en Vanessa Urdaneta, mijn begeleider vanuit Saxion, is het managementvraagstuk vastgesteld en omgezet in een hoofdvraag en verschillende onderzoeks- en deelvragen.

Graag wil ik mijn erkentelijkheid uitspreken naar mijn begeleiders vanuit het stagebedrijf, Robert Hendriks en Mascha Bos, ze bedanken voor de ondersteuning, betrokkenheid en begeleiding tijdens dit Young Professional Semester. Met al mijn vragen vond ik een luisterend oor en advies en maakten zij tijd daarvoor vrij. Mijn dank gaat ook uit naar mijn begeleider vanuit school, Vanessa Urdaneta; haar fijne ondersteuning en betrokkenheid tijdens dit project heb ik als plezierig ervaren. Daarnaast wil ik ook Karin Klein Wassink, manager evenementen & congressen, en Yvonne Ligtenberg, hoofd operationele zaken van Theater De Vest, bedanken voor het meewerken aan dit onderzoek. Zonder de informatieve en interessante informatie uit de interviews had ik het onderzoek niet op deze wijze kunnen afronden.

Vervolgens wil ik mijn vrienden bedanken voor de mentale steun en afleiding op momenten waar ik in het onderzoek vastliep. Mijn ouders ben ik dankbaar voor de tips en het soms irritant kritisch kijken naar mijn geschreven stukken. Mijn opa mag in dit dankwoord niet ontbreken; hij toonde onafgebroken interesse in mijn vraagstuk, voorzag mij van interessante krantenknipsels die wellicht van toepassing konden zijn voor mijn onderzoek. Dank voor het overleggen en sparren over mijn onderzoek en de aanbevelingen.

Dankzij deze positieve invloeden en wijsheid heb ik dit adviesrapport geïnspireerd en met groeiend enthousiasme op een goede wijze kunnen voltooien.

Ik wens u veel leesplezier.

Xander Goedhart

Deventer, juli 2021



Samenvatting

Flint is het theaterhart van Amersfoort en een bedrijf waar de kernwaarden proactief, persoonlijke aandacht, plezier, theaterbeleving en lef bijdragen aan het hoge niveau van gastvrijheid. De gastvrijheid en gasttevredenheid zijn begrippen die steeds belangrijker worden in de hospitality branche. Eén van de manieren die Flint inzet om hierop in te spelen zijn de gasttevredenheidsonderzoeken. Echter functioneren de betrokken afdelingen los van elkaar en presteren een aantal gasttevredenheidsonderzoeken niet optimaal. Daarnaast laat de klanttevredenheid in de afgelopen twee jaar een lichte daling zien. Ondanks dat de resultaten niet onder de Kritieke Prestatie Indicator (KPI) van een 8 gemiddeld komen, is dit voor Flint reden om het proces rondom de gasttevredenheidsonderzoeken nog eens onder de loep te nemen. Om in te kunnen spelen op de gasttevredenheid, is het van belang dat de gasttevredenheidsonderzoeken optimaal functioneren. Het gaat voor Flint in dit adviesrapport zowel over de instrumenten zelf, als over de borging en kwaliteit van de verzamelde informatie uit de gasttevredenheidsonderzoeken.

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen hoe de gasttevredenheidsonderzoeken geoptimaliseerd kunnen worden, zodat Flint kan inspelen op de verwachtingen van de gasten. Voor dit doel is het managementvraagstuk opgesteld: 'Hoe kan Flint de gasttevredenheidsonderzoeken optimaliseren en daarmee inspelen op de steeds wisselende verwachtingen van de gasten?'. Hier zijn de volgende onderzoeksvragen voor opgesteld: 'Hoe gaat Flint momenteel om met de gasttevredenheidsonderzoeken?', 'Hoe gaat de theaterbranche om met gasttevredenheidsonderzoeken?', 'Hoe zien de belangrijkste trends en ontwikkelingen eruit in de gastvrijheidsbranche op het gebied van gastvrijheid en gasttevredenheidsonderzoeken?'.

Om het managementvraagstuk en de onderzoeksvragen te beantwoorden is er een interne analyse gedaan van Flint, waarin drie leidinggevenden zijn geïnterviewd. Deze interviews zijn volgens de werkwijze van kwalitatief onderzoek ontleed en daarna geanalyseerd. Daarnaast is er een concurrentieanalyse gedaan, waarin één leidinggevende van Theater De Vest is geïnterviewd. Hier is vervolgens dezelfde werkwijze gehanteerd als bij de interne analyse. Vervolgens is er een trends en ontwikkelingen analyse gedaan over de gastvrijheidsbranche, waar gebruik is gemaakt van deskresearch. Deze drie analyses hebben de basis gevormd voor de SWOT-analyse over de gasttevredenheidsonderzoeken.

Uit de resultaten van het onderzoek bleek dat de wijze van handelen van Flint met betrekking tot de gasttevredenheidsonderzoeken twee kanten kent, omdat de resultaten uit de onderzoeken boven het gestelde doel zijn, maar er een versnipperde samenwerking is tussen de afdelingen. De concurrentie bleek effectiever om te gaan met de gasttevredenheidsonderzoeken vanwege de centralisering bij de afdeling marketing en het betrekken van alle afdelingen bij de besluitvorming. Echter bleek er weinig evaluatie plaats te vinden bij de concurrent, waardoor er alternatieven over het hoofd worden gezien. De belangrijkste trends in de gastvrijheidsbranche bleken de Try-Likes, het groeiend belang van gastbeleving, social listing en het nieuwe AFAS Theater in Leusden te zijn.

Op basis van de antwoorden op de onderzoeks- en deelvragen, zijn de aanbevelingen voor Flint geschreven. De aanbevelingen zijn het inzetten van Try-Likes ter ondersteuning van de mystery visit, het centraliseren van de gasttevredenheidsonderzoeken bij de afdeling marketing, het creëren van een customer satisfaction survey managementteam en het inzetten van social listing ter ondersteuning van de aftersales enquêtes. Door het inpassen van deze aanbevelingen in het beleid optimaliseert Flint het gasttevredenheidsonderzoek en kan het inspelen op de steeds wisselende verwachtingen van de gast.

Inhoudsopgave

Lijst van tabellen en figuren	8
Portfolio I: Het beroepsproduct	9
1. Inleiding.....	9
1.1. <i>Aanleiding</i>	9
1.2. <i>Doelstelling</i>	9
1.3. <i>Leeswijzer</i>	10
2. Methode van onderzoek	11
2.1. <i>Case study</i>	11
2.2. <i>Soort onderzoek</i>	11
2.3. <i>Dataverzameling</i>	11
3. Tussenproducten	13
3.1. <i>Literatuuronderzoek</i>	13
3.1.1. <i>Gastvrijheid</i>	13
3.1.2. <i>Gasttevredenheidsonderzoeken</i>	14
3.2. <i>Interne analyse Flint</i>	16
3.2.1. <i>De codeboom (uiteindelijke versie)</i>	16
3.2.1. <i>Samenvatting van de interviews</i>	18
3.2.2. <i>Structureren</i>	25
3.3. <i>Concurrentieanalyse</i>	27
3.3.1. <i>Codeboom</i>	27
3.3.2. <i>Samenvatting van het interview</i>	27
3.3.3. <i>Structureren</i>	30
3.4. <i>Analyse trends en ontwikkelingen gastvrijheidsbranche</i>	32
3.4.1. <i>Instrumenten</i>	32
3.4.2. <i>Gasttevredenheidstrend</i>	33
3.4.3. <i>Marktontwikkeling</i>	34
3.4.4. <i>Relevantie voor het vraagstuk van Flint</i>	34
3.5. <i>SWOT-analyse Flint</i>	35
Intern	35
Extern	42
4. Conclusie	48
5. Aanbevelingen	51
5.1. <i>Wijze van informatieverzameling & bundeling</i>	51
5.2. <i>Evaluatie, verwerking en opvolging</i>	54
Nawoord	58
Bijlagen adviesrapport.....	59
<i>Bijlage 1: AAOCC-criteria</i>	59

<i>Bijlage 2: De interviewguide interne analyse</i>	<i>62</i>
<i>Bijlage 3: Interview met Robert Hendriks van Flint</i>	<i>64</i>
<i>Bijlage 4: Interview met Mascha Bos van Flint</i>	<i>72</i>
<i>Bijlage 5: Interview met Karin Klein Wassink van Flint</i>	<i>82</i>
<i>Bijlage 6: de eerste codeboom van de interne analyse + verduidelijking voor het herzien van de codeboom</i>	<i>88</i>
<i>Bijlage 7: Interviewguide concurrentieanalyse.....</i>	<i>93</i>
<i>Bijlage 8: Interview met Yvonne Ligtenberg van Taqa Theater De Vest</i>	<i>95</i>
<i>Bijlage 9: Toestemming Dataverzameling Xander Goedhart.....</i>	<i>100</i>
Portfolio II: Verantwoordingsdocument.....	101
1. Inleiding.....	101
2. Vraag aan de opdrachtgever	102
3. Oplossingsstrategieën	104
4. Gebruik van kennis	106
4.1. Benodigde kennis	106
4.2. Kennisverzameling.....	106
4.3. Bevindingen	107
4.4. Gebruik bevindingen	110
4.5. Discussie.....	112
5. Stakeholders.....	114
6. Financiën	116
Bijlagen verantwoordingsdocument:	118
<i>Bijlage 1: Operationalisering.....</i>	<i>118</i>
<i>Bijlage 2: SWOT-Analyse confrontatiematrix.....</i>	<i>119</i>
<i>Bijlage 3: Informatie FeedbackSmileys.....</i>	<i>120</i>
Bijlage 4: overzicht van de stakeholders	124
Bijlage 5: Overzicht van financiële aspecten van de aanbevelingen uit het adviesrapport.....	125
Algehele literatuurlijst.....	126

Lijst van tabellen en figuren

Het adviesrapport

Figuur 1.1:	Verklaring eigen werk Xander Goedhart	2
Tabel 2.1:	Respondenten interne analyse	13
Tabel 2.2:	Respondent concurrentieanalyse	13
Tabel 3.1:	Codeboom interne analyse	17
Tabel 3.2:	Likertschaal weergave interne analyse	26
Tabel 3.3:	Codeboom concurrentieanalyse	28
Tabel 3.4:	Likertschaal weergave concurrentieanalyse	31
Tabel 3.5:	SWOT-tabel Flint	36
Tabel 3.6:	SWOTconfrontatiematrix	48
Figuur 5.1:	Voortgangscyclus Customer Satisfaction-Managementteam Flint	56
Tabel 4.1:	AAOCC-tabel	60
Tabel 4.2:	Interviewguide interne analyse	63
Tabel 4.3:	Eerste versie van de codeboom interne analyse	89
Tabel 4.4:	Interviewguide concurrentieanalyse	94
Figuur 4.1:	Toestemming dataverzameling Xander Goedhart	101

Het verantwoordingsdocument

Tabel 1.1:	Beoordelingscriteria verantwoordingsdocument	102
Tabel 1.2:	Overzicht van de stakeholders	125
Tabel 1.3:	Overzicht van financiële aspecten van de aanbevelingen uit het adviesrapport	126
Figuur 1.1:	Operationalisering begrip gastvrijheidsonderzoeken	119
Figuur 1.2:	Informatie FeedbackSmileys	121

Portfolio I: Het beroepsproduct

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding naar het managementvraagstuk vanuit Flint toegelicht. De doelstelling van het onderzoek, met daarin de onderzoeks- en deelvragen, worden beschreven. Afsluitend wordt er een leeswijzer van dit adviesrapport weergegeven.

1.1. Aanleiding

Uit de oriënterende gesprekken bij Flint blijkt dat er een aantal instrumenten worden ingezet om de gasttevredenheid te meten. Hierbij kan gedacht worden aan enquêtes, mystery guests en reviews via de website. Echter staan de afdelingen die verantwoordelijk zijn voor de gasttevredenheidsonderzoeken niet met elkaar in verbinding en functioneren zij als aparte eilanden binnen de organisatie. Daarnaast zijn de klanttevredenheidsenquêtes niet specifiek en onvoldoende relevant op kritieke onderwerpen om het resultaat vast te stellen, adequaat te meten en analyseren. In de enquêtes vraagt Flint vooral door op onderwerpen waarop Flint goed scoort in plaats van kritische vragen te stellen over onderwerpen waar het minder op scoort. Deze ontwikkeling leidt ertoe dat er in de gasttevredenheid een lichte daling plaatsvindt. De resultaten bevinden zich momenteel boven streefcijfer dat binnen Flint gehanteerd wordt, gemiddeld een 8. Echter is dit voor Flint, een bedrijf dat gasttevredenheid als een prioriteit ziet, een reden om de gasttevredenheidsonderzoeken kritisch te bekijken en opnieuw in te richten. Dit omvat de gasttevredenheidsonderzoeken zelf, maar ook de borging en kwaliteit van de daaruit voortkomende informatie. In dit adviesrapport zal derhalve onderzoek worden gedaan naar hoe Flint de gasttevredenheidsonderzoeken kan optimaliseren om zo in te kunnen spelen op de steeds wisselende verwachtingen van de gasten.

Flint is het theaterhart van Amersfoort en daarnaast één van de grootste theaters van Nederland. Flint heeft een breed aanbod van podiumkunsten, jaarlijks worden er ruim 300 voorstellingen en evenementen gerealiseerd die om en nabij de 150.000 bezoekers per jaar behalen. Flint staat voor een hoog niveau van service, gastvrijheid en klanttevredenheid. Dit blijkt uit de reviews via Google; Flint krijgt gemiddeld 4,3 van de 5 sterren over een totaal van 1.428 reviews. De meest relevante onderwerpen zijn het personeel, de horeca en de begeleiding. Hierop zijn dan ook de kernactiviteiten afgestemd. Flint wil zich onderscheiden van de concurrentie op het gebied van service, gastvrijheid en klanttevredenheid.

1.2. Doelstelling

Het concrete vraagstuk dat bij Flint ligt is: 'Hoe kan Flint de gasttevredenheidsonderzoeken optimaliseren en daarmee inspelen op de steeds wisselende verwachtingen van de gasten?'. De eerste hierbij geformuleerde onderzoeksvraag is: 'Hoe gaat Flint momenteel om met de gasttevredenheidsonderzoeken?'. De hierop gebaseerde deelvragen zijn: 'Welke gasttevredenheidsonderzoeken hanteert Flint momenteel en waarom juist deze instrumenten?', 'Op welke manier zet Flint deze gasttevredenheidsmetingen in voor de optimalisering van de gasttevredenheid?'. De tweede geformuleerde onderzoeksvraag is: 'Hoe gaat de theaterbranche om met gasttevredenheidsonderzoeken?'. De hierop gebaseerde deelvragen zijn: 'Welke van deze gasttevredenheidsonderzoeken, die Flint momenteel niet inzet, zijn geschikt voor Flint en waarom?' en 'Wat zijn voor Flint de belangrijkste kansen en bedreigingen in de theaterbranche en waarom?'. De laatste geformuleerde onderzoeksvraag is: 'Hoe zien de belangrijkste trends en ontwikkelingen eruit in de gastvrijheidsbranche op het gebied van gastvrijheid en gasttevredenheidsonderzoeken?'. De hierop gebaseerde deelvragen zijn: 'Waar liggen voor Flint de kansen en bedreigingen in de trends in hoe de theaterbranche omgaat met gasttevredenheid?', 'Welke gasttevredenheidsonderzoeken van buiten de theaterbranche, die Flint momenteel nog niet inzet, zijn geschikt voor Flint en waarom?'. De onderzoeksvragen worden beantwoord met behulp van literatuuronderzoek, kwalitatief onderzoek en deskresearch. Hierin worden verschillende bronnen bestudeerd. De kernbegrippen die meermaals terugkomen zijn 'gastvrijheid' en 'gasttevredenheidsonderzoeken'.

1.3. Leeswijzer

In het hierop volgende hoofdstuk wordt het eerste tussenproduct gepresenteerd. Hierin wordt onderzoek gedaan naar de definitie van de kernbegrippen gastvrijheid en gasttevredenheidsonderzoeken en de overeenkomsten, verschillen en samenhang tussen deze begrippen.

Vervolgens wordt het tweede tussenproduct gepresenteerd. Hierin wordt de interne omgeving van Flint met betrekking tot de gasttevredenheidsonderzoeken onderzocht. Dit kwalitatieve onderzoek vindt plaats in de vorm van interviews met drie bevoegde medewerkers van Flint.

Het derde tussenproduct focust zich op de externe omgeving van Flint. Er vindt een kwalitatief onderzoek plaats waarin de concurrentenanalyse wordt uitgevoerd aan de hand van een interview met een werknemer van een concurrerend theater van Flint, die affiniteit heeft met de gasttevredenheidsonderzoeken.

Het laatste tussenproduct omvat een gastvrijheidsbranche analyse en onderzoek naar de wijze waarop bedrijven in deze branche omgaan met gastvrijheid en gasttevredenheidsonderzoeken. Dit onderzoek wordt volbracht met deskresearch naar de trends en ontwikkelingen op het gebied van gasttevredenheidsonderzoeken en gastvrijheid.

De gegevens uit de interne, concurrentie- en branche-analyse worden verwerkt in een SWOT-analyse. Hierin worden de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen voor Flint geanalyseerd en vervolgens als visualisatie in een SWOT-matrix schematisch weergegeven.

Daaropvolgend worden de onderzoeksvragen behandeld in de vorm van een conclusie die tracht antwoord te geven op de onderzoeksvragen.

Ter afsluiting zal het managementvraagstuk vanuit Flint beantwoord worden. Dit wordt gedaan door middel van een advies dat gebaseerd is op de onderzoeksvragen. In het advies voor Flint worden vier oplossingen voor het managementvraagstuk te berde gebracht die samen het antwoord op het managementvraagstuk vormen.

2. Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek toegelicht. Allereerst wordt het soort onderzoek wat gebruikt wordt toegelicht. Vervolgens worden de dataverzamelingmethoden weergegeven, waarna het onderzoeksverloop wordt toegelicht, alsmede de data-analysemethoden. Afsluitend wordt ook de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek behandeld.

2.1. Case study

In dit onderzoek is gekozen voor een case study en een ingebedde case study. De cases zijn verdeeld over twee onderwerpen: de interne- en de concurrentieanalyse.

De ingebedde case study wordt ingezet voor de interne analyse van Flint: "Wanneer er ook wordt gekeken naar een aantal sub eenheden van de analyse eenheid. Bijvoorbeeld de verschillende afdelingen binnen het bedrijf." (Scriptiemaster, 2020) Voor het onderzoek in de interne analyse zijn de cases de drie medewerkers van Flint die betrokken zijn bij- en gaan over de gasttevredenheidsonderzoeken die Flint inzet.

Voor het onderzoek van de concurrentieanalyse is gekozen voor een case study omdat er in dit onderzoek slechts van één case gebruikt wordt gemaakt. Dit is een belangrijk kenmerk van een case study: "Een case study is een gedetailleerd onderzoek naar een specifiek onderwerp, zoals een persoon, groep, plaats, gebeurtenis, organisatie of fenomeen." (Scribbr, 2020) De case is het theater dat concurreert met Flint.

2.2. Soort onderzoek

Om te achterhalen hoe Flint de gasttevredenheidsonderzoeken kan optimaliseren en daarmee in kan spelen op de steeds wisselende verwachtingen van de gast, is ervoor gekozen om kwalitatief onderzoek te doen in de vorm van verschillende interviews. Dit is gebaseerd op het feit dat men bij kwalitatief onderzoek de focus legt op woorden en minder op de cijfers, zoals het geval is bij kwantitatief onderzoek. Daarnaast is er meer vrijheid om naar motieven, ideeën, achtergronden en meningen te kijken dan bij het gebruik van kwantitatief onderzoek. "Het doel is niet zozeer om theorieën te testen, maar juist om inzicht te krijgen in de interpretaties en opvattingen die mensen hebben en de betekenis die ze toekennen aan bepaalde gebeurtenissen of verschijnselen." (Scribbr, 2013) Dit is van belang, aangezien deze wijze van onderzoek geschikter is om antwoord te kunnen geven op de gestelde hoofd- en deelvragen van dit onderzoek.

Het onderwerp van de interviews voor de interne analyse zijn de gasttevredenheidsonderzoeken die Flint momenteel inzet om in te kunnen spelen op de steeds wisselende verwachtingen van de gast. Het doel van de interviews is om inzicht te krijgen in de verschillende gasttevredenheidsinstrumenten die Flint inzet en de wijze hoe Flint momenteel daarmee omgaat. De resultaten van de interviews worden verwerkt in de interne- en SWOT-analyse van het adviesrapport.

Het onderwerp van de interviews voor de concurrentieanalyse zijn de gasttevredenheidsonderzoeken die momenteel worden ingezet door Theater De Vest om in te kunnen spelen op de steeds wisselende verwachtingen van de gast. Het doel is om inzicht te krijgen in de verschillende gasttevredenheidsinstrumenten die ingezet worden door Theater De Vest, om zo de externe analyse van het SWOT-model te realiseren. De resultaten van dit interview worden verwerkt in de concurrentie- en SWOT-analyse van het adviesrapport.

2.3. Dataverzameling

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van verschillende bronnen van kennis en informatie. Deze bronnen worden op verschillende manieren van dataverzameling bemachtigd, de officiële naam hiervoor is triangulatie.

Als eerste is gekozen voor een methodische triangulatie door middel van literatuuronderzoek naar de begrippen van gasttevredenheidsonderzoeken en gastvrijheid. Daarnaast worden er analysemodellen en primair- en secundair onderzoek gebruikt om een antwoord te geven op de onderzoeksvragen en zo een advies op te kunnen stellen. Dit is de eerste vorm van triangulatie in dit onderzoek.

Vervolgens wordt er deskresearch naar trends en ontwikkelingen in de gastvrijheidsbranche gedaan. Hier wordt gezocht naar een combinatie van twee gasttevredenheidsonderzoekstrends en twee trends op het gebied van gastvrijheid. Deze informatie wordt verzameld om de gastvrijheidsbranche-analyse

te volbrengen en daarnaast om extra input te geven aan de kansen en bedreigingen in de SWOT-analyse.

De laatste vorm van triangulatie in dit onderzoek zijn de interviews.

Ten eerste worden er diepte-interviews gehouden met drie managers bij Flint die betrokken zijn bij de beslissingen rondom de gasttevredenheidsonderzoeken. Deze interviews zijn een vorm om achter de verschillende problemen te komen die zich afspelen rondom de gasttevredenheidsonderzoeken, om zo de interne analyse van Flint te voltooien. Vervolgens wordt deze informatie meegenomen in de SWOT-analyse. Deze interviews worden ingezet om antwoord te geven op de onderzoeksvraag “Hoe gaat Flint momenteel om met de gasttevredenheidsonderzoeken?”.

Tabel 2.1: respondenten interne analyse

Naam respondent	Functie	Bedrijf	Casusselectie:	Flint
Robert Hendriks	Manager horeca	Flint theater en congressen	Locatie	Amersfoort
Mascha Bos	Operationele zaken & HR	Flint theater en congressen	Type horecagelegenheid	Theater
Karin klein Wassink	Manager evenementen en congressen	Flint theater en congressen	Diensten	Horeca, theater, evenementen & congressen

Hierop volgend wordt een interview gehouden met een manager bij Theater De Vest, een concurrent van Flint. Dit interview heeft als taak om een breder inzicht te geven over hoe de overige theaters de gasttevredenheidsonderzoeken in zetten om in te spelen op de verwachtingen van de gasten. Deze informatie vormt de basis voor de concurrentieanalyse en daaropvolgend de SWOT-analyse. De respondent is een medewerker die betrokken is bij de processen van de gasttevredenheidsonderzoeken. Om de concurrentieanalyse zo effectief en passend mogelijk te maken, is ervoor gekozen om te kijken naar de diensten die het concurrerende theater vervult. Deze moeten overeenkomen met die van Flint vanwege de schaarse daadwerkelijke concurrentie. Hier is voor gekozen om zo een vergelijkingen en juiste analyse te kunnen maken tussen de theaters, om aan de hand hiervan een valide advies te kunnen schrijven voor Flint.

Tabel 2.2: respondent concurrentieanalyse

Naam respondent	Functie	Bedrijf	Casusselectie:	TAQA Theater De Vest
Yvonne Ligtenberg	Hoofd Publiekservice	TAQA Theater De Vest	Locatie	Alkmaar
			Type horecagelegenheid	Theater
			Diensten	Horeca, theater, evenementen & congressen

3. Tussenproducten

In dit hoofdstuk worden de tussenproducten voor het adviesrapport voor Flint gepresenteerd. De tussenproducten zijn: het literatuuronderzoek, de interne analyse, de concurrentieanalyse, de analyse trends en ontwikkelingen gastvrijheidsbranche en de SWOT-analyse Flint.

3.1. Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk worden de definities van de kernbegrippen gastvrijheid en gasttevredenheidsonderzoeken gedefinieerd op basis van literatuuronderzoek. Hierop volgend worden de overeenkomsten en verschillen tussen de begrippen beschreven. In deze beschrijving staat gastvrijheid gelijk aan de Engelse vertaling Hospitality. Afsluitend volgt er een conclusie waarin, onderbouwd, de geschikte definitie geconcludeerd wordt. Buiten de bovenstaande punten om, is het van belang dat de bronnen voldoen aan de AAOCC-criteria. Volgens Bouman (2017) houdt dit het volgende in: *“Iemand die onderzoek doet op internet moet voor betrouwbare onderzoeksresultaten dus weten waar hij of zij allemaal op moet letten. De AAOCC-Criteria zijn vijf aandachtspunten waarop een internetbron beoordeeld dient te worden voordat deze gerust kan worden gebruikt bij een onderzoek. Het gaat om de volgende punten: Authority (Autoriteit), Accuracy (Accuraatheid), Objectivity (Objectiviteit), Currency (Recentheid), Coverage (Dekking).”*

3.1.1. Gastvrijheid

De definitie van het kernbegrip gastvrijheid wordt bepaald aan de hand van literatuuronderzoek. Gedurende het onderzoek naar dit begrip wordt de Engelse vertaling, hospitality, ook gebruikt voor een volledig beeld van dit begrip.

Definities

De eerste definitie van gastvrijheid is van John Hokkeling en Laura de la Mar (2007). Volgens hen is de definitie van gastvrijheid als volgt: *“Gastvrijheid is het prettige welkome gevoel dat de gast beleeft bij het contact met de gastheer en de dienst van het bedrijf”.* (Hokkeling & de la Mar, 2017, p1)

Volgens Hepple, Kipps en Thomson (1990) kent gastvrijheid niet slechts één betekenis en stelden dat er 4 ‘karakteristieken’ bestaan: *“(1. It is conferred by a host on a guest who is away from home. (2. It is interactive, involving the coming together of a provider and receiver, (3. It is comprised of a blend of both tangible and intangible factors, (4. the host provides for the guest’s security, his psychological and his psychological comfort.”* (Hepple, Kipps & Thomson, 1999, p2)

De laatste gekozen definitie van gastvrijheid is afkomstig van Lashley en Morrison (2000). Zij stellen dat gastvrijheid het volgende omvat: *“Social settings in which acts of hospitality and acts of hospitableness take place together with the impacts of social forces on the production and consumption of food/drinks/ and accommodation”.* (Lashley and Morrison, 2000 p.3)

Overeenkomsten en verschillen

Er zijn een aantal overeenkomsten te vinden tussen de definities die zijn te vinden in de meningen van de auteurs. Het begrip dat frequent genoemd wordt is de gastheer/host. In de definitie van Hokkeling en de la Mar (2007) en Hepple, Kipps en Thomson (1990) valt op dat deze rol van gastheer veelvuldig terugkomt. De gast ervaart volgens hen het welkome gevoel door het contact met de gastheer, waarin de gastheer een dienende rol heeft. Lashley en Morrison (2000) stellen echter dat gastvrijheid door acts of hospitality tot stand komt. Hierin wordt niet specifiek naar de gastheer verwezen, maar naar een samenvoeging van acts of hospitality en de impact of social forces. Het belangrijkste volgens Lashley en Morrison (2000) is dus de production and consumption of food/drinks/ and accomodation van groter belang voor de gastvrijheid dan de rol van een gastheer of host. Waar alle drie de definities het over eens zijn, is het onderdeel van het sociale aspect. Hokkeling en de la Mar (2007) benoemen dit als het prettige welkome gevoel. Hepple, Kipps en Thomson (1990) stellen dat dit gevoel terugkomt in de psychological comfort van de gast. Ook Lashley en Morrison (2000) benoemen dit via de social settings en de social forces.

Gekozen definitie

In dit onderzoek wordt getracht om de gasttevredenheidsonderzoeken van Flint te optimaliseren, om in te kunnen spelen op de steeds wisselende verwachtingen van de gast. In een onderzoek met dit thema speelt gastvrijheid een belangrijke rol, omdat dit een grote impact heeft op hoe tevreden de gast daadwerkelijk is. Met deze reden moet er worden gekozen voor de definitie van gastvrijheid die het meest toepasbaar en het best in te passen is met betrekking tot de gasttevredenheidsonderzoeken. Daarom is er voor de definitie van Hepple, Kipps & Thomson (1990) gekozen. Deze definitie waarborgt alle onderdelen van gastvrijheid; de host, de gever en ontvanger van gastvrijheid, het aspect van de tastbare en niet-tastbare factoren en het vervullen van het sociale aspect van de gast.

Daarom wordt in dit onderzoek de volgende definitie van gastvrijheid gehanteerd: "(1. *It is conferred by a host on a guest who is away from home.* (2. *It is interactive, involving the coming together of a provider and receiver,* (3. *It is comprised of a blend of both tangible and intangible factors,* (4. *the host provides for the guest's security, his psychological and his psychological comfort.*" (Hepple, Kipps & Thomson, 1999, p305)

3.1.2. Gasttevredenheidsonderzoeken

Voor het definiëren van het begrip gasttevredenheidsonderzoeken worden in de zoekmethode drie mogelijkheden ingezet om de geschikte definitie voor dit onderzoek te achterhalen; zowel gasttevredenheidsonderzoek, tevredenheidsonderzoek en customer satisfaction surveys (alle drie in het werkveld dat relevant is voor dit onderzoek).

Definities

De eerste gevonden definitie van tevredenheidsonderzoek is afkomstig van Allesovermarktonderzoek (2021). Zij stellen dat tevredenheidsonderzoek het volgende inhoudt: "*Met een tevredenheidsonderzoek kan de tevredenheid van een bepaalde doelgroep (klanten, medewerkers, leveranciers of de maatschappij) van een organisatie, product of dienst in kaart worden gebracht. Aan de hand van de verzamelde gegevens (meestal kwantitatief onderzoek) worden er conclusies getrokken, die tevens het uitgangspunt vormen voor een optimalisatie van de tevredenheid onder klanten, welke vervolgens moet bijdragen aan een verbetering van de bedrijfsresultaten.*" (Klanttevredenheidsonderzoek - alles over klanttevredenheid", 2021)

Van Schie (2021) stelt tevredenheidsonderzoeken de tevredenheid van klanten in kaart brengt: "Klanttevredenheidsonderzoeken brengen de tevredenheid van klanten ten aanzien van producten, diensten, dienstverlening en medewerkers in kaart. Bovendien maken ze duidelijk wat de behoeften, wensen en verwachtingen van je klanten zijn. Inzichten verzamelen over tevredenheidsbepalers, is een manier om blijvend toegevoegde waarde te leveren voor klanten. Goede klanttevredenheidsonderzoeken bieden naast deze inzichten ook concrete verbeterpunten, die je in staat stellen om jullie klanttevredenheid te verhogen." (Van Schie, 2021)

De afsluitende definitie voor klanttevredenheidsonderzoeken is afkomstig van Indeed (2021). Zij stellen dat klanttevredenheidsonderzoek (customer satisfaction surveys, vertaald uit het Engels) het volgende omvat: "*A customer satisfaction survey is a study that measures a person's perceived satisfaction with a product or service. A completed survey provides answers for a list of questions that your company has concerning the products they produce. A survey can also help you determine your inactive leads. In routine cases, a lead doesn't receive a survey until their sale is complete. The actions that your customer takes provides data in a similar form to that found within a survey.*" (Indeed - Customer Satisfaction Surveys: Definitions and Example Questions", 2021)

Overeenkomsten en verschillen

Kijkend naar de overeenkomsten en verschillen tussen de definities, vallen er een aantal aspecten op. Zowel Allesovermarktonderzoek (2021) als Van Schie (2021) als Indeed (2021) zijn van mening dat klanttevredenheidsonderzoeken de tevredenheid van een klant of gast, met betrekking tot het aangeboden product of dienst, in kaart brengt. Echter stelt Allesovermarktonderzoek (2021) dat de tevredenheid van verschillende doelgroepen in kaart gebracht kan worden, waar Van Schie (2021) en Indeed (2021) dit vooral betrekken op enkel de tevredenheid van de klant en/of gast. Waar de definitie

van Indeed (2021) tevens onderscheidend is, betreft de bepaling dat klanttevredenheidsonderzoeken pas plaatsvinden nadat 'de verkoop afgerond is', de zogeheten 'aftersales'.

Verder valt op dat alle drie de auteurs van mening zijn dat nadat de tevredenheid in kaart is gebracht, dit een positieve ontwikkeling brengt voor het bedrijf in kwestie. Echter verschillen zij hierin op de benaming van deze positieve ontwikkelingen. Allesovermarktonderzoek (2021) beschrijft dit als een conclusie die getrokken kan worden na het verzamelen van de gegevens. Deze conclusie kan bijdragen aan een optimalisering van de gasttevredenheid en daarmee een verbetering van de bedrijfsresultaten. Van Schie (2021) stelt dat er duidelijk kan worden gemaakt wat de behoeften en wensen van de klant zijn. Dit is een manier om blijvend een toegevoegde waarde te leveren voor de gast. Ook biedt het concrete verbeterpunten die het bedrijf in staat stelt om de tevredenheid onder gasten te verhogen. In de beschrijving van Indeed (2021) over deze positieve ontwikkeling, valt op dat zij de focus vooral leggen op het kunnen bepalen van de inactive leads in plaats van op de verbetering van de bedrijfsresultaten volgens Allesovermarktonderzoek (2021) of op het toevoegen van waarde en het verbeteren van de tevredenheid zoals Van Schie (2021) dat stelt.

Gekozen definitie

De definitie die het meest geschikt is met betrekking tot het onderzoek naar de optimalisatie van gasttevredenheidsonderzoeken bij Flint, is de definitie van Van Schie (2021). Deze definitie is gebaseerd op de volgende argumenten. In een onderzoek naar de optimalisatie van gasttevredenheidsonderzoeken is het van belang dat de gekozen definitie de meest complete versie toont van een gasttevredenheidsonderzoek.

In de definitie van Indeed (2021) ontbreken een aantal aspecten om het complete beeld te schetsen; het ontbreken van verbetering van de tevredenheid, de verbetering van de bedrijfsresultaten en het feit dat dit een blijvende toegevoegde waarde kan hebben. Kijkend naar de definitie van Van Schie (2021), valt op dat de auteur alle benutbare aspecten van een gasttevredenheidsonderzoek vanuit het oogpunt van de gast benoemt. Dit laatste is de doorslaggevende factor. Allesovermarktonderzoek (2021) benoemt deze aspecten ook, echter wordt de suggestie gewekt dat dit mogelijk is vanuit het bredere oogpunt van klanten, medewerkers, leveranciers of de maatschappij. Omdat dit onderzoek zich slechts focust op de tevredenheidsonderzoeken van gasten, is deze definitie niet geschikt.

Aan de gekozen definitie van Van Schie wordt echter wel een onderdeel van de definitie van Allesovermarktonderzoek (2021) toegevoegd, namelijk het onderdeel over de bedrijfsresultaten.

Daarom luidt de definitie van gasttevredenheidsonderzoeken in dit onderzoek als volgt:

"Klanttevredenheidsonderzoeken brengen de tevredenheid van klanten ten aanzien van producten, diensten, dienstverlening en medewerkers in kaart. Bovendien maken ze duidelijk wat de behoeften, wensen en verwachtingen van je klanten zijn. Inzichten verzamelen over tevredenheids bepalers, is een manier om blijvend toegevoegde waarde te leveren voor klanten. Goede klanttevredenheidsonderzoeken bieden naast deze inzichten ook concrete verbeterpunten, die je in staat stellen om jullie klanttevredenheid te verhogen." (Van Schie, 2021)

"...welke vervolgens moet bijdragen aan een verbetering van de bedrijfsresultaten."

(Klanttevredenheidsonderzoek - alles over klanttevredenheid", 2021)

3.2. Interne analyse Flint

In dit hoofdstuk wordt de interne situatie binnen Flint, met betrekking tot de gasttevredenheidsonderzoeken, geanalyseerd. De resultaten van het onderzoek worden weergegeven aan de hand van een codeboom. Vervolgens worden de codes gestructureerd in een tabelweergave voor een duidelijk overzicht van de waarde per code. Vanuit de codeboom wordt de informatie toegelicht en geanalyseerd in een SWOT-analyse, hoofdstuk 3.5. Het interne onderdeel van de SWOT-analyse wordt volbracht op basis van interviews met drie medewerkers van Flint die affiniteit hebben met de gasttevredenheidsonderzoeken. De interviewgide die leidend is voor de informatie uit de interviews is niet gebaseerd op het voorgaande literatuuronderzoek en de definities van de begrippen daarin. Dit is gebleken in gesprekken met Flint over de benodigde inhoud voor de interne analyse. In de analyse zullen de gasttevredenheidsonderzoeken van Flint beoordeeld worden op de criteria uit de definitie van gasttevredenheidsonderzoeken van Van Schie (2021) en alles over marktonderzoek (2021).

3.2.1. De codeboom (uiteindelijke versie)

Tabel 3.1: codeboom interne analyse

Axiaal code/dimensie	Open codes	Fragmenten
Soorten gasttevredenheidsonderzoeken		
	• Mystery visit	1.3, 1.8, 1.26, 2.7, 2.19,
	• Aftersales E&C	1.4, 1.12, 2.7, 2.9, 3.6, 3.9
	• Meeting review	1.5, 1.9, 1.27, 3.10
	• Aftersales marketing	1.6, 1.11, 2.8
	• Formitable	1.7, 1.10
	• Enquête horeca	1.25, 2.9
	• Evaluatie met opdrachtgever	3.5, 3.8, 3.14
	• Nabellen	3.7
Aspecten van de gasttevredenheidsonderzoeken (positief en negatief)		
	• Vragen naar de bekende weg	1.2, 1.14, 1.16, 1.38, 1.52,
	• Mystery visit	1.13, 1.26, 1.36, 2.18, 2.19,
	• Aftersales E&C	1.14, 1.16, 1.24, 1.33, 2.20,
	• Aftersales marketing	1.15, 2.21, 2.24,
	• Samenhang	1.17, 2.5, 3.24
	• Toename van werk	1.21, 2.36
	• Verdeling van de onderzoeken	1.24, 1.25, 1.33, 1.34, 1.35, 1.36,
	• Verschillen per afdeling	1.52, 1.54,
	• Effectiviteit	1.55, 2.23
	• Opvolging	2.11, 3.2, 3.13, 3.24,
	• Gastvrijheidsniveau	1.44, 2.9, 2.10, 2.12, 2.13, 2.14, 2.15, 2.16, 2.40, 2.41, 2.43, 2.44, 3.30, 3.34,
	• Hoge verwachtingen	2.16, 2.17, 3.12,
	• Evaluatie	1.56, 2.24, 3.26,
	• Focus op positieve	3.22,
Alternatieven		

	• Evaluatie	1.18, 1.56, 2.23, 2.24, 2.25, 2.26, 3.16, 3.26,
	• Samenhang	1.19, 2.30, 3.34,
	• Urgentie	1.20, 1.22, 1.23,
	• Toename van werk	1.21, 2.36
	• Effectiviteit	1.55, 2.23, 2.26,
	• Alternatieven	2.25, 2.26, 2.27, 2.28, 2.30, 3.17,
	• Gastvrijheidsniveau	1.44, 2.9, 2.10, 2.12, 2.13, 2.14, 2.15, 2.16, 2.40, 2.41, 2.43, 2.44, 3.30, 3.34,
Verantwoordelijkheden		
	• Verdeling van de onderzoeken	1.24, 1.25, 1.26, 1.27, 1.33, 1.34, 1.35, 1.36,
	• Loslaten van verantwoordelijkheden	1.30, 1.31,
	• Verantwoordelijkheid	1.39, 1.40, 1.41, 2.32, 2.33, 2.34, 3.3, 3.23, 3.25,
	• Samenhang	1.40, 1.41, 2.30, 2.31, 2.35, 3.28,
	• Inzet van de resultaten	1.50, 2.32, 3.3,
Resultaten		
	• Resultaten	1.42, 1.43, 1.44, 1.45, 1.46, 1.47, 1.48, 2.38, 2.39, 2.40, 2.41, 2.43, 2.44, 2.46, 2.47, 3.27, 3.28,
	• Verschillen per afdeling	1.45, 1.54,
	• Verschillen per onderzoek	1.46, 1.47, 1.48, 2.22,
	• Gastvrijheidsniveau	1.44, 2.9, 2.10, 2.12, 2.13, 2.14, 2.15, 2.16, 2.40, 2.41, 2.43, 2.44, 3.30, 3.34,
	• Samenhang	2.46, 2.47, 3.28,
Inzet van de resultaten		
	• Inzet van de resultaten	1.37, 1.49, 1.50, 1.51, 2.32, 2.48, 2.49, 2.54, 3.3,
	• Samenhang	1.51, 2.4, 2.48, 3.21, 3.24,
	• Verschillen per afdeling	1.53, 1.54,
	• Opvolging	2.4, 2.11, 2.48, 2.49, 2.54, 3.2, 3.3, 3.13, 3.24,
	• Evaluatie	1.56, 2.23, 3.16, 3.21, 3.26,
	• Verantwoordelijkheid	2.32, 3.3, 3.23,
	• Focus op het negatieve	2.50,
Samenhang tussen de afdelingen	• Focus op het positieve	2.51, 3.22, 3.26,
	• Samenhang	1.1, 1.17, 1.19, 1.28, 1.32, 1.40, 1.41, 1.51, 1.56, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.6, 2.29, 2.30, 2.31, 2.35, 2.46, 2.47, 2.48, 2.52,

		2.53, 2.55, 3.1, 3.4, 3.18, 3.19, 3.20, 3.21, 3.24, 3.28, 3.33, 3.34,
	• Evaluatie	1.18, 1.56, 3.21, 3.26,
	• Urgentie	1.20, 1.22, 1.23,
	• Verdeling van de onderzoeken	1.24, 1.25, 1.26, 1.27, 1.33, 1.34, 1.35, 1.36,
	• Centralisatie	1.29, 2.5, 2.6, 2.52,
	• Verantwoordelijkheid	1.40, 1.41, 2.33, 3.3, 3.25,
	• Resultaten	1.45, 2.46, 2.47, 3.28,
	• Verschillen per afdeling	1.45, 1.52, 1.53, 1.54,
	• Inzet van de resultaten	1.50, 1.51, 2.48, 3.3,
	• Opvolging	2.4, 2.48, 3.2, 3.3, 3.24,
	• Gastvrijheidsniveau	1.44, 2.9, 2.10, 2.12, 2.13, 2.14, 2.15, 2.16, 2.40, 2.41, 2.43, 2.44, 3.30, 3.34,

3.2.1. Samenvatting van de interviews

In dit hoofdstuk wordt de samenvatting van de 3 interviews gepresenteerd. De samenvatting is ingedeeld aan de hand van de axiale codes (vet) en de open codes (onderstreept) uit de bovenstaande codeboom. Het komt in de samenvatting voor dat een open code eerder benoemd is met dezelfde fragmenten. In dit geval is de eerste samenvatting van deze code geldend.

Soorten gasttevredenheidsonderzoeken

Mystery visit

De mystery visit is een gasttevredenheidsonderzoek dat Flint drie keer per jaar inzet via een externe partij. Hieruit wil Flint zichzelf verbeteren en kritisch naar interne zaken kijken. Het valt onder de afdelingen horeca, publieksservice, marketing en het bespreekbureau. Echter twijfelt Flint wel of het accuraat is, aangezien het een mening is van één persoon.

Aftersales evenementen en congressen (E&C)

De aftersales E&C is een instrument dat door de afdeling evenementen en congressen ingezet wordt. Het omvat een vragenlijst die na afloop naar de bezoekers en de organisatie van een evenement wordt gestuurd. Zo wordt na afloop gekeken of alles naar wens is gegaan. Dit wordt veelal een aantal weken na het evenement ingezet, om een zo accuraat mogelijke feedback te ontvangen.

MeetingReview

Op MeetingReview kunnen de klanten van de commerciële verhuur van Flint een recensie achterlaten. Dit is een website waar veel professionals gebruik van maken. Het gebruik van Meeting Review is voor Flint noodzakelijk omdat het een onafhankelijk instrument is; dit geeft Flint eerlijke feedback.

Aftersales marketing

De afdeling marketing is verantwoordelijk voor het versturen van een enquête na afloop van een voorstelling. Een enquête wordt ingezet om op een snelle wijze veel informatie te verzamelen en hiermee snel te kunnen verbeteren. Echter blijkt dat er geen consistentie in de inzet van deze enquête is, aangezien deze slechts sporadisch worden ingezet. Ook de benodigde respons blijkt niet gehaald te worden.

Formitable

Formitable is een reserveringstool waar de gasten een gecertificeerde recensie achter kunnen laten. Dit wordt binnen Flint gezien als een bruikbaar middel om de gasttevredenheid in kaart te brengen omdat het een reservering en dataverzameling combineert tot één platform.

Enquête horeca

Naast het gebruik van Formitable zet de horeca-afdeling van Flint ook een eigen enquête in om te meten hoe klantvriendelijk Flint is en hoe de gasten vinden dat Flint de serviceverlening inzet. Dit is om de bedrijfsblindheid tegen te gaan.

Evaluatie met opdrachtgever

Een medewerker van de afdeling E&C evalueert op de dag van het evenement met de opdrachtgever en vraagt hoe alles is verlopen. Dit wordt uitgevoerd door dezelfde persoon waarmee de opdrachtgever continu in contact is geweest, om zo een vast aanspreekpunt te creëren. Dit is echter minder accuraat, omdat er op het meetmoment emoties kunnen spelen die een aantal weken later wellicht niet meer relevant zijn.

Nabellen

Het team van E&C belt vaak de opdrachtgever na drie maanden na, om te achterhalen of er nog andere feedback is ontstaan in de tussentijd.

Aspecten van de gasttevredenheidsonderzoeken (positief en negatief)

Vragen naar de bekende weg

Een opvallend aspect van de gasttevredenheidsonderzoeken is dat Flint veelal vragen stelt naar de bekende weg, op items waarvan zij weten dat zij dit al goed doen. Het gevolg hiervan is dat er vanuit deze veilige methode geen objectieve en relevante lessen getrokken worden uit de vragenlijsten. Dit probleem doet zich grotendeels voor bij de aftersales enquêtes vanuit E&C, marketing en horeca.

Mystery visit

De mystery visit zorgt binnen Flint voor een verfrissende blik op de serviceverlening. Deze wordt ingezet via een samenwerking met de afdelingen horeca, marketing en het bespreekbureau. Om vanuit dit instrument besluiten te nemen is echter ontoereikend vanwege het feit dat dit slechts een mening is van één persoon. Daarnaast wordt de continuïteit gemist; dit onderzoek wordt slechts drie keer per jaar ingezet. Door deze twee aspecten mist Flint deels de accuraatheid van dit instrument.

Aftersales E&C

De vragenlijst vanuit de aftersales van E&C wordt ingezet door het commerciële team van Flint. Het wordt gezien als een accuraat instrument, omdat men daar de opdrachtgever waarmee samengewerkt is persoonlijk uitvraagt. Dit resulteert in een eerlijker feedbackproces. Daarentegen wordt er vooral gevraagd naar de aspecten waarvan Flint weet dat zij dit goed doen. Daarnaast valt op dat de andere afdelingen voor E&C weinig tot geen informatie hebben over de processen binnen die afdeling.

Aftersales marketing

De vragenlijsten die door marketing na de voorstellingen gestuurd worden, zijn een grote bron van dataverzameling voor Flint; er worden veel bezoekers tegelijk bevroegd. Echter worden deze pas als accuraat gezien als er een respons van minimaal zestig à zeventig procent gehaald wordt, dit gebeurt momenteel niet. Daarnaast evalueert de afdeling marketing de vragenlijsten niet tot nauwelijks.

Samenhang

De samenhang tussen de afdelingen binnen Flint is amper aanwezig. De afdelingen die binnen Flint over de gasttevredenheidsonderzoeken gaan, staan niet in verbinding met elkaar. De onderzoeken worden niet vanuit een centraal punt bestuurd en de afdelingen weten weinig tot niets over elkaars

onderzoeken of wijze van evaluatie. Ook in de opvolging is het onduidelijk welke leidinggevende voor welke feedback verantwoordelijk is.

Toename van werk

De reden dat er vanuit Flint weinig belangstelling is voor dit managementprobleem, betreft de toename van werk. Elke leidinggevende heeft het zo druk dat er geen ruimte is om dit probleem adequaat op te pakken. Daarnaast zou een wijziging in de huidige strategie op dit gebied voor extra werk zorgen.

Verdeling van de onderzoeken

De gasttevredenheidsonderzoeken zijn als volgt verdeeld over de afdelingen binnen Flint. De afdeling evenementen gaat over de aftersales E&C, MeetingReview, evaluatie met de opdrachtgever en het nabellen. De afdeling horeca is verantwoordelijk voor Formitable en de eigen enquêtes. De afdeling marketing hanteert de aftersales marketing. Tot slot zijn de mystery visits verdeeld over operationeel en horeca.

Verschillen per afdeling

Volgens Flint verschilt de wil om de onderzoeken te veranderen per afdeling. De één staat ervoor open en gaat de confrontatie aan, waar de ander in de veilige zone blijft.

Effectiviteit

Voorheen werkte Flint niet met harde cijfers' maar met een 'wauw' of een 'au' systeem. Dit is veranderd naar meetbare resultaten om de effectiviteit te verhogen. Dit resulteerde in een vereenvoudiging van dataverzameling. Nu is de wens echter, om gasttevredenheidsonderzoeken kritischer te maken, waardoor Flint de gasttevredenheid kan verhogen.

Opvolging

De interne opvolging van de resultaten uit de gasttevredenheidsonderzoeken van Flint is een pijnpunt. Op het moment dat de informatie binnenkomt wordt er nauwelijks iets met deze gegevens gedaan. Daarnaast is het niet duidelijk met wie en met welke afdeling er contact opgenomen moet worden als het fout gaat. Hier moeten volgens Flint afspraken over gemaakt worden.

Gastvrijheidsniveau

Het aspect van gastvrijheid is één van de kernwaarden van Flint. Daarom worden de gasttevredenheidsonderzoeken ingezet, om te meten hoe de gast over Flint denkt en wat er verbeterd kan worden. De kernwaarde gastvrijheid is terug te zien in de resultaten: aspecten waar Flint goed op scoort zijn persoonlijke aandacht, totaalbeleving, vriendelijkheid, behulpzaamheid en gastvrijheid. Dit zorgt voor extra hoge verwachtingen vanuit de gast, waar niet altijd aan voldaan kan worden. Ondanks dit feit scoort Flint gemiddeld een cijfer tussen de acht komma twee en acht komma vier op gastvrijheid. Het houdt de medewerkers scherp. Door het meetbaar maken van de gastvrijheid merkt Flint een groot verschil in de medewerkers die hier een boost van krijgen en harder gaan werken, of die een zes al hoog genoeg vinden. Wel moeten er aanpassingen plaatsvinden op het gebied van de gastvrijheid. Het creëren van een aantal basisonderwerpen die standaard op de vragenlijsten voorkomen, zodat het duidelijker wordt welke aspecten van het gastvrijheidsniveau echt belangrijk zijn voor Flint als geheel.

Hoge verwachtingen

De resultaten vanuit de gasttevredenheidsonderzoeken van Flint zijn erg goed. Zo heeft Flint de afgelopen jaren meerdere prijzen gewonnen op het gebied van gastvrijheid, zoals de ANWB-publieksprijs award voor een middelgroot theater en was het de beste congreslocatie in midden-Nederland. Dit maakt dat het aspect van de gast verrassen om een innovatieve aanpak vraagt. Het valt op dat de gast het hoge niveau normaal begint te vinden, waardoor Flint te maken krijgt met onrealistisch hoge verwachtingen en de gast soms teleur moet stellen. Dit is een lastige kwestie.

Evaluatie

Vanuit de evaluatie valt op dat de wens om alternatieven in te zetten aanwezig is. Echter dit gebeurt momenteel niet op de afdelingen E&C en marketing. Daarnaast ligt de focus tijdens de evaluaties vooral op de negatieve feedback. Dat is iets wat volgens Flint verbeterd moet worden.

Focus op positieve

Vanuit evenementen wordt geprobeerd de focus op de positieve feedback te leggen. Dit gebeurt door de medewerkers de totale feedback toe te sturen. Volgens hen is het fijn om een compliment te krijgen en is dit iets wat kan resulteren in een boost tijdens of na het werk.

Alternatieven

Evaluatie

De evaluatie met betrekking tot de gasttevredenheidsonderzoeken vindt één keer per jaar plaats. Hierin worden alle bijgehouden scores bekeken, gezamenlijk met alle afdelingen. Buiten deze evaluatie is het voor de afdelingen onderling onduidelijk welke afdeling dit wel of niet doet. Daarom is de wens vanuit Flint ook om de onderzoeken op elkaar afgestemd te hebben en de onderzoeken op verbeterpunten te richten om een breder plaatje te creëren.

Samenhang

De samenwerking tussen de afdelingen is vergelijkbaar met eilandjes die allemaal apart van elkaar functioneren. Daarom is er geen collectieve afstemming. Ook als er over alternatieven gepraat wordt, komt snel naar voren dat er geen animo voor is, omdat iedereen bezig is om zijn eigen eiland te beschermen tegen verandering. Daar moet meer centralisatie ingebracht worden.

Urgentie

Binnen Flint wordt de noodzaak en urgentie omtrent het probleem met de gasttevredenheidsonderzoeken niet gevoeld. Dit heeft ermee te maken dat voor een gedeelte niet iedereen zich ervan bewust is; de huidige manier werkt, dus waarom zou je het dan verbeteren? De wil om mee te werken aan verbetering moet nog aangewakkerd worden.

Toename van werk

Deze code is al eerder vermeld.

Effectiviteit

Deze code is al eerder vermeld.

Alternatieven

Op het gebied van de alternatieven op de huidige gasttevredenheidsonderzoeken van Flint, verschillen de meningen. Flint is wel van mening dat als een type onderzoek niet functioneert, deze vervangen moet worden. Er zijn overleggen geweest over het invoeren van de zogeheten Try-Likes, echter is dit project niet van de grond gekomen vanwege verschillende redenen. Nu, anderhalf jaar later, wordt hier niet meer over gesproken. Ook hierin zijn de verschillende eilandjes terug te vinden, waar iedereen zijn eigen stuk tracht te beschermen tegen verandering. In deze sfeer worden de gasttevredenheidsonderzoeken niet vervangen, maar aangepast waar nodig. Vanwege dit feit stagneert de verbetering van de gasttevredenheidsonderzoeken binnen Flint.

Gastvrijheidsniveau

Deze code is al eerder vermeld.

Verantwoordelijkheden

Verdeling van de onderzoeken

Deze code is al eerder vermeld.

Loslaten van verantwoordelijkheden

De aanpassing van de huidige strategie van Flint omtrent de gasttevredenheidsonderzoeken komt niet van de grond omdat er moeite is met de centralisatie. Zodra dit gebeurt moeten mensen delen van de eigen portefeuille loslaten. Dit is iets wat tijd nodig heeft.

Verantwoordelijkheid

Binnen Flint heeft iedereen het idee dat er veel verantwoordelijkheid gevoeld wordt over de gasttevredenheidsonderzoeken, echter wel uitsluitend over de eigen afdeling. Buiten het eigen eilandje weten de medewerkers die zich bezighouden met de onderzoeken niet hoe het bij de rest gaat. Evenementen heeft de structuur van verantwoordelijkheid om de eigen feedback meteen door te schakelen naar verbeterpunten en daarnaar te handelen. Echter zijn zij niet betrokken bij de andere afdelingen en andersom, waardoor er regelmatig miscommunicatie ontstaat over wie verantwoordelijk is voor welke aspecten tijdens een evenement of congres. Dat is een groot pijnpunt voor Flint met betrekking tot de onderzoeken en de gasttevredenheid.

Samenhang

De samenhang tussen de afdelingen binnen Flint is amper aanwezig. De afdelingen die binnen Flint over de gasttevredenheidsonderzoeken gaan, staan niet in verbinding met elkaar. De onderzoeken worden niet vanuit een centraal punt bestuurd en de afdelingen weten weinig tot niks over elkaars onderzoeken. De verantwoordelijkheid voor de eigen onderzoeken is zeker aanwezig, maar het stapje daar bovenop zetten gebeurt niet momenteel.

Inzet van de resultaten

Bij de inzet van resultaten wordt er naar een aantal aspecten gekeken. Als eerste de structuur van oplossen. Hier wordt eerst gekeken of het een incident is of dat het vaker voorkomt. Aan de hand daarvan wordt gekeken hoe het opgelost kan worden. Bij horeca en operationeel zijn de leidinggevenden van die afdelingen verantwoordelijk. Zij krijgen de opdracht mee om de resultaten te bespreken met de ambulanten, de medewerkers die onder de leidinggevenden staan van Flint. De afdeling evenementen neemt dit voor de eigen afdeling mee. Echter ontstaat er daardoor onduidelijkheid tijdens sommige congressen of evenementen, omdat de andere afdelingen niet weten wat er precies gebeurt en andersom.

Resultaten

Resultaten

De resultaten van Flint zijn goed. De Kritische Prestatie Indicator (KPI) van een 8 wordt ruimschoots behaald. De aspecten waar Flint voornamelijk hoog op scoort zijn de totaalbeleving, persoonlijke aandacht en gastvrijheid. Echter is het niveau de afgelopen twee jaar iets naar beneden gegaan. Dit komt door de wisseling van ervaren personeel naar onervaren, nieuwe medewerkers. De nieuwe medewerkers moeten eerst de basis leren voordat zij zich kunnen focussen op extra serviceverlening. Hierdoor scoort Flint lager op proactief handelen naar de gast. Ook is er weinig kennis over de negatieve aspecten vanuit de ene afdeling naar de andere afdeling. De verantwoordelijke medewerkers weten veel over de eigen resultaten, maar weinig over de andere afdelingen.

Verschillen per afdeling

Deze code is al eerder vermeld.

Verschillen per onderzoek

Tussen de gasttevredenheidsonderzoeken zit in de resultaten weinig verschil. Vaak zit het tussen de 8,2 en de 8,4. Uit de mystery visits haalt Flint meer concrete actiepunten dan uit de overige onderzoeken, echter wordt hier weinig mee gedaan.

Gastvrijheidsniveau

Het aspect van gastvrijheid is een kernwaarde van Flint. Dit is ook een reden waarom de gasttevredenheidsonderzoeken ingezet worden, om echt te bekijken hoe de gast over Flint denkt en wat er verbeterd kan worden. Dat gastvrijheid een kernwaarde is, is terug te zien in de resultaten; aspecten waar Flint goed op scoort zijn persoonlijke aandacht, totaalbeleving, vriendelijkheid, behulpzaamheid en gastvrijheid. Dit zorgt wel voor extra hoge verwachtingen vanuit de gast, waar niet altijd aan voldaan kan worden. Ondanks dit scoort Flint gemiddeld een cijfer tussen de 8,2 en 8,4 op gastvrijheid. Het houdt de mensen scherp. Door het meetbaar maken van de gastvrijheid merkt Flint

een groot verschil in de mensen die hier een boost van krijgen en harder gaan werken, of de mensen die een zes al hoog genoeg vinden. Wel moeten er veranderingen plaatsvinden op het gebied van de gastvrijheid. Het creëren van een aantal basisonderwerpen die standaard op de vragenlijsten voorkomen, zodat het duidelijker wordt welke aspecten van het gastvrijheidsniveau echt belangrijk zijn voor Flint als geheel.

Samenhang

De samenhang tussen de afdelingen binnen Flint is amper aanwezig. De afdelingen die binnen Flint over de gasttevredenheidsonderzoeken gaan, staan niet in verbinding met elkaar. De onderzoeken worden niet vanuit een centraal punt bestuurd en de afdelingen weten weinig tot niets over elkaars onderzoeken of elkaars resultaten.

Inzet van de resultaten

Inzet van de resultaten

De inzet van de resultaten verschilt per afdeling. Dat ligt eraan of de leidinggevende echt kritisch is en het punt van verbeteren ziet. Per afdeling wordt er binnen twee à drie weken eerst gekeken of de feedback een incident is of dat het terugkomend is, aan de hand daarvan wordt gekeken hoe het opgelost kan worden. De leidinggevenden van de afdelingen delen dan vervolgens deze feedback met de medewerkers van de eigen afdeling. Echter ontbreekt dan vaak het vervolg om de verbeterpunten echt door te voeren. Er is onduidelijkheid over wie welke taken op zich neemt in dit proces en waar de verantwoordelijkheid ligt over welke taken.

Samenhang

Deze code is al eerder vermeld.

Verschillen per afdeling

Deze code is al eerder vermeld.

Opvolging

Op het gebied van de inzet van de resultaten ontbreekt bij Flint de opvolging naar concrete actiepunten om de feedback daadwerkelijk toe te passen in de dagelijkse processen. Er wordt twee à drie weken na de uitslag van een onderzoek wel vergaderd, waarna de leidinggevenden op de eigen afdeling de resultaten moeten toepassen in de dagelijkse processen. Echter is het niet duidelijk of dit gebeurt. Daarnaast is er onduidelijkheid over welke afdeling welke taken afhandelt in de opvolging. Hieruit ontstaat uitstelgedrag waardoor de opvolging uiteindelijk niet plaatsvindt.

Evaluatie

Deze code is al eerder vermeld.

Verantwoordelijkheid

Deze code is al eerder vermeld.

Focus op het negatieve

Binnen Flint valt het op dat de negatieve feedback veel langer blijft hangen, omdat dit hard binnenkomt. Dit is iets wat Flint zo snel mogelijk wil omzetten naar positiviteit.

Focus op het positieve

Omdat Flint de focus meer op de positieve feedback wil leggen, proberen leidinggevenden vooral de complimenten uit de feedback te belichten. Uiteraard worden er fouten gemaakt, dat is menselijk en daar kun je een gesprek over voeren, maar het geven van complimenten geeft de medewerkers in de ogen van Flint een enorme boost. De één is daar gevoelig voor en de ander niet.

Samenhang tussen de afdelingen

Samenhang

De verschillende afdelingen die gaan over de gasttevredenheidsonderzoeken binnen Flint, operationeel en horeca, marketing en E&C, functioneren als individu in plaats van als een collectief en functioneren als aparte eilandjes op het gebied van de onderzoeken. De afdelingen hebben geen weet van de resultaten van elkaars gasttevredenheidsonderzoeken en ook niet hoe en of de resultaten hieruit in de dagelijkse processen ingezet worden. Iedereen is voor zijn eigen stukje bezig. Dit gaat

ook ten koste van de sfeer; wanneer de afdelingen de resultaten met elkaar zouden delen ontstaat een gevoel van trots en voldoening, wat organisatie breed doorwerkt. Elke afdeling voelt zich verantwoordelijk, maar uitsluitend voor de eigen onderzoeksinstrumenten en resultaten, waardoor het extra stapje omhoog naar collectieve verantwoordelijkheid ontbreekt. De gesprekken over het invoeren van een nieuw onderzoeksinstrument verlopen stroef, omdat de medewerkers vooral het eigen eilandje willen beschermen tegen verandering die een toename van werk oplevert. Het ideale plaatje op dit gebied is dat de gasttevredenheidsonderzoeken gecentraliseerd worden, de afdelingen op elkaar afgestemd zijn. Er moet meer communicatie tussen de eilandjes plaatsvinden en het moet de gehele breedte van de organisatie omvatten. Ook is het van belang dat het gericht is op verbeterpunten. Dit vereist dat er wordt opgepast dat centralisatie niet standaardisering wordt. Elke afdeling van Flint is anders omdat de gasten van elke afdeling anders zijn. Een standaardisering van de gasttevredenheidsonderzoeken zou hier het onderscheid en de kwaliteiten per afdeling doen ondersneeuwen.

Evaluatie

Deze code is al eerder vermeld.

Urgentie

Deze code is al eerder vermeld.

Verdeling van de onderzoeken

Deze code is al eerder vermeld.

Centralisatie

Vanuit Flint leeft de wens om de gasttevredenheidsonderzoeken te centraliseren. Vanwege de vele eilandjes binnen Flint hebben de afdelingen niet de benodigde kennis over elkaar. Hierdoor is er veel onduidelijkheid dat leidt tot het niet opvolgen van de verbeterpunten in de dagelijkse processen. Hierin is het van belang dat er naar dezelfde onderwerpen gevraagd wordt en dat één afdeling, bijvoorbeeld marketing, hiervoor verantwoordelijk wordt. Hiermee wil Flint bereiken dat alle afdelingen dezelfde doelstellingen hebben.

Verantwoordelijkheid

Deze code is al eerder vermeld.

Resultaten

De resultaten van Flint zijn goed. Het interne doel van 8 wordt ruimschoots gehaald. Dit is iets wat enorm leeft binnen Flint. De aspecten waar Flint voornamelijk hoog op scoort zijn de totaalbeleving, persoonlijke aandacht en gastvrijheid. Er is weinig kennis over de negatieve aspecten vanuit de ene afdeling naar de andere afdeling. De verantwoordelijke medewerkers weten veel over de eigen resultaten, maar weinig over de andere afdelingen.

Verschillen per afdeling

Deze code is al eerder vermeld.

Inzet van de resultaten

Deze code is al eerder vermeld.

Opvolging

Deze code is al eerder vermeld.

Gastvrijheidsniveau

Deze code is al eerder vermeld.

3.2.2. Structureren

In dit hoofdstuk worden de open codes uit de uiteindelijke codeboom gestructureerd aan de hand van een vijf punts-Likertschaal visualisatie. De keuze voor de vijf punten in plaats van vier ligt in het minimale en maximale aantal fragmenten per code. Het maximale aantal ligt op vijftig en het minimale op één. Door een vijf punts-Likertschaal toe te passen, zijn waarden van de codes duidelijker verdeeld over de categorieën dan bij een vier punts-Likertschaal. In deze visualisatie is te zien hoe sterk de invloed per specifieke open code is op de optimalisatie van de gasttevredenheidsonderzoeken van Flint, zowel positief als negatief. Om deze invloed vast te stellen, is er per open code geteld hoeveel fragmenten er bij deze open code geplaatst zijn. Aan de hand hiervan is een verdeling gemaakt van 'zeer zwak' (nul tot en met twee fragmenten), 'zwak' (drie tot en met vijf fragmenten), 'gemiddeld' (zes tot en met acht fragmenten), 'sterk' (negen tot en met elf fragmenten) en 'zeer sterk' (twaalf of meer fragmenten).

Open Code	Zeet zwak (0-2)	Zwak (3-5)	Gemiddeld (6-8)	Sterk (9-11)	Zeet sterk (12 >)
Mystery visit (11)			X*		
Aftersales E&C (11)			X*		
MeetingReview (6)			X		
Aftersales marketing (6)			X		
Formitable (2)	X				
Enquête horeca (2)	X				
Evaluatie met opdrachtgever (3)		X			
Nabellen (1)	X				
Vragen naar de bekende weg (5)		X			
Samenhang (35)					X
Toename van werk (2)	X				
Verdeling van de onderzoeken (8)			X		
Verschillen per afdeling (4)		X			
Effectiviteit (3)		X			
Opvolging (9)				X	
Gastvrijheidsniveau (14)					X
Hoge verwachtingen (3)		X			
Evaluatie (9)				X	
Focus op het positieve (4)		X			
Urgentie (3)		X			
Alternatieven (6)			X		
Loslaten van verantwoordelijkheden (2)				X*	
Verantwoordelijkheid (9)				X	
Inzet van de resultaten (9)				X	
Focussen op het negatieve (1)	X				
Centralisatie (4)		X			
Resultaten (17)					X
Verschillen per onderzoek (4)		X			

Tabel 3.2: Likertschaal weergave interne analyse

(* = een open code verplaatst naar een andere categorie. Wordt in de onderstaande tekst toegelicht.)

Analyse uit de Likertschaal

Uit de bovenstaande visualisatie blijkt dat de open code 'samenhang', de sterkste invloed heeft op de gasttevredenheidsonderzoeken, met daaropvolgend de open codes van 'resultaten' en 'gastvrijheidsniveau'. Dit is opmerkelijk, omdat er tussen deze open codes niet direct een verband zichtbaar is. De open code van 'samenhang' is het begrip dat centraal staat en zorgt voor de verbindingen tussen de overige open codes. De code van 'resultaten' laat zien dat de Kritische Prestatie Indicator (KPI) van Flint, een 8 gemiddeld op alle instrumenten, behaald wordt. Echter blijkt het onderliggende probleem de langzame daling van de gasttevredenheid over de afgelopen 2 jaar te zijn.

De open codes die een mindere, maar ook sterke invloed hebben op de gasttevredenheidsonderzoeken zijn de mystery visit, aftersales E&C, opvolging, evaluatie, verantwoordelijkheid en inzet van de resultaten. Als er gekeken wordt naar de fragmenten onder deze open codes, blijkt dat mystery visit en aftersales E&C in deze categorie vallen omdat deze codes vaak als tweede, extra, code in een fragment benoemd zijn. Daarom is er besloten op deze twee open codes in de categorie van 'gemiddeld' te plaatsen, zodat alleen de relevante codes meegenomen worden in de SWOT-analyse. De verbanden tussen de overige codes in deze categorie zijn echter wel zichtbaar. De codes evaluatie, opvolging, inzet van de resultaten en verantwoordelijkheid staan allemaal in verbinding tussen elkaar.

De open codes focussen op het negatieve, loslaten van verantwoordelijkheden, toename van werk, nabellen, Formitable en enquête horeca hebben de zwakste invloed op de gasttevredenheidsonderzoeken. Echter heeft de code van loslaten van verantwoordelijkheden een grote invloed op de gasttevredenheidsonderzoeken, omdat dit een verlengde is van de open code verantwoordelijkheid. Er is echter gekozen om deze codes apart te structureren, omdat het loslaten van verantwoordelijkheden als een belangrijk begrip werd opgemerkt door de respondenten vanuit de interviews bij Flint. Met deze reden is loslaten van verantwoordelijkheden in dezelfde categorie geplaatst als verantwoordelijkheid, namelijk bij Sterk.

Hoe verhoudt de wijze waarop Flint de gasttevredenheidsonderzoeken inricht zich tot de voor dit onderzoek gestelde definitie van Van Schie (2021) en alles over marktonderzoek (2021)?

Als er gekeken wordt naar de definitie van Van Schie (2021) en Alles over marktonderzoek (2021) uit het literatuuronderzoek, blijkt dat alle onderzoeken, op de mystery visit en de aftersales enquêtes na, voldoen aan de 5 onderdelen. Het eerste onderdeel dat werd gesteld, is dat gasttevredenheidsonderzoeken de tevredenheid van klanten over producten, diensten, dienstverlening en medewerkers in kaart moet brengen. Het tweede onderdeel van de definitie stelt dat het de behoeften, wensen en verwachtingen van de gasten duidelijk moet maken. Het derde onderdeel stelt dat vervolgens de verzamelde inzichten moet resulteren in blijvende toegevoegde waarde voor de gast. Naast deze inzichten concrete verbeterpunten naar voren brengen om zo de gasttevredenheid te verhogen, is het vierde onderdeel. Afsluitend moet het onderzoek een bijdrage leveren aan het bedrijfsresultaat.

De mystery visit voldoet in potentie aan alle onderdelen van de definitie. Echter blijkt dat Flint het onderzoek niet als volledig ziet, omdat het de mening van slechts één persoon betreft. Omdat volgens Flint niet één persoon de gehele doelgroep kan vertegenwoordigen, voldoet de mystery visit niet aan de definitie van Van Schie (2021) en Alles over marktonderzoek (2021). De mystery visit voldoet wel aan deze definitie wanneer er een middel wordt ingezet om de resultaten uit het onderzoek te toetsen aan de volledige doelgroep van Flint.

De aftersales enquête voldoet, evenals de Mystery Visit, in potentie aan de definitie van gasttevredenheidsonderzoeken. Het probleem van dit instrument blijkt de niet kritische blik, de lage respons en het vragen naar de bekende weg te zijn. Zodra deze 3 problemen verholpen worden, staat er voor Flint een sterk gasttevredenheidsonderzoek dat voldoet aan de definitie van Van Schie (2021) en Alles over marktonderzoek (2021).

3.3. Concurrentieanalyse

In dit hoofdstuk wordt de concurrentie van Flint met betrekking tot de gasttevredenheidsonderzoeken geanalyseerd. De resultaten van het onderzoek worden weergegeven aan de hand van een codeboom. Vervolgens worden de codes gestructureerd in een vier punts-Likertschaal voor een duidelijk overzicht van de waarde per code. De resultaten uit de codeboom vormen de input voor de externe analyse van de codeboom, de kansen en bedreigingen. Afsluitend de informatie uit de bovenstaande hoofdstukken worden verwerkt in een schematische weergave. Het interne onderdeel van de SWOT-analyse wordt volbracht op basis van interviews met drie medewerkers van Flint die affiniteit hebben met de gasttevredenheidsonderzoeken.

3.3.1. Codeboom

Tabel 3.3: codeboom concurrentieanalyse

Axiaal code/dimensie	Open codes	Fragmenten
Soorten gasttevredenheidsonderzoeken		
	• Aftersales	4.1,
	• Tevreden.nl	4.2, 4.7, 4.9, 4.30,
Aspecten van de gasttevredenheidsonderzoeken		
	• Open vragen	4.3, 4.4, 4.17, 4.27,
	• Frequentie	4.2, 4.27,
Verantwoordelijkheden		
	• Verantwoordelijkheid over de onderzoeken	4.5, 4.8, 4.10, 4.14, 4.15, 4.16,
	• Marketing	4.5, 4.8, 4.10, 4.14, 4.15, 4.16,
	• Verantwoordelijkheidsgevoel	4.24,
Resultaten		
	• Resultaten	4.21, 4.27, 4.28,
	• Inzet van de resultaten	4.6,
	• Terugkoppeling naar de gast	4.22, 4.23, 4.25,
	• Focus op positieve	4.26,
Afdelingen		
	• Afdelingen	4.11, 4.12, 4.13, 4.15, 4.19,
	• Samenhang	4.12, 4.13, 4.17, 4.18, 4.20,
	• Betrokkenheid	4.17, 4.18, 4.27,
	• Evaluatie	4.6, 4.19, 4.20, 4.28, 4.29,

3.3.2. Samenvatting van het interview

In dit hoofdstuk zijn de samenvattingen van verantwoordelijkheid over de onderzoeken en marketing hetzelfde. Er is echter voor gekozen om deze codes apart te plaatsen omdat het duidelijk over moet komen dat de afdeling marketing het centrale bestuursorgaan is voor de gasttevredenheidsonderzoeken. Door deze codes samen te voegen wordt dit effect tenietgedaan.

Soorten gasttevredenheidsonderzoeken

Aftersales

De aftersales is een gasttevredenheidsonderzoek dat Theater De Vest inzet na een bepaald aantal voorstellingen of een andere aanleiding.

Tevreden.nl

Tevreden.nl is een extern bedrijf dat twee keer per jaar ingehuurd wordt om inzicht te krijgen in de klantervaring. Dit geeft Theater De Vest veel inzichten en bruikbare informatie.

Aspecten van de gasttevredenheidsonderzoekenOpen vragen

In de aftersales worden veelal open vragen aan de gasten gesteld. Dit is voor Theater De Vest een waardevolle werkwijze omdat gasten hier uitgebreide antwoorden en informatie geven die door het eigen bedrijf vaak over het hoofd wordt gezien. De opzet van deze open vragen komt vanuit marketing, echter vragen zij de andere afdelingen om input om de vragen zo relevant en effectief mogelijk te houden.

Frequentie

De gasttevredenheidsonderzoeken worden niet regelmatig ingezet. Tevreden.nl wordt twee keer per jaar ingezet, waar de aftersales sporadisch na een bepaald aantal voorstellingen ingezet wordt. Wel haalt Theater De Vest veel informatie uit deze frequentie door de open vragen, met input vanuit alle afdelingen, in de aftersales.

VerantwoordelijkhedenVerantwoordelijkheid over de onderzoeken

De zeggenschap over de gasttevredenheidsonderzoeken is gecentraliseerd bij de afdeling marketing. Deze afdeling bepaalt wanneer, welke en of de gasttevredenheidsonderzoeken ingezet worden. Voor de vragenlijst vanuit de aftersales wordt echter wel nadrukkelijk aan de andere afdelingen om input gevraagd, om de resultaten zo relevant mogelijk te houden. De centralisatie heeft ook met zich meegebracht dat de kennis over de onderzoeken volledig bij marketing ligt, de andere afdelingen hebben geen kennis meer over de resultaten of de effectiviteit van de onderzoeken.

Marketing

“De zeggenschap over de gasttevredenheidsonderzoeken is gecentraliseerd bij de afdeling marketing. Deze afdeling bepaalt wanneer, welke en of de gasttevredenheidsonderzoeken ingezet worden. Voor de vragenlijst vanuit de aftersales wordt echter wel nadrukkelijk aan de andere afdelingen om input gevraagd, om de resultaten zo relevant mogelijk te houden. De centralisatie heeft ook met zich meegebracht dat de kennis over de onderzoeken volledig bij marketing ligt, de andere afdelingen hebben geen kennis meer over de resultaten of de effectiviteit van de onderzoeken.”

Verantwoordelijkheidsgevoel

Binnen Theater De Vest heerst een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Als een gast een antwoord geeft op de aftersales wat niet te plaatsen is, nemen zij contact op met deze gast. Het raakt de leidinggevenden als de service niet goed gaat.

ResultatenResultaten

De resultaten van Theater De Vest zijn goed. Daarnaast halen zij uit de resultaten veel waardevolle informatie.

Inzet van de resultaten

Door veel uit de resultaten van de onderzoeken te halen, kan Theater De Vest actie ondernemen op de nodige punten. Er wordt daarvoor geen evaluatie ingepland.

Terugkoppeling naar de gast

De leidinggevenden nemen regelmatig ter verduidelijking contact op met de gasten die een antwoord geven op de aftersales. Theater De Vest wil hiervan leren om zich te kunnen verbeteren.

Focus op positieve

Theater De Vest stuurt de medewerkers regelmatig een bericht met daarin alle complimenten vanuit de gasttevredenheidsonderzoeken. Zo stellen zij hen op de hoogte en creëren zij teamspirit.

AfdelingenAfdelingen

De afdelingen binnen Theater De Vest zijn publieksservice, marketing, gebouwbeheer, techniek, het managementteam, financieel, verhuur en beheer grote kerk. Deze afdelingen werken samen als een hecht en flexibel team en weten elkaar goed te vinden. Van deze afdelingen is marketing de afdeling met de zeggenschap over de gasttevredenheidsonderzoeken. De resultaten worden gedeeld met het managementteam.

Samenhang

De samenhang tussen de afdelingen van Theater De Vest is uitstekend. Het is een sterke, flexibele organisatie waarin de afdelingen elkaar goed kunnen vinden. Daarnaast heerst er veel betrokkenheid over de gasttevredenheidsonderzoeken; alle afdelingen worden door de afdeling marketing betrokken bij de vraagstelling van de aftersales om deze zo effectief mogelijk te houden. De resultaten worden besproken met het managementteam en daarna, wanneer er een daling plaatsvindt, in een gesprek met de betrokken afdelingen.

Betrokkenheid

De afdeling marketing heeft de volledige zeggenschap over de gasttevredenheidsonderzoeken, echter betrekken zij de andere afdelingen veel in het proces rondom de aftersales. De andere afdelingen mogen input geven voor de open vragen in de vragenlijst, om de aftersales zo relevant mogelijk te houden. Dit wordt gezien als een waardevol proces binnen het theater.

Evaluatie

Er is geen vast evaluatiemoment bij Theater De Vest op het gebied van de gasttevredenheidsonderzoeken. De resultaten worden gedeeld met het managementteam en vervolgens met de betrokken afdelingen. Als blijkt dat de resultaten dalen, wordt er een vergadering ingepland. Uit de resultaten wordt veel bruikbare informatie verzameld waar Theater De Vest zich mee kan verbeteren. De evaluatie op het gebied van de effectiviteit ontbreekt echter, waardoor er wellicht betere methodes over het hoofd gezien worden.

3.3.3. Structureren

In dit hoofdstuk worden de open codes uit de uiteindelijke codeboom gestructureerd aan de hand van een vier punts-Likertschaal visualisatie. De keuze voor de vier punten in plaats van vijf ligt in het minimale en maximale aantal fragmenten per code. Het maximale aantal ligt op zes en het minimale op één. Door een vier punts-Likertschaal toe te passen, zijn waarden van de codes duidelijker verdeeld over de categorieën dan bij een vijf punts-Likertschaal. In de visualisatie is te zien hoe sterk de invloed per specifieke open code is op de gasttevredenheidsonderzoeken van de concurrerende theaters, zowel positief als negatief. Om deze invloed vast te stellen, is er per open code geteld hoeveel fragmenten er bij deze open code geplaatst zijn. Aan de hand hiervan is een verdeling gemaakt van 'zwak' (nul tot en met één fragment), 'gemiddeld' (twee tot en met drie fragmenten) 'boven gemiddeld' (vier tot en met vijf fragmenten) en 'sterk' (zes of meer fragmenten).

Tabel 3.4: Likertschaal weergave concurrentieanalyse

Open Code	Zwak (0-1)	Gemiddeld (2-3)	Boven gemiddeld (4-5)	Sterk (6 <)
Aftersales (1)	X			
Tevreden.nl (4)			X	
Open vragen (4)			X	
Frequentie (2)		X		
Verantwoordelijkheid over de onderzoeken (6)				X
Marketing (6)				X
Verantwoordelijkheidsgevoel (1)	X			
Resultaten (2)		X		
Inzet van de resultaten (1)	X			
Terugkoppeling naar de gast (3)		X		
Focus op positieve (1)	X			
Afdelingen (5)			X	
Samenhang (5)			X	
Betrokkenheid (3)		X		
Evaluatie (5)			X	

Analyse uit de Likertschaal

Uit het onderzoek blijkt dat de codes marketing, verantwoordelijkheid over de onderzoeken en samenhang de grootste invloed hebben op de gasttevredenheidsonderzoeken van Theater De Vest. De centralisatie van de onderzoeken bij de afdeling marketing zorgt voor een groot positief effect op de onderzoeken. De verantwoordelijkheid over de onderzoeken en de code marketing hebben dezelfde codes en daardoor dezelfde betekenis. Hier is echter onderscheid gemaakt vanwege de impact van deze twee codes, die zonder dit onderscheid onduidelijk is. Ook de samenhang tussen de afdelingen is een succesfactor voor Theater De Vest vanwege de sterke, flexibele organisatie waarin de afdelingen elkaar goed kunnen vinden.

Hier kort achter zitten de bovengemiddelde codes van afdelingen en evaluatie. De structuur van de afdelingen heeft een positief effect op de onderzoeken, omdat zij telkens betrokken worden in de besluitvorming. Hierdoor houdt marketing de onderzoeken relevant en toegespitst op de daadwerkelijke problemen die verbeterd dienen te worden binnen Theater De Vest. Echter is de evaluatie een code die een negatief effect heeft op de gasttevredenheidsonderzoeken. Waar de resultaten wel worden geanalyseerd, gebeurt dit niet met de effectiviteit van de onderzoeken zelf waardoor er wellicht betere en effectievere methodes van gasttevredenheidsonderzoek over het hoofd worden gezien.

Onder de categorie gemiddeld vallen frequentie, resultaten, terugkoppeling naar de gast en betrokkenheid. De frequentie van de onderzoeken, slechts twee keer per jaar, heeft een negatief effect op de onderzoeken omdat er hierdoor slechts een aantal keer per jaar gecheckt wordt of de

gasttevredenheid in orde is. Echter haalt Theater De Vest uit deze onderzoeken veel informatie en resultaten, wat weer bijdraagt aan een positieve impact. Als deze resultaten niet voldoende blijken te zijn, koppelen de leidinggevenden de informatie terug naar de gast door contact met ze op te nemen. De codes met de minst grote invloed op de gasttevredenheidsonderzoeken van Theater De Vest zijn aftersales, verantwoordelijkheidsgevoel, inzet van de resultaten en focus op het positieve. Deze codes zijn van lage invloed omdat zij meer effect hebben om de gasttevredenheid zelf dan op de gasttevredenheidsonderzoeken, daarnaast kwamen deze codes slechts één keer ter sprake in het interview, wat aangeeft dat deze niet van significante waarde zijn voor Theater De Vest. De aftersales valt als optie voor Flint af, omdat deze al ingezet wordt door Flint zelf.

Van de gasttevredenheidsonderzoeken die Theater De Vest inzet, is tevreden.nl een interessante optie voor Flint. Dit externe bedrijf kan ingezet worden voor verschillende soorten onderzoeken, waaronder gasttevredenheid. Hierin geeft tevreden.nl inzichten in de kwaliteiten van de bedrijfsprocessen en weet het bedrijf wat er verbeterd moet worden voor de ultieme gastvrijheid. Het bedrijf krijgt een dashboard met de resultaten uit de onderzoeken, API-koppeling, een kant en klare vragenlijst per sector en consultancy en verbeterrapportages (Feedbackcompany, 2021). Dit is voor Flint een interessante optie vanwege de compleetheid en de concrete informatie voor snelle verbetering. De kant-en-klare vragenlijsten kunnen voor Flint een voordeel zijn vanwege de wens vanuit de interne analyse om bij elk onderzoek naar een bepaald onderwerp te vragen. Echter kan dit ook een route zijn naar de standaardisering van de onderzoeken, waar binnen Flint weerstand tegen is.

3.4. Analyse trends en ontwikkelingen gastvrijheidsbranche

In dit hoofdstuk wordt er op basis van deskresearch een analyse plaats van de trends in de hospitalitybranche. In deze analyse worden vijf relevante trends besproken die impact hebben op de hospitalitybranche: Try-Likes, groeiend belang van de gastbeleving, social media monitoring en het AFAS Theater Leusden. Deze analyse draagt bij aan het externe onderdeel van de SWOT-analyse.

3.4.1. Instrumenten

Try-Likes/ Feedback Smileys

De eerste trend speelt zich af op het gebied van technologie. In de horeca zijn groeiende invloeden van technologie en digitalisering te vinden. Steeds meer horecabedrijven maken gebruik van Thuisbezorgd, QR-codes om de bestellingen op te nemen, orderverwerking naar de keuken op digitale wijze of personeelsplanning via een app of website. (Eijsink, 2020) Een andere technologie die steeds meer bedrijven toepassen om de klanttevredenheid te verbeteren, is het gebruik van Big Data. Dit is een immense omvang aan digitale gegevens die door een bedrijf verzameld wordt. Big Data is voor bedrijven interessant omdat het analyseren van deze data vele malen efficiënter en sneller gaat dan een aantal jaar terug. Hierdoor kunnen bedrijven rapportages of analyses van deze data maken, waardoor zij effectiever en sneller kunnen handelen. (Business Insider, 2017) De dataverzameling op het gebied van klanttevredenheid gebeurt via de klanttevredenheidsonderzoeken.

Klanttevredenheidsonderzoeken die steeds vaker worden ingezet om snel en veel data te verzamelen in de wereld van gastvrijheid, zijn de zogeheten Try-Likes of FeedbackSmileys. Deze worden inmiddels over de hele wereld ingezet en zijn een herkenbaar instrument geworden. (FourSmileys, 2021) Een bekende plaats waar succesvol gewerkt wordt met de FeedbackSmileys is op Schiphol. Daar worden de producten ingezet om de hygiëne op de toiletten te verbeteren, en met succes. De hygiëne van de toiletten is, vanwege de waardevolle en concrete feedback, sinds de inzet van de FeedbackSmileys gestegen met tien procent. (Lotjournaal, 2019) Door het gebruik van de data uit dit gasttevredenheidsonderzoek, kunnen de schoonmakers proactief handelen naar de verbeterpunten uit de feedback en schoonmaken op basis van data in plaats van een vast schema. (Hulsebos, 2019)

Dit gasttevredenheidsonderzoek werkt als volgt. Het bedrijf zet één van de producten van de FeedbackSmileys (Smiley Touch, Smiley Wall, WebSmiley's of Smiley Link) neer op verschillende plaatsen in het gebouw.

De gasten kunnen aangeven hoe zij de service, dienstverlening of organisatie ervaren hebben door op één van de smileys op het apparaat te drukken. Deze smileys hebben als categorie heel goed, goed, ontevreden en zeer ontevreden. Met de gegevens vanuit dit gasttevredenheidsonderzoek kan er vanuit de organisatie objectief gekeken worden naar de concrete verbeterpunten en KPI's. Hiermee kan de ervaring voor de gasten verbeterd worden, wordt de loyaliteit verhoogd, bouwt de organisatie aan haar merk en wordt de omzet verhoogd. (FourSmileys, 2021)



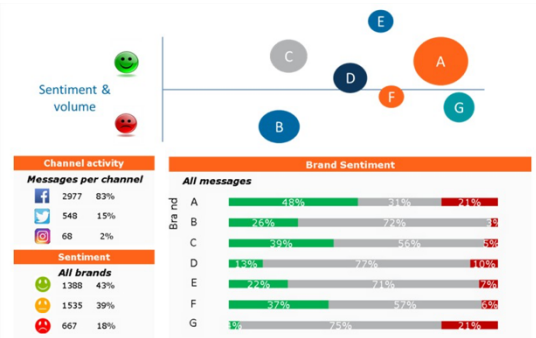
Social media monitoring

De volgende trend gaat over het begrip social media monitoring, ook wel social listing genoemd. Social listing houdt in dat een organisatie of bedrijf alle online conversaties en gesprekken die over dat bedrijf gaan volgt en monitort. Deze gesprekken worden, via software, omgezet in data en informatie. Met social listing heb je kennis over alle gesprekken waar je als bedrijf kennis over moet hebben. (Verdoolaege, 2021). Met deze data kan het bedrijf erachter komen hoe het als merk gepositioneerd staat en hoe het in de markt ligt. Aan de hand hiervan kan de strategie of structuur aangepast worden aan de wensen en behoeften van de doelgroep. (Van Geest, 2020)

Social listing kan op verschillende wijzen ingezet worden, te beginnen bij de afdeling communicatie & PR. Normaal gesproken wordt de strategie afgestemd op wat er volgens deze afdeling past bij de doelgroep. Echter kan er via social listing letterlijk in de data achterhaald worden wat de daadwerkelijke wensen en behoeften van de doelgroep zijn, wat de communicatiestrategie vergemakkelijkt voor de afdeling communicatie & PR omdat het bedrijf en de doelgroep nu op dezelfde golflengte zitten. (Verdoolaege, 2021)

Voor de marketingafdeling ligt er in social listing een kans om de doelgroep van de organisatie via tussenpersonen aan te spreken. Deze tussenpersonen, influencers, zijn vaak de leiders van de doelgroep en beïnvloeden de volgers. (Verdoolaege, 2021)

Voor de afdeling marketing liggen hier kansen omdat het gemakkelijker is om met een kleine groep tussenpersonen te communiceren dan met de gehele doelgroep. Hiermee krijgen zij een breder beeld van de eigen sterktes en zwaktes, toont het speelveld van de concurrentie en geeft de afdeling marketing een groot aantal nieuwe ideeën om de ingezette marketing beter op de doelgroep aan te laten sluiten. (Verdoolaege, 2021)



Echter schuilt er ook een keerzijde aan social listing. Er is een breed scala aan technologieën die stuk voor stuk eigen kwaliteiten hebben. Het probleem hiermee is dat niet elke tool past bij elke organisatie. Alleen door de juiste tool bij de juiste organisatie in te passen kan social listing een meerwaarde zijn, zonder dit is het slechts een grote hoeveelheid nutteloze data. (Verdoolaege, 2021) Door de bruikbare data en informatie vanuit social listing om te zetten naar rapporten en adviezen kan het bedrijf zich verbeteren en inspelen op de doelgroep, daar zit namelijk de meerwaarde en de kracht van social listing. (Verdoolaege, 2021) (Van Geest, 2020)

3.4.2. Gasttevredenheidstrend

Groeiend belang van de gastbeleving

De tweede trend gaat over de verschuiving van de verwachtingen van gasten in de wereld van gastvrijheid. De gast verwacht steeds meer een persoonlijke benadering. Deze behoefte is volgens Beljaarts (2021) terug te zien in het feit dat de horecabedrijven steeds sneller wisselen van formule, omdat de gast hier snel op uitgekeken is. De behoefte aan de persoonlijke benadering wordt in de toekomst steeds belangrijker en zal uiteindelijk zelfs de standaard worden. (Koninklijke Horeca Nederland, 2021) Volgens Verkerk (2021) is het van belang dat het horecabedrijf met de juiste service het verschil in de waarde van het product kan maken. Vroeger gingen de gasten naar het café omdat de koffie lekkerder was dan de koffie die zij thuis hadden. De houding van de gastheer maakte weinig uit, omdat de gast kwam voor de koffie. Tegenwoordig verkiezen de gasten de service boven het product, omdat zij een kwalitatief goede koffie ook thuis uit de eigen koffiemachine krijgen. De gast komt naar de horecagelegenheid omdat hij/zij een servicebehoefte heeft, namelijk een totaalbeleving ervaren waaraan hij/zij waardevolle herinneringen overhoudt. (Verkerk, 2021)

De reden van de verschuiving in de behoeften van de gast, ligt in de opkomst van het online eten bestellen. Sinds het begin van de coronacrisis heeft er een stijging plaatsgevonden van vijftiengint procent voor het afhalen van eten en maar liefst vijfenzeventig procent voor het bezorgen van eten. (Foodclicks, 2020) Dit heeft ervoor gezorgd dat vraag en aanbod naadloos op elkaar aansluiten, gasten niet uit huis hoeven om een goed product te ontvangen en dat zij uit een veel groter aanbod kunnen kiezen. (Koninklijke Horeca Nederland, 2021) Dit maakt het voor de horeca extra noodzakelijk om beleving toe te voegen aan het eigen concept om zich zo te kunnen blijven onderscheiden en te doen aan gastbinding. Als een onderneming capabel genoeg is om beleving te kunnen verkopen, geven zij de gast daarmee een reden om terug te komen. (Verkerk, 2021)

De sleutel om te kunnen voldoen aan de behoefte van persoonlijke benadering van de gast, ligt volgens Verkerk (2021) in de training van het personeel. De ondernemer moet de gastvrijheid en service aan zijn werknemers leren in plaats van ervan uitgaan dat zij dit zelf al kunnen.

Daarnaast is het belangrijk dat er duidelijke onderlinge afspraken binnen het team gemaakt zijn. Door tachtig procent van de totale service af te spreken, zorgt het bedrijf ervoor dat een groot gedeelte van de gastbeleving is afgedekt. De overige twintig procent is het eigen initiatief en de vrijheid van de werknemers. (Verkerk, 2021) Zo creëer je volgens Verkerk (2021) 'service standards' en voelt de gast zich thuis.

3.4.3. Marktontwikkeling

AFAS Theater Leusden

In 2021 is het nieuwe AFAS Theater in Leusden geopend. Ondanks dat AFAS een samenwerking heeft met Flint, namelijk de AFASzaal in het gebouw van Flint waar plek is voor 825 gasten, heeft het bedrijf ervoor gekozen een eigen theater te openen. (AFAS, 2021) Dit is onderdeel van het kantoorpand van AFAS met 525 werkplekken, een restaurant met 680 couverts, een parkeergarage onder het gebouw voor 811 auto's en een theaterzaal met 850 zitplaatsen. (AD, 2021)

Tot nu toe had AFAS geen eigen theater, maar sponsorde het een aantal bedrijven waardoor de naam toch op het gebouw kwam te staan. Zoals eerder benoemd heeft AFAS een samenwerkingsverband met Flint, waar de AFASzaal naar hen vernoemd is. Daarnaast verschijnt de naam ook op het Circustheater in Scheveningen, het stadion van voetbalclub AZ in Alkmaar en is de Heineken Music Hall in Amsterdam vernoemd tot AFAS-live. De sponsordeals en het openen van een eigen theater komt voort uit het gevoel van gastvrijheid. AFAS wil de gasten een beleving bieden, zowel tijdens de voorstellingen als bij evenementen gedurende de dag. Daarom zitten de consumpties en de parkeerkaart voor de auto bij de prijs in. (AD, 2021)

Momenteel gebeurt er echter weinig in het nieuwe pand. Vanwege de coronamaatregelen is de geplande grote opening komen te vervallen en is het daarnaast in het kantoorpand vrijwel volledig leeg omdat de medewerkers vanuit huis werken. (AD, 2021) Ook de geplande voorstellingen zijn stopgezet. AFAS focust zich momenteel op het gebied van de voorstellingen alleen op '14 de musical', een musical over Johan Cruyff, en niet op andere theaterstukken zoals het bredere aanbod bij Flint. (AFAS, 2021)

3.4.4. Relevantie voor het vraagstuk van Flint

De Try-Likes zijn relevant vanwege de eerdere interesse vanuit Flint in dit instrument, hetgeen naar voren kwam in de interne analyse. Bij de terugblik op de interne analyse bleken twee instrumenten niet te voldoen aan de definitie van een succesvol gasttevredenheidsonderzoek uit het literatuuronderzoek. Daarnaast is er de mogelijkheid om aan de wens van Flint te voldoen door hieruit concrete verbeterpunten te verkrijgen om de dalende gasttevredenheid tegen te gaan.

De relevantie van Social Listing zit in de wens van Flint om over kritische gasttevredenheidsonderzoeken te beschikken waar zij echt beter van worden. Social Listing biedt deze mogelijkheid door het gemakkelijk verzamelen van informatie, dit om te zetten naar rapporten en analyses waaruit Flint zichzelf verbeteren en in kan spelen op de wensen en behoefte van de doelgroep. Ook kan voor de relevantie bij deze trend worden teruggekeken naar de interne analyse. Daaruit bleek dat twee onderzoeken niet voldoen aan de definitie van Van Schie (2021) en alles over marktonderzoek (2021).

De groeiende gastbeleving is een relevante trend voor Flint vanwege het onderliggende probleem uit de interne analyse, de langzaam dalende gasttevredenheid binnen Flint. De combinatie tussen een stijgend belang in de doelgroep en het feit dat dit aspect een dalende lijn vertoont binnen de organisatie, maakt deze trend van belang voor Flint.

Het nieuwe AFAS Theater in Leusden is voor Flint relevant omdat AFAS als een serieuze potentiële concurrent gezien kan worden. De relevantie in deze ontwikkeling ligt in het feit dat uit de interne analyse blijkt dat de gasttevredenheid binnen Flint een daling laat zien. Het AFAS Theater Leusden beschikt ook over luxere faciliteiten dan Flint en beschikt over een hoog niveau van gastvrijheid.

3.5. SWOT-analyse Flint

In dit hoofdstuk wordt de SWOT-analyse over de situatie rondom de gasttevredenheidsonderzoeken van Flint gemaakt.

“Een SWOT-analyse is een analyse waarin de Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats van een organisatie besproken worden. Deze elementen worden systematisch geanalyseerd om de mogelijkheden in de toekomst in te kunnen zien en kansrijke doelstellingen te realiseren.”

(CarrièreTijger, 2021.)

De aspecten die in de SWOT-analyse worden ingezet, zijn afkomstig uit de interviews met de respondenten van Flint en de codes en begrippen uit het coderingsproces van deze interviews, de interviews met de respondent van het concurrerende theater en de codes en begrippen uit het coderingsproces van dit interview en de trends en ontwikkelingen uit de brancheanalyse. Per categorie worden er drie elementen geselecteerd en toegelicht. Afsluitend worden de elementen uit de analyse omgezet in een visualisatie; de SWOTconfrontatiematrix.

Tabel 3.5: SWOT-tabel Flint

Sterktes	Zwaktes
- <u>Hoog niveau van gastvrijheidsniveau Flint</u> - <u>Sterke resultaten gasttevredenheidsonderzoeken</u> - <u>Sterk verantwoordelijkheidsgevoel</u>	- <u>Zwakke samenhang tussen de afdelingen</u> - <u>Gebrek aan evaluatie gasttevredenheidsonderzoeken</u> - <u>Onduidelijkheid over de verantwoordelijkheid en inzet van de resultaten gasttevredenheidsonderzoeken</u>
Kansen	Bedreigingen
- <u>Inzet van de Try-Likes</u> - <u>Inzet van Social Media Monitoring</u> - <u>Gebrek aan evaluatie bij de concurrent</u>	- <u>Groeiend belang gastbeleving</u> - <u>Nieuwe concurrent AFAS Theater Leusden</u> - <u>Sterke centralisatie van gasttevredenheidsonderzoeken bij de concurrentie</u>

Intern

3.5.1. Sterktes

- Hoog niveau van gastvrijheidsniveau van Flint

Een begrip wat bij Flint hoog in het vaandel staat is het gastvrijheidsniveau. Dit begrip is in de interne analyse meerdere malen terug te vinden. Wanneer er wordt gekeken naar de resultaten uit de gasttevredenheidsonderzoeken, valt op dat het hoogste gescoord wordt op gastvrijheid, vriendelijkheid, behulpzaamheid en flexibiliteit. Met deze aspecten wordt in het selectieproces voor personeel ook rekening gehouden; de medewerkers moeten gastvrijheid echt in het DNA hebben. Ook zet Flint bij elk evenement een vaste medewerker in zodat de huurder in de voorbereiding, tijdens en na afloop van het evenement of congres met een vast aanspreekpunt werkt. Hiermee beoogt Flint dat er persoonlijk contact ontstaat en een klantrelatie gevormd wordt, iets wat veel van de concurrenten volgens hen over het hoofd zien.

Dat Flint al langere tijd hoog scoort op gastvrijheid is een prestatie omdat de lat steeds hoger ligt; wat voor de gasten in eerste instantie een verrassing is, is na verloop van tijd een standaard geworden in de dienstverlening van Flint. Het gastvrijheidsniveau blijkt een echte sterkte van Flint te zijn, omdat zij ondanks de verschuivende verwachtingen van de gasten telkens de interne doelstelling ten aanzien van de resultaten behalen. Dit is van groot belang, ook omdat dit vereist dat zij dit gastvrijheidsniveau blijven bewaken en voortdurend optimaliseren. Flint heeft niet de mooiste of meest luxe accommodatie in zalen, maar beschikt wel over hoge mate van de vriendelijkheid en flexibiliteit van

het personeel, de persoonlijke aandacht van een leidinggevende voor de klant die een evenement organiseert, én het telkens voldoen of overtreffen van de verwachtingen van de gasten.

Dat het gastvrijheidsniveau van Flint een sterkte is, blijkt uit de volgende fragmenten.

(1.44 Resultaten, hospitality) Ook op de persoonlijke aandacht scoren we erg goed, dat is ook een kernwaarde van Flint. Dat is dus altijd goed, dus de totaalbeleving en persoonlijke aandacht.

(2.13 teamspirit) De voordelen zijn er, zeker als wij bijvoorbeeld een goede score hebben gehaald. Dat geeft een ongelofelijke boost in een team. Ook dus dan zijn mensen echt euforisch van: we zijn vet goed!

(2.16 Gastvrijheidsniveau, hoge verwachtingen) Dus voordeel; ja, bezoekers komen graag naar ons en medewerkers werken graag bij ons. Nadeel is dat de lat ligt heel hoog ligt en om continu hoog te houden en om mensen te blijven verrassen. Dat is best wel moeilijk.

(3.8 evaluatie met opdrachtgever, persoonlijke aandacht) Voor mij is het belangrijk dat je er op de dag bent. Als jij een evenement organiseert, dan krijg je mij aan de telefoon, of één van mijn collega's. Dan wil je langskomen voor een rondleiding. Dan zie je mij en op de dag zelf komt, zie je ook weer mij. Ik vind het heel erg belangrijk dat we dat persoonlijk contact hebben, want heel veel organisaties halen dat dus uit elkaar.

(3.29 persoonlijke aandacht, flexibiliteit, gastvrijheidsniveau) Ja dus, we gaan er wel mee aan de slag en je zou misschien niet altijd alles aan kunnen passen. Kijk, ik kan niet zorgen dat de parkeergarage groter wordt. Maar ik kan wel zorgen dat er bijvoorbeeld een pendelbus is of dat ik zeg dat er OV fietsen zijn of er toch een parkeergarage in de buurt is. Zo kun je daar ook mee omgaan.

(3.31 gasttevredenheidsniveau, onderscheiden van concurrentie) De concurrentie is best groot op evenementengebied weet je. En die gaan we niet winnen omdat onze zaal zo mooi is, want er zijn 30 mooiere zalen. Ik denk dat we eigenlijk moeten winnen omdat wij een goed gesprek hebben en dat jij denkt; ik heb vertrouwen in Flint en die techniek maakt het verschil, die rondleiding. Je moet niet hebben dat de klant denkt; nou die had er eigenlijk niet zoveel zin in. Ik denk dat wij echt moeten hebben van hoe aardig Robert doet tijdens een rondleiding, of ik het ook oprecht meen. Want het moet geen kunstje zijn, maar oprecht naar die mensen, daar is echt mijn overtuiging, dat is waar wij ons en ik mij in wil onderscheiden.

(3.32 gastvrijheidsniveau, persoonlijke aandacht, focussen op het positieve) Dat moet echt in het DNA van je organisatie zitten. En dat betekent dus dat het best kan dat die microfoon een keertje niet werkt. Maar als die techniek superaardig is, maakt dat eigenlijk niet eens meer uit, als de basis maar goed is. Uiteraard moet de basis gewoon goed zijn en de microfoon moet het doen, maar dan mag je best wel een keer een foutje maken. Dat vinden mensen niet erg. Als ze maar weten dat we wel geïnteresseerd zijn. Daarom moet ik mensen hebben die oprecht dat gevoel hebben.

- **Sterke resultaten uit de gasttevredenheidsonderzoeken**

Uit de interne analyse blijkt dat de resultaten uit de gasttevredenheidsonderzoeken van Flint een krachtige en onderscheidende sterkte zijn. Flint hanteert een intern doel om gemiddeld een acht te behalen op alle onderwerpen die spelen in de gasttevredenheidsonderzoeken. Dit interne doel wordt vrij gemakkelijk behaald; Flint scoort gemiddeld tussen de 8,2 en de 8,4. Echter kwam in één van de interviews ter sprake dat de resultaten heel langzaam dalen. Dit is vanuit Flint één van de argumenten voor het managementvraagstuk van dit adviesrapport.

Uit de resultaten die uit de gasttevredenheidsonderzoeken voortkomen, worden die uit de mystery visit en de MeetingReview het meest op waarde geschat. Hieruit haalt Flint namelijk de meest onafhankelijke, concrete en verbeteringsgerichte actiepunten om in te zetten in de dagelijkse processen om zo adequaat in te spelen op de wisselende verwachtingen van de gasten. Buiten het gemiddelde cijfer van een 8 valt op, dat wanneer de verschillende resultaten van de afdelingen uit elkaar worden gezet, het streefcijfer van een 8 ook ruimschoots behaald wordt; op elke afdeling van Flint wordt gemiddeld tussen de 8 en de 8,5 gescoord. Ook bij het analyseren van de resultaten van de verschillende onderzoeksinstrumenten valt op dat de resultaten per onderzoek niet afwijken van het algehele gemiddelde. Op deze wijze toont Flint via de resultaten aan dat het verlenen van service op volle organisatiebreedte een sterkte van de organisatie is.

In de fragmenten hieronder komt naar voren waarom de resultaten uit de gasttevredenheidsonderzoeken van Flint een sterkte is.

(1.42 resultaten) We scoren goed! Het doel intern is om een 8 gemiddeld op alles wat we doen en die halen overal wel mee.

(1.45 resultaten, verschillen per afdeling) Dat is redelijk gelijk. Het is niet dat er een afdeling veel hoger scoort dan de andere. De ene keer zit horeca op een 8,2 en evenementen dan op 8,4. En dan is het andersom. Het zit dicht tegen elkaar aan.

(1.48 resultaten, verschillen per onderzoek, mystery visit) Uit de mystery visits komen echt concrete actiepunten op het gebied van soms training of instructie of procedures. Andere zie ik heel weinig van in terug, het wordt wel eens meegenomen, maar niet heel erg veel nog.

(2.39 resultaten) Dus terugkomend op je vraag, wij scoren goed, maar de afgelopen twee jaar gaat het wel iets naar beneden en daar moeten we wel iets mee.

(3.10 Meeting review, onafhankelijke meting) MeetingReview is gekozen omdat het voor mij iets onafhankelijker is. Laat maar zeggen, want dan zeggen wij niet zelf van hoe goed we zijn maar iemand anders.

(3.27 resultaten) Dat is wel redelijk, oké, dan is het eigenlijk hetzelfde. Ik heb al een tijdje niet meer gekeken, maar volgens mij op een acht komma nog wat.

- Sterk verantwoordelijkheidsgevoel

Het verantwoordelijkheidsgevoel onder de leidinggevenden van Flint wordt gezien als een sterkte in de SWOT-analyse. Binnen Flint heerst namelijk een sterk gevoel van verantwoordelijkheid voor de resultaten van de gasttevredenheidsonderzoeken op elke afdeling. De leidinggevenden beschikken over veel kennis over de instrumenten, de resultaten, de inzet van de resultaten en de verschillende pijnpunten van de gasttevredenheidsonderzoeken van de eigen afdeling. Dit komt naar voren in verschillende antwoorden op de vragen uit de interviews.

De respondenten bleken in staat te zijn de vinger precies op de zere plek te leggen wat de verbeterpunten betreft in het proces rondom de gasttevredenheidsonderzoeken. De respondenten bevinden zich op managementniveau hetgeen een grote mate van verantwoordelijkheid impliceert voor afdeling en resultaat, maar ook wordt verondersteld dat de managers nauw en direct betrokken zijn bij de uitvoering van de voorstellingen en evenementen.

Dit gevoel van verantwoordelijkheid brengen de leidinggevenden over op de medewerkers van de eigen afdeling. Door de focus op de positieve feedback te leggen, wordt er een boost gegeven aan de werksfeer binnen het team en wordt er teamspirit gecreëerd. Dit draagt bij aan de kernwaarden van Flint; gastvrijheid en persoonlijke aandacht.

De grote aanwezigheid van het verantwoordelijkheidsgevoel op de eigen afdeling onder leidinggevenden bij Flint blijkt uit de onderstaande fragmenten van de interviews.

(1.39 verantwoordelijkheid) Ik voel me er verantwoordelijk voor. Ik weet dat Mascha zich ook verantwoordelijk voelt omdat zij van operationele zaken is en die zich ook concreet verantwoordelijk voelt.

(1.40 Verantwoordelijkheid, samenhang) Ik weet dat de afdeling evenementen zich ook wel verantwoordelijk voelt, maar niet voor hetgeen wat op voorstellingsgebied gebeurt. En ik vind het dus moeilijk aan te geven in hoeverre marketing dit heel breed gedeeld voelt.

(2.34 verantwoordelijkheid) Ja, ik voel me daar verantwoordelijk voor, omdat ik natuurlijk ook operationeel verantwoordelijk ben.

(3.25 verantwoordelijkheid) Ik heb het idee dat iedereen zich best wel verantwoordelijk voelt. Dat is ook bij de evenementen, omdat we dat een beetje geborgd hebben doordat degene het evenement doet ook de voorbereiding heeft gedaan en dus betrokken is. Dat houdt automatisch in dat je je ook verantwoordelijk voelt en daardoor gaat het evenement beter. Want als ik iets fout doet, dan merk je het op dezelfde dag zelf. Of ik vergeet iets, daar leer ik weer van.

3.5.2. Zwaktes

- Zwakke samenhang tussen de afdelingen

De samenhang tussen de afdelingen is de belangrijkste kwestie in het managementvraagstuk van Flint rondom de effectiviteit van de gasttevredenheidsonderzoeken. In de interviews met de respondenten komt naar voren dat er sprake is van een versnipperde samenwerking, een eilandjes-werksfeer. Dit houdt in dat de afdelingen nagenoeg solistisch functioneren op het gebied van de gasttevredenheidsonderzoeken. De drie hoofdeilanden zijn operationeel en horeca, evenementen & congressen en marketing. Elke afdeling heeft zijn eigen onderzoeken en inzet van resultaten. Uit de interviews blijkt dat de andere eilanden echter op de hoogte zijn van de resultaten van elkaars gasttevredenheidsonderzoeken. De afdelingen operationeel en horeca opereren wel heel nauw samen, terwijl de overige afdelingen staan niet tot nauwelijks met elkaar in contact. De afgelopen jaren zijn de afdelingen, deels uit noodzaak, iets meer naar elkaar toegegroeid. Echter blijkt dat de laatste stap naar volledige samenwerking telkens niet gezet wordt.

Ook wordt verandering niet snel geaccepteerd. Wanneer er een voorstel gedaan wordt om een nieuw onderzoek te implementeren of om te centraliseren, wordt vooral de eigen afdeling beschermt en ontstaat er weerstand.

De wens om de gang van zaken rondom de gasttevredenheidsonderzoeken te centraliseren wordt grotendeels toegejuicht vanuit Flint, omdat alle afdelingen van mening zijn dat de inzet van eenduidige kernwaarden van gastvrijheid en persoonlijke aandacht vereist zijn richting de gast. Echter plaatsen sommige afdelingen hier een kanttekening bij. Bij hen heerst de angst dat de onderzoeken in dit proces gestandaardiseerd worden en er hiermee niet het essentiële onderscheid gemaakt wordt tussen de gasten van voorstellingen en de gasten van evenementen. Een onderscheid dat noodzakelijk is volgens Flint. Wel zijn alle afdelingen binnen Flint van mening dat er een uniforme basis gecreëerd moet worden, met een aantal thema's die in elk gasttevredenheidsonderzoek bij elke afdeling, organisatie breed ingezet, wordt.

Dat de samenhang tussen de afdelingen een zwakte is van Flint die aandacht vereist, is terug te vinden in deze fragmenten uit de interviews van de interne analyse.

(2.1 samenhang) De huidige situatie, is denk ik dat het redelijk versnipperd is – dus dat elke afdeling het een beetje voor zichzelf doet, we zitten heel erg in onze eigen eilandjes en iedereen wil het voor zijn eigen afdeling goed hebben. Dus je ziet dat evenement en

congressen een eigen vragenlijst heeft die sturen ze na afloop door. Wat daarmee gebeurt, geen flauw idee.

(1.28 Samenhang) Maar je ziet dat die afdelingen steeds verder naar elkaar toegroeien. Vroeger was het meer vanuit de eigen afdeling en tegenwoordig, de laatste jaren komt dat echt steeds weer bij elkaar. Alleen de laatste stap daarnaartoe wordt nog niet gezet.

(1.37 inzet van de resultaten) Dat wordt besproken – en dat wordt het verschil per afdeling of je er echt voor openstaat, en of er iemand kritisch naar kijkt, zeg maar. Het proces van een punt waarop je je kan verbeteren zien en daar een concrete actie van maken.

(1.56 samenhang, kritisch zijn) Ik wil ook dat dit op elkaar afgestemd is zodat dat we een breder plaatje zien. Het moet de gehele breedte van de organisatie bevatten, op elkaar afgestemd zijn en het moet op verbeterpunten gericht zijn. Dat is mijn plaatje.

(2.6 samenhang, centralisatie) Iedereen is voor z'n eigen stukje bezig, terwijl ik denk dat we dat veel meer breed mogen doen. Want we hebben allemaal dezelfde kernwaarden, we doen het allemaal voor hetzelfde goed en het zou fijn zijn als dat wat meer gecentraliseerd wordt, gewoon wat meer één is. Dat we inderdaad niet per afdeling bedenken wat we belangrijk vinden, maar dat we dat meer breed omdoen.

(3.33 specialisatie, samenhang) Ik vind dat een huurder van een evenement of van de zaal, een ander persoon is dan iemand die naar een theatervoorstelling komt, met een andere intentie met een ander doel. Dus ik zou het jammer vinden als alle formulieren precies hetzelfde zouden worden, omdat je daarmee dat onderscheid volgens mij niet meer ziet.

(3.34 samenhang, gastvrijheidsniveau) Maar ik zou wel graag willen dat er een soort basis is van dat gaan we altijd vragen. Vinden we bijvoorbeeld hospitality belangrijk of dat het altijd schoon is? Weet je wel, dat wel delen met elkaar van; wat vinden wij als team belangrijk? Maar ik vind het dus eigenlijk zonde als elk formulier hetzelfde wordt omdat we willen standaardiseren. Dus dat is een beetje mijn angst, dat we alles precies hetzelfde moeten doen. Dat moeten we dus volgens mij niet doen, maar wel zeggen van wat vinden we belangrijk vinden.

- Gebrek aan evaluatie van de gasttevredenheidsonderzoeken

De evaluatie van de gasttevredenheidsonderzoeken van Flint is een zwakte in de SWOT-analyse. Deze zwakte staat op zichzelf, maar kan daarnaast worden gezien als het verlengde of oorzaak van de samenhang tussen de afdelingen. Omdat de afdelingen apart van elkaar functioneren en geen collectief zijn, zijn er nagenoeg geen gezamenlijke evaluaties rondom de gasttevredenheidsonderzoeken. Slechts eenmaal per jaar wordt er met alle afdelingen gezamenlijk overlegd over de resultaten, waarbij de effectiviteit van de gasttevredenheidsonderzoeken tot op heden onbesproken is gebleven. Uit de interviews bleek dat tijdens deze vergaderingen de medewerkers van Flint vooral blijven hangen in de negatieve feedback, in plaats van gezamenlijk te kijken naar op welke wijze de kwaliteit kan worden verbeterd of de focus te richten op de positieve aspecten.

Een volgend aspect van deze zwakte is het ontbreken van een gevoel van urgentie over de huidige gasttevredenheidsonderzoeken. Uit de interviews blijkt dat dit probleem niet organisatie breed gedragen wordt. Dit is ook een van de redenen waarom er niet of nauwelijks alternatieven op de huidige instrumenten beschikbaar zijn. Circa anderhalf jaar geleden is er een interessant alternatief te berde gebracht door de afdelingen operationele zaken en horeca. De opvolging van dit proces is echter stil komen te liggen omdat de afdelingen de prioriteit leggen bij het beschermen van het eigen eiland tegen verandering en de toename van werk in plaats van innovatief te werk gaan. Daarnaast zijn er tegengestelde meningen over deze alternatieven. Uit de antwoorden van de respondenten

bleek dat de ene leidinggevende wel openstond voor het inzetten van alternatieven als blijkt dat een onderzoeksinstrument niet functioneert, waarbij de andere leidinggevende van mening was dat het instrument niet vervangen hoefde te worden maar uitsluitend verbetering of aanpassing vergde.

De evaluatie van de gasttevredenheidsonderzoeken is een zwakte in de SWOT-analyse van Flint. Dit wordt aangetoond door de volgende fragmenten.

(1.19 Samenhang) Er zitten allemaal losse evaluatiemomenten bij, maar omdat het geen collectief is, is er geen collectieve afstemming en is iedereen op zijn eigen eilandje bezig.

(1.20 Urgentie) Dat heeft ook mee te maken dat de noodzaak misschien niet gevoeld wordt door die door iedereen. Voor een gedeelte is niet iedereen zich bewust van wat ik zie als eens een probleem, zeg maar.

(1.52 verschillen per afdeling, vragen naar de bekende weg) Dat ligt denk ik heel erg per afdeling en per verantwoordelijke. De één vraagt heel erg naar wat we weten wat goed gaat, die vinden we het leuk om te bevestigen dat het goed gaat. Een andere plek zitten we in de vraagstelling en manier van aanpak wat kritischer. Dus zoeken naar echt het verbeteren. Dus dat is dus een verschil.

(2.26 alternatieven, effectiviteit, evaluatie) Wij zijn zeker wel van mening dat, als het gewoon niet effectief is, het moet veranderen of dat we het anders moeten doen.

(2.30 samenhang, alternatieven) Het wordt dus niet gezamenlijk afgestemd. Wat we wel hebben gedaan, bijvoorbeeld met Robert over die Try-Likes, dat vonden wij wel interessant. Daarover hebben we wel een aantal gesprekken met Karin gehad om te kijken van; hé zou dit niet voor jou ook interessant zijn en op welke manier want Robert zou het bij de horeca dan en dan en dan willen inzetten. Zouden jullie het dan nog interessant vinden? En dan merk je ook wel dat iedereen heel erg z'n eigen eilandje aan beschermen is, dat zijn niet de leukste gesprekken. Laat ik het zo zeggen. Dus nee, het wordt niet gezamenlijk afgestemd.

(2.50 focus op het negatieve) Ja, het laatste, en dat is eigenlijk zonde. Maar je merkt gewoon dat mensen het langste blijven hangen op negatieve feedback. Die komt het hardste binnen, dat wil je gewoon zo snel mogelijk omdraaien.

- Onduidelijkheid over de verantwoordelijkheid en inzet van de resultaten uit de gasttevredenheidsonderzoeken

De manier hoe de verschillende afdelingen omgaan met de inzet van de resultaten uit de gasttevredenheidsonderzoeken, is ineffectief gebleken en dus een zwakte in deze SWOT-analyse. Uit de interne analyse blijkt dat het niet adequaat benutten van de inzet een gevolg is van de onduidelijkheid over- en het loslaten van de verantwoordelijkheid, het ontbreken van opvolging en het ontstaan voor kritiek uit de onderzoeken.

Het eerste aspect wordt gesignaleerd op de afdeling evenementen en congressen. Bij het ontvangen van feedback over bijvoorbeeld de lunch uit één van de gasttevredenheidsonderzoeken, is het voor de leidinggevende onduidelijk wie deze klachten behandelt. Er is niet duidelijk gedefinieerd waar de verantwoordelijkheid ligt, gezien het feit dat de kennis over het eten bij de horeca ligt, maar de kennis over de algemene zaken weer bij E&C ligt. De uitkomst hiervan is dat er door een combinatie van onduidelijkheid, het ontbreken van proactief handelen en uitstelgedrag er niet direct een oplossing klaarligt en het probleem te lang zonder adequate aanpak rouleert binnen Flint.

De interne opvolging op de resultaten uit de gasttevredenheidsonderzoeken lijkt te ontbreken. Twee of drie weken nadat de resultaten binnenkomen wordt er door de afdelingen apart vergaderd en elke leidinggevende bespreekt de uitkomsten separaat met zijn/haar afdeling. Echter onduidelijk is of dit daadwerkelijk op elke afdeling plaatsvindt. Met name de aftersales vanuit de afdeling marketing blijkt

hierin ineffectief te zijn. Een belangrijke factor in het ontbreken van opvolging is het openstaan voor de kritiek uit de onderzoeken. Dit is volgens de respondenten iets wat per afdeling verschilt; de ene afdeling staat ervoor open en benoemt concreet verbeterpunten en maakt een verbeterslag, terwijl een andere focus is om vooral te kijken naar wat er goed gaat en de negatieve feedback te laten voor wat het is.

De onderstaande fragmenten tonen dat de inzet van de resultaten uit de gasttevredenheidsonderzoeken van Flint een zwakte is.

(1.31 Loslaten van verantwoordelijkheden) Ja het afstaan en het loslaten van verantwoordelijkheden als leidinggevende is natuurlijk altijd een lastig ding. Dat heeft altijd wat tijd nodig.

(1.37 inzet van de resultaten) Dat wordt besproken – en dat verschilt per afdeling of je er echt voor openstaat, en of er iemand kritisch naar kijkt, zeg maar. Het proces van een punt waarop je je kan verbeteren zien en daar een concrete actie van maken.

(1.41 verantwoordelijkheid, samenhang) Er iets van vinden dat willen ze al maar zich verantwoordelijk voelen, dat nog een stapje hoger zetten, dat zit er misschien nog niet zo heel erg in.

(2.11 opvolging) Die komen bij marketing, worden gelezen en dan wordt er heel weinig mee gedaan. Dus ook daar willen we eigenlijk gewoon weten; 'hoe vond u de avond? En wat kunnen we gaan verbeteren?' Maar dat strandt.

(2.48 inzet van de resultaten, samenhang, opvolging) Ja, dat is dus een hele goeie vraag. Ja, wat ik zei binnen twee/ drie weken zitten we met het hele team, dus dat ben ik, Robert, Sophie, Eva en we vragen Franklin van marketing er ook bij, omdat er toch ook een gedeelte van de klant in zit met betrekking tot de website en al dat soort zaken. En dan daarna is het de bedoeling, maar ik weet eerlijk gezegd niet of het gebeurt, om dat ook nog met de aparte teamleden zelf te bespreken.

(3.24 opvolging, samenhang) En dan komt dus een pijnpunt. Stel dat ze zeggen van ik zeg maar wat; de lunch was helemaal shit. Hij was te laat het was niet helemaal warm. Wie gaat dat dan oplossen? Willen de mensen juist de horecamanager horen op dat moment of met mij in overleg? Niemand vindt het leuk om te bellen, dus dan merk je soms een beetje uitstelgedrag; dat doen we morgen wel. We moeten ook gewoon het gesprek daarover voeren.

Extern

3.5.3. Kansen

- Inzet van de Try-Likes

De inzet van de zogeheten Try-Likes kan gezien worden als kans voor Flint. Dit instrument voldoet namelijk aan de vastgestelde definitie van gasttevredenheidsonderzoeken van Van Schie (2021) en Alles over klanttevredenheid (2021) uit het literatuuronderzoek. Het eerste onderdeel dat daarin gesteld werd, is dat gasttevredenheidsonderzoeken de tevredenheid van klanten over producten, diensten, dienstverlening en medewerkers in kaart moet brengen. Het tweede onderdeel van de definitie stelt dat het de behoeften, wensen en verwachtingen van de gast duidelijk moet maken. Het derde onderdeel stelt dat vervolgens de verzamelde inzichten moeten resulteren in een blijvende toegevoegde waarde voor de gast. Naast deze inzichten moeten er ook concrete verbeterpunten naar voren komen om zo de gasttevredenheid te verhogen, dit is het vierde onderdeel. Afsluitend moet het onderzoek een bijdrage leveren aan het bedrijfsresultaat. Hieronder wordt toegelicht waarom de Try-Likes aan deze eisen voldoet.

De Try-Likes zijn een manier om op efficiënte en effectieve wijze veel informatie te verzamelen vanuit de gast. Door een aantal Try-Likes op verschillende plekken in het gebouw te plaatsen, kan de klant aangeven hoe goed of hoe slecht hij/zij de service of het product ervaren heeft en kan het bedrijf daarmee inspelen op de doelgroep. Dit staat voor het eerste en tweede onderdeel in de definitie van Van Schie (2021) en alles over marktonderzoek (2021). De resultaten hiervan zijn terug te lezen in objectieve rapporten en analyses, waardoor er snel ingegrepen kan worden op de nodige verbeterpunten binnen de organisatie. Hiermee kan de organisatie de gasttevredenheid verhogen, vaste klanten aan zich binden en uiteindelijk de omzet verhogen. Dit komt overeen met het derde, vierde en vijfde aspect vanuit de definitie van gasttevredenheidsonderzoeken uit het literatuuronderzoek.

Dit gasttevredenheidsonderzoek is al succesvol ingezet op Schiphol, waar het de hygiëne van de toiletten met tien procent verhoogde in korte tijd.

De wens voor de Try-Likes was al gedeeltelijk aanwezig binnen Flint. Uit de interne analyse blijkt dat dat er anderhalf jaar geleden een initiatief is gestart vanuit operationeel en horeca om dit onderzoek in te zetten. Daarin was het de wens om de Try-Likes slechts een aantal keer per jaar in te zetten in plaats van continu om de respons hoger te houden. Hier ligt voor Flint een grote kans om de Try-Likes in te zetten ter ondersteuning van de mystery visit. Ondanks dat de huidige inzet van de mystery guest gezien wordt als accuraat, was de mening binnen Flint dat dit de beoordeling van slechts één persoon betreft en het lastig is om van daaruit de gehele strategie om te gooien. Door dit onderzoek te koppelen aan de mystery visit, komt er een completer beeld van de onderzochte situatie en wordt de mystery visit als het ware gefactcheckt. Echter is dit initiatief toen niet van de grond gekomen door de weerstand tegen verandering, de eventuele toename van werk die het zou opleveren en het beschermen van de eigen afdeling.

De onderstaande fragmenten tonen aan dat de Try-Likes een kans is voor Flint.

(2.18 Mystery visit, enkele mening) Maar het is toch ook altijd de mening van één iemand, en ga je daar gewoon heel beleid om gooien? Dat is altijd bij de vraag: dus een mystery visit is totaal niet accuraat.

(2.24 evaluatie, mystery visit, alternatieven) Ik ben toen uitgevallen en Corona kwam, dus uiteindelijk is het niet op gang gekomen om te gaan werken ook met Try-Likes om naast de hele inhoudelijke informatie van mystery visit, daarnaast nog iets te zetten waardoor je veel meer informatie over de breedte hebt, dus veel meer mensen hebben. Zodat je dat zeg maar naast elkaar kunt zetten van; hé de mystery visit vindt, ik zeg maar wat, dat de toiletten echt vies zijn, maar 80 procent van de mensen op de avonden vindt dat eigenlijk niet zo. Dan kun je dat dus beter gaan vergelijken.

(2.26 alternatieven) Ja, ik vind het wel interessant en niet om bijvoorbeeld een heel jaar in te zetten hoor, maar gewoon op bepaalde momenten om dat te kunnen inzetten. Want als je het gewoon het hele jaar erin zet, dan mensen het ook niet meer en gebruiken ze het niet meer. Dus dat vind ik wel een interessante ja.

(2.27 alternatieven) Maar dit is er eentje die we echt anderhalf jaar geleden in gang hebben gestemd, maar ja, wat gewoon niet van de grond is gekomen.

(2.28 samenhang, alternatieven, saamhorigheid) Het wordt dus niet gezamenlijk afgestemd. Wat we wel hebben gedaan, bijvoorbeeld met Robert over die Try-Likes, dat vonden wij wel interessant. Daarover hebben we wel een aantal gesprekken met Karin gehad om te kijken van; hé zou dit niet voor jou ook interessant zijn en op welke manier want Robert zou het bij de horeca dan en dan en dan willen inzetten. Zouden jullie het dan nog interessant vinden? En dan merk je ook wel dat iedereen heel erg z'n eigen eilandje aan beschermen is, dat zijn niet de leukste gesprekken. Laat ik het zo zeggen. Dus nee, het wordt niet gezamenlijk afgestemd.

- Inzet van social media monitoring

Het toepassen van social listing binnen de huidige gasttevredenheidsonderzoeken is een uitgelezen kans voor Flint. Dit gasttevredenheidsonderzoek voldoet deels aan de vastgestelde definitie van gasttevredenheidsonderzoeken van Van Schie (2021) en alles over klanttevredenheid (2021) in het literatuuronderzoek. Hieronder wordt toegelicht aan welke onderdelen social listing voldoet en waarom het ondanks de gedeeltelijke overeenkomsten toch een kans is voor Flint.

Social listing is een wijze van gasttevredenheid meten door de online conversaties en gesprekken, met als onderwerp het eigen bedrijf, te monitoren en op te slaan. Vanuit deze gesprekken wordt er data verzameld, die via een samenwerking met een databedrijf omgezet wordt tot rapport of analyse. Vanuit de grote hoeveelheid data die binnenkomt weet het bedrijf direct wat de doelgroep verlangt, in plaats van dat het daarover na moet denken. Hiermee wordt voldaan aan het eerste en tweede onderdeel van de definitie van gasttevredenheidsonderzoeken. Met het rapport kan een bedrijf objectief bekijken hoe het in de markt ligt. Vervolgens kan het aan de hand hiervan de strategie bijstellen of afstellen op de doelgroep. Zo kan het bedrijf de gasttevredenheid verhogen en een hogere omzet realiseren. Deze aspecten van social listing vormen het vierde en vijfde onderdeel van de definitie van Van Schie (2021) en alles over marktonderzoek (2021). De voordelen van social listing liggen in de vereenvoudiging en versnelling van het werk voor de afdelingen communicatie, PR en marketing. Het is echter wel van belang dat de deze data omgezet wordt in objectieve rapporten en adviezen, want zonder de juiste wijze van inzet heeft het bedrijf slechts een nutteloze hoeveelheid data verzameld.

Vanuit Flint heersen er twee stromingen als het gaat over de alternatieven van de gasttevredenheidsonderzoeken. Zoals blijkt uit de interviews in de interne analyse, is over het algemeen de gedachte dat wanneer een onderzoek niet effectief is, vervanging vereist is. Daar tegenover staat het idee dat het onderzoek niet vervangen, maar verbeterd dient te worden. Social listing biedt voor beide stromingen de oplossing, omdat het zowel ter ondersteuning van een bestaand gasttevredenheidsonderzoek als vervanging van een niet effectief gasttevredenheidsonderzoek dient. De specifieke kans die ontstaat voor Flint bij inzet van social listing, ligt binnen de afdeling marketing. Uit de interne analyse is gebleken dat de aftersales van de afdeling marketing niet naar wens functioneert. De hoofdreden hiervan ligt in het vragen naar de bekende weg en het niet behalen van de benodigde respons op de enquêtes. Daarnaast blijkt dat social listing niet voldoet aan het derde onderdeel van de definitie van een gasttevredenheidsonderzoek waarin de verzamelde inzichten moeten resulteren in een blijvende toegevoegde waarde voor de gast. Social listing biedt een impactvolle kans omdat de combinatie van de aftersales enquêtes en social listing wel voldoet aan de volledige definitie van gasttevredenheidsonderzoeken uit het literatuuronderzoek.

Het hieronder te lezen fragment laat zien dat social listing een kans is voor Flint.

(1.2 vragen naar de bekende weg, kritisch zijn) Sommige vragen zijn niet heel erg gericht op het verbeteren van wat we doen en zijn er niet op gericht om kritisch naar ons zelf te kijken waardoor we beter worden.

(2.8 Aftersales Marketing) Dan hebben we natuurlijk nog de enquête slash after service mails van de afdeling marketing. Die zijn in principe na iedere voorstelling– en we doen dat sporadisch. Maar er zit ook niet echt een lijn in na bijvoorbeeld een grote verkoop. Daar wordt dan soms ook gevraagd: Hoe heeft u dat ervaren? Hoe zouden we dit anders kunnen doen?

(2.20 aftersales marketing) Maar ook after service mails kunnen eigenlijk pas accuraat zijn als je minimaal 70 procent, 60 of 70 procent van de mensen van die avond ook echt daadwerkelijk invult. Dat gebeurt natuurlijk niet.

(2.25 alternatieven, effectiviteit, evaluatie) Wij zijn zeker wel van mening dat, als het gewoon niet effectief is, het moet veranderen of dat we het anders moeten doen.

(3.16 aanpassen van het onderzoek) Het instrument vervangen niet, maar wel de vragen veranderen.

- Gebrek aan evaluatie bij de concurrent

Het gebrek aan evaluatie van de gasttevredenheidsonderzoeken bij concurrerend Theater De Vest is een kans voor Flint. Op het gebied van de resultaten vindt er zo nu en dan een meeting plaats, maar slechts als blijkt dat de resultaten over een tijdsbestek van een halfjaar dalen. De evaluaties op het gebied van de effectiviteit van de onderzoeken zelf ontbreken echter volledig. Zoals uit het interview van de concurrentieanalyse blijkt, bestaan er wellicht betere alternatieve onderzoeken voor Theater De vest, echter wordt dit door het gebrek aan evaluatie volledig over het hoofd gezien. Daarnaast ligt bijna alle kennis over de onderzoeken alleen bij de afdeling marketing. Het gevolg hiervan is dat de andere afdelingen ook geen noodzaak voelen voor een evaluatie of verbetering, omdat zij geen weet hebben van de huidige gang van zaken. Dit heeft tot resultaat dat zij pas de misstanden zien wanneer deze al in volle gang zijn. Dit heeft indirect effect op de gasttevredenheid; door geen relevante informatie te halen uit de onderzoeken zal de service niet volledig aangepast zijn op de doelgroep, wat een daling in de tevredenheid zal veroorzaken. De kans ligt voor Flint in het inpassen van een vaste structuur van evalueren en het achter de hand hebben van alternatieven op de huidige onderzoeken, waardoor Flint altijd een stap voor heeft op de concurrent en de verslechtering van de gasttevredenheid.

De onderstaande fragmenten verduidelijken waarom het gebrek aan evaluatie van de gasttevredenheidsonderzoeken bij Theater De Vest een kans is voor Flint.

(4.6 Inzet van de resultaten, evaluatie) Nou ja, wat ik zojuist zei, we proberen wel zoveel mogelijk gegevens uit die onderzoeken te halen, uit de resultaten. En daar proberen we een actie te ondernemen, daar waar van toepassing, ja, er zit er niet een heel concreet evaluatiemoment weer aan.

(4.20 evaluatie, samenhang) Stel we zouden slecht scoren, dan volgt er een gesprek neem ik aan, met het mt van; wat gebeurt hier of is er een hele erge taal zichtbaar ten opzichte van het half jaar daarvoor? Dan zal daar zeker wel een gesprek over komen.

(4.29 evaluatie) Dat is zoals het nu loopt en misschien zijn er veel betere methodes, maar goed.

3.5.4. Bedreigingen

- **Groeiend belang gasttevredenheid**

Eén van de bedreigingen voor Flint is het groeiend belang van de gastbeleving. Deze bedreiging komt zowel van de interne als externe omgeving van Flint, te beginnen bij de externe omgeving. De gast verwacht steeds meer een persoonlijke benadering en een zogeheten totaalbeleving. Dit komt doordat de gast de kwaliteit van eten en drinken die het in een restaurant krijgt, ook thuis kan laten bezorgen. De gast heeft tegenwoordig een grotere behoefte aan service dan aan een kwalitatief goed product. Door middel van training van het personeel kunnen bedrijven hierop inspelen.

Op intern gebied schuilen er op dit onderwerp valkuilen voor Flint. Uit de interne analyse is naar voren gekomen dat Flint momenteel goede uitslagen overhoudt aan de gasttevredenheidsonderzoeken. Vooral het thema gastvrijheid en totaalbeleving scoren goed. Er zijn door Flint meerdere prijzen gewonnen op het gebied van service en gastvrijheid. Vanwege dit standaard hoogstaande niveau van gastvrijheid, is er onder de gasten van Flint een verwachtingsniveau ontstaan waar niet altijd aan voldaan kan worden. Hierom gaat het niveau van de scores de afgelopen twee jaar achteruit. Door het vernieuwen van het team moesten de automatismen weer opnieuw ingeslepen worden, waardoor er minder oog was voor de extra service die de gasten van Flint gewend waren. Daarnaast is dit nieuwe team een stuk jonger en minder ervaren, wat leidt tot een afname in het proactief op gasten afstappen en handelen. Als de gast uiteindelijk geholpen wordt is het niveau van service goed. Echter moet de gast in deze situatie zelf op het personeel afstappen, wat zorgt voor een afname in de totaalbeleving en gastvrijheid.

Door het groeiende belang van gastbeleving te combineren met de dalende resultaten van Flint op het gebied van gastvrijheid en totaalbeleving, is te zien dat dit een invloedrijke bedreiging is voor Flint.

De onderstaande fragmenten tonen dat het groeiend belang van gasttevredenheid een bedreiging is voor Flint.

(2.16 hoog niveau van service, hoge verwachtingen) Dus voordeel; ja, bezoekers komen graag naar ons en medewerkers werken graag bij ons. Nadeel is dat de lat ligt heel hoog ligt en om continu hoog te houden en om mensen te blijven verrassen. Dat is best wel moeilijk.

(2.36 resultaten) Dus terugkomend op je vraag, wij scoren goed, maar de afgelopen twee jaar gaat het wel iets naar beneden en daar moeten we wel iets mee.

(2.38 resultaten, proactief handelen) We scoren niet zo goed op proactiviteit. Dus je ziet dat mensen moeten uit zichzelf vragen stellen, in plaats van dat wij proactief op hun afgekomen. Stellen ze dan die vraag, zijn ze heel tevreden, want die vraag wordt vriendelijk beantwoord en goed beantwoord. Maar de proactiviteit mag wel mag wel wat hoger.

(2.39 personeel) Je ziet dat er op dit moment met relatief jonge mensen gewerkt wordt. Voor de degene die net 18 zijn is dit vaak hun eerste baantje. Die zijn wat gereserveerder en vinden het gewoon spannend om op bezoekers af te stappen.

- **Nieuwe concurrent AFAS Theater Leusden**

De volgende bedreiging vanuit de externe omgeving van Flint is die van een potentiële nieuwe concurrent op de theater en evenementenmarkt. Het nieuwe AFAS Theater in Leusden, een dorp vlakbij Amersfoort, is onderdeel van een modern nieuw stuk grond van softwarebedrijf AFAS waar ook een kantoorpand, restaurant, sporthal en parkeergarage bij in zitten. Dit theater is geopend omdat AFAS naast theaters en bedrijven waarmee het een samenwerkingsverband heeft, ook zelf de gastvrijheid en beleving aan de gasten wil bieden. Het theater biedt plaats aan ongeveer 850 gasten. Daarnaast beschikt AFAS door de samenwerking ook over de AFASzaal in Flint.

De bedreiging van dit nieuwe theater voor Flint ligt in een aantal verschillende aspecten. Momenteel is het theater vanwege de coronamaatregelen nog gesloten. Ook is AFAS alleen op het gebied van musicals actief en heeft het een samenwerkingsverband met Flint, namelijk de AFASzaal in het

gebouw van Flint. Deze drie feiten geven aan dat er op dit moment geen intentie is om een concurrentiestrijd aan te gaan. Echter schuilt er voor Flint een gevaar op het moment dat AFAS besluit om ook een breder scala aan theatervoorstellingen te gebruiken en zich als een grotere speler op de theatermarkt in gaat zetten. Door het grotere theaterrestaurant en de parkeerplaats die zich onder het gebouw bevindt, zal Flint er een stevige concurrent bij krijgen. Daarnaast is de verwachting dat, als de coronacrisis voorbij is, de concurrentiestrijd op het gebied van evenementen en congressen hevig is. In de analyse over de trends en ontwikkelingen komt naar voren dat het nieuwe pand van AFAS beschikt over verscheidene faciliteiten die moderner en luxer zijn dan die van Flint. Uit de interne analyse blijkt dat Flint het niet moet hebben van het uiterlijk van de zalen, maar van de persoonlijke aandacht en gastvrijheid naar de gasten. Deze aspecten zijn waarden waar AFAS ook voor staat. De combinatie van luxere faciliteiten en een hoog niveau van gastvrijheid vanuit AFAS is een enorme bedreiging voor de evenemententak van Flint.

De onderstaande fragmenten laten zien dat het AFAS Theater Leusden een bedreiging is voor Flint:

(3.7 evaluatie met opdrachtgever, persoonlijke aandacht, vast aanspreekpunt) Voor mij is het belangrijk dat je er op de dag bent. Als jij een evenement organiseert, dan krijg je mij aan de telefoon, of één van mijn collega's. Dan wil je langskomen voor een rondleiding. Dan zie je ook weer mee en op de dag zelf komt, zie je ook weer mij. Ik vind het heel erg belangrijk dat we dat persoonlijk contact hebben, want heel veel organisaties halen dat dus uit elkaar.

- Sterke centralisatie van de gasttevredenheidsonderzoeken bij de concurrent

De centralisatie van de gasttevredenheidsonderzoeken van Theater De Vest onder de afdeling marketing wordt gezien als bedreiging vanuit de externe omgeving voor Flint. De gasttevredenheidsonderzoeken zijn bij Theater De Vest ondergebracht bij de afdeling marketing, dat de volledige zeggenschap heeft over de inzet, vorm en frequentie van de onderzoeken. Echter is Theater De Vest van mening dat de onderzoeken toegespitst moeten zijn op het verbeteren van de gasttevredenheid. Dit resulteert er in dat marketing de andere afdelingen telkens betreft in de besluitvorming over de onderwerpen en vraagt om input voor open vragen van de aftersales vragenlijst. Hiermee wordt er bereikt dat de gasttevredenheidsonderzoeken zo relevant en effectief mogelijk zijn. Daarnaast werken de afdelingen goed met elkaar samen. Uit de interne analyse blijkt dat er een flexibele en sterke organisatiecultuur leeft bij Theater De Vest en dat de afdelingen elkaar blindelings kunnen vinden.

In deze situatie ligt de bedreiging voor Flint in het achterop geraken ten opzichte van de concurrentie. Ondanks dat er op de theatermarkt geen hevige concurrentiestrijd is, is deze wel aanwezig op de evenementen en congressenmarkt. Door de eilandjescultuur die binnen Flint heerst is er geen sterke samenhang tussen de afdelingen, waar wel sprake van is bij de concurrent. Deze cultuur resulteert in kennis hebben over alleen de eigen afdeling, onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden, het ontbreken van opvolging op de feedback, weerstand tegen verandering en angst voor standaardisatie. Deze factoren leiden tot het achterlopen op de concurrentie en het vast blijven zitten in de huidige situatie, namelijk de langzame daling van de gasttevredenheid.

De hieronder staande fragmenten tonen waarom de centralisatie van de gasttevredenheidsonderzoeken bij Theater De Vest een bedreiging is voor Flint.

(4.12 Samenhang, afdelingen) Dat gaat heel goed. We zijn wel een heel hecht team en een hele grote organisatie. Los van Corona weten we elkaar wel goed te vinden en ik denk dat dat het theater eigen is bijna.

(4.13 samenhang, afdelingen) Maar ik vind van onze flexibele organisatie heel sterk, die elkaar goed weten te vinden.

(4.14 verantwoordelijk over de onderzoeken, marketing) Ja, de afdeling marketing zet die onderzoeken uit en de vragen zijn altijd gericht op de theater beleving.

(4.16 verantwoordelijkheid over de onderzoeken, marketing) Ja dat is de afdeling marketing inderdaad. Die bepaalt wanneer we iets inzetten.

(4.18 samenhang, betrokkenheid) Ja, en daarvoor worden dus ook andere afdelingen gevraagd. Zo van; heb je nog kwesties die we in de open vragen kunnen verwerken?

3.5.5. Matrix SWOT-analyse

Legenda:

- **+/+** = Duidelijk positieve issue
- **-/-** = Duidelijk negatieve issue
- **+** = Positief raakvlak
- **-** = Negatief raakvlak
- **0** = Twijfel over het raakvlak
- **Leeg** = Geen enkel verband zichtbaar

Tabel 3.6: SWOTconfrontatiematrix

			Sterktes			Zwaktes		
			S1	S2	S3	Z1	Z2	Z3
			Gastvrijheidsniveau van Flint	Resultaten uit de gastevredenheidsonderzoek en	Verantwoordelijkheidsgevoel dat heerst binnen Flint	Samenhang tussen de afdelingen van Flint	Evaluatie van de gastevredenheidsonderzoek en van Flint	Verantwoordelijkheid over de gastevredenheidsonderzoek en van Flint
Kansen	K1	Inzet van Try-Likes	+/+	+		+		
	K2	Inzet van social listing	+/+	+/+		+		
	K3	Gebrek aan evaluatie bij de concurrent			0		+	
Bedreigingen	B1	Groeiend belang van de gastbeleving	+/+	+		-/-	0	-
	B2	AFAS Theater Leusden	0			-/-		-
	B3	Centralisatie van de gastevredenheidsonderzoeken				-/-	0	

4. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie gegeven, waarin antwoord gegeven wordt op de onderzoeks- en deelvragen van dit onderzoek. Flint heeft aangegeven de behoefte te hebben aan een advies over hoe het de gasttevredenheidsonderzoeken kan optimaliseren, met als einddoel om zo in te kunnen spelen op de steeds wisselende verwachtingen van de gasten.

Flint

De onderzoeksvraag voor de interne analyse was:

'Hoe gaat Flint momenteel om met de gasttevredenheidsonderzoeken?'

De hierop gebaseerde onderzoeksvragen waren:

'Welke gasttevredenheidsonderzoeken hanteert Flint momenteel en waarom juist deze instrumenten?'
en *'Op welke manier zet Flint deze gasttevredenheidsonderzoeken in voor de optimalisering van de gasttevredenheid?'*

De samenhang tussen de afdelingen is de belangrijkste kwestie uit het managementvraagstuk van Flint. Uit de resultaten van de interne analyse bleek dat er sprake is van een versnipperde samenwerking. De afdelingen operationeel en horeca werken nauw samen. De andere afdelingen, evenementen & congressen en marketing, werken individueel en hebben zeer beperkt kennis over de gang van zaken van andere afdelingen op het gebied van de gasttevredenheidsonderzoeken. Daarnaast kwam uit de resultaten naar voren dat verandering lastig te managen is binnen Flint vanwege de weerstand en het beschermen van de eigen afdeling. Het centraliseren van de gasttevredenheidsonderzoeken is gewenst door Flint, zodat dat er een basis staat waar in elk gasttevredenheidsonderzoek naar gevraagd wordt. Echter heerst de angst dat de onderzoeken gestandaardiseerd worden en niet het nodige onderscheid maken tussen de gasten van voorstellingen en evenementen.

Uit de resultaten van de interne analyse is gebleken dat de onderzoeken die Flint momenteel inzet de mystery visit, de enquête vanuit de horeca, de aftersales vanuit de afdeling marketing, de aftersales vanuit de afdeling E&C, MeetingReview, Formitable, het na geruime tijd bellen met de opdrachtgever en evaluatie met de opdrachtgever tijdens en direct na het evenement, zijn. Voor deze instrumenten bleek Flint een KPI van een 8 gemiddeld te hanteren. De inzichten die uit de interviews naar voren kwamen toonden aan dat er gekozen is voor de mystery visit en de aftersales enquêtes omdat Flint met de informatie hieruit zichzelf wil verbeteren op snelle wijze. Echter bleek dat deze instrumenten als enige niet voldoen aan de gestelde definitie van Van Schie (2021) en alles over marktonderzoek (2021). Bij de mystery visit stelde Flint dat de mening van één persoon niet de gehele doelgroep kan vertegenwoordigen. Bij de aftersales enquête kwam naar voren dat de lage respons, het vragen naar de bekende weg en het niet kritisch zijn in de vraagstelling de oorzaken zijn van het niet voldoen aan de definitie. Het gebruik van MeetingReview en Formitable is voortgekomen uit noodzaak voor een onafhankelijke beoordeling en het gemak van het tegelijk kunnen reserveren en beoordelen. De evaluatie met de opdrachtgever tijdens het evenement komt voort uit het belang van persoonlijke aandacht voor de gasten. Tot slot wordt het nabellen van de opdrachtgever ingezet om een accurater beeld van de situatie te schetsen, omdat na geruime tijd de emoties ingedaald zijn.

De wijze waarop Flint de onderzoeken inzet om de gasttevredenheid te optimaliseren bleek ineffectief. Het onderliggende probleem is de dalende gasttevredenheid van de afgelopen twee jaar. De oorzaak hiervan bleek het ontbreken van opvolging uit de resultaten. De structuur kent een goede start, binnen twee weken komen de managers van de afdelingen bij elkaar om de resultaten te bespreken.

Vervolgens moeten de managers de informatie doorgeven aan de eigen afdeling, dit gebeurt echter zelden. Ook is uit de resultaten naar voren gekomen dat binnen Flint de kritiek niet juist verwerkt wordt. Per afdeling verschilt de houding ten aanzien van de kritiek uit de onderzoeken, wat leidt tot het teveel focussen op de negatieve aspecten of positieve aspecten.

Uit de resultaten is gebleken dat de andere oorzaak van deze werkwijze de onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden tijdens evenementen is. De algemene kennis blijkt alleen in handen te zijn van de medewerkers van E&C en de kennis van het eten bij de medewerkers van de horeca, met als gevolg dat de klachten niet onmiddellijk worden opgelost en te lang aanwezig zijn.

Theaterbranche

De onderzoeksvraag voor de concurrentieanalyse was:

'Hoe gaat de theaterbranche om met gasttevredenheidsonderzoeken?'

De hierop gebaseerde deelvragen waren:

'Welke van deze gasttevredenheidsonderzoeken, die Flint momenteel niet inzet, zijn geschikt voor Flint en waarom?' en *'Wat zijn voor Flint de belangrijkste kansen en bedreigingen in de theaterbranche en waarom?'*

Uit de concurrentieanalyse is gebleken dat Theater De Vest de gasttevredenheidsonderzoeken gecentraliseerd heeft onder de afdeling marketing. Deze afdeling heeft de volledige zeggenschap over de inzet, het soort en de frequentie en van de onderzoeken. Echter bleek dat marketing de andere afdelingen veelvuldig betreft in de besluitvorming over de inhoud van de open vragen die voorkomen in de aftersales enquête. Op deze wijze wil Theater De Vest de gasttevredenheidsonderzoeken zo relevant mogelijk houden. Verder evalueert het managementteam de resultaten op het moment dat er een dalende trend zichtbaar is van ten minste een halfjaar. Uit de resultaten bleek dat over de effectiviteit van de onderzoeken niet wordt vergaderd, waardoor er wellicht betere opties van gasttevredenheidsonderzoeken over het hoofd worden gezien.

Uit de resultaten van de concurrentieanalyse is gebleken dat van de twee gasttevredenheidsonderzoeken die de concurrentie inzet, tevreden.nl de meest geschikte is. Tevreden.nl bleek voor Flint een interessant gasttevredenheidsonderzoek vanwege de mogelijkheid voor de snelle verbetering van de negatieve feedback, de compleetheid van tevreden.nl en de kant-en-klare vragenlijsten. Echter moest bij het laatste argument een kanttekening geplaatst worden omdat uit de interne analyse bleek dat er volgens Flint geen standaardisatie plaats moet vinden.

De resultaten uit de SWOT-analyse wezen uit dat er voor Flint een kans ligt in het gebrek aan evaluatie van de gasttevredenheidsonderzoeken bij de concurrent. Er bleek bij de concurrent slechts een vergadering plaats te vinden met het managementteam wanneer de resultaten een halfjaar in dalende trend zijn. Een evaluatie over de effectiviteit van de onderzoeken zelf bleek helemaal niet plaats te vinden. Hierdoor worden er door de concurrentie effectievere alternatieven over het hoofd gezien en vanuit deze situatie zullen de onderzoeken verslechteren, wat resulteert in een daling in de gasttevredenheid. Uit de concurrentieanalyse bleek dat als Flint een duidelijke structuur van evalueren hanteert en zich oriënteert op de alternatieven, zij hierdoor uit kunnen lopen op de concurrentie. De bedreiging uit externe omgeving die uit de concurrentieanalyse van Flint naar voren kwam is de centralisatie van de gasttevredenheidsonderzoeken bij de concurrent. De concurrent bleek een sterke en verbonden organisatie te hebben waarin de onderzoeken onder de volledige zeggenschap van de afdeling marketing staan, al worden de overige afdelingen telkens betrokken bij het proces. Uit de SWOT-analyse bleek dat het gevaar voor Flint ligt in het ontbreken van de samenhang en kennis tussen de afdelingen, wat zal resulteren in de blijvende daling dan de gasttevredenheid en het uitlopen van de concurrentie.

Gastvrijheidsbranche

De onderzoeksvraag voor de gastvrijheidsbranche analyse was:

'Hoe zien de belangrijkste trends en ontwikkelingen voor Flint eruit in de gastvrijheidsbranche op het gebied van gastvrijheid en gasttevredenheidsonderzoeken?'

De hierop gebaseerde deelvragen waren: *'Wat zijn voor Flint de belangrijkste kansen en bedreigingen in de gastvrijheidsbranche en waarom?'*, en *'Welke gasttevredenheidsonderzoeken van buiten de theaterbranche, die Flint momenteel nog niet inzet, zijn geschikt voor Flint en waarom?'*

Uit de resultaten van de trends en ontwikkelingen analyse is gebleken dat Try-Likes een belangrijke trend is in de gastvrijheidsbranche. Met dit gastvrijheidsonderzoek kan de gast door op één van de smileys te drukken aangeven hoe goed hij/zij de service of dienstverlening vond. Uit de informatie bleek dat organisaties aan de hand van deze gegevens zich verbeteren en de loyaliteit en omzet verhogen.

Verder is uit de gastvrijheidsbranche analyse gebleken dat de gastbeleving steeds belangrijker wordt dan de kwaliteit van het product. De inzichten uit de analyse toonden aan dat horecaondernemingen zich hierdoor vooral moeten onderscheiden op de totaalbeleving. Experts stelden dat dit via training van personeel gerealiseerd kan worden.

Uit de resultaten is gebleken dat social media monitoring een impactvolle ontwikkeling is binnen de wereld van gasttevredenheid wat de mogelijkheid geeft om alle online conversaties die over het eigen bedrijf gaan om te zetten tot bruikbare data. Deze data moet worden omgezet tot concrete adviezen en rapporten om de bedrijfsprocessen te verbeteren.

Uit de resultaten van de trends en ontwikkelingen in de gastvrijheidsbranche analyse is gebleken dat het nieuwe AFAS-theater in Leusden een potentiële concurrent is voor Flint. Het nieuwe theater beschikt over luxe en moderne faciliteiten en heeft een groot aantal zitplaatsen.

Uit het onderzoek is gebleken dat het inzetten van de Try-Likes ter ondersteuning van de mystery visit een kans is voor Flint. Voor Flint bleek het lastig om de strategie te wijzigen naar de beoordeling van één mystery visit. Door de Try-Likes in te zetten op de onderwerpen uit de mystery visit kan er gecontroleerd worden in hoeverre deze onderwerpen breder gedragen worden door de doelgroep en of de strategie daaraan aangepast dient te worden.

Uit de interne analyse kwam naar voren dat de gasttevredenheid van Flint dalende is vanwege de hoge verwachtingen van de gast en het nieuwe, onervaren personeel. Er kan geconcludeerd worden dat dit, in combinatie met het groeiende belang van gasttevredenheid en gastbeleving, een bedreiging is voor Flint.

Uit de resultaten van de SWOT-analyse bleek dat de kans voor de inzet van social listing in de ondersteuning van de afdeling marketing zit, door de data in te zetten om de respons te verhogen en de enquêtes kritischer te maken.

De informatie vanuit de SWOT-analyse bracht naar voren dat de opening van het AFAS Theater in Leusden een bedreiging vormt voor Flint. De bedreiging wordt gevormd door het feit dat AFAS beschikt over luxere faciliteiten en hetzelfde niveau van gastvrijheid, zo bleek uit de gastvrijheidsbranche analyse.

Uit de resultaten van de 'analyse trends en ontwikkelingen gastvrijheidsbranche' en de interne analyse van Flint is gebleken dat de Try-Likes een geschikt gasttevredenheidsonderzoek is voor Flint. Dit komt door het feit dat de definitie van gasttevredenheidsonderzoeken uit het literatuuronderzoek op alle 5 aspecten overeenkomt met de Try-Likes. Het instrument bleek effectief te zijn in het veel informatie verzamelen en het daaruit snel verbeteren van de kritieke punten, een uitkomst die Flint momenteel met de eigen instrumenten tracht te bereiken.

Daarnaast is er vanuit Flint vraag naar een nieuw gasttevredenheidsinstrument ter ondersteuning van de mystery visit. Er is initiatief genomen om de Try-Likes in te zetten, echter bleek uit de interne analyse dat dit project niet van de grond gekomen tijdens de afwezigheid van Mascha Bos, operationele zaken en HR. De Try-Likes zijn een manier om op efficiënte en effectieve wijze veel informatie te verzamelen vanuit de gast.

Social listing is ook een gasttevredenheidsonderzoek dat geschikt is voor Flint, zo bleek uit de gastvrijheidsbranche analyse. Echter bleek in de SWOT-analyse dat social listing als alleenstaand onderzoek niet voldoet aan de gestelde definitie van gasttevredenheidsonderzoeken uit het literatuuronderzoek. Uit de resultaten is gebleken dat er vanuit Flint de wens is om een instrument te vervangen of aan te passen wanneer het niet effectief is. Daarnaast wordt momenteel de benodigde respons bij de aftersales enquête van de afdeling marketing niet behaald en zijn deze vragenlijsten niet gericht op een kritische blik, maar naar vragen naar de bekende weg. Hierdoor voldoet ook dit instrument niet aan de gestelde definitie uit het literatuuronderzoek. In de uitkomsten van de SWOT-analyse kwam naar voren dat er met social listing directesignaleerd wordt wat de behoeften van de doelgroep zijn. Daarom kan er geconcludeerd worden dat social listing in combinatie met de aftersales enquêtes een effectief gasttevredenheidsonderzoek is voor Flint, omdat zij op deze wijze voldoen aan alle 5 aspecten vanuit de definitie van Van Schie (2021) en alles over marktonderzoek (2021).

5. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen aan Flint gedaan, opgesplitst in twee onderdelen. Het eerste onderdeel omvat de wijze van informatieverzameling & bundeling, waar twee aanbevelingen worden gedaan die ingaan op de optimalisering van de mystery visit en de aftersales enquêtes. Deze voldoen beide niet aan definitie van een succesvol gasttevredenheidsonderzoek. Het tweede onderdeel van de aanbevelingen omvat de evaluatie, verwerking en opvolging. In dit onderdeel worden er twee aanbevelingen gedaan ter optimalisering van de samenhang tussen de afdelingen en de opvolging op de resultaten uit de gasttevredenheidsonderzoeken. De startdatum van de aanbevelingen is telkens vanaf 1 september 2021. Dit is door Flint zelf aangegeven omdat dit de startdatum van het nieuwe theaterseizoen is. De aanbevelingen zijn gebaseerd op het voorgaande onderzoek en de antwoorden uit de onderzoeks- en deelvragen. Om de aanbevelingen zo dicht mogelijk bij de wensen vanuit Flint te houden, zijn de aanbevelingen gebaseerd op de gewenste situaties die in de interviews uit de interne analyse naar voren kwamen.

5.1. Wijze van informatieverzameling & bundeling

Aanbeveling 1: Try Likes ter optimalisering van de Mystery Visits

Binnen een tijdsbestek van 3 maanden, vanaf 1 september 2021, zal Flint één keer per maand Try-Likes inzetten ter optimalisering van de gasttevredenheidsonderzoeken. De Try-Likes zullen functioneren als ondersteuning van de mystery visit. Het succes van de Try-Likes zal te meten zijn wanneer er in de periode van 1 december 2021 tot en met 1 juli 2022 een gemiddelde stijging van 2,5% op de resultaten uit de mystery visit is, met betrekking tot de onderwerpen waar de Try-Likes op ingezet zijn.

Uit de interne- en SWOT-analyse is gebleken dat de mystery visit door Flint als waardevol wordt gezien. Echter stellen zij dat dit instrument slechts de beleving van één persoon weergeeft en niet de gehele doelgroep kan vertegenwoordigen. Dit is de reden dat de mystery visit als alleenstaand onderzoek niet voldoet aan de 5 onderdelen waar een succesvol gasttevredenheidsonderzoek aan moet voldoen volgens Van Schie (2021) en alles over marktonderzoek (2021). Door de mystery visit te combineren met de Try-Likes wordt er voldaan aan de gestelde definitie, wat staat voor een succesvol gasttevredenheidsonderzoek dat de tevredenheid van klanten over producten, diensten, dienstverlening en medewerkers in kaart brengt, de behoeften, wensen en verwachtingen van de gasten duidelijk maakt, hetgeen resulteert in een blijvende toegevoegde waarde uit de verzamelde inzichten, concrete verbeterpunten geeft om de gasttevredenheid te verhogen en een bijdrage levert aan het bedrijfsresultaat. Dit is voor Flint van belang gezien het onderliggende probleem van de dalende gasttevredenheid in de afgelopen 2 jaar.

Flint heeft de Try-Likes al eens eerder als een juist alternatief gezien. Ondanks dat dit onderzoek niet eerder daadwerkelijk is toegepast, wordt het instrument nog steeds gezien als een serieuze optie. Het voldoet aan de wens van het echt beter worden, de kritische vraagstelling en het halen van leerpunten uit de onderzoeken door middel van de bundeling van informatie via de concrete analyses en rapporten uit de Try-Likes. Het advies voor Flint is daarom om de Try-Likes niet als op zichzelf staand onderzoek in te zetten, maar als ondersteunend en corrigerend middel voor de mystery visit door te checken en controleren of de negatieve feedback uit de resultaten van de mystery visit breder gedragen worden door de doelgroep.

Daarnaast is het van belang dat het onderzoek niet te vaak ingezet wordt. Dan bestaat de kans dat de gasten de Try-Likes niet meer gaan gebruiken omdat zij dit bij elk bezoek tegenkomen. Het advies voor Flint is daarom om de Try-Likes slechts één keer per maand in te zetten, afhankelijk van de inzet van de mystery visits, om de nieuwsgierigheid en de respons hoog en te houden. Hiermee wordt tevens voldaan aan de wens van Flint om dit slechts een aantal keer per jaar in te zetten, zoals omschreven in de interne analyse.

Het bedrijf dat als geschikt wordt gezien voor de samenwerking met Flint is FourSmileys. Dit bedrijf is gespecialiseerd in de inzet van de Try-Likes en heeft een breed aanbod in de verschillende mogelijkheden om dit onderzoek in te zetten. De beste optie hiervan is de zogeheten Smiley Terminal, staande versie. Dit is een draadloze versie die op een voetstuk staat, waardoor het overal in het gebouw neergezet kan worden. Dit is voor Flint geschikt omdat de Try-Likes telkens op verschillende onderdelen uit de mystery visit worden ingezet en dus op verschillende locaties komen te staan. FourSmileys biedt voor hun producten de keuze voor een één tot en met driejarig abonnement. Ook is er keuze voor het zogeheten Branding Pack waarmee de Try-Likes in de stijl en kleuren van Flint ontworpen worden.

FourSmileys past bij de wensen van Flint vanwege het brede scala aan instrumenten, extra opties zoals het uitbreiden van de monitoring en afstemmen van het uiterlijk van de Try-Likes op het bedrijf. Daarom wordt Flint geadviseerd om vier Smiley Terminals in te zetten voor een abonnementsduur van één jaar. De kosten hiervoor zijn 99 euro per maand per product. Als extra optie kan Flint beslissen om het Branding Pack van 79 euro per product in te zetten, echter is dit optioneel. Daarnaast voorziet FourSmileys in rapportages over de uitslagen van de Try-Likes, wat voldoet in de wens vanuit Flint om zich echt te kunnen verbeteren en leerpunten uit de onderzoeken te halen.

De doelstelling in dit advies komt overeen met de gewenste situatie van Flint om over gasttevredenheidsonderzoeken te beschikken waaruit er effectiever gehandeld kan worden en veranderingen toegepast kunnen worden ten opzichte van de strategie. Daarnaast zit de kracht van de Try-Likes ook in de bundeling van de informatie door de overzichtelijke rapportages en analyses die uit de resultaten voortkomen. Dit zal resulteren in leerpunten uit de onderzoeken halen en zichzelf kunnen verbeteren om de dalende gasttevredenheid tegen te gaan en om te zetten in een stijging. Daarnaast werkt FourSmileys met abonnementen van één tot en met drie jaar. Door te starten met de inzet van Try-Likes voor één jaar wordt er naast het completere overzicht ook zorgvuldiger omgegaan met het financiële aspect van deze maatregel. Het stijgingspercentage is tot stand gekomen na overleg met Flint, waaruit bleek dat 2,5% een realistische stijging is vanwege het volledig nieuwe team na de coronacrisis.

Aanbeveling 2: Social media monitoring ter optimalisering van de aftersales enquêtes

Flint zal na 2 maanden, vanaf 1 september 2021, een extern bedrijf hebben ingehuurd voor de opstart van social media monitoring ter ondersteuning van de aftersales enquêtes van de afdelingen marketing, horeca en evenementen & congressen. Dit externe bedrijf zal na 1 maand de verantwoordelijkheid overgeven aan een technisch specialist op de afdeling marketing van Flint. De succesfactor van deze doelstelling is te meten wanneer er in de periode van 1 december 2021 tot 1 juli 2022 een toename is van 20% in de respons op de aftersales enquêtes van de afdeling marketing.

In de interne analyse kwam naar voren dat de huidige aftersales enquêtes vanuit de afdelingen marketing, horeca en evenementen & congressen niet kritisch zijn en er wordt gevraagd naar de bekende weg. Daarnaast halen de aftersales enquêtes van marketing niet de benodigde respons om effectief informatie over de doelgroep te kunnen verzamelen en deze te bundelen. Door deze gebreken voldoen de aftersales enquêtes niet aan de voor dit onderzoek gestelde definitie voor een succesvol gasttevredenheidsonderzoek van Van Schie (2021) en alles over marktonderzoek (2021).

Vanuit de vele informatie die via social media monitoring ingewonnen wordt over de doelgroep, komt Flint op een snelle wijze achter de wensen en behoeften van de doelgroep. Echter bleek in de SWOT-analyse dat social media monitoring niet volledig voldoet aan de definitie van een succesvol gasttevredenheidsonderzoek. Het derde onderdeel, een blijvende toegevoegde waarde leveren uit de inzichten, is niet van toepassing op dit instrument. Het advies voor Flint is daarom om social media monitoring in te zetten ter optimalisering van de inhoud en ter verhoging van de respons van de aftersales enquêtes.

In de data die uit social media monitoring verzameld wordt kan Flint de vragen in de enquêtes afstemmen op de verschillende doelgroepen, waardoor er kritischere aftersales enquêtes ontstaan.

Hierin kunnen nieuwe onderwerpen bevestigd worden en kritische feedback opgehaald worden. Hieruit kan Flint leerpunten halen en zichzelf verbeteren, in tegenstelling tot de huidige vragenlijsten waarin naar bevestiging van bekende informatie gevraagd wordt. Dit zal resulteren in een respons van het benodigde aantal van minimaal 60% op de enquêtes. Een gast vult liever een voor hem/haar interessante vragenlijst in met relevante en aansprekende vragen dan een vragenlijst waarin naar bevestiging gezocht wordt. Daarnaast kan er via social media monitoring helder worden wat de wensen van de gast zijn wat betreft de frequentie van inzet van de enquêtes. Echter is het wel van belang dat het cruciale verschil tussen de verschillende doelgroepen van Flint gemaakt blijft worden in het proces van social media monitoring. Het is de behoefte van Flint om uniformiteit te creëren, maar met maatwerk waar nodig.

Vanuit geoptimaliseerde vragenlijsten worden inzichten behaald die een blijvende toegevoegde waarde leveren voor de gast. Door het bereiken van deze factoren wordt er voldaan aan de definitie van een succesvol gasttevredenheidsonderzoek zoals gesteld in het literatuuronderzoek.

Het advies voor Flint is om voor de eerste maand een extern bedrijf in te huren voor de opstart van social media monitoring voor de doelgroepen van Flint. In deze maand zal er een technisch specialist van de afdeling van marketing meelopen, om na een maand de taken en verantwoordelijkheden over te nemen van het externe bedrijf. Hiermee wordt er aan de wens van Flint voldaan om een eigen medewerker in te zetten voor deze aanbeveling. Voor dit externe bedrijf worden twee organisaties belicht. Het eerste gekozen bedrijf is Hootsuite, een expert op het gebied van marketing en social media (Hootsuite, 2021). Een geschikt pakket voor Flint zou het Team pakket zijn van 190 euro per maand. Het legt de focus op aangepaste analyses en rapporten die uit de data behaald worden. Echter zit hier ook begeleiding voor de inzet van social media bij, iets wat voor Flint niet relevant is. Een meer geschikte optie voor Flint is het Enterprise pakket waar een oplossing op maat gezocht wordt. Hier staat geen prijsindicatie bij, echter zal dit in de buurt zitten van de 190 euro per maand van het Team pakket.

Het tweede bedrijf waar Flint de social listing zou kunnen outsourcen is Coosto. Hier is er keuze tussen een Basic en een Custom pakket, waarbij maandelijkse abonnementskosten in rekening worden gebracht van 174 euro per maand voor het Basic abonnement. Het Custom abonnement wordt op maat gemaakt, waardoor de prijs pas bekend wordt na de oriënterende gesprekken. (Coosto, 2021)

Het gekozen externe bedrijf dat past bij de wensen van Flint is Hootsuite, vanwege het feit dat de aangeboden service beter aansluit op de definitie van social media monitoring en de kosten van Hootsuite lager zijn. Coosto legt de focus meer op de inzet van social media zelf, iets wat niet relevant is voor deze aanbeveling. Daarnaast heeft Hootsuite een breder aanbod aan abonnementsvormen, waarbinnen de faciliteiten vervolgens uitgebreider zijn per pakket dan bij Coosto.

Deze doelstelling sluit aan bij de wensen van Flint. Door social media monitoring in te zetten ter ondersteuning van de aftersales enquêtes, worden de vragenlijsten kritischer en gericht op verbetering. Daarnaast worden de enquêtes hierdoor geüniformeerd maar voorzien van maatwerk waar nodig omdat deze volledig afgestemd zijn op de wensen en behoeften van de verschillende doelgroepen van Flint. Hierdoor kan Flint de tevredenheid van klanten over producten, diensten, dienstverlening en medewerkers in kaart brengen. Daarnaast beschikt Flint hiermee over een instrument dat de behoeften, wensen en verwachtingen van de gast duidelijk maakt. De verzamelde inzichten uit dit instrument leveren een blijvende toegevoegde waarde en biedt het naast de inzichten concrete verbeterpunten die Flint in staat stelt om de gasttevredenheid te verhogen. Als laatste draagt dit instrument bij aan de verbetering van de bedrijfsresultaten door middel van de gasttevredenheidsverhoging.

5.2. Evaluatie, verwerking en opvolging

Aanbeveling 3: Centralisatie van de gasttevredenheidsonderzoeken

Na 6 maanden, vanaf september 2021, heeft Flint de gasttevredenheidsonderzoeken gecentraliseerd bij de afdeling marketing. Er zal één medewerker van de afdeling marketing verantwoordelijk zijn voor de inzet van de onderzoeken. De verantwoordelijkheid over de inhoud blijft bij de leidinggevenden van de desbetreffende afdelingen, met input van de afdeling marketing. Het doel van de centralisering van de gasttevredenheidsonderzoeken is succesvol wanneer op 1 juli 2022 het gemiddelde van de resultaten uit alle gasttevredenheidsonderzoeken op een 8,5 zit.

Uit de interne- en SWOT-analyse kwam naar voren dat er geen samenhang tussen de afdelingen is op het gebied van de gasttevredenheidsonderzoeken. Daarnaast ontbreekt de kennis over de andere afdelingen en wordt de noodzaak over dit probleem niet breed gedragen. Het advies voor Flint is daarom om de gasttevredenheidsonderzoeken te centraliseren en de verantwoordelijkheid over de inzet onder één persoon bij de afdeling marketing. Hiermee wordt er ingespeeld op de wens vanuit Flint om telkens een basis te hebben waarnaar gevraagd wordt in de onderzoeken en dat alle afdelingen dezelfde doelstellingen hebben met betrekking tot de resultaten. Ook zorgt de centralisatie voor een oplossing voor de eilandjessfeer die heerst binnen Flint, namelijk de grotere, bijna verplichte, betrokkenheid die komt kijken op het moment dat de verantwoordelijkheid van de onderzoeken onder marketing komt te vallen.

Echter zit er een belangrijk aspect aan deze wens verbonden, namelijk om uniformiteit te creëren met maatwerk waar nodig. Er moest een noodzakelijk verschil gemaakt worden tussen de doelgroep van het theater en de doelgroep van evenementen en congressen. Vanwege dit feit wordt Flint geadviseerd om de verantwoordelijkheid over de inhoud van de gasttevredenheidsonderzoeken bij de leidinggevenden van de afdelingen in combinatie met de afdeling marketing te leggen. Hier is voor gekozen omdat de leidinggevenden zelf de meeste kennis hebben over de gebeurtenissen op de eigen afdeling. Op deze manier blijven de onderzoeken zo relevant en inhoudelijk mogelijk. Dit advies is gebaseerd op de werkwijze van Theater De Vest die in de concurrentenanalyse naar voren kwam, waarin alle afdelingen met elkaar in contact stonden en zeer betrokken waren bij het proces rondom de onderzoeken wat resulteert in een sterke en flexibele organisatie.

De doelstelling die in deze aanbeveling naar voren komt, sluit aan bij de wens van Flint. Door het centraliseren van de onderzoeken creëert Flint samenhang tussen de afdelingen, omdat zij allemaal betrokken worden in de besluitvorming over de inzet van de onderzoeken, geregisseerd door marketing. Door de zeggenschap over de inhoud grotendeels bij de afdelingen zelf te laten, in overleg met marketing, wordt er voorkomen dat de onderzoeken gestandaardiseerd worden zodat het nodige verschil tussen de verschillende doelgroepen behouden blijft. Daarnaast zal de gasttevredenheid verhogen omdat de leidinggevenden hiervoor meer tijd hebben omdat zij zich niet meer volledig op de onderzoeken hoeven te focussen.

Aanbeveling 4: Het Customer Satisfaction-Managementteam Flint

Flint zal onder leiding van de afdeling marketing na een tijdsbestek van 3 maanden, vanaf 1 september 2021, een apart Customer Satisfaction-Managementteam gecreëerd hebben. In dit Managementteam bevinden zich alle leidinggevenden van de afdelingen die bij de processen rondom de gasttevredenheidsonderzoeken betrokken zijn. Het doel van deze aanbeveling voor Flint is succesvol wanneer er vanaf 1 maart 2022 een per afdeling verschillend officieel stappenplan gecreëerd is voor de opvolging en inzet van resultaten uit de gasttevredenheidsonderzoeken en er een maandelijks vaste vergadering met het managementteam nageleefd wordt.

Momenteel ontbreekt het bij de afdelingen van Flint aan kennis over de processen rondom de gasttevredenheidsonderzoeken, zo bleek uit de interne analyse. De afdelingen hebben veel kennis over de eigen gang van zaken, maar zodra er doorgevraagd werd over een andere afdeling bleek dat zij volledig los staan van elkaar. Het advies voor Flint is daarom om een managementteam samen te

stellen voor de processen rondom de gasttevredenheidsonderzoeken, waarin alle leidinggevendenden zitten die betrokken zijn bij de gasttevredenheidsonderzoeken. Dit gaat om de afdelingen operationeel, horeca, marketing en evenementen & congressen. Om in te spelen op de gewenste situatie vanuit Flint, zal dit managementteam maandelijks samenkomen om de resultaten van de onderzoeken met elkaar te delen en te evalueren, kennis over elkaars onderzoeken te delen en de verantwoordelijkheden tijdens komende evenementen vast te leggen. Dit advies is vormgegeven naar het managementteam van Theater De Vest dat beschreven staat in de concurrentie- en SWOT-analyse, waar de inzet van een managementteam resulteert in een organisatie waarin de afdelingen elkaar weten te vinden, kennis over elkaars processen hebben en nauw samenwerken.

Daarnaast is vanuit Flint aangegeven dat er in het ideaalbeeld van de gasttevredenheidsonderzoeken een borging van de kwaliteit plaatsvindt. Op dit moment, zoals gebleken is in de SWOT-analyse, is er geen opvolging van de resultaten vanuit de onderzoeken, wat resulteert in ineffectiviteit van de inzet van de resultaten. Het advies voor Flint is daarom om een stappenplan met afvinkstelsysteem te creëren met betrekking tot de opvolging en inzet van resultaten. Dit stappenplan dient per afdeling verschillend te zijn om het cruciale verschil aan te houden in de soort gast; die van de theatervoorstellingen en van evenementen. Deze stappenplannen zijn in de eerste drie samenkomsten van het managementteam gemaakt en klaar om ingezet te worden. Door dit stappenplan te creëren ontstaat er een duidelijke structuur van handelen op het moment dat de resultaten uit de onderzoeken komen.

Ter concretisering van het managementteam en de daaromheen georganiseerde processen, is de 'Voortgangscyclus Customer Satisfaction-Managementteam Flint' (Figuur 5.1) opgesteld. In deze cyclus staat de inrichting van de te nemen stappen door de deelnemers van het managementteam. De stappen in de cyclus zijn de maandelijkse vergadering, concrete actiepunten communiceren naar de eigen afdeling, toepassen van de concrete actiepunten en de borging van de kwaliteit. Binnen deze stappen zijn ter verduidelijking tussenstappen geformuleerd, gebaseerd op de informatie uit de interne analyse zoals de onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden, het ontbreken van concrete actiepunten uit de resultaten en het niet doorgeven van de feedback naar de eigen afdeling. Er is daarmee een cyclus gecreëerd die aansluit op de concrete situatie van Flint in plaats van op een theater in het algemeen. Hiermee wordt er ingespeeld op de behoefte van Flint aan uniformiteit met maatwerk waar nodig. De cyclus fungeert als het fundament waarop het per afdeling verschillend stappenplan opgesteld zal worden.



Figuur 5.1: Voortgangscyclus Customer Satisfaction-Managementteam Flint

Bij het opstellen van deze doelstelling, die gezien kan worden als een verlengstuk van aanbeveling twee, is getracht zo dichtbij als mogelijk bij de gewenste situatie te blijven die vanuit Flint geschetst is. Door het stappenplan voor opvolging van de resultaten per afdeling verschillend te maken, wordt het onderscheid in het soort gast gemaakt. Daarnaast zal er door het creëren van dit managementteam en het houden van de maandelijkse standaard vergaderingen samenhang ontstaan tussen de afdelingen vanwege het delen van de kennis over elkaars onderzoeken, de vele communicatie die ontstaat tussen de afdelingen en het opheffen van de onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is over welke onderwerpen tijdens evenementen.

Beantwoording hoofdvraag

Het managementvraagstuk voor dit onderzoek en adviesrapport ging als volgt: *'Hoe kan Flint de gasttevredenheidsonderzoeken optimaliseren en daarmee inspelen op de steeds wisselende verwachtingen van de gasten?'.* De beantwoording en het daarmee oplossen van het managementvraagstuk, ligt in het optimaliseren van de wijze van informatieverzameling & bundeling en evaluatie, verwerking en opvolging waar de 4 aanbevelingen in verdeeld zijn.

Wijze van informatieverzameling & bundeling

Te beginnen bij de wijze van informatieverzameling en de bundeling daarvan. Uit de interne analyse blijkt dat de wijze van informatieverzameling niet optimaal is omdat de mystery visit en de aftersales enquêtes niet voldoen aan alle 5 aspecten van de definitie van een succesvol gasttevredenheidsonderzoek, gesteld door Van Schie (2021) en alles over marktonderzoek (2021). Ook blijkt dat de gasttevredenheid van Flint de afgelopen twee jaar een daling laat zien. Deze aspecten worden verholpen door middel van de inzet van de volgende twee aanbevelingen.

De eerste aanbeveling betreft de inzet van Try-Likes in combinatie met de mystery visit. Door de Try-Likes te laten fungeren als controle-instrument op de negatieve feedback uit de mystery visit, kan Flint nagaan of de informatie uit de mystery visit de gehele doelgroep vertegenwoordigt. Vanuit deze informatieverzameling en bundeling kan Flint effectiever handelen en veranderingen toepassen ten opzichte van de strategie, wat resulteert in leerpunten uit de onderzoeken halen en daarmee inspelen op de wisselende verwachtingen van de gast. Door de samenvoeging van deze twee instrumenten wordt er tevens voldaan aan de 5 aspecten uit de definitie van een succesvol gasttevredenheidsonderzoek Van Schie (2021) en alles over marktonderzoek (2021).

De tweede aanbeveling zal de aftersales enquêtes optimaliseren en laten voldoen aan de definitie van een succesvol gasttevredenheidsonderzoek, zoals gesteld in het literatuuronderzoek, door deze kritischer te maken en te richten op verbeterpunten in plaats van het vragen naar de bekende weg. Dit zal gerealiseerd worden door de inzet van social media monitoring ter ondersteuning van de aftersales. Beide onderzoeken blijken als alleenstaand onderzoek niet te voldoen aan alle vijf aspecten uit de definitie van Van Schie (2021) en alles over marktonderzoek (2021) omdat het aspect van een blijvende toevoegde waarde creëren uit de inzichten ontbrak. Echter wordt er voldaan aan dit aspect in de combinatie van deze twee instrumenten. Hierdoor kan Flint zichzelf verbeteren en leerpunten uit de onderzoeken halen, wat leidt tot het in kunnen spelen op de wisselende verwachtingen van de gast. Daarnaast worden de enquêtes niet gestandaardiseerd, omdat deze volledig afgestemd zijn op de wens van Flint voor de uniformiteit met maatwerk waar nodig. Dit heeft ook tot gevolg dat de respons toeneemt.

Evaluatie, verwerking en opvolging

Vanuit de geoptimaliseerde informatieverzameling en de bundeling wordt duidelijk waar de ervaring van de gast tevreden of juist ontevreden is. Deze kennis alleen is echter niet genoeg, omdat het van belang is wat Flint met deze kennis doet. Kortom, hoe wordt de informatie ingezet om op de wisselende verwachtingen van de klant in te kunnen spelen? Het onderdeel van de evaluatie, verwerking en opvolging op de informatie uit de gasttevredenheidsonderzoeken is hier het vervolg op.

Door het centraliseren van de onderzoeken, zoals beschreven in aanbeveling drie, creëert Flint samenhang tussen de afdelingen. Dit resulteert in de optimalisatie van de gasttevredenheidsonderzoeken omdat deze vanuit één afdeling geregistreerd worden en de afdelingen daardoor allemaal betrokken worden in de besluitvorming over de inzet van de onderzoeken. Door de zeggenschap over de inhoud grotendeels bij de afdelingen zelf te laten, in overleg met marketing, wordt er voorkomen dat de onderzoeken gestandaardiseerd worden zodat het nodige verschil tussen de verschillende doelgroepen behouden blijft, wat zorgt voor relevante en kritische onderzoeken.

De laatste aanbeveling is het creëren van het Customer Satisfaction-Managementteam Flint. Het managementteam heeft een vast patroon dat gevolgd dient te worden, zoals beschreven in figuur 5.1. Daarnaast is deze voortgangscyclus het fundament voor het stappenplan voor de evaluatie, verwerking en opvolging op de resultaten uit de gasttevredenheidsonderzoeken. Door het stappenplan per afdeling verschillend te maken, wordt het onderscheid gemaakt in het type gast per afdeling. Dit resulteert in het correct in kunnen spelen op de wisselende verwachtingen vanuit deze doelgroepen. Daarnaast zal er door het creëren van dit managementteam en het houden van de maandelijkse standaard vergaderingen samenhang ontstaan tussen de afdelingen door het effectief delen van de kennis over elkaars onderzoeken, de constructieve communicatie die ontstaat tussen de afdelingen onderling en het opheffen van de onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor de verschillende onderwerpen tijdens evenementen.

Ter afsluiting, het antwoord op het managementvraagstuk luidt als volgt. Door het optimaliseren van de informatieverzameling & bundeling vanuit de gasttevredenheidsonderzoeken en de evaluatie, verwerking en opvolging op de resultaten door middel van de vier aanbevelingen te implementeren, worden de gasttevredenheidsonderzoeken van Flint geoptimaliseerd en wordt er actief ingespeeld op de steeds wisselende verwachtingen van de gast op het gebied van gasttevredenheid.

Nawoord

Het schrijven van dit adviesrapport heb ik als een uitdagend, verrijkend en vooral leerzaam proces ervaren. Het uiteindelijk door mij neergezette resultaat is iets waar ik trots op ben en daarnaast zie als waardevolle afsluiting van de mooie jaren van de hotelmanagementopleiding aan de Hospitality Business School van Saxion te Apeldoorn.

Oorspronkelijk was het plan voor de concurrentieanalyse om korte interviews te houden met meerdere medewerkers van concurrerende theaters van Flint en deze daarna via een benchmarkmethode te vergelijken met de interne analyse van Flint. Echter bleek dat door de coronacrisis de theaters geen tijd hadden om interviews te geven, wat resulteerde in te weinig respons voor een solide onderzoek. In plaats van veel korte interviews te houden heb ik ervoor gekozen om één langer interview te doen met één concurrerend theater. Op deze manier kreeg ik een diepgaander inzicht over hoe de concurrent van Flint functioneert op het gebied van de gasttevredenheidsonderzoeken. Het was hierdoor eenvoudiger om mijn concurrentie- en SWOT-analyse en conclusie te schrijven.

De reden dat ik de wijze van onderzoek voor mijn concurrentieanalyse kon wijzigen, kwam door de grote hoeveelheid waardevolle informatie die ik verkregen heb uit de interviews met de medewerkers van Flint. Zonder deze informatie zou de huidige concurrentieanalyse niet voldoende zijn om mee te kunnen nemen in de aanbevelingen die antwoord gegeven hebben op de hoofdvraag. Ik wil daarom bij deze Robert Hendriks, Mascha Bos en Karin Klein Wassink hartelijk bedanken voor deze waardevolle interviews.

Zoals eerder benoemd was het schrijven van dit adviesrapport een uitdaging waar veel tijd en energie in is gestoken, maar terugkijkend is de inspanning het resultaat waard geweest.

Xander Goedhart

Deventer, juli 2021



Bijlagen adviesrapport

Bijlage 1: AAOCC-criteria

Tabel 4.1: AAOCC-tabel

Zoekmachine	Zoekterm	Titel van de Bron	Gevonden bron
Google	AAOCC-criteria	<i>De AAOCC-Criteria: Betrouwbaar onderzoek op internet.</i>	(Bouman, 2017)
Google	Definition of Customer Satisfaction Surveys	<i>Customer Satisfaction Surveys: Definitions and Example Questions.</i>	(Indeed, 2021)
Google Scholar	King: Definition of hospitality	<i>What is hospitality?</i>	(King, C. ,1995)
Google	Definitie klanttevredenheidsonderzoeken	<i>Klanttevredenheidsonderzoeken – alles over klanttevredenheidsonderzoeken</i>	(Allesovermarktonderzoek, 2021)
Google Scholar	Definition of hospitality	<i>Finding the hospitality industry</i>	(Slatterly, P. ,2002)
Google	Definitie Klanttevredenheidsonderzoeken	<i>Wat zijn klanttevredenheidsonderzoeken?</i>	(Van Schie, 2021)
Google Scholar	Definition Hospitality	<i>Moodmaker</i>	(Hokkeling & de la Mar, 2007)
Google Scholar	Definition Hospitality	<i>The concept of hospitality and evaluation of its applicability to the experience of hospital patients.</i>	(Hepple, Kipps en Thomson, 1990)
Google Scholar	Definition Hospitality	<i>In search of hospitality</i>	(Lashley & Morrison, 2000)
Google	Meervoudige case study	<i>Een goede case study uitvoeren? Lees hier waar je op moet letten</i>	(Scriptiemaster, 2020)
Google	SWOT-analyse	<i>SWOT-Analyse</i>	(Carriëretijger, 2021.)
Google	Trends & ontwikkelingen gasttevredenheid	<i>Trends: gasten verwachten steeds meer persoonlijke benadering</i>	(Koninklijke Horeca Nederland, 2021.)
Google	Trends & ontwikkelingen gasttevredenheid	<i>De trends die de klantbeleving van vandaag en morgen bepalen</i>	(Kardol, H.G.P., 2019)
Google	Feedback Smiley's	<i>Met FourSmileys meet je efficient hoe blij je klanten en medewerkers zijn.</i>	(FeedbackSmileys, 2020)

Google	Feedback Smiley's	<i>Tevredenheid medewerkers meten met "Happy or not" zuil.</i>	(Overmars, P. 2019)
Google	Feedback Smiley's Schiphol	<i>De beste beleving op Schiphol, met data.</i>	(Hulsebos, M. 2019)
Google	Feedback Smiley's Schiphol	<i>Luchthaven Schiphol rolt eigen IoT-netwerk uit.</i>	(iotjournaal, 2019)
Google	Trends & ontwikkelingen gasttevredenheid	<i>Beleving / SSB</i>	(Verkerk, W. 20211.)
Google	Trends & ontwikkelingen gasttevredenheid	<i>Sneakpeak 2021: 7 trends voor de horeca</i>	(Hakpro, 2020)
Google	Trends & ontwikkelingen gasttevredenheid	<i>Deze 5 horeca trends overleven de coronacrisis.</i>	(De Nationale Franchise Gids, 2020)
Google	Trends & ontwikkelingen gasttevredenheid	<i>5 horeca trends</i>	(Onestat, 2021)
Google	Trends & ontwikkelingen gasttevredenheid	<i>10 trends voor 2021</i>	(Eijsink, 2021)
Google	Big Data	<i>Waarom Big Data zo interessant is voor bedrijven</i>	(Business Insider, 2017)
Google	Dark Kitchens	<i>Dark Kitchens zijn in 2030 wereldwijd een biljoen dollar waard</i>	(De Reuver, 2021)
Google	Dark Kitchens	<i>Horecatrends 2020 deel 1: Dark kitchen</i>	(Entree Magazine, 2020)
Google	Dark Kitchens	<i>Rise of the dark kitchen: ondernemers zien steeds meer kans in bezorgkeukens</i>	(Obdeijn, 2021)
Google	Dark Kitchens	<i>Dark kitchens: de toekomst van bezorgrestaurants?</i>	(Cashdesk, 2021)
Google	Manieren om klanttevredenheid te meten	<i>5 manieren om de klanttevredenheid in kaart te brengen</i>	(Van Geest, 2020)
Google	Social media monitoring	<i>Social Listing: Waardevolle inzichten voor jouw organisatie</i>	(Verdoolaege, 2021)
Google	AFAS Theater Leusden	<i>Het megapand van AFAS met theaterzaal, sporthal en restaurant is af, maar voorlopig komt er geen mens</i>	(AD, 2021)
Google	AFAS Theater Leusden	<i>AFAS-theater - het nieuwe AFAS Experience Centre</i>	(AFAS, 2021)
Google	AFAS Theater Leusden	<i>Dankzij Cruyff staat het AFAS Theater Leusden op de kaart</i>	(AFAS, 2021)

Google	Tevreden.nl	<i>Feedback Company, klanttevredenheidsonderzoek</i>	(Feedbackcompany, 2021)
Google	Social media monitoring	<i>Social Media Monitoren, Hootsuite</i>	(Hootsuite, 2021)
Google	Social media monitoring	<i>Coosto Social Media Management Software</i>	(Coosto, 2021)

Bijlage 2: De interviewguide interne analyse

Interviewguide Flint:

Introductie:

Toestemming vragen voor het opnemen van het interview.

Bedanken voor het vrijmaken van tijd door de respondent.

Omschrijving Respondent:

Naam:

Bedrijf: Flint

Functie:

Interviewvorm

Halfgestructureerd interview.

Tabel 4.2: interviewguide interne analyse

Introductie	
Onderwerp van het interview	De gasttevredenheidsonderzoeken die Flint momenteel inzet om in te kunnen spelen op de steeds wisselende verwachtingen van de gast.
Doel van het interview	Inzicht krijgen in de verschillende gasttevredenheidsinstrumenten die Flint per afdeling inzet en de wijze hoe Flint momenteel omgaat met de gasttevredenheidsonderzoeken.
Vertrouwelijkheid van het interview	Bij het uitwerken van de gegevens wordt de naam van de respondent niet genoemd. De onderwerpen die worden besproken gedurende het interview worden enkel en alleen vertoont en ingezet voor het voltooien van het adviesrapport.
Resultaten van de interviews	De resultaten van dit interview worden verwerkt in het tussenproduct 'interne analyse Flint' van het adviesrapport/scriptie als uitgeschreven transcript.
Duur van het interview	Het interview zal 25-30 minuten duren.
Openingsvraag	
- Wat vind je van de huidige situatie van de gasttevredenheidsonderzoeken binnen Flint? - Wat is volgens jou precies het probleem/pijnpunt in dit proces?	
De gasttevredenheidsonderzoeken	
- Welke gasttevredenheidsonderzoeken zet Flint momenteel in? - Waarom is er gekozen voor deze soorten gasttevredenheidsonderzoeken? - Wat zijn de voor- en nadelen van deze gasttevredenheidsonderzoeken? - Welk gasttevredenheidsonderzoek is het meest en welke is het minst accuraat? Waarom juist deze?	

Alternatieven op de huidige gasttevredenheidsonderzoeken
- In hoeverre evalueert Flint de effectiviteit huidige gasttevredenheidsonderzoeken? - In hoeverre overweegt Flint om niet functionerende gasttevredenheidsonderzoeken te vervangen voor effectievere instrumenten? - Welke alternatieven ziet Flint momenteel als geschikt?
Verantwoordelijkheden met betrekking tot de gasttevredenheidsonderzoeken
- Hoe zijn de gasttevredenheidsonderzoeken verdeelt over de verschillende afdelingen? Waarom? Welke afdelingen speelt het zich af? - Gaat elke afdeling over zijn eigen gasttevredenheidsonderzoeken of wordt dit gezamenlijk afgestemd? - Wie is er verantwoordelijk voor de inzet van de gasttevredenheidsonderzoeken? - Wie is er verantwoordelijk voor de inzet van de resultaten van de gasttevredenheidsonderzoeken in de dagelijkse processen? - Wie voelt zich verantwoordelijke voor de gasttevredenheidsonderzoeken? En wie juist niet?
De resultaten uit de gasttevredenheidsonderzoeken
- Wat zijn de resultaten uit de gasttevredenheidsonderzoeken? - Waar scoort Flint goed op uit de gasttevredenheidsonderzoeken? - Waar kan Flint zich verbeteren op de aspecten uit de gasttevredenheidsonderzoeken? - In hoeverre verschillen de resultaten per soort gasttevredenheidsonderzoek? Wat is hier de reden van? - Hoe verschillen de resultaten per afdeling binnen Flint? (Horeca, publieksservice & evenementen/congressen)
De inzet van de resultaten uit de gasttevredenheidsonderzoeken
- Hoe worden de resultaten vanuit de gasttevredenheidsonderzoeken meegenomen in de dagelijkse processen van Flint? - Hoe worden kritieke punten vanuit de gasttevredenheidsonderzoeken opgelost? Waarom op deze manier? - Ligt de focus binnen Flint meer op het perfectioneren van de positieve feedback, of op het verbeteren en verhelpen van de problemen vanuit de negatieve feedback? Waarom?
Afsluitende vraag
- Als er gekeken wordt naar de gasttevredenheidsonderzoeken, en hoe deze nu ingezet en georganiseerd worden: Hoe ziet de ideale situatie er dan volgens jou uit?
Bedankt voor uw tijd en moeite voor dit interview.

Bijlage 3: Interview met Robert Hendriks van Flint

00:00:03

Xander Goedhart: Helemaal top ja, dan inderdaad even beginnen met het met het interview. Ik wil je ten eerste bedanken voor je voor je tijd, het vrijmaken voor het interview en voor het meewerken. Zou je jezelf kunnen voorstellen door middel van je naam, het bedrijf waar je werkt en je functie die je vertegenwoordigt bij het bedrijf?

00:00:24

Robert Hendriks: Natuurlijk. Mijn naam is Robert Hendriks. Ik werk bij Flint, het theater in Amersfoort. Ik ben daar manager horeca.

00:00:29

Xander Goedhart: Dankjewel! Nou, dan wil ik graag beginnen met een korte introductie, te beginnen met het onderwerp van het interview. Dat zijn de verschillende gasttevredenheidsonderzoeken die Flint momenteel inzet om in te kunnen spelen op de wisselende verwachtingen van de gast. Ik heb het interview in een aantal sub-thema's verdeeld waarvan ik dacht dat het belangrijk zou zijn voor de interne analyse. We beginnen met een openingsvraag, daarna de gasttevredenheidsonderzoeken zelf, dus wat algemene dingen daarover. Daarna de alternatieven op de huidige gasttevredenheidsonderzoeken en vervolgens worden de verantwoordelijkheden daarover besproken, wie er per afdeling verantwoordelijk is. Daarna de resultaten die uit de onderzoeken komen en uiteindelijk afsluitend de inzet van de resultaten in de dagelijkse processen. En dan een afsluitende vraag.

Dan door naar het doel van het van het interview. Dat is om inzicht te krijgen in de verschillende gasttevredenheidsonderzoeken die Flint inzet en de wijze hoe Flint ermee omgaat.

Dan het stukje de vertrouwelijkheid van de van de resultaten. Bij het uitwerken wordt jouw naam niet genoemd. Zo kan straks niemand in het onderzoeksverslag achterhalen wat jij precies gezegd hebt. De dingen die jij vertelt in het interview worden alleen voor dit project gebruikt en zullen dus niet doorgespeeld worden of herleidbaar zijn. De resultaten die worden verwerkt in het project de interne analyse in het in het adviesrapport scriptie.

Het interview duurt tussen de 20 en 30 minuten. Nou, dan hebben we dat introductie gehad. Dan zou ik graag met de openingsvraag willen beginnen. Die is wat persoonlijker en die gaat als volgt: wat vind jij van de huidige situatie van het gasttevredenheidsonderzoek binnen Flint? En wat is daarin volgens jou het precieze pijnpunt of het probleem?

00:02:26

Robert Hendriks: Wat ik er nu van vind, is dat we er redelijk wat hebben en dat ze zich allemaal wel staande houden. En zijn ze allemaal niet onvoldoende. Ze zijn gewoon goed of heel goed, soms. (1.1 samenhang) Maar er zit geen onderlinge correlatie tussen. Dus ze hangen niet goed aan elkaar samen. (1.2 vragen naar de bekende weg) Sommige zijn niet heel erg gericht op het verbeteren van wat we doen, maar zijn er zijn niet op gericht om kritisch naar ons zelf te kijken waardoor we beter worden.

00:03:09

Xander Goedhart: Helemaal goed, nou, dank je wel. Dan te beginnen met het eerste onderwerp, dus de gasttevredenheidsonderzoeken zelf. En dan is mijn openingsvraag: Welke gasttevredenheidsonderzoek zet Flint momenteel in?

00:03:22

Robert Hendriks: (1.3 Mystery visit) We hebben een hele hoop, we hebben onze Mystery visit, een externe partij. Die komt bij ons mystery visits afnemen, daarvoor krijgen wij een rapport en dat doen we normaal dus ongeveer drie keer. (1.4 Aftersales vragenlijst) We hebben voor onze commerciële verhuur, daar doen we after sales. Dus die mensen krijgen na afloop een vragenlijst. Die vullen ze in. (1.5 Meeting review) Bij sommige van onze commerciële verhuur vragen we ook nog om een recensie achter te laten op meeting review. Dat is een site. Mensen laten via Google gewoon hun reacties achter bij ons. (1.6 Aftersales marketing) We sturen wel een enquête na afloop van de voorstelling en tot slot mensen die bij ons komen eten. (1.7 Formitable) We hebben een reserverings tool voor, dat

heet formitabele. Daarin is het ook ingebouwd dat mensen recensies kunnen achterlaten en daar krijg je die gecertificeerd binnen. Dat zijn ze allemaal uit mijn hoofd. Dat is alles wat wij nu hebben.

00:04:29

Xander Goedhart: Oké, en van deze gasttevredenheidsonderzoeken, waarom is dat voor die eigenlijk specifiek gekozen? Zit daar een bepaalde redenering achter of.

00:04:40

Robert Hendriks: Ehm, het zijn allemaal verschillende dingen die allemaal een eigen reden hebben. (1.8 Mystery visit) De mystery visits zijn we gaan doen omdat we echt daar beter willen worden en kritisch zijn op onszelf en daar gewoon dingen uit willen leren. En daar hebben we dus gewoon een bedrijf waar we mee willen samenwerken. (1.9 Meeting Review) De meeting review doen we omdat dat een site is waar heel veel professionals die deze evenementen organiseren op kijken, dus daar willen we graag op staan. (1.10 Formitabele) Formitabele was gewoon een handige tool om de reservering te doen en dan is het mooi dat mensen ook eens kunnen achterlaten. (1.11 Aftersales marketing) Enquetes sturen we als we gericht nog iets willen weten, zeker met de hele corona wilden we dat gewoon weten, omdat we gewoon heel snel beter wilden worden en weten wat mensen ervaring en daar snel kunnen acteren. Daarvoor is een eigen enquête eigenlijk gewoon heel makkelijk want je kan het gewoon in een aantal dagen kun je aanpassingen doen. (1.12 Aftersales E&C) Tot slot, en aftersales gewoon de vragenlijst is. Ja, dat is gewoon iets wat we gewoon normaal zijn gaan doen. Daar zit niet een hele grote gedachte achter zijn, dat zijn we gewoon gaan doen om te kijken hoe we daar scoren.

00:05:54

Xander Goedhart: Dus eigenlijk, als ik het daar samenvat is, het omdat het inderdaad ook wel redelijk standaarddingen zijn die veel bedrijven gebruiken en om gewoon echt goed en snel te kunnen verbeteren ten opzichte van die verwachtingen van de gast zeg maar?

00:06:06

Robert Hendriks: Ja, die enquetes zijn er dus echt om snel te verbeteren.

00:06:08

Xander Goedhart: Ja.

00:06:09

Robert Hendriks: Maar die mystery visits zijn er juist meer voor de lange termijn. Dat is echt om te kijken naar zijn nou de blinde plekken, de blinde vlekken die je op een gegeven moment gaat krijgen als organisatie, om daar echt even iemand anders van buitenaf laten kijken.

00:06:23

Xander Goedhart: Ja, oké, ja, dan hebben we daar eigenlijk ook wel het stukje de voordelen mee gepakt denk ik van de verschillende onderzoeken. Maar wat zijn in jouw ogen de nadelen van de tevredenheidsonderzoeken?

00:06:36

Robert Hendriks: Ja omdat er zoveel onderzoeken zijn, zijn er gewoon heel veel verschillende nadelen. (1.13 Mystery visit) Het is bij de mystery visit mis ik heel erg de continuïteit, omdat we er een paar per jaar hebben. Dit is op zich heel goed voor die verfrissende blik om echt eventjes wat beter te kijken van; is het een incident of is dat vaak niet goed, daar hebben ze te weinig en dan wordt er te weinig mee gedaan eigenlijk. (1.14 Aftersales E&C, vragen naar de bekende weg) Wat ik van de after sales van evenementen vind, is dat we heel erg uitgaan van onze sterke punten en dat we daar eigenlijk geen lessen uittrekken. Heel erg een bevestiging van de zaken waarvan we toch al weten wat ze goed doen. (1.15 Aftersales marketing) De enquêtes zijn op zich heel goed, vraagt ook veel bezoekers. Maar je kan wel van honderden mensen tegelijk data verzamelen en heel snel ook.

00:07:58

Xander Goedhart: oke, en van deze gasttevredenheidsonderzoeken, als je dan de voor en nadelen dat naast elkaar zet, welke denk jij dat het meest in het minst effectief of accuraat is en waarom juist deze?

00:08:08

Robert Hendriks: (1.16 Aftersales E&C, vragen naar de bekende weg) Ik denk dat de minste accuraat de after sales is van evenementen, omdat die heel erg gericht is op wat we kunnen. Het heel erg

65

vanuit een veilige positie is. (1.17 Samenhang) Het belangrijkste nu gewoon niet goed gaat en dat het allemaal nog los zit. Dus dat is echt een punt. Maar als er 1 verbeterpunt is, is dat het onderzoek kunnen verbeteren van de evenementen.

00:08:44

Xander Goedhart: En dan de meest accuraat – en dat is dan de mystery guest, denk ik dan?

00:08:49

Robert Hendriks: Ja, ik denk dat we daar echt een goede hebben. Ja, dat zijn mensen die daar echt gericht naar kijken, en dat is het meest precies.

00:08:57

Xander Goedhart: Helemaal super nou, dan hebben we het eerste onderdeel afgerond en dan wil ik doorgaan op het tweede onderdeel. Dat zijn de alternatieven op de huidige gasttevredenheidsonderzoeken. Ja, dan is mijn eerste vraag: in hoeverre evalueert Flint de effectiviteit van de huidige gasttevredenheidsonderzoeken.

00:09:16

Robert Hendriks: Ehh ja omdat het dus allemaal los staat, worden die ook los geëvalueerd. (1.18 evaluatie) Dat doen we gewoon elk jaar; even kijken, klopt dit nog wat we nu vragen en wat hebben we geleerd bij de evenementen? Bij de afdeling is dat ook dat we er gewoon één keer per jaar naar kijken. (1.19 Samenhang) Er zitten allemaal losse evaluatiemomenten bij, maar omdat het geen collectief is, is er geen collectieve afstemming en is iedereen op zijn eigen eilandje bezig.

00:09:48

Xander Goedhart: En in hoeverre overweegt Flint dan om bijvoorbeeld niet functionerende gasttevredenheidsonderzoek, zoals je net zei; dat de after sales van evenementen eigenlijk niet heel effectief werkt, in hoeverre overweegt Flint om die dan bijvoorbeeld te vervangen voor een effectiever instrument?

00:10:05

Robert Hendriks: Ja, dat weet ik niet zo goed. (1.20 Urgentie) Dat heeft ook mee te maken dat de noodzaak misschien niet gevoeld wordt door die door iedereen. Voor een gedeelte is niet iedereen zich bewust van wat ik zie als eens een probleem, zeg maar. En het is ontzettend makkelijk iets wat we doen zeg maar, het is gewoon een online vragenlijst versturen en dat is natuurlijk vrij makkelijk voor ons. (1.21 Toename van werk) Dus alles wat we veranderen zou betekenen dat we meer werk hebben zeg maar.

00:10:39

Xander Goedhart: Als je bijvoorbeeld een alternatief dan zou moeten bedenken is, hebben jullie altijd iets achter de hand als er iets vervangen zou moeten worden?

00:10:49

Robert Hendriks: We zijn er nog niet zo mee bezig nee, we zijn op dit moment niet in die fase dat we daar nu aan denken.

00:10:54

Xander Goedhart: En wat is daar de reden?

00:10:59

Robert Hendriks: Dat is omdat we nog geen goede stagiair te pakken hadden. (1.22 Urgentie) En omdat nog niet iedereen ziet dat dit een probleem is. Het is nog niet urgent.

00:11:16

Xander Goedhart: Hoe komt dat? Dan denk je omdat er ook door corona andere dingen spelen, bijvoorbeeld of?

00:11:20

Robert Hendriks: Het is gewoon dat heeft te maken met een slag die wil halen op een gegeven moment. (1.23 Urgentie) Het is gewoon vaak in de tijd dat mensen nog niet aan toe zijn. Corona heeft daar niet zoveel mee te maken. Je hebt gewoon iets dat werkt, maar de wil om echt te verbeteren moet aangewakkerd worden.

00:11:43

Xander Goedhart: Juist, dat was stukje qua alternatieven. Het volgende onderwerp gaat dan over de verantwoordelijkheden met betrekking tot de gasttevredenheidsonderzoeken en per afdeling of per

persoon. Ja, hoe zijn de gasttevredenheidsonderzoeken eigenlijk verdeeld over de verschillende afdelingen?

00:12:03

Robert Hendriks: (1.24 Aftersales E&C, verdeling van de onderzoeken) Evenementen onderdeel ligt echt bij de afdeling evenementen en die beheren dat en maken de vragenlijsten. Als er iets aan de hand is bij techniek of met bijvoorbeeld horeca te maken heeft, dan delen ze dat met die afdelingen. (1.25 Enquête horeca, verdeling van de onderzoeken) De Horeca doet ook zijn eigen vragenlijsten en handelingen. (1.26 Mystery visit, verdeling van de onderzoeken) Dan de mystery visit, dat is echt een ding wat we bespreken waarbij dus horeca, maar ook publiek service, marketing, het bespreekbureau, waar je kaartje koopt, die komen allemaal bij elkaar om dat te bespreken. Maar dat is echt een gezamenlijk. (1.27 Meeting review, verdeling van de onderzoeken) En dan nog eentje, de meeting review. Die is ook voor evenementen.

00:13:13

Xander Goedhart: Waarom is het zo verdeeld? Dus waarom is het inderdaad per afdeling en bijvoorbeeld niet ja, als een soort tak van marketing of zo?

00:13:24

Robert Hendriks: Hebt dat heeft er historisch mee te maken, dat de afdeling verhuur of de afdeling evenementen dat die een aantal jaren geleden nog best wel los stond. (1.28 Samenhang) Maar je ziet dat die afdeling steeds verder naar elkaar toegroeien. Vroeger was het meer vanuit de eigen afdeling en tegenwoordig, de laatste jaren komt dat echt steeds weer bij elkaar. Alleen de laatste stap daarnaartoe wordt nog niet gezet.

00:13:57

Xander Goedhart: Nee, en wat is daar dan de reden van?

00:14:03

Robert Hendriks: Ja, dat is gewoon een voortschrijdend inzicht wat nog moet gaan komen. Dat is natuurlijk ook lastig, denk ik. Het is vervelend. (1.29 Centralisatie) Wat zou een oplossing kunnen zou kunnen zijn om het bij één iemand te beleggen. Zeggen dat marketing verantwoordelijk is voor gasttevredenheidsonderzoek. (1.30 loslaten van verantwoordelijkheden) Maar dat betekent natuurlijk ook wel dat andere mensen iets moeten loslaten van de portefeuille.

00:14:27

Xander Goedhart: En jij denkt dat dat een lastig proces zou zijn?

00:14:31

Robert Hendriks: (1.31 Loslaten van verantwoordelijkheden) Ja het afstaan en het loslaten van verantwoordelijkheden als leidinggevende natuurlijk altijd een lastig ding. Dat heeft altijd wat tijd nodig.

00:14:42

Xander Goedhart: En als je dan inderdaad over die verantwoordelijkheid de verantwoordelijkheden hebt, is elke afdeling dan echt verantwoordelijk over zijn eigen gasttevredenheidsonderzoek of gaan jullie ook met elkaar in overleg over hoe je dat voor elkaar kan oplossen?

00:15:00

Robert Hendriks: (1.32 Samenhang) Nog niet nee, het is nu nog echt iedereen op zijn eigen eiland. Ja, dat is dus gewoon nog niet de gewenste situatie. Eigenlijk moet je een stap professioneler willen worden dat een expert dat voor alle eilandjes kan bekijken.

00:15:22

Xander Goedhart: Oke helemaal goed. Wie is er dan verantwoordelijk voor de inzet van de van de gasttevredenheidsonderzoeken per afdeling?

00:15:37

Robert Hendriks: (1.33 Verdeling van de onderzoeken, aftersales E&C) Even kijken per afdeling is dat is Karin samen met Tessa en Miranda voor evenementen, dus een beetje het commerciële team. (1.34 verdeling van de onderzoeken, Enquête horeca) Ik doe als voor de horeca in overleg met degene die voor mij de marketing doet. (1.35 verdeling van de onderzoeken, meeting review) De meetings, dat wordt gedaan volgens mij door Miranda, die in de commerciële markt voor evenementen kijkt van; goh hiermee kunnen we goed scoren op meetings, laat ik die ook wat vragen.

(1.36 Verdeling van de onderzoeken, mystery visit) En de mystery visits zitten bij Mascha in de portefeuille.

00:16:18

Xander Goedhart: En wat is daar de reden van dat dat zo verdeeld is? Denk je dat dat ook gewoon komt omdat het per afdeling handiger is?

00:16:22

Robert Hendriks: Ja, dat is ook vanuit onze afdeling gegroeid, dus zo doende.

00:16:26

Xander Goedhart: Ja, oké, en dan bijvoorbeeld de inzet van de van de resultaten daarvan, hoe is de verantwoordelijkheid daarover gedeeld? Dus stel er komt uit een mystery visit een zeg maar negatief punt naar voren of een feedback punt, hoe wordt dat dan ingezet per afdeling?

00:16:47

Robert Hendriks: (1.37 inzet van de resultaten) Dat wordt besproken – en dat wordt het verschilt per afdeling of je er echt voor openstaat, en of er iemand kritisch naar kijkt, zeg maar. Het proces van een punt waarop je je kan verbeteren zien en daar een concrete actie van maken. Dat het scheelt heel erg.

00:17:12

Xander Goedhart: Waardoor komt dat dan denk je?

00:17:21

Robert Hendriks: Misschien verschillende vraagstelling die onduidelijk is bij sommige punten. (1.38 vragen naar de bekende weg) Bij sommige punten heel erg vragen naar dingen waarvan we weten dat het goed is. Ik denk dat de belangrijkste zijn.

00:17:35

Xander Goedhart: Dan heb ik een laatste vraag. Die is eigenlijk een beetje naar boven komen tijdens de planmeeting, en dat was eigenlijk: wie voelt zich verantwoordelijk voor de gasttevredenheidsonderzoeken en wie juist niet? En dat vond ik zelf een wat lastiger vragen, omdat natuurlijk heel persoonlijk is.

00:17:59

Robert Hendriks: (1.39 verantwoordelijkheid) Ik voel meer verantwoordelijk voor. Ik weet dat Mascha zich ook verantwoordelijk voelt omdat zij van operationele zaken is en die zich ook concreet verantwoordelijk voelt. (1.40 Verantwoordelijkheid, samenhang) Ik weet dat de afdeling evenementen zich ook wel verantwoordelijk voelt, maar niet voor hetgeen wat op voorstellingsgebied gebeurt. En ik vind het dus moeilijk aan te geven in hoeverre marketing dit heel breed gedeeld voelt.

00:18:22

Xander Goedhart: Ja.

00:18:23

Robert Hendriks: Zit wel iets bij dat ze dat echt willen. (1.41 verantwoordelijkheid, samenhang) Er iets van vinden dat willen ze al maar zich verantwoordelijk voelen, dat nog een stapje hoger zetten, dat zit er misschien nog niet zo heel erg in.

00:18:34

Xander Goedhart: Ja, dus eigenlijk voelt elke afdeling zich wel verantwoordelijk over z'n eigen onderdeel, maar betrekking tot de andere is eigenlijk wat minder dus?

00:18:40

Robert Hendriks: Ja dat is wisselend, en er is nog niet overal niemand die echt zegt; ik pak alles op.

00:18:45

Xander Goedhart: Ja, en dat is dan misschien ook dus de volgende stap naar het verbeteren?

00:18:52

Robert Hendriks: Jazeker.

00:18:54

Xander Goedhart: Helemaal goed nou, dan wil ik het eigenlijk over het volgende onderwerp gaan hebben. Dat zijn de resultaten uit de onderzoeken. Ja, hoe scoren jullie eigenlijk uit die onderzoeken?

00:19:04

Robert Hendriks: (1.42 resultaten) We scoren goed! Het doel intern is om een 8 gemiddeld op alles

68

wat we doen en die halen overal wel mee. (1.43 resultaten, Mystery visit) Geloof een 8,2 bij mystery visit misschien, maar goed. We hebben gewoon een hoge score, we zitten boven de 8 en we scoren hoger en dan de lat die we voor onszelf leggen.

00:19:28

Xander Goedhart: Oké, en waar scoren jullie dan precies echt goed op?

00:19:34

Robert Hendriks: Dat is lastig is. Volgens mij op zaken als je het hebt over totaalbeleving. Dat soort zaken, daar altijd wel heel goed. Alleen op de details zeg maar, daar zijn de mensen wel eens kritisch, zeg maar op een garderobe of wc als kritiekpunten. Maar de totaalbeleving is altijd wel iets wat voor de mensen het totale plaatje gewoon prettig maakt. (1.44 Resultaten, hospitality) Ook de persoonlijke aandacht scoren we erg goed, dat is ook kernwaarde van Flint. Dat is dus altijd goed, dus de totaalbeleving en persoonlijke aandacht.

00:20:28

Xander Goedhart: Dus als ik het goed begrijp wordt er minder gescoord op de details?

00:20:32

Robert Hendriks: Ik denk dat details niet het goede woord is. Het is meer als je heel specifiek gaat vragen: wat vond u van de wc, dan krijgen we 'nou eigenlijk niet zo heel erg schoon'. Of wat vond u van de garderobe? Ik stond net iets te lang in de rij. Zoiets.

00:20:51

Xander Goedhart: Oké, dus overall scoort dan inderdaad heel goed met die acht. Maar als je dat per afdeling apart pakt bijvoorbeeld, scoort de horeca dan hoger dan de evenementen of andersom?

00:21:04

Robert Hendriks: (1.45 resultaten, verschillen per afdeling) Dat is het redelijk gelijk. Het is niet dat er een afdeling veel hoger scoort dan de andere. De ene keer zit horeca op een 8,2 en evenementen dan op 8,4. En dan is het andersom. Het zit dicht tegen elkaar aan.

00:21:24

Xander Goedhart: En in hoeverre verschillen de resultaten per gasttevredenheidsonderzoek eigenlijk?

00:21:38

Robert Hendriks: (1.46 Resultaten, verschillen per onderzoek) Nee dat zit ook eigenlijk wel rond die 8 zo ongeveer, dus dat is ook wel redelijk hetzelfde allemaal. Dus het stroomt allemaal op hetzelfde niveau, geen grote uitschieters.

00:21:53

Xander Goedhart: Oké, dus niet bijvoorbeeld wat je inderdaad in het begin van het interview zei dat dan de after sales enquetes die toegestuurd worden, waarin eigenlijk heel erg wordt gevraagd naar waar jullie goed in zijn, er daar een hoger cijfer dan bijvoorbeeld een mystery guest uitkomt?

00:22:12

Robert Hendriks: (1.47 Resultaten, verschillen per onderzoek) Jawel, maar het zit hem dan in een 8,2 of een 8,4 als verschil. Niet dat je op de een 9 haalt en dan ander een 7.

00:22:23

Xander Goedhart: Oké, oké, dus eigenlijk gemiddeld gezien wel?

00:22:26

Robert Hendriks: Gemiddeld genomen, en kijk je hebt nog steeds wel mensen die hoger scoren, zeg maar.

00:22:33

Xander Goedhart: Ja, nou helemaal goed. Dan wil ik eigenlijk het naar de uitbreiding van het stukje resultaten. Dat is het volgende onderwerp; dat is de inzet van de resultaten. Hoe worden de resultaten vanuit de gasttevredenheidsonderzoeken meegenomen in de dagelijkse processen van Flint?

00:22:49

Robert Hendriks: Het ligt ook per gasttevredenheidsonderzoek heel erg aan hoe het werkt. (1.48 resultaten, verschillen per onderzoek, mystery visit) Uit de mystery visits komen echt concrete actiepunten op het gebied van soms training of instructie of procedures. Andere zie ik heel weinig van in terug, het wordt wel eens meegenomen, maar niet heel erg veel nog.

00:23:13

Xander Goedhart: Nee.

00:23:13

Robert Hendriks: (1.49 inzet van de resultaten) De andere, daar doen we nog weinig mee.

00:23:16

Xander Goedhart: Ja, en hoe worden dan bijvoorbeeld de kritieke punten vanuit de onderzoeken opgelost?

00:23:27

Robert Hendriks: Hoe bedoel je dat precies?

00:23:32

Xander Goedhart: Ja, kritieke punten is bijvoorbeeld als je vanuit de mystery guest krijgt van de inderdaad, de wc zijn niet schoon of iets in die trend?

00:23:43

Robert Hendriks: (1.50 inzet van de resultaten, structuur van oplossen) We gaan eerst kijken of dat het een incident is of dat dit iets is wat we moeten herkennen en verbeteren. Dan gaan we gewoon met een aantal mensen spreken over van; Hoe kunnen we zorgen dat dit beter gaat, dat duidelijker gaat. Het zit vaak in de wijze van communiceren. Mensen krijgen een mail met bericht één maar op de dag zelf blijkt dat het toch net iets anders te zijn. Dat is vrij mag op te lossen, want dan merken we dat we dat inderdaad beter af moeten stemmen zodat het beter bekend is bij die of dat soort zaken.

00:24:24

Xander Goedhart: Gaat dat dan per afdeling apart?

00:24:28

Robert Hendriks: (1.51 samenhang, inzet van de resultaten) Alles is samen. Vaak zijn de mensen die betrokken zijn van meerdere afdelingen waar we merken dat het fout gaat. Dat die samen iet kortsluiten hoe het beter kan.

00:24:39

Xander Goedhart: Ja, en als je dan ook de bijvoorbeeld de positieve feedback erbij pakt. Ligt de focus binnen Flint meer op het perfectioneren van de positieve feedback of meer op het verbeteren of verhelpen van de problemen vanuit de negatieve feedback?

00:24:52

Robert Hendriks: (1.52 verschillen per afdeling, vragen naar de bekende weg) Dat ligt denk ik heel erg per afdeling en per verantwoordelijke. De één vraagt heel erg naar wat we weten wat goed gaat, die vinden we het leuk om te bevestigen dat het goed gaat. Een andere plek zitten we in de vraagstelling en manier van aanpak wat kritischer. Dus zoeken naar echt het verbeteren. Dus dat dus een verschil.

00:25:18

Xander Goedhart: En waarom denk je dat dat verschilt per afdeling zo zit?

00:25:23

Robert Hendriks: (1.53 verschillen per afdeling) Dat verschil is dat heeft te maken met de persoon. Ik ben zelf van het van het kritisch zijn omdat je van dat soort dingen beter wordt. Ik denk dat het bij andere mensen te maken heeft met een stuk mindset dat je m ook daarvoor kan gebruiken. (1.54 leiderschapsstijl, verschillen per afdeling) Zonder in een negatieve klank te komen, maar mensen vinden het heel spannend, want dat betekent dat je dingen moet gaan veranderen. Dat betekent tegen moet confronteren dat er iets niet goed gaat. Ze proberen daar nog een beetje weg te blijven.

00:26:05

Xander Goedhart: Kun je dus eigenlijk gewoon dat het verschilt per degene die verantwoordelijk is voor denk jij? Dan hebben we eigenlijk alle onderwerpen gehad. Dan heb ik nog een afsluitende vraag. Dit is een beetje een persoonlijke vraag, en die gaat als volgt: als er wordt er gekeken naar de gasttevredenheidsonderzoek en hoe deze nu worden ingezet en worden georganiseerd, hoe ziet de ideale situatie er volgens jou dan uit?

00:26:35

Robert Hendriks: (1.55 effectiviteit) Ik wil dat we gasttevredenheidsonderzoeken hebben waar we echt beter van worden, waar we leerpunten uit halen. (1.56 samenhang, kritisch zijn) Ik wil ook dat dat op elkaar afgestemd is zodat dat we een breder breder plaatje zien. Het moet de gehele breedte van de

organisatie bevatten, op elkaar afgestemd zijn en het moet op verbeterpunten gericht zijn. Dat is mijn plaatje.

00:27:01

Xander Goedhart: Hartstikke goed. Nou, dan denk ik dat we 'm zo mooi af kunnen sluiten. Dan wil ik je bij deze bedanken voor het interview. Dan zitten we mooi op 27 minuten, precies op de op de goede tijd. En nogmaals, bedankt voor het interview voor de informatieve antwoorden.

00:27:21

Robert Hendriks: Geen probleem.

Bijlage 4: Interview met Mascha Bos van Flint

00:00:03

Xander Goedhart: Ik wil je ten eerste bedanken voor je voor je tijd, het vrijmaken voor het interview en voor het meewerken. Zou je jezelf kunnen voorstellen door middel van je naam, het bedrijf waar je werkt en je functie die je vertegenwoordigt bij het bedrijf?

00:00:24

Mascha Bos: Mijn naam is Mascha Bos. Ik werk bij Flint, het theater in Amersfoort. Ik ben daar Hoofd Operationele Zaken en HR.

00:00:29

Xander Goedhart: Dankjewel! Nou, dan wil ik graag beginnen met een korte introductie, te beginnen met het onderwerp van het interview. Dat zijn de verschillende gasttevredenheidsonderzoeken die Flint momenteel inzet om in te kunnen spelen op de wisselende verwachtingen van de gast. Ik heb het interview in een aantal sub-thema's verdeeld waarvan ik dacht dat het belangrijk zou zijn voor de interne analyse. We beginnen met een openingsvraag, daarna de gasttevredenheidsonderzoeken zelf, dus wat algemene dingen daarover. Daarna de alternatieven op de huidige gasttevredenheidsonderzoeken en vervolgens worden de verantwoordelijkheden daarover besproken, wie er per afdeling verantwoordelijk is. Daarna de resultaten die uit de onderzoeken komen en uiteindelijk afsluitend de inzet van de resultaten in de dagelijkse processen. En dan een afsluitende vraag. Dan door naar het doel van het van het interview. Dat is om inzicht te krijgen in de verschillende gasttevredenheidsonderzoeken die Flint inzet en de wijze hoe Flint ermee omgaat. Dan het stukje de vertrouwelijkheid van de van de resultaten. Bij het uitwerken wordt jouw naam niet genoemd. Zo kan straks niemand in het onderzoeksverslag achterhalen wat jij precies gezegd hebt. De dingen die jij vertelt in het interview worden alleen voor dit project gebruikt en zullen dus niet doorspeeld worden of herleidbaar zijn. De resultaten die worden verwerkt in het project de interne analyse in het in het adviesrapport scriptie. Het interview duurt tussen de 20 en 30 minuten. Nou, dan hebben we dat introductie gehad. Dan zou ik graag met de openingsvraag willen beginnen. Die is wat persoonlijker en die gaat als volgt: wat vind jij van de huidige situatie van het gasttevredenheidsonderzoek binnen Flint? En wat is daarin volgens jou het precieze pijnpunt of het probleem?

00:00:14

Mascha Bos: (2.1 samenhang) De huidige situatie, is denk ik dat het redelijk versnipperd is – dus dat elke afdeling het een beetje voor zichzelf doet, we zitten heel erg in onze eigen eilandjes en iedereen wil het voor zijn eigen afdeling goed hebben. Dus je ziet dat evenement en congressen een eigen vragenlijst heeft die sturen ze na afloop door. Wat daarmee gebeurt, geen flauw idee. (2.2 samenhang) Je ziet dat de afdeling van Robert en mij, de horeca en operationeel, die werken heel nauw samen, dus die gaan redelijk goed. Eigenlijk trekken die gezamenlijk op, maar ook daarvoor zou er iets meer structuur in kunnen zitten. En je ziet dat er daarnaast ook nog af en toe dingen door marketing gedaan worden. (2.3 samenhang) Dus dat wordt nu niet heel actief gedaan omdat onze systemen niet allemaal even goed aansluiten, maar die sturen soms enquêtes uit naar onze bezoekers. Die krijgen service mails, of after service mails heet dat eigenlijk. En dat is eigenlijk een tweede probleem. (2.4 samenhang, opvolging) Het eerste probleem is dat het heel erg versnipperd is en het tweede probleem is, we vragen mensen wel uit, maar dan stroomt het eigenlijk niet echt. Er is niet echt een goed vervolg. Nou hebben wij dat bij operationeel en horeca geprobeerd om dat op te pakken door bijvoorbeeld als we mystery visit is hebben wat we drie keer per jaar hebben, of ga te snel.

00:01:47

Xander Goedhart: Nee, dat is helemaal goed.

00:01:50

Mascha Bos: Door dan wel dat terug te koppelen aan de mensen die op de vloer daar verantwoordelijk voor zijn, en dan ook wel een actie lijst te maken. Maar het is nog niet, het is nog niet in beton gegoten. Dus het is nog niet bedrijfs breed en waarschijnlijk doet E&C dat ook op hun manier en geven ze daar ook opvolging aan. (2.5 centralisatie) Maar het is raar dat we dat eigenlijk niet van elkaar weten en dat dat het niet vanuit een centraal punt ofzo wordt bestuurd. Of nou ja, dat.

00:02:17

Xander Goedhart: Het is eigenlijk inderdaad dat, zo noemde Robert het maandag, dat het vooral op eilandjes zit, allemaal apart, zeg maar.

00:02:25

Mascha Bos: Inderdaad, ja. Het is een soort van preken voor eigen parochie. (2.6 samenhang, centralisatie) Iedereen is voor z'n eigen stukje bezig, terwijl ik denk dat we dat veel meer breed mogen doen. Want we hebben allemaal dezelfde kernwaarden, we doen het allemaal voor hetzelfde goed en het zou fijn zijn als dat wat meer gedecentraliseerd wordt, gewoon wat meer één is. Dat we inderdaad niet per afdeling bedenken wat we belangrijk vinden, maar dat we dat meer breed omdoen.

00:02:59

Xander Goedhart: Helemaal goed nou, dan hebben we daar een mooi antwoord dan ik. Dat zou ik graag willen beginnen met het eerste onderdeel. Dat zijn de gasttevredenheidsonderzoeken zelf, en dan is mijn eerste vraag: welke gasttevredenheidsonderzoek zoeken zet Flint momenteel in?

00:03:14

Mascha Bos: Nou, daar zie je dus eigenlijk meteen een probleem, want ik weet het niet 100 procent. (2.7 Mystery visit, aftersales E&C) Ik weet dat wij op onze afdeling, operationeel en horeca, doen aan met name mystery visits drie keer per jaar. Dan weet ik dat E&C een onderzoek heeft. Dus die doen volgens mij dat formulier. Dus ze sturen na ieder evenementen een formulier en sturen ze volgens mij ook nog na. (2.8 Aftersales Marketing) Dan hebben we natuurlijk nog de enquête slash after service mails van de afdeling marketing. Die zijn in principe na iedere voorstelling– en we doen dat sporadisch. Maar er zit ook niet echt een lijn in na bijvoorbeeld een grote verkoop. Daar wordt dan soms ook gevraagd: Hoe heeft u dat ervaren? Hoe zouden we dit anders kunnen doen? Maar het versnipperd ook weer, dus ik weet het niet. Dat zijn de dingen waarvan ik nu top op mind zeg: dat is wat we doen.

00:04:11

Xander Goedhart: En waarom is gekozen voor deze onderzoeken?

00:04:13

Mascha Bos: (2.9 Gastvrijheidsniveau, enquête horeca, Aftersales E&C) Nou sowieso, ik denk in ieder geval de operationele afdeling, horeca en E&C om gewoon echt te kijken van 'wat vinden jullie nou van onze serviceverlening en van onze dienstverlening?'. Zijn we klantvriendelijke genoeg en zijn er dingen die wij zelf op een gegeven moment niet meer zien? Want je wordt natuurlijk zelf ook een soort van bedrijfs-blind. (2.10 gastvrijheidsniveau) Uiteindelijk hebben we dan ook geprobeerd om er een cijfer aan te hangen met elkaar, om het gewoon maar hardop te bespreken van; nou, we willen minimaal gewoon acht, liever eigenlijk nog een acht en een half voor klanttevredenheid. Dus dan kun je ook iets beters sturen daarop, om het iets meetbaarder te maken. En hetzelfde geldt natuurlijk ook voor de marketing onderzoeken, alleen nou ja, wat ik al helemaal in het begin zei: die strandden eigenlijk altijd. (2.11 opvolging) Die komen bij marketing, worden gelezen en dan wordt er heel weinig mee gedaan. Dus ook daar willen we eigenlijk gewoon weten; 'hoe vond u de avond? En wat kunnen we gaan verbeteren? Maar dat strandt. (2.12 gastvrijheidsniveau, verbetering van dienstverlening) Maar het is met name gewoon verbetering op te dienstverlening.

00:05:26

Xander Goedhart: Ja, en als je dan kijkt naar die gasttevredenheidsonderzoeken zelf, je zei zelf al dat het een nadeel is dat er niet een vervolg zit aan die enquêtes. Wat zijn die verder, de voor- en nadelen van die gasttevredenheidsonderzoeken denk je?

00:05:37

Mascha Bos: (2.13 teamspirit) De voordelen zijn, zeker als wij bijvoorbeeld een goede score hebben gehaald. Dat geeft een ongelofelijke boost in een team. Ook dus dan zijn mensen echt euforisch van: we zijn vet goed!

(2.14 focus op verbetering) Je ziet wel als er een slechte score is gehaald dat mensen heel erg eager zijn om dat weer te willen verbeteren. Dus het houdt mensen scherp. (2.15 doelgerichtheid) Je voelt dan het verschil tussen de mensen uit die dr echt voor willen gaan of die denken dat we een zes hebben gehaald is, 'dat is toch ook voldoende?'. Weet je, daar kun je een beetje filteren. De voordelen natuurlijk, om dat wij daar echt de afgelopen paar jaar heel erg in geïnvesteerd hebben, hebben we natuurlijk ook een aantal prijzen gewonnen; de ANWB publieksaward. Nadeel daarvan is echter weer, omdat we het dan zo goed doen, is dat bezoekers hele hele hoge verwachtingen hebben, dus je hoeft maar maar één ding fout te doen en dan krijg je meteen die zes, terwijl je daarvoor voor dezelfde handelingen acht zou hebben gekregen. Dus de lat ligt steeds hoger, dus het is steeds moeilijker om bezoekers te verrassen. (2.16 gastvrijheidsniveau, hoge verwachtingen) Dus voordeel; ja, bezoekers komen graag naar ons en medewerkers werken graag bij ons. Nadeel is dat de lat ligt heel hoog ligt en om continu hoog te houden en om mensen te blijven verrassen. Dat is best wel moeilijk.

00:07:05

Xander Goedhart: Dat nadeel is eigenlijk ook wel bijna het hoofdprobleem van mijn vraagstelling dan, voor het voor het onderzoek wat ik doe.

00:07:14

Mascha Bos: Ja, hoe houden we de lat vast? (2.17 hoge verwachtingen) Ja, daarin hebben we ook heel lang over zitten piekeren hoor, want je ziet ook gewoon dat mensen op een gegeven moment onrealistische verwachtingen gaan krijgen, zeker toen we op een gegeven moment hadden; We hadden de ANWB-publieksprijs award voor een middelgroot theater gewonnen, we hadden beste een congres locatie midden in Nederland, het was allemaal in volgens mij 2017/ 2018. Nou, dan zie je echt gewoon als mensen iets willen wat echt helemaal niet binnen ons beleid past, en zegt daar nee op, dan krijg je meteen om je oren gesmeten van; 'nou lekker dan, ik dacht dat jullie het meest gastvrije theater van Nederland waren.' Dat is wel echt lastig.

00:08:04

Xander Goedhart: Ja.

00:08:06

Mascha Bos: En dan moet je natuurlijk ook denken dat dat misschien maar één procent van de bezoekers zijn, maar die komen altijd het hardste binnen ja.

00:08:13

Xander Goedhart: En dat zijn er ook altijd de mensen die de reviews achterlaten natuurlijk.

00:08:17

Mascha Bos: Volgens mij laat je alleen een review achter als je er echt geweldig vindt, of als je het helemaal ruk vindt.

00:08:32

Xander Goedhart: En als je dan de voor en nadelen bekijkt, zeg maar welke van de gasttevredenheidsonderzoeken vind jij het meest en minst accuraat? En waarom?

00:08:44

Mascha Bos: Goede vraag: ik vind ze allemaal niet accuraat, want ze zijn allemaal heel erg persoonlijk. (2.18 Mystery visit) Dus als je zo'n mystery visist bekijkt, daar kun je niet alles aan ophangen. Want het is eigenlijk maar één iemand die binnenloopt en z'n eigen mening geeft. Wij geven natuurlijk wel kaders mee waarbinnen zijn moeten gaan kijken. (2.19 Mystery visit, enkele mening) Maar het is toch ook altijd de mening van één iemand, en ga je daar gewoon heel beleid om gooien? Dat is altijd bij de vraag: dus een mystery visit is totaal niet accuraat. (2.20 Aftersales E&C) Over de E&C kan ik niet zo goed zeggen. Ik denk wel dat dat accurater is, omdat je dan echt, ja, je werk op een hele andere manier, natuurlijk met elkaar samen. Dus je vraagt ook echt degene uit met wie je de hele dag op dat dat evenement hebt gedraaid, dus ik denk dat dat accurater is. (2.21 aftersales marketing) Maar ook after service mails kunnen eigenlijk pas accuraat zijn als je minimaal 70 procent, 60 of 70 procent van de mensen van die avond ook echt daadwerkelijk invult. Dat gebeurt natuurlijk niet. Nee, ik denk niet dat de onderzoeken die wij hebben heel accuraat zijn.

00:10:02

Xander Goedhart: En hoeveel procent zit dat nu dan vaak?

00:10:05

Mascha Bos: Goede vraag – wij doen het namelijk al een jaar niet, omdat er gewoon technisch een dingetje is, omdat er een koppeling niet goed loopt door onze afdeling marketing het eigenlijk al matig moet doen. Maar we gaan dat weer oppakken. Dus ik ben heel benieuwd, ik denk in het begin dat mensen het wel weer veel gaan invullen, dus dat je een iets accurater beeld hebt. Maarja, op een gegeven moment, kijk naar jezelf als jij vijf keer per jaar naar een voorstelling gaat en je krijgt vijf keer per jaar dezelfde vraag dan zeg jij ook; 'nou het zal wel'. (2.22 Accuraatheid onderzoeken) Dus de onderzoeken die we hebben met uitzondering, denk ik van E&C, zijn niet heel accuraat.

00:10:52

Xander Goedhart: Oké helemaal goed. Nou, dan denk ik dat we over het eerste onderwerp genoeg informatie hebben. Dan zou ik graag door willen gaan naar de tweede onderwerp, dat gaat over de alternatieve op de huidige gasttevredenheidsonderzoeken. En dan is mijn eerste vraag: in hoeverre evalueert Flint de huidige effectiviteit van de gasttevredenheidsonderzoeken?

00:11:12

Mascha Bos: Anderhalf jaar geleden, twee jaar geleden hebben wij de mystery visits die we eigenlijk al jaren doen, hebben we weer onder de loep genomen. Met het bedrijf dat ons daarbij helpt, we werken samen de hostmanship group. (2.23 Effectiviteit, meetbaarheid, evaluatie) Daar hebben we echt gekeken, om het meer ook gestructureerd te houden en ook iets meer meetbaar. Dus toch wel met cijfers, want daarvoor was het echt meer; is het een au of is het een wauw? Ja dat is hartstikke leuk, maar je wil uiteindelijk gewoon een cijfer hebben. Dus dat hebben we nu wel meer gedaan. Voor ons maakt dat het wel makkelijker en je ziet hoe meer data je opbouwt, dus hoe vaker je doet, hoe meer je lijn daarin kunt zien. Dus dat evalueren we wel. We twijfel wel een beetje over de effectiviteit, omdat wat ik net ook al tegen je zei; het is één iemand. En als je niet zorgt voor een hele goede briefing van tevoren met wat je nou precies bedoelt bij deze vraag en wat je hiermee bedoelt, dan kun je soms dingen krijgen dat je denkt; Ja, hartstikke leuk, maar ik wil ik eigenlijk niet weten. Dus daar moeten we echt nog wel even beter naar kijken, naar de vraagstelling omdat sommige dingen voor onze heel erg logisch zijn zoals service mail. Maar voor een bezoeker, die weet echt niet wat een service mail is, dus dan wordt er bijvoorbeeld de vraag gesteld: wat vond u van de bevestiging een service mail? Ja, mensen denken dat dat hetzelfde is. Wij moeten daar beter naar gaan kijken hoe we de vraagstelling gaan doen. (2.24 evaluatie, aftersales marketing) Ik denk dat E&C dat ook doet. Ik heb het idee dat marketing met hun after service mails dat niet per definitie doen.

00:13:20

Xander Goedhart: En als jullie er dan achter komen dat zo'n gasttevredenheidsonderzoek niet functioneert, in hoeverre overwegen jullie dan om het vervangen voor een effectiever instrument?

00:13:28

Mascha Bos: Nou, we hebben ook gekeken omdat we de mystery visit bijvoorbeeld wel een effectief instrument vinden omdat je veel meer inhoudelijk informatie krijgt van iemand. Maar ja wat ik zei: het is maar één iemand. (2.25 evaluatie, alternatieven) Ik ben toen uitgevallen en corona kwam, dus uiteindelijk is het niet op gang gekomen om te gaan werken ook met 'Try-Likes' om naast de hele inhoudelijke informatie van mystery visit, daarnaast nog iets te zetten waardoor je veel meer informatie over de breedte hebt, dus veel meer mensen hebben. Zodat je dat zeg meer naast elkaar kunt zetten van; hé de mystery visit vindt, ik zeg maar wat, dat de toiletten echt vies zijn, maar 80 procent van de mensen op de avonden vindt dat eigenlijk niet zo. Dan kun je dat dus beter gaan vergelijken. (2.26 alternatieven, effectiviteit, evaluatie) Wij zijn zeker wel van mening dat, als we het gewoon niet effectief is, het moet veranderen of dat we het anders moeten doen. En dan moet je gewoon meespelen. En als blijkt dat als we dit gezamenlijk hebben ingezet van nou ja; de informatie die we er uit te halen is nog steeds niks, want zo weinig mensen gebruiken het. Maar ja, dan moeten we weer iemand anders gaan bedenken.

00:14:53

Xander Goedhart: Ja, dat was inderdaad eigenlijk m'n volgende vraag, maar die is al redelijk beantwoord over de alternatieven van die dan als geschikt worden gezien. Maar daar is dus de 'Try-Likes' een belangrijk punt?

00:15:05

Mascha Bos: (2.27 alternatieven) Ja, ik vind het wel interessant en niet om bijvoorbeeld een heel jaar in te zetten hoor, maar gewoon op bepaalde momenten om dat te kunnen inzetten. Want als je het gewoon het hele jaar erin zet, dan mensen het ook niet meer en gebruiken ze het niet meer. Dus dat vind ik wel een interessante ja. En eerlijk gezegd heb ik me de afgelopen tijd gewoon niet genoeg verdiept om te kijken van; wat er nog meer als goede alternatieven zouden kunnen zijn. (2.28 alternatieven) Maar dit is er eentje die we echt anderhalf jaar geleden in gang hebben gestemd, maar ja, wat gewoon niet van de grond te komen.

00:15:39

Xander Goedhart: Met die volgende kan ik dan misschien aan de slag, dus.

00:15:42

Mascha Bos: Dat zou fijn zijn, serieus.

00:15:45

Xander Goedhart: Nou, dan hebben we een stukje alternatieven zo afgerond en dan wil ik graag door naar het onderwerp over de verantwoordelijkheden. Dan is mijn openingsvraag: Hoe zijn de gasttevredenheidsonderzoeken verdeeld over de verschillende afdelingen?

00:15:59

Mascha Bos: (2.29 samenhang) Ja dat ik al een beetje gezegd dat het zoals Robert zei, dat het eigenlijk eilandjes zijn. Het zijn er eigenlijk drie, dat is operationeel en horeca. Dan heb je het eilandje E&C en het eilandje marketing en die eilanden zouden met een bruggetje naar elkaar moeten komen.

00:16:23

Xander Goedhart: Ja, en gaat dan elke afdeling ook over z'n eigen onderzoek of wordt het gezamenlijk afgestemd wat het handigste is?

00:16:30

Mascha Bos: (2.30 samenhang, alternatieven) Het wordt dus niet gezamenlijk afgestemd. Wat we wel hebben gedaan, bijvoorbeeld met Robert over die Try-Likes, dat vonden wij wel interessant. Daarover hebben we wel een aantal gesprekken met Karin gehad om te kijken van; hé zou dit niet voor jou ook interessant zijn en op welke manier want Robert zou het bij de horeca dan en dan en dan willen inzetten. Zouden jullie het dan nog interessant vinden? En dan merk je ook wel dat iedereen heel erg z'n eigen eilandje aan beschermen is, dat zijn niet de leukste gesprekken. Laat ik het zo zeggen. Dus nee, het wordt niet gezamenlijk afgestemd.

00:17:08

Xander Goedhart: En is dan ook iedereen zijn eigen afdeling verantwoordelijk voor de eigen inzet van onderzoeken, of wordt dat ook dan niet gezamenlijk gedaan?

00:17:15

Mascha Bos: (2.31 samenhang) Nee, ook dat wordt eigenlijk niet gezamenlijk gedaan. Ik coördineer eigenlijk de gasttevredenheidsonderzoeken voor operationeel en horeca en daar betrek ik Robert bij natuurlijk en uiteraard bij Sofie en Eva. Dus daar worden wel redelijk wat mensen bij betrokken, maar eerlijk gezegd bespreek ik dat niet met de overige teams. Karin is verantwoordelijk voor haar afdeling, of misschien heeft ze zelfs wel iemand van haar medewerkers verantwoordelijk gemaakt. Weet ik eigenlijk niet eens. Ook van marketing geen flauw idee. Nee, dus. Dat is eigenlijk ook al wel slecht, dat ik het niet weet.

00:18:02

Xander Goedhart: Wie is er dan verantwoordelijk voor de inzet van de resultaten van de gasttevredenheidsonderzoeken, bijvoorbeeld in de dagelijkse processen?

00:18:13

Mascha Bos (2.32 verantwoordelijkheid, inzet van de resultaten) Bij horeca en operationeel zijn eigenlijk echt Eva in Sophie verantwoordelijk. We bespreken ook echt van wat eruit is gekomen en wat er anders moet, bijvoorbeeld; op een gegeven moment kwam eruit dat bij de garderobe, dat iedereen alleen maar die jas weggaf en verder eigenlijk niks gaf. Sommigen ook nog niet eens 'fijne avond' zeggen. Dan krijgt Eva wel de opdracht mee van; hé ga team meer trainen, gaat er meer op sturen, let er meer op, spreek ze meer aan zodat daar ook meer interactie gaat komen met de bezoeker. Dus zij zijn echt op de vloer echt verantwoordelijk daarvoor. En zij koppelen dan ook wel echt terug van nou, ik heb een paar keer geprobeerd met die en die je, maar die pakt het gewoon niet op. En dan bespreken we wel hoe we dat dan kunnen we kunnen opbouwen verder. Maar dat ze echt alleen maar voor voorstellingen hé. (2.33 verantwoordelijkheid) Hoe het met E&C gaat geen flauw idee.

00:19:15

Xander Goedhart: Dus dat is weer inderdaad die aparte eilandjes die je dan tegenkomt?

00:19:17

Mascha Bos: Ja.

00:19:20

Xander Goedhart: De volgende vraag is een beetje een persoonlijker vraag en die is naar boven gekomen toen ik met Robert en m'n begeleider van school aan het praten was; Wie voelt zich verantwoordelijk voor de gasttevredenheidsonderzoeken en wie juist niet denk je?

00:19:33

Mascha Bos: Bedoel je voor de uitvoering, het opzetten of de uitvoering daarvan?

00:19:39

Xander Goedhart: Dat is ook een goeie vraag. Ja, ja, ik denk meer voor de voor de opzet en hoe het hoe het geregeld is, zeg maar.

00:19:47

Mascha Bos: (2.34 verantwoordelijkheid) Ja, ik voel me daar verantwoordelijk voor, omdat ik natuurlijk ook operationeel verantwoordelijk ben. Maar ik moet ik eerlijk zeggen dat ik dat in het verleden eigenlijk altijd zelf oppakte en initieerde. Nu Robert een aantal van mijn taken erbij heeft, merk ik dat hij dat ook wel probeert om over mee te denken, dat is heel erg fijn. (2.35 samenhang, meedenken) Maar verder heb ik niet het idee dat dat heel erg leeft binnen Flint.

00:20:13

Xander Goedhart: En wat is daar de reden van denk je?

00:20:17

Mascha Bos: (2.36 extra werk) Eerlijk gezegd denk ik dat het geen onwil is, maar ik denk in een normale periode, even 'pre-corona', is iedereen gewoon zo druk met alle werkzaamheden die er zijn dan. Dat ze het gewoon lastig vinden om dat er dan ook nog bij te doen. Ja, dus de adhoc werkzaamheden krijgen dan eigenlijk altijd voorrang op het nadenk werk zeg maar en het vooruitkijken dus het visie gedeelte – en daar ben ik zelf ook debet aan, hoor. Je gaat toch altijd een beetje meer mee in de waan van de dag dan dat je dit doet, terwijl het wel echt heel erg belangrijk is.

00:21:01

Xander Goedhart: Ja, oké, nou helemaal goed. Dan wil ik graag door naar het volgende onderwerp en dat zijn de resultaten uit te gasttevredenheidsonderzoeken. Daar hebben we het ook wel een beetje over gehad. Maar wat zijn ongeveer de resultaten uit te gasttevredenheidsonderzoeken?

00:21:15

Mascha Bos: Ja is wel grappig. (2.37 resultaten) Toen we de oude mystery visits deden, toen hadden we echt super goede cijfers. Toen scoorde we wel ontzettend hoog. Je merkt nu we het format hebben aangepast dat dat ietsje naar beneden is gegaan, dus nu zitten we meestal tussen de zeven komma acht en acht komma twee. Dat zit nog in de marge, maar je merkt wel dat dat lastiger is. (2.38 resultaten) Dat heeft te maken met het feit dat we de vraagstelling anders hebben gedaan, maar het heeft ook te maken dat we op een gegeven moment, met name bij de horeca, een hele grote leegloop hebben gehad. Dus het hele team is veranderd, waardoor het automatisme waar we op aan het werken waren eigenlijk – en dan bedoel ik gewoon met de handelingen, dus je hoeft niet meer na te denken over; hoe werkt het kassasysteem? Echt de operationele handelingen, dat zat er allemaal ongelooflijk goed in bij het team en de mensen die hen ondersteunden. Toen moesten we dat team eigenlijk helemaal vernieuwen. En dan zie je dat er een verschuiving ontstaat, waar we eerst heel erg op de gastvrijheid konden zitten omdat we alle andere aspecten goed beheersten, was er veel meer op de uitvoering van; hé weet iedereen hoe het in de kassa gezet worden? Weet iedereen hoe ze geplaatst moeten worden? Dat veel meer daar dan op die zacht aan te gaan zitten.

00:22:45

Xander Goedhart: Weer een nieuwe machine creëren eigenlijk?

00:22:48

Mascha Bos: Ja, en dat lag eigenlijk nog niet eens zozeer echt aan bijvoorbeeld de ambulanten medewerkers, maar dat zag je heel erg bij de leidinggevende, die ook nog heel erg gewoon moesten wennen aan de werkwijze van Flint, waar ligt überhaupt alles? Wat mogen wel en wat mogen we niet? Dus je ziet dat dat wel heel erg belangrijk is, een vast en stabiel team wat blij is en wat gewoon alles goed onder de knie heeft. (2.39 resultaten) Dus terugkomend op je vraag, wij scoren goed, maar de afgelopen twee jaar gaat het wel iets naar beneden en daar moeten we wel iets mee.

78

00:23:24

Xander Goedhart: En waar scoort Flint dan bijvoorbeeld juist goed of slecht op uit te onderzoeken?

00:23:29

Mascha Bos: (2.40 resultaten, gastvrijheidsniveau) Sinds kort heel goed op aardig zijn. Wij zijn super vriendelijk en zijn heel behulpzaam, ontzettend vriendelijk. (2.41 resultaten, proactief handelen) We scoren niet zo goed op proactiviteit. Dus je ziet dat mensen moeten uit zichzelf vragen stellen, in plaats van dat wij proactief op hun afgekomen. Stellen ze dan die vraag, zijn ze heel tevreden, want die vraag wordt vriendelijk beantwoord en goed beantwoord. Maar de proactiviteit mag wel mag wel wat hoger. (2.42 personeel) En je ziet ook dat met name ook alweer gebeurt, omdat we veel moment relatief jonge mensen werken en met name echt de degene die net 18 zijn, dit is vaak hun eerste baantje. Gek om dit met jou te bespreken haha. Maar die zijn wel wat gereserveerder en die vinden het gewoon spannend om op bezoekers zelf af te stappen. Nou ja dat, en ook gewoon ook weer in het in de waan van de dag. Je bent vaak heel erg bezig met je eigen werkzaamheden. En dan vergeet je eigenlijk gewoon rond te kijken en om dingen te vragen en om proactief daarin te zijn. (2.43 resultaten, gastvrijheidsniveau) Maar ook op vriendelijkheid scoren we altijd heel erg hoog.

00:24:51

Xander Goedhart: Oké, en waarin verschillen de resultaten dan bijvoorbeeld per gasttevredenheidsonderzoek? Is dat bij een mystery visit heel anders dan bijvoorbeeld de after sales van marketing?

00:25:02

Mascha Bos: (2.44 resultaten, gastvrijheidsniveau) Nee, we krijgen eigenlijk altijd een hoge scores op gastvriendelijkheid. (2.45 personeel) Daar selecteren we natuurlijk ook wel echt heel erg op. Mensen die dat ook echt leuk vinden, die dat intrinsiek ook leuk vinden om met mensen om te gaan. En misschien wel een beetje spannend, maar mensen die echt dienstbaar willen zijn. Dus dat krijgen we eigenlijk in alle aspecten terug. Ik weet dat dat ook terugkomt bij E&C.

00:25:31

Xander Goedhart: Oké, en over die verschillende afdelingen ook gesproken, verschillen de resultaten daartussen heel erg? Of is dat eigenlijk ook wel redelijk hetzelfde?

00:25:40

Mascha Bos: (2.46 samenhang, resultaten) Nou, ik moet eerlijk zeggen dat ik de resultaten van E&C niet goed genoeg ken, maar ik heb het idee dat ze redelijk in lijn zijn. Dat we wel echt met elkaar heel erg bewust zijn van de gastvrijheid die we bieden. De technische dienst bijvoorbeeld, die krijgt ook altijd wel hoge cijfers, ook op de gastvrijheid. Ook de behulpzaamheid. (2.47 resultaten per afdeling, samenhang) Dus ik heb het idee dat dat wel gelijk is, maar ik moet eerlijk zeggen dat ik de negatieve kanten bij E&C, dat ik dat dat niet weet, dus dat kan ik niet zeggen.

00:26:14

Xander Goedhart: Oké, en als we dan het volgende onderwerp hebben, dat is eigenlijk een soort verlengde van dit, namelijk de inzet van de resultaten. Hoe worden de resultaten vanuit gasttevredenheidsonderzoeken eigenlijk meegenomen?

00:26:30

Mascha Bos: (2.48 inzet van de resultaten, samenhang, opvolging) Ja, dat is dus een hele goeie vraag. Ja, wat ik zei binnen twee/ drie weken zitten we met het hele team, dus dat is ik, Robert, Sophie, Eva en we vragen Franklin van marketing er ook bij, omdat er toch ook een gedeelte van de klant in zit met betrekking tot de website en al dat soort zaken. En dan daarna is het de bedoeling, maar ik weet eerlijk gezegd niet of het gebeurt, om dat ook nog met de aparte teamleden zelf te bespreken. Dus ik pak de dingen op die dan bij de kassa niet goed zijn gegaan, of wel goed zijn

79

gegaan. Dan moeten ze natuurlijk ook weten, dus zij krijgen dat rapport. (2.49 opvolging, inzet van de resultaten) Ik ga ervan uit dat Robert dat dan op kan ik met de horeca, dat controleer ik niet, want dat is iets wat we hebben afgesproken. Dus dan ga ik ervan uit dat hij dat doet. Dus dat hij dat met zijn team, zowel bediening als keuken, oppakt. Ik ga er vanuit marketing dat met zijn de afdeling teruggekoppeld en Eva dat met de ambulanten waar nodig. Dus daar delen we niet het hele rapport mee, maar dan wel dat de hoofdlijnen met ze deelt, dus dat is wat we hebben afgesproken. Nu ik dit zeg denk ik dat het best wel slecht is dat ik dat niet weet of het daadwerkelijk gebeurt.

00:27:47

Xander Goedhart: Ja, maar dat is dan de reden van die aparte eilandjes eigenlijk wel.

00:27:52

Mascha Bos: Ja, dat denk ik wel ja.

00:28:01

Xander Goedhart: Als die punten uit de onderzoeken komen, ligt de focus naar binnen vindt meer op het perfectioneren van de positieve feedback of meer op het verhelpen of verbeteren van de problemen uit de negatieve feedback?

00:28:12

Mascha Bos: (2.50 focus op het negatieve) Ja, het laatste, en dat is eigenlijk zonde. Maar je merkt gewoon dat mensen het langste blijven hangen op negatieve feedback. Die komt het hardste binnen, dat wil je gewoon zo snel mogelijk omdraaien. (2.51 Focus op het positieve) Ik denk dat wij als leidinggevende daar ook iets meer in mogen sturen, dat we mogen zien van; hé, maar je hebt misschien een zeven gekregen of een zes hiervoor, maar alle andere punten heb je een acht of negen gekregen. Weet je wel, dus houdt dat in ieder geval ook aan. Wij focussen ons heel erg op het negatieve en gaan dan alles bedenken om dat om te buigen. Stom, menselijk is dat gewoon. Daar kunnen we hele discussies over hebben in de overleggen ook, maar je ziet dat er dan toch meer daarop gereageerd en op geageerd wordt dan op positieve.

00:29:07

Xander Goedhart: Oké, nou dat was eigenlijk het laatste onderwerp van het interview. Dan heb ik nog één afsluitende vraag, en dat is eigenlijk een beetje in dezelfde trend als de openingsvraag, maar dan een ander beeld. En de vraag gaat als volgt: als er wordt er gekeken naar de gasttevredenheidsonderzoeken en hoe deze nu worden ingezet en worden georganiseerd, hoe ziet de ideale situatie dan volgens jou uit?

00:29:28

Mascha Bos: (2.52 centralisatie, samenhang) Ja, het meest ideale is dat we gewoon dat centraal regelen vanuit één iemand zeg maar. Naja het hoeft niet per se van één iemand, maar dat het wel allemaal gelijk is zodat we zeker weten dat we allemaal dezelfde vragen ongeveer stellen en dat we dezelfde doelstelling hebben. (2.53 samenhang) Nou ja dat we wat minder eilandjes hebben, dus dat het meer bij elkaar gaat komen. Dat we daarnaast ook een goede borging hebben. (2.54 opvolging, inzet van resultaten) Ook is het belangrijk dat de inzet van de onderzoeken een vervolg krijgt. Zoals ik al eerder zei gebeurt er nu nog weinig om echt concreet iets te doen na feedback uit de onderzoeken. Dat is iets wat beter moet. (2.55 samenhang, focus op positieve) Als laatste is het ideaal als er meer contact zit tussen de verschillende 'eilandjes'. Nu merk je dat er weinig communicatie is tussen operationele zaken en horeca, evenementen en marketing over de gasttevredenheidsonderzoeken. Dit gaat ook ten koste van de sfeer. Het zou veel leuker zijn als we trots op elkaar kunnen zijn over de uitslagen en minder onafhankelijk van elkaar opereren. Dat is mijn ideale situatie denk ik.

00:31:01

Xander Goedhart: Hartstikke goed. Nou, dan denk ik dat we 'm zo mooi af kunnen sluiten. Dan wil ik je bij deze bedanken voor het interview.

00:31:21

Mascha Bos: Geen probleem.

Bijlage 5: Interview met Karin Klein Wassink van Flint

00:00:03

Xander Goedhart: Helemaal top ja, dan inderdaad even beginnen met het met het interview. Ik wil je ten eerste bedanken voor je voor je tijd, het vrijmaken voor het interview en voor het meewerken. Zou je jezelf kunnen voorstellen door middel van je naam, het bedrijf waar je werkt en je functie die je vertegenwoordigt bij het bedrijf?

00:00:24

Karin Klein Wassink: Natuurlijk. Mijn naam is Karin Klein Wassink. Ik werk bij Flint, het theater in Amersfoort. Ik ben daar hoofd afdeling Evenementen en congressen.

00:00:29

Xander Goedhart: Dankjewel! Nou, dan wil ik graag beginnen met een korte introductie, te beginnen met het onderwerp van het interview. Dat zijn de verschillende gasttevredenheidsonderzoeken die Flint momenteel inzet om in te kunnen spelen op de wisselende verwachtingen van de gast. Ik heb het interview in een aantal subthema's verdeeld waarvan ik dacht dat het belangrijk zou zijn voor de interne analyse. We beginnen met een openingsvraag, daarna de gasttevredenheidsonderzoeken zelf, dus wat algemene dingen daarover. Daarna de alternatieven op de huidige gasttevredenheidsonderzoeken en vervolgens worden de verantwoordelijkheden daarover besproken, wie er per afdeling verantwoordelijk is. Daarna de resultaten die uit de onderzoeken komen en uiteindelijk afsluitend de inzet van de resultaten in de dagelijkse processen. En dan een afsluitende vraag. Dan door naar het doel van het van het interview. Dat is om inzicht te krijgen in de verschillende gasttevredenheidsonderzoeken die Flint inzet en de wijze hoe Flint ermee omgaat. Dan het stukje de vertrouwelijkheid van de van de resultaten. Bij het uitwerken wordt jouw naam niet genoemd. Zo kan straks niemand in het onderzoeksverslag achterhalen wat jij precies gezegd hebt. De dingen die jij vertelt in het interview worden alleen voor dit project gebruikt en zullen dus niet doorspeeld worden of herleidbaar zijn. De resultaten die worden verwerkt in het project de interne analyse in het in het adviesrapport scriptie. Het interview duurt tussen de 20 en 30 minuten. Nou, dan hebben we dat introductie gehad. Dan zou ik graag met de openingsvraag willen beginnen. Die is wat persoonlijker en die gaat als volgt: wat vind jij van de huidige situatie van het gasttevredenheidsonderzoek binnen Flint? En wat is daarin volgens jou het precieze pijnpunt of het probleem?

00:02:33

Karin Klein Wassink: (3.1 samenhang) Ik kan het niet zeggen over alles in Flint, ik kan alleen over mijn gedeelte wat zeggen, want ik heb niet zo heel veel te maken met de anderen. Als ik naar mijn afdeling kijk ben ik eigenlijk best tevreden, dus ik vind het eigenlijk best goed gaan en ik vind ook dat wij een hoge respons hebben. (3.2 opvolging) Het pijn punt is dat soms de opvolging intern niet goed gaat. Dus stel dat er mensen niet zo tevreden zijn, dat het niet altijd duidelijk is wie dan contact met ze opneemt. Want ik ben verantwoordelijk voor evenementen en de evenementen bestaan uit verschillende afdelingen, eigenlijk met drie met de techniek met de afdeling evenementen, dus wij maken bijvoorbeeld het draaiboek. Maar stel dat ze zeggen van ja de microfoon werkt niet. Wie neemt dan contact op? Moet ik dat doen of iemand van techniek? (3.3 opvolging, inzet van de resultaten, verantwoordelijkheid) En als ik of Robert dat doet als hoofd van de horeca, die is er misschien zelf niet bij geweest en ik wel, maar ik weet weer wat minder van horeca, dus dat vind ik een pijnpunt. Een goede borging moet zijn van; hoe gaan we dan terugkoppelen als er minder fijne dingen zijn?

00:05:24

Xander Goedhart: Oké, nou helemaal goed, nou, dan denk ik dat we daar een mooi antwoord op hebben. Dan zou ik graag naar het eerste onderdeel van het interview willen en dat zijn de gasttevredenheidsonderzoeken in het algemeen. Welke gasttevredenheidsonderzoeken zet Flint momenteel in?

00:05:39

Karin Klein Wassink: (3.4 samenhang) Dat weet ik alleen dus voor mijn eigen afdeling. We hebben ongeveer 180 dagen, of dat er evenementen zijn. Dus daar hebben wij contact mee. (3.5 Evaluatie met opdrachtgever) Wat wij doen is dat wij op de dag zelf zijn wij aanwezig – dus na afloop vragen wij mondeling hoe het is gegaan, dus dan heb je nog een gesprek met de opdrachtgever, dus dat is één. (3.6 Aftersales E&C) Daarnaast sturen we dan nog een evaluatieformulier, dus dat is een contactmoment. (3.7 Nabellen) En dan hebben we nog diezelfde, dus dat is ook weer naar hetzelfde klant, en dan ook nog bellen we soms na drie maanden na. Dus dat zijn de drie momenten waarvan twee altijd gebeurde. Dus op de dag zelf altijd hoe het is geweest, maar dan zit je nog heel dicht op het evenement en is er dus nog veel meer in de emotie. Soms hebben ze nog niet geëvalueerd met de sprekers terwijl het moment van het evaluatieformulier sturen, dan hebben ze al met andere partijen gesproken. Dus dan hebben we iets meer afstand. Dus dan komen er soms in één keer dingen aan bod die eigenlijk op de dag zelf niet gehoord zijn.

00:07:02

Xander Goedhart: Oké, en waarom is er dan voor die onderzoeken specifiek gekozen? Wat is de redenering daarachter?

00:07:09

Karin Klein Wassink: (3.8 evaluatie met opdrachtgever, persoonlijke aandacht) Voor mij is het belangrijk dat je er op de dag bent. Als jij een evenement organiseert, dan krijg je mij aan de telefoon, of één van mijn collega's. Dan wil je langskomen voor een rondleiding. Dan zie je ook weer mee en op de dag zelf komt, zie je ook weer mij. Ik vind het heel erg belangrijk dat we dat persoonlijk contact hebben, want heel veel organisaties halen dat dus uit elkaar. Dan heb je dus voor sales afdeling en op de dag zelf heb je een een duty manager of een bedrijfsleider die het doet. Maar jij komt binnen s' ochtends kennen elkaar al. Ik heb met haar afgesproken dat we daar binnenkomen en die balie staat. Daar zijn soms hele kleine dingetjes, maar ik weet dat. Het overdragen aan iemand anders die je kan, nooit 100 procent overdragen en uiteindelijk gaat het denk ik bij evenementen heel erg om vertrouwen op. Weet je wel, hebben wij gewoon een goede dag met elkaar. En dan kan het nog wel zo zijn dat er een microfoon eventjes fout gaat. Maar dat jij weet; alles is goed geregeld en dat kan gebeuren. Terwijl als je een hele nieuwe ploeg hebt, ben jij zelf heel onzeker en is de dag veel moeilijker. Dus dat vind ik heel erg. Belangrijk is dat ik ook ben. Ik ben er dan ook op het moment dat jij je binnenkomt, ik zorg dat het licht aan is dat de koffie klaar staat. dus dat persoonlijk contact, dat vind ik heel erg belangrijk dan zelf. Dus daarom is dat op de eerste, dat ik er ook ben. (3.9 Aftersales E&C, emoties in laten dalen) En wat ik zei over dat evaluatieformulier, dat gaat over de hele Flint. Dus over een parkeergarage, de techniek en dan is er al iets meer afstand. Wij hebben vaak grote evenementen is. Mensen zijn soms al een jaar mee bezig om dat te organiseren. Als jij dat organiseert, ben je soms best gestrest of je hebt er heel veel moeite en tijd en zitten terwijl je later hoort; het was goed, maar daar niet zo goed. Dan is er iets meer afstand en kunnen wij daar dus wat van. (3.10 Meeting review, onafhankelijke meting) Meeting review is gekozen omdat het voor mij iets onafhankelijker is. Laat maar zeggen, want dan zeggen wij niet zelf van hoe goed we zijn maar iemand anders.

00:00:39

Xander Goedhart: Goed. En wat vind jij dan de voor en nadelen van die gasttevredenheidsonderzoeken?

00:00:48

Karin Klein Wassink: (3.11 persoonlijke aandacht) Wij vinden één van onze speerpunten persoonlijk contact, wat ik je net al zei. Persoonlijk ben ik daar wel tevreden mee. We passen het wel steeds aan, bijvoorbeeld van; klopt het nog? (3.12 hoge verwachtingen) Maar een nadeel is dat de lat hoger ligt. Na 2 keer vind je het heel normaal dat ik daar sta. Is dan dus de vraag geweest: zijn ze dan nog steeds zo tevreden? (3.13 opvolging) Persoonlijk vind ik dat we dat de goede dingen vragen, maar het

is meer van of de gasten tevreden zijn, pakken we het dan goed op? Daar zou ik nog wel een soort afspraken willen maken.

00:02:42

Xander Goedhart: Oké, en van die gasttevredenheidsonderzoek, als je dan de voor en nadelen dat naast elkaar zet, welke vind jij eigenlijk het meest en minst accuraat?

00:03:13

Karin Klein Wassink: (3.14 emotie laten indalen, evaluatie met opdrachtgever) Ik denk dat het op de dag zelf vragen het minst is, omdat je nog in een emotie zit. En om een voorbeeld noemen: ik stuur je aan het evaluatieformulier, durf jij dan te zeggen: ik had geen goede dag. Dat durft iemand wel te zeggen als een collega het doet bijvoorbeeld of als het later via een formulier gebeurt. Dus dat is nog wel misschien een dingetje. (3.15 meeting review) Maar verder ja, ik vind meeting review wel accuraat omdat ik daar geen invloed op heb. Dus ik ga er wel vanuit dat dat verder onafhankelijk is. Ik denk niet at er echt hele grote fouten inzitten. Het is meer dat mensen soms een beetje moe zijn om al die evaluaties in te vullen.

00:05:21

Xander Goedhart: Dan hebben we het eerste onderdeel mooi afgerond. Dan wilde ik naar het tweede onderdeel en dat gaat over de alternatieven, op de huidige gasttevredenheidsonderzoeken. En dan is mijn eerste vraag: in hoeverre evalueren jullie de effectiviteit van gasttevredenheidsonderzoeken?

00:05:41

Karin Klein Wassink: (3.16 evaluatie) We houden alle scores bij en we kijken steeds per jaar of we omhoog zijn gegaan of omlaag. Dus dat houden we bij.

00:05:49

Xander Goedhart: En als dan bijvoorbeeld blijkt dat een gasttevredenheidsonderzoek niet effectief werkt, overwegen jullie dan dat te vervangen voor een effectiever instrument?

00:07:33

Karin Klein Wassink: (3.17 alternatieven) Het instrument vervangen niet, maar wel de vragen veranderen.

00:07:34

Xander Goedhart: Oké, dus, het is eigenlijk eerder bestaande instrumenten aanpassen in plaats van een totaal nieuwe implementeren. Het volgende onderdeel gaat over de verantwoordelijkheden met betrekking tot de gasttevredenheidsonderzoeken. Hoe zijn die onderzoeken eigenlijk verdeeld over verschillende afdelingen?

00:08:00

Karin Klein Wassink: (3.18 samenhang) Evenementen doet dat dus voor de evenementen, dus meteen van de techniek en ook de horeca bij een evenement. Ik heb niks bijvoorbeeld met de bezoekers voor de voorstelling te maken. Dat gaat dan weer denk ik door marketing en eventueel via Mascha. En als er bijvoorbeeld iets bij de techniek bij een evenement niet goed gaat, dan horen ze dat via mij. Als het met de voorstelling heeft, gaat dat via Mascha. Dus het is niet zo dat als er iets bij een voorstelling niet goed gaat, dat ik dat dan weet. Het is echt ieder voor zijn eigen afdeling.

00:08:50

Xander Goedhart: En waarom is dat eigenlijk zo ingedeeld? En is bijvoorbeeld niet voor het één tak binnen marketing? Die zeg maar die problemen tackle bijvoorbeeld.

00:09:04

Karin Klein Wassink: (3.19 samenhang) Ik denk als er iets gebeurt bij een evenement, dan weet ik hoe het precies in elkaar zit, en de anderen weten daar te weinig van. Dus het zou kijk, het is bijvoorbeeld

heel goed dit weten, maar het heeft heel erg te maken met dat zij niet de juiste vragen snappen. (3.20 samenhang, specialisatie) Ik denk dat het dus veel beter is dat het evaluatieformulier van mijn afdeling komt als wij een evenement hebben gedaan dan van iemand die jij dus niet kent. Een mailtje van Judith, dan denk jij 'wie is Judith bij wijze van spreken. Marketing moet wel meekijken naar het formulier voor het algemene beeld of er iets mist. Maar het persoonlijke is belangrijk.

00:10:19

Xander Goedhart: Dus elke afdeling gaat over zijn eigen onderzoeken, maar wordt er wel iets gezamenlijk afgestemd?

00:10:27

Karin Klein Wassink: Nee, ik ga wel met bijvoorbeeld Robert in overleg als ik een vraag heb over de horeca; wij vragen dit, vind jij dat oké, of zie je nog wat anders? (3.21 evaluatie, samenhang) Eén keer per jaar komt het resultaat en dan verzamelen wij de resultaten, dan maken we een heel mooi grafiekje van de cijfers. We gaan we met het hele managementteam zitten. En als we dus iets niet goed doen, dan neem ik dus op de dag zelf, ja, voor dat specifieke evenement contact op met verschillende afdelingen. (3.22 focus op positieve) Wat we altijd doen, stel we krijgen een evaluatieformulier van jouw evenement, dan stuur ik dat ook naar iedereen die gewerkt heeft op de dag. Dus dan is het ook te weten dat je het hartstikke goed hebt gedaan. Dus de goede en slechte dingen met iedereen die gewerkt heeft aan een evenement delen. De een is daar gevoelig voor en de ander niet. Het is altijd fijn om een complimentje te krijgen, dus ik kan wel zeggen: je hebt het goed gedaan, maar het is nog of een externe iemand zegt van goh wat heb je het goed gedaan.

00:12:11

Xander Goedhart: Nou helemaal goed en dan is mijn volgende vraag: wie er verantwoordelijk voor de inzet van de onderzoeken?

00:12:34

Karin Klein Wassink: Dat wordt gedaan in teamoverleg en dat doe ik samen met Tessa, een medewerker bij E&C.

00:12:48

Xander Goedhart: En ehm even kijken en wie is er dan verantwoordelijk voor de inzet van de resultaten?

00:13:05

Karin Klein Wassink: (3.23 verantwoordelijkheid) Wat wij doen is het volgende. Alles komt bij Tessa binnen. Dus die stuurt dat dan naar ons toe van; oké dit is het resultaat, dus ik lees mijn eigen evenement Vervolgens neem ik contact op met de techniek die heeft gewerkt, vertel het hoofd van techniek alvast wat er precies aan de hand is. Dan loop ik ernaartoe en ik ga dan even overleggen nog een keer van; hoe ging het echt en klopt dit allemaal en moeten we eventueel kosten niet doorrekenen ofzo? Maar dat is voor mij dus om het op te pakken en die verantwoordelijkheid te nemen en te bespreken met andere afdelingen. (3.24 opvolging, samenhang) En dan komt dus een pijnpunt. Stel dat ze zeggen van ik zeg maar wat; de lunch was helemaal shit. Hij was te laat het was niet helemaal warm. Wie gaat dat dan oplossen? Willen de mensen juist de horecamanager horen op dat moment of met mij in overleg? Niemand vindt het leuk om te bellen, dus dan merk je soms een beetje uitstelgedrag; dat doen we morgen wel. We moeten ook gewoon het gesprek daarover.

00:15:19

Xander Goedhart: Oké, nou helemaal goed, dan heb ik de laatste vraag over een stukje verantwoordelijkheid. En die vraag gaat als volgt: wat inderdaad een persoonlijke vraag: wie denk jij dat zich verantwoordelijk voelt voor de gasttevredenheidsonderzoeken en wie eigenlijk niet?

00:15:42

Karin Klein Wassink: (3.25 verantwoordelijkheid) Ik heb het idee dat iedereen zich best wel

verantwoordelijk voelt. Dat is ook bij de evenementen, omdat we dat een beetje geborgd hebben doordat degene het evenement doet ook de voorbereiding heeft gedaan en dus betrokken is. Dat houdt automatisch in dat je je ook verantwoordelijk voelt en daardoor gaan het evenement beter. Want als ik iets fout doet, dan merk je het op dezelfde dag zelf. Of ik vergeet iets, daar leer ik weer van. Als iemand anders dat doet en ik sta op de dag zelf en er gaat iets mis, dan denk ik; zij heeft dat niet goed voorbereid. De een kan wel beter omgaan met kritiek. (3.26 focus op het positieve, kritisch zijn) En ik hoop dat wij als Flint kunnen bereiken dat het niet erg is als mensen niet altijd tevreden zijn of dat er dingen fout gaan, want dat is menselijk. Maar kunnen we dan daar met elkaar een goed gesprek over hebben. Dat het reëel is en hoe we dat we volgende keer beter kunnen doen, denk ik. Ik denk dat de meeste mensen zich wel nogmaals zich wel echt verantwoordelijk voelen voor hun gedeelte, maar hoe ga je om met die kritiek en hoe wordt dat besproken en hoe gaan we dat doen dat? Dat zou misschien soms beter kunnen.

00:17:18

Xander Goedhart: Ja, wat zijn de resultaten eigenlijk een beetje? Wat zijn de scores qua hoog en laag?

Hier werden de scores uit de informatietabel vanuit Flint bekeken, dit was geen verwoord antwoord op de vraag.

00:04:00

Xander Goedhart: Deze informatie beantwoord eigenlijk meteen drie of vier vragen van het van het onderdeel, dus is helemaal top. Dan mijn volgende vraag: in hoeverre verschillen de resultaten per gasttevredenheidsonderzoek?

00:04:38

Karin Klein Wassink: (3.27 resultaten) Dat is wel redelijk, oké, dat is het eigenlijk hetzelfde. Ik heb al een tijdje meer gekeken zitten, maar volgens mij op een acht komma nog wat.

00:06:34

Xander Goedhart: En is dat over alle afdelingen bij Flint gelijk?

00:06:50

Karin Klein Wassink: (3.28 resultaten, resultaten per afdeling, samenhang) Volgens mij wel. Volgens mij werken we allemaal heel erg aan die klanttevredenheid en is dat wel een gedeeld doel in Flint. Dat iedereen dat wel heel belangrijk vindt en daarom word je werkt ook gewoon leuk als mensen naar zin hebben. Ook neem een klacht serieus. Dus ja, iedereen heeft wel een beetje dat gevoel volgens mij.

00:07:52

Xander Goedhart: Oké, en als je dan bijvoorbeeld kijkt naar, dat is eigenlijk een beetje een bruggetje naar het volgende onderdeel, de inzet van de resultaten. Stel jullie krijgen bijvoorbeeld negatieve feedback vanuit een gasttevredenheidsonderzoek, hoe wordt dat meegenomen in de dagelijkse processen?

00:08:12

Karin Klein Wassink: Ja daar wordt wel naar gekeken om bijvoorbeeld een heel ander iet te noemen. Het is een oud voorbeeld, maar bijvoorbeeld Youp van 't Hek heeft wel eens een keer bij ons met kerst gespeeld. En toen was er geen verse koffie. Toen zei hij ook van; hallo het is kerst en ik moet koffiedrinken uit een koffiezetapparaat. Ja, dan wordt er ook serieus wat aan gedaan. En wat we bijvoorbeeld wel eens bij de horeca hebben gehad, is dat mensen zeggen van; er stonden geen bordjes bij wat we eten. En dat nemen we wel mee in de zorg en zorgen ervoor dat het de volgende keer ook goed staat. (3.29 persoonlijke aandacht, flexibiliteit, gastvrijheidsniveau) Ja dus, we gaan er wel mee aan de slag en je zou misschien niet altijd alles aan kunnen passen. Kijk, ik kan niet zorgen dat de parkeergarage groter wordt. Maar ik kan wel zorgen dat er bijvoorbeeld pendelbus is of dat ik

zeg dat er zijn OV fietsen zijn of er zit toch een parkeergarage in de buurt is. Zo kun je daar ook mee omgaan.

00:09:44

Xander Goedhart: Ja, oké, en als jullie dan bijvoorbeeld negatieve feedback krijgen, ligt de focus binnen Flint meer op het perfectioneren van de positieve feedback of meer op het verbeteren of verhelpen van de negatieve feedback?

00:09:58

Karin Klein Wassink: (3.30 focussen op het positieve, gastvrijheidsniveau) Ik vind dat we heel erg vast moeten houden aan de goede dingen: de hospitality. Want zoveel kritiek krijgen we eigenlijk niet eens. (3.31 gasttevredenheidsniveau, onderscheiden van concurrentie,) De concurrentie is best groot op evenementengebied weet je. En die gaan we niet winnen omdat onze zaal zo mooi is, want er zijn 30 mooiere zalen. Ik denk dat we eigenlijk moeten winnen omdat wij een goed gesprek hebben en dat jij denkt; ik heb vertrouwen in Flint en die techniek maakt het verschil, die rondleiding. Je moet niet hebben dat de klant denkt; nou die had er eigenlijk niet zoveel zin in. Ik denk dat wij echt moeten hebben van hoe aardig Robert doet tijdens een rondleiding, of ik het ook oprecht meen. Want het moet geen kunstje zijn, maar oprecht naar die mensen, daar is echt mijn overtuiging, dat is waar wij ons en ik mij in wil onderscheiden.

(3.32 gastvrijheidsniveau, persoonlijke aandacht, focussen op het positieve) Dat moet echt in het DNA van je organisatie zitten. En dat betekent dus nogmaals, dat betekent: dan mag best die microfoon een keertje niet werken. Maar als die techniek is superaardig is, maakt dat eigenlijk niet eens meer zo heel veel uit als de basis goed is. Uiteraard moet de basis gewoon goed zijn en de microfoon het doen, maar dan mag je best wel een keer een foutje maken. Maar dat vinden mensen niet erg. Als ze maar weten dat we wel interesseert zijn. Ik moet gewoon mensen hebben die het oprecht dat gevoel hebben.

00:12:00

Xander Goedhart: Nou helemaal goed: ja, dat was eigenlijk het laatste onderwerp. Dan heb ik nog een afsluitende vraag. Dat is, net als de openingsvraag, een beetje een persoonlijke vraag. En wat meer vervolg daarop. Die gaat als volgt: als er gekeken wordt naar de gasttevredenheidsonderzoeken en hoe deze nu worden ingezet en worden georganiseerd; hoe ziet de ideale situatie er volgens jou dan uit?

00:12:25

Karin Klein Wassink: (3.33 specialisatie, samenhang) Ik vind dat een huurder van een evenement of van de zaal, een ander persoon is dan iemand die naar een theatervoorstelling komt, met een andere intentie met een ander doel. Dus ik zou het jammer vinden als alle formulieren precies hetzelfde zouden worden, omdat je daarmee dat onderscheid volgens mij niet meer. (3.34 samenhang, gastvrijheidsniveau) Maar ik zou wel graag willen dat er een soort basis is van dat gaan we altijd vragen. Vinden we bijvoorbeeld hospitality belangrijk of dat het altijd schoon is? Weet je wel, dat wel delen met elkaar van; wat vinden wij als team belangrijk? Maar ik vind het dus eigenlijk zonde als elk formulier hetzelfde wordt omdat we willen standaardiseren. Dus dat is een beetje mijn angst, dat we alles precies hetzelfde moeten doen. Dat moeten we dus volgens mij niet doen, maar wel zeggen van wat vinden we belangrijk vinden.

00:14:08

Xander Goedhart: Helemaal goed nou, dan ben ik door mijn vragen heen. Oké, heel erg bedankt voor het interview voor je voor je medewerking.

00:14:16

Karin Klein Wassink: Graag gedaan

Bijlage 6: de eerste codeboom van de interne analyse + verduidelijking voor het herzien van de codeboom

Tabel 4.3: eerste versie van de codeboom interne analyse

Axiaal code/dimensie	Open codes	Fragmenten
Soorten gasttevredenheidsonderzoeken		
	• Mystery visit • Aftersales E&C • Meeting review • Aftersales marketing • Formitable • Enquête Horeca • Gastvrijheidsniveau • Verbetering van dienstverlening • Evaluatie met opdrachtgever • Nabellen	1.3, 1.8, 1.26, 2.7, 1.4, 1.12, 2.7, 2.9, 3.6, 3.9 1.5, 1.9, 1.27, 3.10 1.6, 1.11, 2.8 1.7, 1.10 1.25, 2.9 2.9, 2.12 2.12 3.5, 3.8 3.7
Aspecten van de gasttevredenheidsonderzoeken (positief en negatief)		
	• Vragen naar de bekende weg • Mystery visit • Aftersales E&C • Aftersales Marketing • Samenhang • Toename van werk • Verdeling van de onderzoeken • Enquête horeca • Meeting review • Verschillen per afdeling • Effectiviteit • Centralisatie • Opvolging • Teamspirit • Focus op verbetering • Doelgerichtheid • Gastvrijheidsniveau • Hoge verwachtingen • Enkele mening • Accuraatheid • Evaluatie • Emotie laten indalen • Evaluatie met opdrachtgever	1.2, 1.14, 1.16, 1.38, 1.52, 1.13, 1.26, 1.36, 2.18, 2.19, 1.14, 1.16, 1.24, 1.33, 2.20, 1.15, 2.21, 2.24, 1.17, 3.24 1.21, 1.24, 1.25, 1.33, 1.34, 1.35, 1.36, 1.25, 1.34, 1.35, 1.52, 1.55, 2.5, 2.11, 3.2, 3.13, 3.24, 2.13, 2.14, 2.15, 2.16, 2.16, 2.17, 3.12, 2.19, 2.22, 2.24, 3.14, 3.14,

	• Meeting review	3.15,
	• Focus op positieve	3.22,
Alternatieven		
	• Evaluatie	1.18, 2.23, 2.24, 2.25, 2.26, 3.16,
	• Samenhang	1.19,
	• Urgentie	1.20, 1.22, 1.23,
	• Toename van werk	1.21,
	• Effectiviteit	1.55, 2.23, 2.26,
	• Meetbaarheid	2.23,
	• Aftersales marketing	2.24,
	• Alternatieven	2.25, 2.26, 2.27, 2.28, 2.30, 3.17,
	• Samenhang	2.30, 3.34,
	• Gastvrijheidsniveau	3.34,
Verantwoordelijkheden		
	• Urgentie	1.20, 1.22, 1.23,
	• Aftersales E&C	1.24, 1.33,
	• Verdeling van de onderzoeken	1.24, 1.25, 1.26, 1.27, 1.33, 1.34, 1.35, 1.36,
	• Enquête horeca	1.25, 1.34,
	• Mystery visit	1.26, 1.36,
	• Meeting review	1.27, 1.35,
	• Loslaten van verantwoordelijkheden	1.30, 1.31,
	• Verantwoordelijkheid	1.39, 1.40, 1.41, 2.32, 2.33, 2.34, 3.3, 3.23, 3.25,
	• Samenhang	1.40, 1.41, 2.30, 2.31, 2.35, 3.28,
	• Inzet van de resultaten	1.50, 2.32, 3.3,
	• Structuur van oplossen	1.50,
	• Leiderschapsstijl	1.54,
	• Verschillen per afdeling	1.54,
	• Doelgerichtheid	2.15,
	• Alternatieven	2.30,
	• Meedenken	2.35,
	• Opvolging	3.3,
	• Resultaten per afdeling	3.28,
Resultaten		
	• Resultaten	1.42, 1.43, 1.44, 1.45, 1.46, 1.47, 1.48, 2.38, 2.39, 2.40, 2.41, 2.43, 2.44, 2.46, 3.27,
	• Mystery visit	1.43, 1.48,

	• Hospitality	1.44,
	• Verschillen per afdeling	1.45,
	• Verschillen per onderzoek	1.46, 1.47, 1.48,
	• Gastvrijheidsniveau	2.10, 2.40, 2.43, 2.44, 3.30,
	• Proactief handelen	2.41,
	• Samenhang	2.46, 2.47, 3.28,
	• Resultaten per afdeling	2.47, 3.28,
	• Focussen op positieve	3.30,
Inzet van de resultaten		
	• Inzet van de resultaten	1.37, 1.49, 1.50, 1.51, 2.32, 2.48, 2.49, 2.54, 3.3,
	• Structuur van oplossen	1.50,
	• Samenhang	1.51, 2.4, 2.48, 3.21, 3.24,
	• Verschillen per afdeling	1.53, 1.54,
	• Leiderschapsstijl	1.54,
	• Opvolging	2.4, 2.11, 2.48, 2.49, 2.54, 3.2, 3.3, 3.13, 3.24,
	• Effectiviteit	2.23,
	• Meetbaarheid	2.23,
	• Evaluatie	2.23, 3.16, 3.21,
	• Verantwoordelijkheid	2.32, 3.3, 3.23,
	• Focus op het negatieve	2.50,
	• Focus op het positieve	2.51, 3.22, 3.26,
	• Kritisch zijn	3.26,
Samenhang tussen de afdelingen		
	• Samenhang	1.1, 1.17, 1.19, 1.28, 1.32, 1.40, 1.41, 1.51, 1.56, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.6, 2.29, 2.30, 2.31, 2.35, 2.46, 2.47, 2.48, 2.52, 2.53, 2.55, 3.1, 3.4, 3.18, 3.19, 3.20, 3.21, 3.24, 3.28, 3.33, 3.34,
	• Evaluatie	1.18, 3.21,
	• Urgentie	1.20, 1.22, 1.23,
	• Aftersales E&C	1.24, 1.33,
	• Verdeling van de onderzoeken	1.24, 1.25, 1.26, 1.27, 1.33, 1.34, 1.35, 1.36,
	• Enquête horeca	1.25, 1.34,
	• Mystery visit	1.26, 1.36,
	• Meeting review	1.27, 1.35,
	• Centralisatie	1.29, 2.5, 2.6, 2.52,
	• Verantwoordelijkheid	1.40, 1.41, 2.33, 3.3, 3.25,
	• Resultaten	1.45, 2.46,

• Verschillen per afdeling	1.45, 1.52, 1.53, 1.54,
• Inzet van de resultaten	1.50, 1.51, 2.48, 3.3,
• Structuur van oplossen	1.50,
• Vragen naar de bekende weg	1.52,
• Leiderschapsstijl	1.54,
• Kritisch zijn	1.56, 3.26,
• Opvolging	2.4, 2.48, 3.2, 3.3, 3.24,
• Alternatieven	2.30,
• Meedenken	2.35,
• Extra werk	2.36,
• Resultaten per afdeling	2.47, 3.28,
• Specialisatie	3.20, 3.33,
• Focus op positieve	2.55, 3.26,
• Gastvrijheidsniveau	3.34,

Verduidelijking voor het herzien van de codeboom

Ter verduidelijking van de aangepaste codeboom, zullen hieronder de samengevoegde open codes besproken worden. De open codes die niet aangepast of samengevoegd zijn, zullen buiten deze verduidelijking gelaten worden om verwarring of dubbele codes te voorkomen.

Mystery visit

Onder de code 'mystery visit' valt de open code 'enkele mening'. Hier is voor gekozen omdat dit fragment in het interview het onderwerp van de mystery visit betrof. Daarnaast was er slechts één open code van 'enkele mening', die direct samenviel met 'mystery visit'.

Gastvrijheidsniveau

Onder de code 'gastvrijheidsniveau' vallen de open codes 'verbetering van de dienstverlening', 'hospitality', 'doelgerichtheid', 'proactief handelen', 'focus op verbetering' en 'teamspirit'. De open codes zijn samengevoegd omdat elk van hen een onderdeel of bijdrage levert aan het niveau van gastvrijheid. Daarnaast zijn deze open codes samengevoegd vanwege het feit dat deze codes slecht éénmaal voorkwamen en op zichzelf staand niet betekenisvol genoeg zijn voor dit onderzoek, daarentegen wel als geheel onder 'gastvrijheidsniveau'.

Toename van werk

De open codes 'toename van werk' en 'extra werk' zijn samengevoegd onder 'Toename van werk'. Beide open codes betroffen hetzelfde onderwerp, met deze reden was het onnodig om de codes apart te zetten. Er is gekozen voor 'toename van werk' omdat dit een duidelijker beeld geeft van de situatie, namelijk dat er een toename van werk plaats zal vinden als er een extra gasttevredenheidsonderzoek ingezet zal worden.

Verschillen per onderzoek

Onder de open code 'verschillen per onderzoek' valt de open code van 'accuraatheid'. Er is voor deze samenvoeging gekozen omdat in het fragment van 2.22, wat het enige fragment met betrekking tot 'accuraatheid' is, wordt gesproken over welk gasttevredenheidsonderzoek het meest en het minst accuraat is. Omdat er over meerdere onderzoeken tegelijk gesproken wordt, valt dit onder de open code van 'verschillen per onderzoek'.

Verschillen per afdeling

Onder de code 'verschillen per afdeling' valt de open code van 'leiderschapsstijl'. De samenvoeging van deze open codes heeft als reden dat beide begrippen in hetzelfde fragment van 1.54 staan. Daarnaast gaat het fragment over de verschillende leiderschapsstijlen in veranderende situaties, wat indirect te maken heeft met de verschillen tussen de afdelingen binnen Flint.

Effectiviteit

Onder de open code 'effectiviteit' valt 'meetbaarheid'. De redenering hierachter is dat de open code van 'meetbaarheid' valt onder fragment 2.23 ook de open code van 'effectiviteit'. Hier wordt gesteld dat de mystery visit effectief gemaakt is door er een concreet cijfer aan te hangen om het 'meetbaar' te maken. Daarnaast komt deze code slechts één keer voor waardoor het een kleine invloed heeft op dit onderzoek.

Evaluatie met opdrachtgever

Onder de code 'evaluatie met opdrachtgever' valt 'emotie laten indalen'. In fragment 3.14 vallen deze open codes samen. Hierin stelt de respondent dat de evaluatie met de opdrachtgever op de dag zelf niet heel accuraat is omdat de emoties van de dag nog niet zijn ingedaald, waardoor er zich een andere mening vormt dat als er daar een week mee gewacht wordt. Omdat deze open code alleen toepasbaar is op 'evaluatie met opdrachtgever' en deze dus overlapt wordt, is er gekozen om deze samen te voegen.

Inzet van de resultaten

Onder de open code 'inzet van de resultaten' valt de open code van 'structuur van oplossen'. Deze open code wordt slecht eenmaal gebruikt, in fragment 1.50. Ook valt deze in dit fragment samen met 'inzet van de resultaten'. Deze begrippen overlappen elkaar in dit fragment, omdat 'structuur van oplossen' doelt op hoe de problemen die uit de gasttevredenheidsonderzoeken komen worden opgelost. Dit staat qua betekenis gelijk en in het verlengde van 'inzet van de resultaten'. Daarom zijn deze open codes samengevoegd.

Resultaten

Onder de open code 'resultaten' valt 'resultaten per afdeling'. Er is gekozen voor deze samenvoeging omdat beide begrippen neerkomen op dezelfde betekenis; de resultaten uit de gasttevredenheidsonderzoeken. Daarnaast is er al een open code met 'verschillen per afdeling', wat het behouden van 'resultaten per afdeling' overbodig maakt in dit onderzoek.

Evaluatie

Onder de open code 'evaluatie' valt 'kritisch zijn'. Deze open code is onder 'evaluatie' gezet vanwege het feit dat 'kritisch zijn' slechts tweemaal voorkomt; in fragment 1.56 en in fragment 3.26. In beide fragmenten is de betekenis achter deze open code dat het mogelijk moet zijn om kritiek te hebben en daarover met elkaar een 'goed gesprek' te houden. Deze betekenis gaat samen met die van 'evaluatie'. Dat verklaart de keuze voor de samenvoeging van deze open codes.

Bijlage 7: Interviewguide concurrentieanalyse

Interviewguide Concurrentie:

Toestemming vragen voor het opnemen van het interview.

Bedanken voor het vrijmaken van tijd door de respondent.

Omschrijving Respondent:

Naam:

Bedrijf:

Functie:

Tabel 4.4: interviewguide concurrentieanalyse

Introductie	
Onderwerp van het interview	De gasttevredenheidsonderzoeken die momenteel worden ingezet om in te kunnen spelen op de steeds wisselende verwachtingen van de gast.
Doel van het interview	Inzicht krijgen in de verschillende gasttevredenheidsinstrumenten ingezet worden door de concurrerende theaters van Flint, om zo de externe analyse van het SWOT-model te realiseren.
Vertrouwelijkheid van het interview	Bij het uitwerken van de gegevens wordt je naam niet genoemd. Zo kan niemand straks in het onderzoeksverslag achterhalen wat jij precies hebt gezegd. De dingen die je vertelt zullen alleen voor dit project worden gebruikt en zijn dus niet herleidbaar tot personen.
Resultaten van de interviews	De resultaten van dit interview worden verwerkt in het tussenproduct 'concurrentieanalyse' van het adviesrapport/scriptie.
De gasttevredenheidsonderzoeken	
- Welke gastvrijheidsonderzoeken worden momenteel ingezet? - Wat zijn de voor- en nadelen van deze gasttevredenheidsonderzoeken? - Welk gasttevredenheidsonderzoek is het meest en welke is het minst accuraat?	
Alternatieven op de huidige gasttevredenheidsonderzoeken	
- In hoeverre wordt de effectiviteit huidige gasttevredenheidsonderzoeken geëvalueerd? - In hoeverre wordt overwogen om niet functionerende gasttevredenheidsonderzoeken te vervangen voor effectievere instrumenten? Zo ja, welke alternatieven?	
Verantwoordelijkheden met betrekking tot de gasttevredenheidsonderzoeken	

- *Welke afdelingen zijn er binnen het theater en hoe werken deze samen?*
- *Hoe zijn de gasttevredenheidsonderzoeken verdeelt over de verschillende afdelingen?*
- *Wie is er verantwoordelijk voor de inzet van de gasttevredenheidsonderzoeken?*
- *Gaat elke afdeling over zijn eigen gasttevredenheidsonderzoeken of wordt dit gezamenlijk afgestemd?*

De inzet van de resultaten uit de gasttevredenheidsonderzoeken

- *Hoe worden de resultaten vanuit de gasttevredenheidsonderzoeken meegenomen in de dagelijkse processen? En wie is er daarvoor verantwoordelijk?*
- *Hoe wordt de negatieve feedback/klachten vanuit de gasttevredenheidsonderzoeken opgelost?*
- *Ligt de focus meer op het perfectioneren van de positieve feedback, of op het verbeteren en verhelpen van de problemen vanuit de negatieve feedback?*

Afsluitingsvraag

- *Zijn er momenteel aspecten die verbeterd kunnen worden in het huidige proces rondom de gasttevredenheidsonderzoeken? Zo ja, welke?*

Bedankt voor uw tijd en moeite voor dit interview.

Bijlage 8: Interview met Yvonne Ligtenberg van Taqa Theater De Vest

00:00:00

Xander Goedhart: Zou u kunnen beginnen met uzelf voor te stellen door middel van uw naam, het bedrijf waar die werkt en een functie vertegenwoordigt.

00:00:11

Yvonne Ligtenberg: Mijn naam is Yvonne Ligtenberg, ik werk bij Taqa theater de vest en de grote kerk Alkmaar, wij zijn een organisatie. Daar werk ik als hoofd publiek service.

00:00:19

Xander Goedhart: Oke helemaal goed, dank u wel. Dan begin ik met een korte introductie, te beginnen met het onderwerp van het interview, en dat gaat over de gasttevredenheidsonderzoeken die momenteel worden ingezet om in te kunnen spelen op de wisselende verwachting van de gast. Het doel van het interview is om inzicht te krijgen in de verschillende gasttevredenheidsonderzoeken die ingezet worden om een externe analyse in de SWOT-analyse te kunnen realiseren voor Flint. Dan de betrouwbaarheid van het interview. Bij het uitwerken van de gegevens zal uw naam niet genoemd worden en zo kan straks niemand in het onderzoek achterhalen wat er precies gezegd is. De dingen die vertelt zullen worden, zullen alleen voor dit project worden gebruikt en dus niet herleidbaar zijn tot personen. De resultaten van de interviews komen terug in de SWOT-analyse, het stukje concurrentieanalyse voor deze scriptie. Dan wil ik graag beginnen met het eerste onderwerp. Dat zijn het gasttevredenheidsonderzoek in het algemeen. Welke gasttevredenheidsonderzoeken worden momenteel door het theater ingezet hier?

00:01:25

Yvonne Ligtenberg: We hebben de (4.1 Aftersales) aftersales natuurlijk. Het is niet dat we na elke voorstelling een mail sturen, maar na een cluster van voorstellingen of als er dan een andere aanleiding toe is. (4.2 tevreden.nl, frequentie) En we doen een klanttevredenheidsonderzoek tevreden.nl twee keer per jaar.

00:01:41

Xander Goedhart: Oké, wat er volgens u de voor en nadelen?

00:01:51

Yvonne Ligtenberg: (4.3 open vragen) Met name vind ik de open vragen en antwoorden interessant en natuurlijk zijn gewoon de cijfers en beoordeling fijn om te lezen als het goed zijn. (4.4 Open vragen) Ik merk dat in de open vragen dat mensen gewoon hun hart kunnen luchten. Dat dat vaak hele waardevolle informatie oplevert en dat je zelf denkt; o daar had ik nooit aan gedacht, maar blijkbaar zo ervaren. Dus dat is informatie die we dan ook weer toepassen.

00:02:26

Xander Goedhart: Oké, en van die onderzoeken, welke denkt u dat het meest en het minst accuraat is qua informatie?

00:02:35

Yvonne Ligtenberg: (4.5 verantwoordelijkheid over de onderzoeken, marketing) De klanttevredenheidsonderzoeken worden verzorgd door de afdeling marketing, dus daar kan ik geen antwoord op geven.

00:02:44

Xander Goedhart: Nou, dat was dan het algemene onderwerp van de gasttevredenheidsonderzoeken en dan wil ik graag door naar het volgende onderwerp, dat gaat over de alternatieven. In hoeverre wordt de effectiviteit van gasttevredenheidsonderzoek geëvalueerd?

00:03:02

Yvonne Ligtenberg: Hoe bedoel je dat precies?

00:03:07

Xander Goedhart: Of de gasttevredenheidsonderzoeken zeg maar een werken of niet, of dat geëvalueerd wordt.

00:03:13

Yvonne Ligtenberg: (4.6 Inzet van de resultaten, evaluatie) Nou ja, wat ik zojuist zei, we proberen wel zoveel mogelijk gegevens uit die onderzoeken te halen, uit de resultaten. En daar proberen we een

actie te ondernemen, daar waar van toepassing, ja, er zit er niet een heel concreet evaluatiemoment weer aan. Zo van; maar hoe ver zijn gekomen? Dat niet. Met de output gaan we wel aan de slag. Ik weet niet of zo een antwoord op je vraag geef?

00:03:43

Xander Goedhart: Zeker. En als dan blijkt dat er een gasttevredenheidsonderzoek niet goed werkt, wordt dan overwogen om dat misschien te vervangen voor een effectiever onderzoek of wordt het onderzoek zelf eerder aangepast?

00:04:01

Yvonne Ligtenberg: (4.7 tevreden.nl) Wij gebruiken tevreden.nl.

00:04:04

Xander Goedhart: Ja.

00:04:06

Yvonne Ligtenberg: (4.8 verantwoordelijkheid over de onderzoeken, marketing) En of we daar tevreden over zijn en dat wordt overwogen, is lastig te zeggen omdat de afdeling marketing daar echt over gaat.

00:04:16

Xander Goedhart: Oké, wat houdt dat tevreden.nl precies in?

00:04:19

Yvonne Ligtenberg: Ja, dat is een manier. Ik ga even snel kijken wat het is: een methode of tevreden.nl. Ik lees even voor (4.9 tevreden.nl) tevreden.nl geeft met gericht onderzoek, inzicht in klantervaring en merkbeleving met als resultaat de beter presterende organisatie, een maximale dienstverlening. Het is een methode.

00:04:42

Xander Goedhart: Oké, dat is eigenlijk een soort outsourcing als ik het goed begrijp? En waarom is daarvoor gekozen? Weet u dat?

00:04:54

Yvonne Ligtenberg: (4.10 verantwoordelijkheid over de onderzoeken, marketing) Dat weet ik niet zeker, omdat marketing daarover gaat. Maar gewoon om de gasttevredenheid te meten.

00:04:55

Xander Goedhart: Oke hem goed, nou, dan wil ik graag door naar de verantwoordelijkheden van de gasttevredenheidsonderzoeken en te beginnen met welke afdeling er zijn binnen het theater? En hoe is de samenwerking tussen deze afdelingen?

00:05:07

Yvonne Ligtenberg: Met betrekking tot het onderzoek of algemeen?

00:05:10

Xander Goedhart: In zijn algemeenheid over de theaters.

00:05:14

Yvonne Ligtenberg: (4.11 afdelingen) We hebben een afdeling public service en een team marketing. Die vallen gezamenlijk weer onder de afdeling publiciteit en publiek. We hebben een afdeling gebouwbeheer, afdeling theatertechniek we hebben natuurlijk het MT, de financiële afdeling. We hebben een afdeling verhuur. En ook afdeling beheer grote kerk, want we hebben naast theater de vest ook de grote kerk.

00:06:02

Xander Goedhart: Oké, en hoe is de samenwerking tussen deze afdelingen? Gaat dat over het algemeen goed of zijn er ook wat punten van frictie over het algemeen?

00:06:10

Yvonne Ligtenberg: (4.12 Samenhang, afdelingen) Dat gaat heel goed. We zijn wel een heel hecht team en een hele grote organisatie. Los van corona weten we elkaar wel goed te vinden en ik denk dat dat het theater eigen is bijna. Er is een soort beneden scheiding in de voor- en achterkant. Iedereen noemt dat anders, de uitvoerende taken en een andersoortige taken. (4.13 samenhang, afdelingen) Maar ik vind van onze flexibele organisatie heel sterk, die elkaar goed weten te vinden.

00:06:39

Xander Goedhart: Oke helemaal goed, dank u wel. Dan is de volgende vraag: hoe zijn de gasttevredenheidsonderzoeken verdeeld over de afdelingen?

00:06:50

Yvonne Ligtenberg: Ik snap het niet helemaal.

00:06:52

Xander Goedhart: Of de gasttevredenheidsonderzoeken per eigen afdeling gaan, of dat er één afdeling is die onderzoeken inzet.

00:07:00

Yvonne Ligtenberg: (4.14 verantwoordelijk over de onderzoeken, marketing) Ja, de afdeling marketing zet die onderzoeken en de vragen zijn altijd gericht over de theater beleving. Het is geen klanttevredenheidsonderzoek, als dit een antwoord is op je vraag, op hoe snel betalen we terug of zo hoe de financiële afdeling is. Het gaat altijd over theaterbeleving. (4.15 afdelingen, marketing) Het is altijd wel iets wat het verhoudt tot de afdeling marketing, voor het voortraject en de afdeling public service voor de beleving ter plekke.

00:07:41

Xander Goedhart: Ja, helemaal goed, dat is een mooi antwoord. Dan vroeg me daarna af, maar dat is eigenlijk een beetje dezelfde vraag denk ik: wie is verantwoordelijk voor de inzet? Maar dat is dus eigenlijk ook weer de afdeling marketing neem ik aan?

00:07:52

Yvonne Ligtenberg: (4.16 verantwoordelijkheid over de onderzoeken, marketing) Ja dat is de afdeling marketing inderdaad. Die bepaald wanneer we iets inzetten. (4.17 samenhang, betrokkenheid, open vragen) Wat zij wel doen, dat zijn heel veel multiple choice vragen en per keer heb je een aantal open vragen. Dat is de structuur waarbinnen wij werken. En voor die open vragen worden wel andere afdeling om input gevraagd. Dus stel we doen in mei een onderzoek, stel dat en dan kun je je voorstellen dat de open vragen gingen over de voucher regeling, omdat dat een actueel thema is op het moment dat we de pauze drankjes inclusief in de prijs deden. Hè, dus dan krijg je dat graag gratis drankje, maar niet heus. Ja, toen gingen de vragen daar weer wat meer over en die sluiten wat meer aan op de actualiteit.

00:08:49

Xander Goedhart: Ja, en daarom, oh excuses. Gaat u door.

00:08:52

Yvonne Ligtenberg: (4.18 samenhang, betrokkenheid) Ja, en daarvoor worden dus ook andere afdelingen gevraagd. Zo van; heb je nog kwesties die we in de open vragen kunnen verwerken?

00:09:00

Xander Goedhart: Dat de onderzoeken eigenlijk door input van de afdelingen ook relevant blijven, zeg maar? En dan bijvoorbeeld de resultaten uit de uit de onderzoeken, hoe worden die meegenomen in de dagelijkse processen? Dus stel, er komt een positief of negatief punt: hoe wordt dat in het proces meegenomen?

00:09:21

Yvonne Ligtenberg: (4.19 evaluatie, afdelingen) Nou ja, kijk, de resultaten worden gedeeld met het managementteam en de betrokken afdelingen. Dus ik krijg dat en verder weet ik dat eerlijk gezegd niet. (4.20 evaluatie, samenhang) Stel we zouden slecht scoren, dan volgt er een gesprek neem ik aan, met het mt van; wat gebeurt hier of is dat een hele erge taal zichtbaar ten opzichte van het half jaar daarvoor? Dan zal daar zeker wel een gesprek over komen. (4.21 resultaten) Vooralsnog is dat eigenlijk niet aan de hand, omdat we eigenlijk heel goed scoren. Dus de output wordt wel eens besproken in het mt, maar dat weet ik niet eens zeker. Ik neem aan dat het wel een agendapunt is. (4.22 terugkoppeling naar de gast) Ik neem het ook door en daar waar ik denk; hé wat een bijzondere opmerking, dan neem ik dat tot me en in dit geval bel ik die betreffende klant van; Joh ik lees dit en dit, kunt u dat toelichten? Of; oh mensen vinden dat blijkbaar dat plastic rietjes niet goed zijn, dan gaan over op papier. Dus ik probeer wel serieus naar al die output te kijken en te kijken wat ik ermee kan doen.

00:10:46

Xander Goedhart: Ja, en dat is eigenlijk ook een terugkoppeling naar de naar de gast van; joh, waar komt het eigenlijk vandaan, zodat het probleem precies vastgesteld wordt?

00:10:54

Yvonne Ligtenberg: (4.23 terugkoppeling naar de gast) Ja, als ik het niet begrijpt, of heel kort door de bocht, die gast heeft echt rot ervaring gehad. Dan koppel ik dat wel terug ja. Nu ik het hierover heb kan me herinneren dat we de laatste keer, het komt weer helemaal terug nu. (4.24 verantwoordelijkheidsgevoel) Toen hadden we een kinder- of jeugdvoorstelling ja, dat is best ingewikkeld als je daar het corona protocol op moet loslaten. Maar dat hadden we echt goed gedaan, maar dat ging niet soepel. Nou oké, we hebben het gered en ik weet dat er in het laatste tevredenheidsonderzoek iemand echt zei; het was een zootje en zo slecht geregeld en dat naar zo erg was. A raakt dat me dan, want zo erg was het toch niet? (4.25 terugkoppeling naar de gast) En B, probeer ik dan wel die klanten benadert van; goh ik wel daar graag van leren. Hoe heeft u het dan ervaren? Zo ga ik er ook mee om.

00:11:45

Xander Goedhart: Ja.

00:11:46

Yvonne Ligtenberg: Maar niet als iemand zegt; de koffie is altijd lauw. Dan denk ik; dat zal wel.

00:11:50

Xander Goedhart: Dus de kleine puntjes worden niet zo teruggehaald zeg maar?

00:11:55

Yvonne Ligtenberg: Als tien gasten het zeggen, dan wordt het een ding. Maar van dat voorbeeld van net, dat was dan wel één persoon, maar wel serieus een klacht en omdat ik dat nogal een beschuldiging ging ik daar wel op in.

00:12:09

Xander Goedhart: Helemaal goed en als u dan de resultaten terugkrijgt, ligt dan de focus meer op het perfectioneren van positieve feedback of op het verbeteren of verhelpen van de negatieve feedback?

00:12:29

Yvonne Ligtenberg: (4.26 focus op positieve) Dat laatste, want dat is snelle winst zal ik maar zeggen. Wat ik wel doe is positieve feedback, dat ook niet altijd hoor, maar de leuke dingen of de aardige dingen een beetje eruit halen en dat ik daar even een mailtje aan stuur toch of op een andere manier op de hoogte stelt van alle complimenten die gegeven zijn.

00:13:00

Xander Goedhart: Dat is eigenlijk om een soort teamspirit daarin te creëren? Dan zijn we bij de laatste vraag aangekomen, de afsluitende vraag: zijn er momenteel aspecten die verbeterd kunnen worden in het huidige proces rondom de gasttevredenheidsonderzoeken? Zo ja, welke volgens u?

00:13:24

Yvonne Ligtenberg: Zoals ik het ervaren, gaat het goed. Dus geen verbeterpunten. (4.27 betrokkenheid, open vragen, frequentie) We doen dit twee keer per jaar, met name de open vragen om de open antwoorden te krijgen en ik vind het waardevol dat iedere afdeling input mag geven voor de open vragen, om de onderzoeken zo relevant mogelijk te houden. (4.28 resultaten, evaluatie) Uit alle resultaten haal ik altijd wel veel informatie, dat ik denk van; oh, wordt dat zo ervaren? Of; daar ga ik iets meedoen. (4.29 evaluatie) Dat is zoals het nu loopt en misschien zijn er veel beter methodes, maar goed. (4.30 tevreden.nl) Wij hebben dan tevreden.nl en ja, dat verloopt prettig en het geeft het mij voldoende inzichten.

00:14:03

Xander Goedhart: Helemaal goed, dan denk ik dat ik zo wel voldoende informatie heb voor mijn concurrentieanalyse.

00:14:10

Yvonne Ligtenberg: Hartstikke top.

00:14:12

Xander Goedhart: Dan wil ik u bedanken voor uw tijd en moeite voor het interview. Als u interesse

heeft in het eindproduct, Ik ga namelijk een transcript maken, kan ik het naar u toesturen. Zou u dat fijn vinden?

00:14:22

Yvonne Ligtenberg: Ja, daar ben ik altijd heel nieuwsgierig naar.

00:14:25

Xander Goedhart: Naar welk mailadres kan ik dat toesturen?

00:14:26

Yvonne Ligtenberg: Dat is Yligtenberg@taqatheaterdevest.nl

00:14:44

Xander Goedhart: Goed, dan zal ik dat daar naar u toesturen zodra het klaar is.

00:14:49

Yvonne Ligtenberg: Mocht je nog ze informatie willen weten, dan mag je al contact opnemen.

00:14:53

Xander Goedhart: Hartstikke super. Dank u wel in ieder geval, en dan wens ik u nog een fijne dag.

00:14:58

Yvonne Ligtenberg: Tot ziens.

Bijlage 9: Toestemming Dataverzameling Xander Goedhart

SAXION
HOGESCHOOL

Toestemming dataverzameling

Pagina 1 / 2

Algemene gegevens¹

Naam student 1	Xander Goedhart
Studentnummer student 1	448110
Naam student 2	Klik of tik om tekst in te voeren.
Studentnummer student 2	Klik of tik om tekst in te voeren.
Naam student 3	Klik of tik om tekst in te voeren.
Studentnummer student 3	Klik of tik om tekst in te voeren.
Naam student 4	Klik of tik om tekst in te voeren.
Studentnummer student 4	Klik of tik om tekst in te voeren.
Naam docent	Klik of tik om tekst in te voeren.
Module	Klik of tik om tekst in te voeren.
Toets	Klik of tik om tekst in te voeren.
Schooljaar	Klik of tik om tekst in te voeren.
Kwartiel	Klik of tik om tekst in te voeren.

Korte omschrijving geplande data verzameling

De geplande dataverzameling betreft semi-gestructureerde interviews met medewerkers van het afstudeerbedrijf. De medewerkers van Flint die geïnterviewd worden, 3 in totaal, zijn de medewerkers die gaan over en betrokken zijn bij de beslissingen met betrekking tot de gasttevredenheidsonderzoeken op operationeel en strategisch niveau. Het doel van de interviews is antwoord geven op de hoofdvraag "Hoe gaat Flint momenteel om met de gasttevredenheidsonderzoeken?", om vanuit dit antwoord en de vergaarde informatie een advies te schrijven voor het adviesrapport. De geplande dataverzameling voor de concurrentieanalyse betreft de benchmark methode. De benodigde informatie zal verzameld worden aan de hand van het afnemen van korte interviews/enquetes bij 2 à 3 concurrerende schouwburgs in Nederland. De medewerker die bij deze concurrenten geïnterviewd wordt/ respondent zijn, is een medewerker die gaat over en betrokken is bij de beslissingen over gasttevredenheidsonderzoeken. Het doel van deze korte interviews/enquetes is om antwoord te geven op de onderzoeksvraag "Hoe gaat de theaterbranche om met gasttevredenheidsonderzoeken?", om vanuit dit antwoord en de vergaarde informatie een advies te schrijven voor het adviesrapport.

Akkoordverklaring docent

Ik voorzie geen (risico op) schending van de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit (NGWI) of de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) bij de geplande dataverzameling. Ik geef daarom toestemming de dataverzameling volgens dit voorstel uit te voeren. Deze toestemming is geldig tot zes maanden na ondertekening van dit formulier.

Ondertekening

Datum	15-3-2021
-------	-----------

¹ Indien het onderzoek door minder dan vier studenten wordt uitgevoerd, kan een deel van het formulier leeg blijven. Indien het onderzoek door meer dan vier studenten wordt uitgevoerd, kan een tweede exemplaar van dit formulier worden aangehecht met de gegevens van de andere studenten.

saxion.nl

Figuur 4.1: toestemming dataverzameling Xander Goedhart

Portfolio II: Verantwoordingsdocument

1. Inleiding

In dit portfolio worden de keuzes die gemaakt zijn bij het ontwikkelen van het beroepsproduct onderbouwd. In de onderstaande tabel is per onderwerp toegelicht waar de beoordelaars de informatie kunnen vinden die nodig is voor de beoordeling van dit portfolio.

Tabel 1.1: beoordelingscriteria verantwoordingsdocument

Beoordelingscriterium	Relevante informatie in beroepsproduct	Relevante informatie in verantwoordingsdocument
De professional beantwoordt de vraag van de opdrachtgever met een passend en onderbouwd beroepsproduct.	In hoofdstuk 4, de conclusie, worden de onderzoeks- en deelvragen van dit onderzoek beantwoord. In de aanbevelingen worden de adviezen getoond die samen het antwoord vormen voor het managementvraagstuk vanuit Flint.	In het gedeelte van de bevindingen, hoofdstuk 4.3, wordt de vraag van de opdrachtgever passend en onderbouwd beantwoord aan de hand van de resultaten uit de kennisverzameling.
De professional identificeert de belangrijkste (interne en externe) trends en ontwikkelingen en geeft duiding aan de invloed hiervan op het vraagstuk.	De belangrijkste trends en ontwikkelingen voor Flint worden aangetoond in de gastvrijheidsbranche analyse in hoofdstuk 3.4. Vervolgens worden deze behandeld als bedreiging of kans in de SWOT-analyse, hoofdstuk 3.5.	De belangrijkste trends en ontwikkelingen worden behandeld in hoofdstuk 2, de vraag van de opdrachtgever.
De professional verzamelt op verantwoorde wijze kennis voor de onderbouwing van een beslissing en schat deze kennis op waarde.	In het hoofdstuk van de methode van onderzoek, hoofdstuk 2, wordt verantwoord op welke wijze er informatie verzameld wordt, of dit verantwoord gebeurt en of deze informatie van waarde is.	In hoofdstuk 3, oplossingsstrategieën, hoofdstuk 4, benodigde kennis, en hoofdstuk 4.5, de discussie, wordt toegelicht hoe er verantwoord informatie verzameld is en of deze kennis op waarde geschat wordt.
De professional verantwoordt hoe de wensen van de stakeholders zijn meegenomen in het eindproduct.	In hoofdstuk 5, de aanbevelingen, wordt verantwoord hoe de wensen van de stakeholders telkens zijn meegenomen in de beslissingen en in het eindproduct.	De wensen van de stakeholders worden in hoofdstuk 5, stakeholders, toegelicht. Daarnaast wordt er onderbouwd hoe deze wensen zijn meegenomen in het eindproduct.
De professional onderbouwt in hoeverre gemaakte keuzes maatschappelijk verantwoord zijn (zoals ten aanzien van ethische, interculturele, en duurzaamheidsaspecten)	In hoofdstuk 2, methode van onderzoek, wordt onderbouwd hoe de gemaakte keuzes gemaakt zijn.	In hoofdstuk 4.5, de discussie, wordt toegelicht waarom de keuzes maatschappelijk verantwoord zijn. In hoofdstuk 5 wordt onderbouwd hoe de ethische, culturele en duurzame aspecten meegenomen zijn.
De professional toont de bedrijfseconomische haalbaarheid van het beroepsproduct aan.	De financiële aspecten van het beroepsproduct worden behandeld in hoofdstuk 5, de aanbevelingen.	De bedrijfseconomische haalbaarheid van het beroepsproduct wordt toegelicht in hoofdstuk 6, financiën.

2. Vraag aan de opdrachtgever

Het vraagstuk

Het concrete vraagstuk dat bij Flint ligt is: Hoe kan Flint de klanttevredenheidsonderzoeken optimaliseren en daarmee inspelen op de steeds wisselende verwachtingen van de gasten. Dit vraagstuk speelt al geruime tijd bij Flint. Echter werd dit tot heden niet als probleem erkend omdat de urgentie niet gevoeld wordt door de overige afdelingen binnen Flint. De reden dat dit vraagstuk naar voren gekomen is, komt door de langzaam dalende resultaten op gastvrijheid en gasttevredenheid uit de gasttevredenheidsonderzoeken. Flint wil een doorontwikkeling maken in de verbetering op het gebied van gastvrijheid, gasttevredenheid en het geven van een totaalbeleving, iets waar het oplossen van dit vraagstuk aan bij kan dragen.

Huidige situatie naar gewenste situatie

De huidige situatie van de gasttevredenheidsonderzoeken van Flint ziet er als volgt uit. Momenteel zet Flint een aantal gasttevredenheidsonderzoeken in om de gasttevredenheid te kunnen meten. Echter blijkt dat de samenhang tussen de afdelingen het grootste probleem is in het proces van de gasttevredenheidsonderzoeken.

Daarnaast is er sprake van een versnipperde samenwerking tussen de afdelingen operationeel en horeca, marketing en evenementen & congressen. De afdelingen Operationeel en Horeca werken nauw samen. De andere afdelingen, evenementen & congressen en marketing, werken individueel en hebben zeer beperkt kennis over de gang van zaken van andere afdelingen op het gebied van de gasttevredenheidsonderzoeken. De wens om te centraliseren is groot, omdat alle leidinggevenden van mening zijn dat er een basis moet ontstaan waar alle gasttevredenheidsonderzoeken naar vragen en omdat alle afdelingen hetzelfde doel moeten hebben. Maar dit proces komt niet van start door de angst voor verandering. Ook is er angst voor standaardisering van de onderzoeken, omdat er op dat moment niet het noodzakelijke onderscheid gemaakt wordt tussen de gasten van het theater en die van de evenementen en congressen.

Ook is de wijze waarop Flint de gasttevredenheidsonderzoeken inzet om de gasttevredenheid te optimaliseren niet effectief. Er heerst veel onduidelijkheid over wie er verantwoordelijk is over welke feedback, wat resulteert in het uitstellen van contact met de gast opnemen. Verder ontbreekt het bij Flint aan opvolging vanuit de resultaten. Ondanks dat er twee weken nadat de resultaten bekend zijn een overleg plaatsvindt met de managers van de afdelingen, is het daarna onduidelijk wat elke manager daarmee doet op zijn of haar eigen afdeling. Daarnaast verschilt per afdeling de houding tegenover de feedback. De ene manager gaat ermee aan de slag en wil een verbetering doorbrengen, waar de andere manager te veel blijft hangen in de negatieve aspecten waardoor er geen actie ondernomen wordt. Het ontbreekt bij Flint aan een duidelijke structuur en stappenplan voor de inzet van resultaten uit de gasttevredenheidsonderzoeken.

De gewenste situatie voor Flint is het best terug te lezen in de antwoorden op de vraag hierover uit de interne analyse interviews. Deze interview zijn gehouden met drie medewerkers van Flint die betrokken zijn bij de processen rondom de gasttevredenheidsonderzoeken. Aan hen is de vraag gesteld hoe de ideale situatie van de gasttevredenheidsonderzoeken er voor hen uit ziet. Robert Hendriks, manager horeca bij Flint, gaf hierover het volgende aan: *"Ik wil dat we gasttevredenheidsonderzoeken hebben waar we echt beter van worden, waar we leerpunten uit halen. Ik wil ook dat dat op elkaar afgestemd is zodat we een breder plaatje zien. Het moet de gehele breedte van de organisatie bevatten, op elkaar afgestemd zijn en het moet op verbeterpunten gericht zijn. Dat is mijn plaatje."*

Mascha Bos, manager operationele en HR, gaf het volgende aan als gewenste situatie: *"Ja, het meest ideale is dat we gewoon dat centraal regelen vanuit één iemand zeg maar. Naja het hoeft niet per se van één iemand, maar dat het wel allemaal gelijk is zodat we zeker weten dat we allemaal dezelfde vragen ongeveer stellen en dat we dezelfde doelstelling hebben. Nou ja dat we wat minder eilandjes hebben, dus dat het meer bij elkaar gaat komen. Dat we daarnaast ook een goede borging hebben. Ook is het belangrijk dat de inzet van de onderzoeken een vervolg krijgt. Zoals ik al eerder zei gebeurt er nu nog weinig om echt concreet iets te doen na feedback uit de onderzoeken. Dat is iets wat beter moet. Als laatste is het ideaal als er meer contact zit tussen de verschillende eilandjes. Nu merk je dat*

er weinig communicatie is tussen operationele zaken en horeca, evenementen en marketing over de gasttevredenheidsonderzoeken. Dit gaat ook ten koste van de sfeer. Het zou veel leuker zijn als we trots op elkaar kunnen zijn over de uitslagen en minder onafhankelijk van elkaar opereren. Dat is mijn ideale situatie denk ik."

Als laatste gaf Karin klein Wassink, manager evenementen & congressen, hier het volgende over aan: *"Ik vind dat een huurder van een evenement of van de zaal, een ander persoon is dan iemand die naar een theatervoorstelling komt, met een andere intentie met een ander doel. Dus ik zou het jammer vinden als alle formulieren precies hetzelfde zouden worden, omdat je daarmee dat onderscheid volgens mij niet meer maakt. Maar ik zou wel graag willen dat er een soort basis is van wat gaan we altijd vragen. Vinden we bijvoorbeeld hospitality belangrijk of dat het altijd schoon is? Weet je wel, dat wel delen met elkaar van; wat vinden wij als team belangrijk? Maar ik vind het dus eigenlijk zonde als elk formulier hetzelfde wordt omdat we willen standaardiseren. Dus dat is een beetje mijn angst, dat we alles precies hetzelfde moeten doen. Dat moeten we dus volgens mij niet doen, maar wel zeggen wat vinden we belangrijk vinden."*

Trends en ontwikkelingen in de externe omgeving

De eerste trend speelt zich af op het gebied van technologie. Eén van de klanttevredenheidsonderzoeken die steeds vaker wordt ingezet om snel en veel data te verzamelen in de wereld van gastvrijheid, zijn de zogeheten Try-Likes of FeedbackSmileys. Deze worden inmiddels over de hele wereld ingezet en zijn een herkenbaar instrument geworden. (FourSmileys, 2021) Een bekende plaats waar succesvol gewerkt met de FeedbackSmileys is op Schiphol. Het bedrijf zet één van de producten van de FeedbackSmileys (Smiley Touch, Smiley Wall, WebSmiley's of Smiley Link) neer op verschillende plaatsen in het gebouw.

De tweede trend gaat over de verschuiving van de verwachtingen van gasten in een steeds meer persoonlijke benadering. Deze behoefte is volgens Dirk Beljaarts (2021) terug te zien aan het feit dat de horecabedrijven steeds sneller wisselen van formule, omdat de gast hier snel op uitgekeken is. Volgens Wouter Verkerk (2021) is het van belang dat het horecabedrijf met de juiste service het verschil in de waarde van het product kan maken. Vroeger gingen de gasten naar het café omdat de koffie lekkerder was dan de koffie die zij thuis hadden. De houding van de gastheer maakte weinig uit, omdat de gast kwam voor de koffie. Tegenwoordig verkiezen de gasten de service boven het product, omdat zij een kwalitatief goede koffie ook thuis uit de eigen koffiemachine krijgen. De gast komt naar de horecagelegenheid omdat hij/zij een servicebehoefte heeft, namelijk een totaalbeleving ervaren waaraan hij/zij waardevolle herinneringen overhoudt. (Verkerk, 2021)

De volgende trend gaat over het begrip social listing genoemd. Social listing houdt in dat een organisatie of bedrijf alle online conversaties en gesprekken die over dat bedrijf gaan volgt en monitort. Deze gesprekken worden, via software, omgezet in data en informatie. Met social listing heb je kennis over alle gesprekken waar je als bedrijf kennis over moet hebben. (Verdoolaege, 2021). Met deze data kan het bedrijf erachter komen hoe zij als merk gepositioneerd staan en hoe zij in de markt liggen. Aan de hand hiervan kan de strategie of structuur aangepast worden aan de wensen en behoeften van de doelgroep. (Van Geest, 2020)

In 2021 is het nieuwe AFAS Theater in Leusden geopend. Ondanks dat AFAS een samenwerking heeft met Flint, namelijk de AFASzaal waar plaats is voor a 825 gasten, heeft het bedrijf ervoor gekozen een eigen theater te openen. (AFAS, 2021) Dit nieuwe theater is onderdeel van het AFAS-kantoorpand dat plek biedt aan 525 werkplekken, een restaurant met 680 couverts, een parkeergarage onder het gebouw voor achthonderdelf auto's en een theaterzaal met 850 zitplaatsen. (AD, 2021)

3. Oplossingsstrategieën

Het beroepsproduct

In het plan van aanpak werd aangegeven dat het beoogde beroepsproduct dat gekozen is voor het optimaliseren van de gasttevredenheidsonderzoeken een adviesrapport is. Dit adviesrapport is relevant en nodig voor Flint, omdat er aan de hand van onderzoek adviezen gegeven worden die de situatie rondom de gasttevredenheidsonderzoeken optimaliseert.

Na grondig overleg met Robert Hendriks, manager horeca bij Flint, is de conclusie getrokken dat het schrijven van een adviesrapport het meest passend is kijkend naar de tijd en middelen die beschikbaar zijn.

Uit het gesprek met Flint kwam naar voren dat het vrijgemaakte budget voor de gasttevredenheidsonderzoeken per seizoen 7500 euro bedraagt. De randvoorwaarde voor dit adviesrapport is dus om binnen dit budget te blijven. Er spelen voor Flint momenteel nog geen juridische eisen.

In de eerste gesprekken die voorafgingen aan het Young Professional Semester was het direct duidelijk wat het doel was voor Flint. Het doel van Flint was om aan de hand van de adviezen uit het beroepsproduct de situatie rondom de gasttevredenheidsonderzoeken te optimaliseren, zodat er ingespeeld kan worden op de steeds wisselende verwachtingen van de gast. Aan de hand van dit doel zijn de uiteindelijke managementvraag en daarna de uiteindelijke onderzoeks- en deelvragen opgesteld. Deze vragen worden beantwoord aan de hand van kwalitatief onderzoek en triangulatie. De uitkomsten vanuit deze vragen vormen uiteindelijk concrete adviezen voor Flint. Het managementvraagstuk dat leidend is in het adviesrapport voor Flint gaat als volgt:

- 'Hoe kan Flint de gasttevredenheidsonderzoeken optimaliseren en daarmee inspelen op de steeds wisselende verwachtingen van de gasten?'

Ter ondersteuning van de managementvraag zijn er drie onderzoeksvragen opgesteld, om de managementvraag zo goed mogelijk te beantwoorden. Deze vragen zijn: 'Hoe gaat Flint momenteel om met de gasttevredenheidsonderzoeken?', 'Hoe gaat de theaterbranche om met gasttevredenheidsonderzoeken?', 'Hoe zien de belangrijkste trends en ontwikkelingen voor Flint eruit in de gastvrijheidsbranche op het gebied van gastvrijheid en gasttevredenheidsonderzoeken?'

Om de onderzoeksvragen zo correct mogelijk te beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld: 'Welke gasttevredenheidsonderzoeken hanteert Flint momenteel en waarom juist deze instrumenten?', 'Op welke manier zet Flint deze gasttevredenheidsonderzoeken in voor de optimalisering van de gasttevredenheid?', 'Welke van deze gasttevredenheidsonderzoeken, die Flint momenteel niet inzet, zijn geschikt voor Flint en waarom?', 'Wat zijn voor Flint de belangrijkste kansen en bedreigingen in de theaterbranche en waarom?', 'Wat zijn voor Flint de belangrijkste kansen en bedreigingen in de gastvrijheidsbranche en waarom?', 'Welke gasttevredenheidsonderzoeken van buiten de theaterbranche, die Flint momenteel nog niet inzet, zijn geschikt voor Flint en waarom?'. Zoals eerder beschreven wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van verschillende bronnen van kennis en informatie. Deze bronnen zijn op verschillende wijze van dataverzameling bemachtigd, de officiële naam hiervoor is triangulatie. Triangulatie is het combineren van verschillende dataverzamelings- of analysemethoden in een onderzoek. Door middel van triangulatie wordt de validiteit en betrouwbaarheid van de resultaten verhoogd. Triangulatie betekent driehoeksmeting, echter past men dit ook toe wanneer er twee, vier of meer methoden gebruikt worden. (Scribbr, 2020) Als eerste is er gebruik gemaakt van methodische triangulatie door middel van literatuuronderzoek naar de begrippen van gasttevredenheidsonderzoeken en gastvrijheid. Daarnaast zijn er analysemodellen en primair- en secundair onderzoek gebruikt om een antwoord te geven op de onderzoeksvragen en zo een advies op te kunnen stellen. Dit is de eerste vorm van triangulatie in dit onderzoek.

De volgende vorm van triangulatie in dit onderzoek zijn de interviews. Er zijn verschillende vormen van dataverzameling ingezet om het managementprobleem te kunnen oplossen. Ten eerste zijn er diepte-interviews gehouden met drie managers bij Flint die betrokken zijn bij de beslissingen rondom de gasttevredenheidsonderzoeken. Deze interviews waren een vorm om achter de verschillende problemen te komen die zich afspelen rondom de gasttevredenheidsonderzoeken, om zo de interne

analyse van Flint te voltooien. Vervolgens werd deze informatie meegenomen in de SWOT-analyse. Hierop volgend is er een interview gehouden met een manager bij Theater De Vest, een concurrent van Flint. Dit interview had als taak om een breder inzicht te geven over hoe de overige theaters de gasttevredenheidsonderzoeken in zetten om in te spelen op de verwachtingen van de gasten. Deze informatie was nodig om de concurrentieanalyse te schrijven en daaropvolgend de SWOT-analyse. De laatste vorm van triangulatie is het deskresearch naar trends en ontwikkelingen in de gastvrijheidsbranche. Hier is gezocht naar een combinatie van twee trends over gasttevredenheidsonderzoeken en twee trends op het gebied van gastvrijheid. Deze informatie is verzameld om de gastvrijheidsbranche analyse te volbrengen en daarnaast om extra input te geven aan de kansen en bedreigingen in de SWOT-analyse.

In dit onderzoek zijn, zoals hierboven beschreven zowel de diepte-interviews bij Flint als het gewone interview met de concurrent van Flint ingezet om een zo goed en concreet mogelijk advies uit te werken. Het voordeel van deze interviews is dat er met behulp van kwalitatief onderzoek veel informatie naar voren kwam die uitermate bruikbaar was voor zowel de SWOT-analyse als voor de aanbevelingen. Deze informatie kwam uit de vele codes uit de interviews en de analyse achteraf. Omdat er interviews zijn gehouden met twee verschillende theaters, ontstaat er een onafhankelijker en breder beeld van de situatie dan wanneer er alleen met Flint gesproken was. Het gebruik van kwalitatief onderzoek heeft het structureren via de Likertschaal als voordeel met zich meegebracht. De Likertschaal brengt een overzicht in de grote hoeveelheid aan informatie die voortkomt uit de interviews. Zonder deze structurering is er wellicht te veel informatie waarvan niet duidelijk is of deze relevant is en hoe groot de impact op het onderzoek is.

Een nadeel van de interviews met Flint en de concurrent, is dat er geen ruimte in het onderzoek was voor een onderzoek naar de mening van de gast zelf. Een ander nadeel in deze situatie is het interview met slechts één concurrerend theater. Vanwege de coronacrisis is er vanuit de zeven uitnodigingen naar de concurrenten, slechts één last-minute respons gekomen. Ondanks dat er uit dit interview meer informatie gekomen is dan verwacht, wordt dit toch gezien als een nadeel. Wanneer er met zes of zeven concurrenten interviews gehouden waren, was er wellicht een ander beeld geschetst in de concurrentieanalyse omdat er een breder aanbod van informatie beschikbaar was geweest. Dit had tot gevolg kunnen hebben dat de aanbevelingen er anders uitzagen.

Het onderzoek dat gedaan is voor het adviesrapport had op een aantal punten op een alternatieve wijze volbracht kunnen worden. Te beginnen bij het toevoegen van andere modellen naast het gebruik van de SWOT-analyse. Denk hierbij aan een andere wijze van interne analyse door het 7s model van McKinsey te gebruiken of voor de concurrentieanalyse het vijf krachtenmodel van Porter toe te passen. Deze modellen hadden bij kunnen dragen aan de interne en externe analyse door deze apart te bestuderen, in plaats van de samengevoegde wijze van de SWOT-analyse.

Daarnaast hadden de interviews via kwalitatief onderzoek anders ingericht kunnen worden. De interviews van de interne analyse hadden als respondenten de managers van de afdelingen horeca, operationele zaken en evenementen & congressen. Deze respondenten werden door Flint voorgesteld tijdens een meeting over dit onderwerp. Echter blijkt in het onderzoek dat de afdeling marketing ook een belangrijke pion is in dit proces. Het probleem is dat de leidinggevende van deze afdeling van baan gewisseld is, waardoor Flint momenteel geen directe leidinggevende op deze positie heeft. Een alternatief had dus een extra interview met de leidinggevende van de afdeling marketing geweest. Ook hadden er als alternatief op de huidige wijze meer interviews met concurrenten afgenomen kunnen worden. Hierdoor ontstaat er een breder en onafhankelijker beeld van de gasttevredenheidsonderzoeken van de concurrentie. Dit was het oorspronkelijke idee in het plan van aanpak, echter heeft de drukte van de coronacrisis als uitwerking gehad dat de concurrenten minimaal antwoord gaven. Het enige theater dat voldoende informatie gaf was Theater De Vest.

Als laatste alternatieve aanpak had er een vorm van kwantitatief onderzoek plaats kunnen vinden door via enquêtes naar de mening van de gasten van Flint te vragen. Hierdoor ontstaat er een extra aanbod aan informatie die te gebruiken is tijdens de interne analyse en in de aanbevelingen. Dit type onderzoek zou naar alle waarschijnlijkheid ook zijn ingezet op het moment dat Flint volledig open was en de gasten daar bevraagd konden worden. Helaas was dit niet het geval vanwege de coronacrisis.

4. Gebruik van kennis

4.1. Benodigde kennis

De benodigde kennis voor dit onderzoek is terug te vinden in de hieronder genoteerde managementvraag, onderzoeksvragen en deelvragen.

Het managementvraagstuk dat leidend is in het adviesrapport voor Flint is: 'Hoe kan Flint de gasttevredenheidsonderzoeken optimaliseren en daarmee inspelen op de steeds wisselende verwachtingen van de gasten?'

Literatuuronderzoek

In het literatuuronderzoek is gekeken naar de definitie van de kernbegrippen in dit onderzoek, namelijk gastvrijheid en gasttevredenheidsonderzoeken. In deze beschrijving staat gastvrijheid gelijk aan de Engelse vertaling Hospitality en staat gasttevredenheidsonderzoeken gelijk aan de Engelse vertaling Customer Satisfaction Survey. Door het onderzoeken en vervolgens definiëren van de kernbegrippen is er een operationalisering opgezet voor het begrip gasttevredenheidsonderzoeken. Het begrip van gasttevredenheidsonderzoeken van Van Schie (2021) en alles over marktonderzoek (2021) zal leidend zijn en wordt teruggekoppeld gedurende de analyses, conclusie en de aanbevelingen.

Interne analyse

Voor de interne analyse is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: 'Hoe gaat Flint momenteel om met de gasttevredenheidsonderzoeken?'

Daaropvolgend zijn de deelvragen opgesteld: 'Welke gasttevredenheidsonderzoeken hanteert Flint momenteel en waarom juist deze instrumenten?', 'Op welke manier zet Flint deze gasttevredenheidsonderzoeken in voor de optimalisering van de gasttevredenheid?'

Concurrentieanalyse

Voor de concurrentieanalyse is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: 'Hoe gaat de theaterbranche om met gasttevredenheidsonderzoeken?'

Daaropvolgend zijn de deelvragen opgesteld: 'Welke van deze gasttevredenheidsonderzoeken, die Flint momenteel niet inzet, zijn geschikt voor Flint en waarom?', 'Wat zijn voor Flint de belangrijkste kansen en bedreigingen in de theaterbranche en waarom?'

Brancheanalyse

Voor de brancheanalyse is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: 'Hoe zien de belangrijkste trends en ontwikkelingen voor Flint eruit in de gastvrijheidsbranche op het gebied van gastvrijheid en gasttevredenheidsonderzoeken?'

Daaropvolgend zijn de deelvragen opgesteld: 'Wat zijn voor Flint de belangrijkste kansen en bedreigingen in de gastvrijheidsbranche en waarom?', 'Welke gasttevredenheidsonderzoeken van buiten de theaterbranche, die Flint momenteel nog niet inzet, zijn geschikt voor Flint en waarom?'

4.2. Kennisverzameling

In dit onderzoek is er gekozen voor een case study en een ingebedde case study. De cases in dit onderzoek zijn verdeeld over twee onderwerpen; de interne- en de concurrentieanalyse.

De ingebedde case study wordt ingezet voor de interne analyse van Flint. Voor het onderzoek in de interne analyse zijn de cases de drie medewerkers van Flint die betrokken zijn bij- en gaan over de gasttevredenheidsonderzoeken die Flint inzet. Voor het onderzoek in de concurrentieanalyse is er gekozen voor een case study omdat er in dit onderzoek slechts van één case gebruikt wordt gemaakt. Dit is een belangrijk kenmerk van een case study. De case is het theater dat concurreert met Flint.

Soort onderzoek

Om te achterhalen hoe Flint de gasttevredenheidsonderzoeken kan optimaliseren, is ervoor gekozen om kwalitatief onderzoek te doen in de vorm van verschillende interviews. Dit is gebaseerd op het feit dat men bij kwalitatief onderzoek de focus legt op woorden en minder op de cijfers, zoals het geval is bij kwantitatief onderzoek. Daarnaast is er meer vrijheid om naar motieven, ideeën, achtergronden en meningen te kijken dan bij het gebruik van kwantitatief onderzoek. Dit is van belang, aangezien deze wijze van onderzoek geschikter is om antwoord te kunnen geven op de gestelde hoofd- en deelvragen van dit onderzoek.

Interview

Het onderwerp van de interviews voor de interne analyse waren de gasttevredenheidsonderzoeken die Flint momenteel inzet om in te kunnen spelen op de steeds wisselende verwachtingen van de gast. Het doel van de interviews was om inzicht krijgen in de verschillende gasttevredenheidsinstrumenten die Flint inzet en de wijze hoe Flint hier momenteel mee omgaat. De resultaten van de interviews zijn verwerkt in de interne- en SWOT-analyse van het adviesrapport. Het onderwerp van de interviews voor de concurrentieanalyse waren de gasttevredenheidsonderzoeken die momenteel worden ingezet door Theater De Vest om in te kunnen spelen op de steeds wisselende verwachtingen van de gast. Het doel van de interviews was om inzicht krijgen in de verschillende gasttevredenheidsinstrumenten die ingezet worden door Theater De Vest. De resultaten van dit interview zijn verwerkt in de concurrentie- en SWOT-analyse van het adviesrapport.

Dataverzameling

Zoals eerder beschreven wordt er in dit onderzoek gebruik gemaakt van verschillende bronnen van kennis en informatie. Deze bronnen zijn op verschillende wijze van dataverzameling bemachtigd, de officiële naam hiervoor is triangulatie. Voor de uitleg en de wijze van triangulatie in dit onderzoek, wordt verwezen naar Oplossingsstrategieën, hoofdstuk 3 in het verantwoordingsdocument.

4.3. Bevindingen

Literatuuronderzoek

In het literatuuronderzoek kwamen de volgende definities van de begrippen gasttevredenheidsonderzoeken en gastvrijheid naar voren. *“Klanttevredenheidsonderzoeken brengen de tevredenheid van klanten ten aanzien van producten, diensten, dienstverlening en medewerkers in kaart. Bovendien maken ze duidelijk wat de behoeften, wensen en verwachtingen van je klanten zijn. Inzichten verzamelen over tevredenheidsbepalers, is een manier om blijvend toegevoegde waarde te leveren voor klanten. Goede klanttevredenheidsonderzoeken bieden naast deze inzichten ook concrete verbeterpunten, die je in staat stellen om jullie klanttevredenheid te verhogen.”* (Van Schie, 2021) *“...welke vervolgens moet bijdragen aan een verbetering van de bedrijfsresultaten.”* (Klanttevredenheidsonderzoek - alles over klanttevredenheid”, 2021)

“(1. It is conferred by a host on a guest who is away from home. (2. It is interactive, involving the coming together of a provider and receiver, (3. It is comprised of a blend of both tangible and intangible factors, (4. the host provides for the guest's security, his psychological and his psychological comfort.” (Hepple, Kipps & Thomson, 1999, p305)

Interne analyse

De interviews van de interne analyse zijn geanalyseerd via kwalitatief onderzoek. Als eerste is er bij de interviews bij elk bruikbaar stuk tekst een open code toebedeeld. Deze open codes zijn vervolgens onderverdeeld in axiale codes die voort zijn gekomen uit de operationalisering van het begrip gasttevredenheidsonderzoeken. De codes zijn verwerkt in een codeboom, die daarna herzien is. Vanuit deze codeboom zijn de interviews per code samengevat en daarna gestructureerd in een vijf punt Likertschaal-visualisatie. Er is gekozen voor vijf punten omdat de waarden van de codes op deze manier duidelijker verdeeld zijn over de categorieën. De belangrijkste codes uit de interviews van de interne analyse staan hieronder toegelicht.

1. Samenhang

Uit de interne analyse is gebleken dat er binnen Flint sprake is van een versnipperde samenwerking. De afdelingen Operationeel en Horeca werken nauw samen. De andere afdelingen werken individueel en hebben zeer beperkt kennis over de andere gasttevredenheidsonderzoeken. Daarnaast is het lastig om verandering door te voeren binnen Flint vanwege de weerstand en beschermen van de eigen afdeling.

2. Gastvrijheidsniveau

Gastvrijheid is een kernwaarde, dit is terug te zien in de resultaten waar Flint hoog scoort op gastvrijheidsaspecten. Dit zorgt wel voor extra hoge verwachtingen vanuit de gast, waar niet altijd aan voldaan kan worden. Door het meetbaar maken van de gastvrijheid merkt Flint een groot verschil in de mensen die hier gemotiveerd van raken of genoeg nemen met een nipte voldoende.

3. Resultaten

De resultaten van Flint zijn goed, zo kwam uit de interne analyse naar voren. Het interne doel wordt ruimschoots gehaald. De aspecten waar Flint voornamelijk hoog op scoort zijn de totaalbeleving, persoonlijke aandacht en gastvrijheid. Echter is het niveau de afgelopen twee jaar iets naar beneden gegaan door de wisseling van ervaren naar onervaren personeel.

4. Opvolging

Op het gebied van de inzet van de resultaten ontbreekt het bij Flint aan opvolging. Er wordt twee weken na de uitslag van een onderzoek vergaderd, waarna de leidinggevenden bij de eigen afdeling de resultaten moeten toepassen. Echter is het niet duidelijk of dit gebeurt. Daarnaast is er onduidelijkheid over welke afdeling welke taken afhandelt in de opvolging.

5. Evaluatie

De evaluatie met betrekking tot de gasttevredenheidsonderzoeken bleek één keer per jaar te gebeuren. Dit gebeurt gezamenlijk met alle afdelingen. Buiten deze evaluatie is het onduidelijk of de afdelingen ook apart evalueren. Daarom is de wens vanuit Flint om te centraliseren.

6. Verantwoordelijkheid

Uit de resultaten is gebleken dat er binnen Flint een sterk gevoel van verantwoordelijkheid heerst, maar wel alleen over de eigen afdeling. Hierbuiten weten de medewerkers niet hoe het bij de rest gaat.

7. Inzet van de resultaten

De inzet van de resultaten verschilt per leidinggevende. Per afdeling wordt binnen twee eerst gekeken of de feedback een incident is. Aan de hand daarvan wordt gekeken hoe het opgelost kan worden. De leidinggevenden van de afdelingen delen deze feedback met de medewerkers van de eigen afdeling. Echter ontbreekt het dan vaak aan opvolging.

Concurrentieanalyse

Het interview van de concurrentieanalyse van Theater De Vest is op dezelfde wijze geanalyseerd als de interviews van de interne analyse, via kwalitatief onderzoek. De axiale code van alternatieven is weggelaten in deze interviewguide, omdat dit geen informatie bevatte voor de concurrentieanalyse. Resultaten en inzet van de resultaten zijn samengevoegd omdat de uitkomsten elkaar overlappen. Samenhang tussen de afdelingen is vervangen door afdelingen omdat dit begrip accurater was. Vanuit deze codeboom is het interview per code samengevat en daarna gestructureerd in een vier punt Likertschaal-visualisatie. Er is gekozen voor vier punten omdat de waarden van de codes op deze manier duidelijker verdeeld zijn over de categorieën. De belangrijkste codes uit de interviews van de concurrentieanalyse staan hieronder toegelicht:

1. Verantwoordelijkheid over de onderzoeken en marketing

De zeggenschap en kennis over de gasttevredenheidsonderzoeken is gecentraliseerd bij de afdeling marketing. Echter wordt er wel om input gevraagd van de andere afdelingen.

2. Tevreden.nl

Tevreden.nl is een extern bedrijf dat twee keer per jaar ingehuurd wordt om een inzicht te krijgen in de klantervaring, zo blijkt uit de concurrentieanalyse. Dit geeft Theater De Vest veel inzichten en bruikbare informatie.

3. Open vragen

In de aftersales worden veelal open vragen aan de gasten gesteld omdat Theater De Vest dit een waardevolle werkwijze vindt vanwege de uitgebreide antwoorden. De opzet van deze open vragen komt vanuit marketing met input van de afdelingen om de vragen zo relevant mogelijk te houden.

4. Afdelingen

De afdelingen binnen Theater De Vest zijn publieksservice, marketing, gebouwbeheer, techniek, het managementteam, financieel, verhuur en beheer grote kerk. Van deze afdelingen is marketing de afdeling met de zeggenschap over de gasttevredenheidsonderzoeken.

5. Samenhang

Uit de resultaten bleek dat de samenhang tussen de afdelingen van Theater De Vest uitstekend is. Het is een sterke, flexibele organisatie. Daarnaast worden alle afdelingen door de afdeling marketing betrokken bij de vraagstelling om deze zo effectief mogelijk te houden. De resultaten worden besproken met het managementteam.

6. Evaluatie

Er is geen vast evaluatiemoment bij Theater De Vest op het gebied van de gasttevredenheidsonderzoeken. Als blijkt dat de resultaten dalende zijn, wordt er een vergadering ingepland. De evaluatie op het gebied van de effectiviteit ontbreekt ook, waardoor er wellicht betere methodes over het hoofd gezien worden.

Gastvrijheidsbrancheanalyse

In de brancheanalyse is er aan de hand van deskresearch een analyse gedaan naar de trends in de hospitalitybranche. Deze staan hieronder beschreven.

Uit de resultaten van de trends- en ontwikkelingen analyse is gebleken dat Try-Likes een belangrijke trend is in de gastvrijheidsbranche. Met dit gastvrijheidsonderzoek kan de gast door op één van de smileys te drukken aangeven hoe goed hij/zij de service of dienstverlening vond. Uit de informatie bleek dat organisaties aan de hand van deze gegevens zich verbeteren en de loyaliteit en omzet verhogen.

Verder is uit de gastvrijheidsbranche analyse gebleken dat de gastbeleving steeds belangrijker wordt dan de kwaliteit van het product. De inzichten uit de analyse toonden aan dat horecaondernemingen zich hierdoor vooral moeten onderscheiden op de totaalbeleving. Experts stelden dat dit via training van personeel gerealiseerd kan worden.

Uit de resultaten is gebleken dat social media monitoring een impactvolle ontwikkeling is binnen de wereld van gasttevredenheid wat de mogelijkheid geeft om alle online conversaties die over het eigen bedrijf gaan om te zetten tot bruikbare data. Deze data dient omgezet te worden tot concrete adviezen en rapporten om de bedrijfsprocessen te verbeteren.

Uit de resultaten van de trends en ontwikkelingen in de gastvrijheidsbranche analyse is gebleken dat het nieuwe AFAS-theater in Leusden een potentiële concurrent is voor Flint. Het nieuwe theater beschikt over luxe en moderne faciliteiten en heeft een groot aantal zitplaatsen.

SWOT-analyse

In de SWOT-analyse worden aspecten rondom de gasttevredenheidsonderzoeken beschreven. De aspecten die in de SWOT-Analyse voorkomen zijn afkomstig uit de interviews met de respondenten van Flint, de interviews met de respondent van Theater De Vest en de trends en ontwikkelingen uit de brancheanalyse.

Sterktes

Als er wordt gekeken naar de resultaten uit de gasttevredenheidsonderzoeken, valt op dat er het hoogst gescoord wordt op gastvrijheid, behulpzaamheid en flexibiliteit. Hiermee wordt rekening gehouden in het selectieproces. Het is gebleken dat het gastvrijheidsniveau een sterkte is van Flint, omdat zij ondanks de hoge verwachtingen van de gasten telkens de interne doelen behalen. Dit is van groot belang, omdat Flint niet beschikt over luxe zalen of faciliteiten.

Uit de interne analyse is gebleken dat de resultaten uit de gasttevredenheidsonderzoeken van Flint een sterkte zijn. De resultaten, zowel per afdeling, per onderzoek als in zijn geheel, zitten gemiddeld tussen de 8,2 en de 8,4. Echter bleek dat de resultaten heel langzaam zakken. De resultaten uit de mystery visit en de MeetingReview zijn het meest accuraat omdat er hieruit de meest onafhankelijke, concrete en- verbeteringsgerichte actiepunten komen.

Het verantwoordelijkheidsgevoel onder de leidinggevenden van Flint bleek een sterkte te zijn. De leidinggevenden beschikken over veel kennis over de onderzoeken van de eigen afdeling. Dit gevoel van verantwoordelijkheid delen de leidinggevenden met de eigen afdeling door de focus op de positieve feedback te leggen. Hierdoor bleek er een boost gegeven te worden aan de werksfeer en dit draagt bij aan de kernwaarden van Flint; gastvrijheid en persoonlijke aandacht.

Zwaktes

Uit de interne analyse kwam naar voren dat de afdelingen bijna compleet los van elkaar staan op het gebied van de gasttevredenheidsonderzoeken. Elke afdeling heeft zijn eigen onderzoeken, inzet van resultaten en hebben weinig kennis over elkaar. De afdelingen operationeel en horeca opereren wel nauw samen, maar de overige afdelingen niet. Ook wordt verandering niet snel geaccepteerd vanwege de bescherming van de eigen afdeling. De wens om te centraliseren wordt grotendeels toegejuicht, echter is er de angst voor standaardisering van de onderzoeken.

De evaluatie van de gasttevredenheidsonderzoeken bleek een zwakte te zijn omdat de afdelingen apart van elkaar functioneren en amper gezamenlijke evaluaties rondom de gasttevredenheidsonderzoeken hebben. In de vergaderingen blijft men hangen in de negatieve feedback, in plaats van te kijken naar verbeteringen. Ook ontbreekt er een gevoel van urgentie over de huidige gasttevredenheidsonderzoeken. Dit bleek een van de redenen te zijn waarom nauwelijks alternatieven op de huidige onderzoeken zijn.

De manier hoe de verschillende afdelingen omgaan de inzet van de resultaten uit de gasttevredenheidsonderzoeken, bleek een zwakte te zijn. Zodra er feedback uit een van de gasttevredenheidsonderzoeken komt, heerst er onduidelijkheid over de verantwoordelijkheid. De uitkomst hiervan is dat het probleem te lang aanwezig blijft binnen Flint. Verder ontbreekt er interne opvolging op de resultaten uit de gasttevredenheidsonderzoeken. Een belangrijke factor in het ontbreken van opvolging is het openstaan voor de kritiek uit de onderzoeken.

Kansen

Uit het onderzoek is gebleken dat het inzetten van de Tri-Likes ter ondersteuning van de mystery visit een kans is voor Flint. Voor Flint bleek het lastig om de strategie te wijzigen naar de beoordeling van één mystery visit. Door de tri-likes in te zetten op de onderwerpen uit de mystery visit kan er gecontroleerd worden in hoeverre deze onderwerpen breder gedragen worden door de doelgroep en of de strategie daaraan aangepast dient te worden.

Uit de resultaten van de SWOT-analyse bleek dat de kans voor de inzet van social listing in de ondersteuning van de afdeling marketing zit, door de data in te zetten om de respons te verhogen en de enquêtes kritischer te maken.

De resultaten uit de SWOT-analyse wezen uit het gebrek aan evaluatie van de gasttevredenheidsonderzoeken bij de concurrent een kans is. De concurrent bleek een vergadering te houden wanneer de resultaten een halfjaar dalende zijn en niet te evalueren over de effectiviteit.

Hierdoor worden er effectievere alternatieven over het hoofd gezien. Als Flint een duidelijke structuur hanteert, kunnen zij uitlopen op de concurrentie.

Bedreigingen

In de interne analyse kwam naar voren dat de gasttevredenheid van Flint dalende is vanwege de hoge verwachtingen van de gast en het nieuwe, onervaren personeel. Er kan geconcludeerd worden dat dit, in combinatie met het groeiende belang van gasttevredenheid en gastbeleving, een bedreiging is voor Flint.

De informatie vanuit de SWOT-analyse bracht naar voren dat de opening van het AFAS Theater in Leusden een bedreiging vormt voor Flint. De bedreiging wordt gevormd door het feit dat AFAS beschikt over luxere faciliteiten en hetzelfde niveau van gastvrijheid, zo bleek uit de gastvrijheidsbranche analyse.

Een bedreiging bleek de centralisatie van de gasttevredenheidsonderzoeken bij de concurrent te zijn. Bij de concurrent bleek een sterke en verbonden organisatie te hebben waarin de onderzoeken onder de volledige zeggenschap van de afdeling marketing te staan, al worden de overige afdelingen telkens betrokken. Het gevaar voor Flint ligt in het ontbreken van de samenhang en kennis tussen de afdelingen, wat zal resulteren in de blijvende daling dan de gasttevredenheid en het uitlopen van de concurrentie.

4.4. Gebruik bevindingen

De bevindingen uit de interne-, concurrentie-, gastvrijheidsbranche- en SWOT-analyse hebben de basis gevormd voor de antwoorden op de onderzoeks- en deelvragen van dit onderzoek. Deze antwoorden worden hieronder kort beschreven, aangezien de volledige antwoorden beschreven staan in de conclusie van het beroepsproduct. De onderzoeksvragen waren:

'Hoe gaat Flint momenteel om met de gasttevredenheidsonderzoeken?'

Uit de interne analyse is gebleken dat er binnen Flint sprake is van een versnipperde samenwerking. De afdelingen operationeel en horeca werken nauw samen. De andere afdelingen werken individueel en hebben zeer beperkt kennis over de andere gasttevredenheidsonderzoeken. Daarnaast is het lastig om verandering door te voeren binnen Flint vanwege de weerstand en beschermen van de eigen afdeling.

‘Hoe gaat de theaterbranche om met gasttevredenheidsonderzoeken?’

De zeggenschap en kennis over de gasttevredenheidsonderzoeken is gecentraliseerd bij de afdeling marketing. Echter wordt er wel om input gevraagd van de andere afdelingen. Daarnaast bleek de samenhang tussen de afdelingen van Theater De Vest uitstekend. Het is een sterke, flexibele organisatie. Daarnaast worden alle afdelingen door de afdeling marketing betrokken bij de vraagstelling om deze zo effectief mogelijk te houden. De resultaten worden besproken met het managementteam.

‘Hoe zien de belangrijkste trends en ontwikkelingen voor Flint eruit in de gastvrijheidsbranche op het gebied van gastvrijheid en gasttevredenheidsonderzoeken?’

De Try-Likes zijn een belangrijke trend in de gastvrijheidsbranche. Verder is uit de gastvrijheidsbranche analyse gebleken dat de gastbeleving steeds belangrijker wordt dan de kwaliteit van het product. Daarnaast is social media monitoring een impactvolle ontwikkeling binnen de wereld van gasttevredenheid en is het nieuwe AFAS-theater in Leusden een potentiële concurrent is voor Flint.

De hierop gebaseerde onderzoeksvragen waren:

‘Welke gasttevredenheidsonderzoeken hanteert Flint momenteel en waarom juist deze instrumenten?’

De mystery visit, de enquête vanuit de horecagerec, de aftersales vanuit de afdeling marketing, de aftersales vanuit de afdeling E&C, MeetingReview, Formitable, het na geruime tijd bellen met de opdrachtgever en evaluatie met de opdrachtgever tijdens en direct na het evenement om de gasttevredenheid te kunnen meten. Flint gebruikt de mystery visit en de enquêtes/ aftersales voor snelle verbetering, MeetingReview en voor een onafhankelijke beoordeling, de evaluatie met de opdrachtgever vanwege belang van persoonlijke aandacht en het nabellen voor een accurater beeld.

‘Op welke manier zet Flint deze gasttevredenheidsonderzoeken in voor de optimalisering van de gasttevredenheid?’

De wijze waarop Flint de gasttevredenheidsonderzoeken inzet om de gasttevredenheid te optimaliseren is ineffectief. Er heerst onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden met betrekking tot de resultaten, waardoor klachten te lang aanwezig blijven. Daarnaast ontbreekt de structuur van opvolging en blijkt dat de negatieve feedback niet juist verwerkt wordt.

‘Welke van deze gasttevredenheidsonderzoeken, die Flint momenteel niet inzet, zijn geschikt voor Flint en waarom?’

Tevreden.nl bleek voor Flint een interessant gasttevredenheidsonderzoek vanwege de mogelijkheid voor de snelle verbetering van de negatieve feedback, de compleetheid van tevreden.nl en de kant-en-klare vragenlijsten. Echter moet er geen standaardisatie plaats moet vinden in dit proces.

‘Wat zijn voor Flint de belangrijkste kansen en bedreigingen in de theaterbranche en waarom?’

Er ligt voor Flint een kans in het gebrek aan evaluatie van de gasttevredenheidsonderzoeken bij de concurrent. Bij hantering van een duidelijke structuur van evalueren en oriëntatie op de alternatieven, kan Flint uitlopen op de concurrentie. De bedreiging uit externe omgeving van Flint is de centralisatie van de gasttevredenheidsonderzoeken bij de concurrent. Dit kan voor Flint resulteren in een blijvende daling dan de gasttevredenheid en het uitlopen van de concurrentie.

‘Wat zijn voor Flint de belangrijkste kansen en bedreigingen in de gastvrijheidsbranche en waarom?’

De inzet van Try-likes ter ondersteuning van de mystery visit is een kans, omdat er gecontroleerd kan worden in hoeverre deze onderwerpen breder gedragen worden door de doelgroep en of de strategie daaraan aangepast dient te worden. Het groeiende belang van gasttevredenheid en gastbeleving in combinatie met de dalende resultaten van Flint is een bedreiging. Social listing is een kans voor Flint, ter de ondersteuning van de afdeling marketing door de data in te zetten om de respons te verhogen en de enquêtes kritischer te maken. Het AFAS Theater in Leusden is een bedreiging voor Flint vanwege de luxere faciliteiten en hetzelfde niveau van gastvrijheid.

‘Welke gasttevredenheidsonderzoeken van buiten de theaterbranche, die Flint momenteel nog niet inzet, zijn geschikt voor Flint en waarom?’

De Try-Likes zijn een geschikt gasttevredenheidsonderzoek voor Flint vanwege de effectiviteit in het veel informatie verzamelen, het daaruit snel verbeteren van de kritieke punten en de vraag naar een

nieuw gasttevredenheidsinstrument ter ondersteuning van de mystery visit. Social media monitoring is ook een gasttevredenheidsonderzoek dat geschikt is vanwege de wens om een instrument te vervangen of aan te passen wanneer het niet effectief is en het verhogen van de respons en kritischere vraagstelling van de enquête van marketing.

De bovenstaande antwoorden op de onderzoeks- en deelvragen hebben de input gevormd voor de aanbevelingen die gedaan zijn voor Flint ter optimalisering van de gasttevredenheidsonderzoeken. De inzet van deze aanbevelingen vormen tevens de beantwoording van het managementvraagstuk: *'Hoe kan Flint de gasttevredenheidsonderzoeken optimaliseren en daarmee inspelen op de steeds wisselende verwachtingen van de gasten?'*.

De aanbevelingen

De eerste aanbeveling is gebaseerd op de wens van Flint om een ander gasttevredenheidsonderzoek in te zetten. In de interne analyse werd gesteld dat de Try-Likes al eens eerder als alternatief gezien werden, echter bleek dit project niet van de grond gekomen te zijn. Daarnaast mist Flint de consistentie in de mystery visit vanwege het aantal keer dat het per jaar ingezet wordt en omdat het slechts de mening van één persoon is waardoor er geen belangrijke keuzes op gebaseerd kunnen worden. Met deze reden is de aanbeveling voor de Try-Likes ter ondersteuning van de mystery visit gedaan. Door de snelle en vele informatie uit de Try-Likes kan Flint effectiever handelen en veranderingen toepassen ten opzichte van de strategie, wat resulteert in leerpunten uit de onderzoeken halen en zichzelf structureel verbeteren.

De tweede aanbeveling is het inzetten van social media monitoring en speelt in op de misstanden van de aftersales enquête van marketing. Uit de interne analyse bleek dat de afdeling marketing niet de benodigde respons haalt op de enquête en dat deze daarnaast niet gericht is op verbetering, maar naar de bekende weg vraagt. Door social media monitoring in te zetten ter ondersteuning van de aftersales enquêtes, worden de vragenlijsten kritischer en gericht op verbetering, waardoor Flint zichzelf kan verbeteren en leerpunten uit de onderzoeken kan halen. Daarnaast worden de enquêtes hierdoor niet gestandaardiseerd omdat deze volledig afgestemd zijn op de wensen en behoeften van de verschillende doelgroepen van Flint, wat daarnaast tot gevolg heeft dat de respons verhoogd wordt.

De derde aanbeveling voor Flint is voortgekomen uit de combinatie van de centralisatie van Theater De Vest en de wens van Flint, namelijk het centraliseren van de gasttevredenheidsonderzoeken onder de afdeling marketing. Door het centraliseren van de onderzoeken creëert Flint samenhang tussen de afdelingen, omdat zij allemaal betrokken worden in de besluitvorming over de inzet van de onderzoeken, geregisseerd door marketing. Door de zeggenschap over de inhoud grotendeels bij de afdelingen zelf te laten, in overleg met marketing, wordt er voorkomen dat de onderzoeken gestandaardiseerd worden zodat het nodige verschil tussen de verschillende doelgroepen behouden blijft. Daarnaast zal de gasttevredenheid verhogen doordat de leidinggevenden hiervoor meer tijd hebben omdat zij zich niet meer volledig op de onderzoeken hoeven te focussen.

Aanbeveling vier staat voor het creëren van een speciaal managementteam voor de processen van de gasttevredenheidsonderzoeken en kan worden gezien als een verlengstuk van aanbeveling twee om zo dicht mogelijk bij de gewenste situatie te blijven die vanuit Flint geschetst is. Door het stappenplan voor opvolging van de resultaten per afdeling verschillend te maken, wordt het onderscheid in het soort gast gemaakt. Daarnaast zal er door het creëren van dit managementteam en het houden van de maandelijkse standaard vergaderingen samenhang ontstaan tussen de afdelingen vanwege het delen van de kennis over elkaars onderzoeken, de vele communicatie die ontstaat tussen de afdelingen en het opheffen van de onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is over welke onderwerpen tijdens evenementen.

4.5. Discussie

In het onderzoek spelen er een aantal aspecten die bevestigen in hoeverre het onderzoek betrouwbaar is. Gedurende het onderzoek is het sprake geweest van veelvuldige terugkoppeling met

de deelnemers van de peergroup van het Young Professional Semester. In deze meetings zijn telkens bepaalde stukken uit het onderzoek besproken en beoordeeld door de andere studenten en de begeleider. De mate van betrouwbaarheid wordt in dit proces verhoogd, omdat er door andere professionals gecontroleerd wordt op systematische of toevallige fouten in het proces. Daarnaast is bij elke deadline-datum een conceptversie van het tussenproduct gecontroleerd op accuraatheid door de opdrachtgever. Het doel van deze regeling was om zo dicht mogelijk bij de gewenste situatie vanuit de opdrachtgever te blijven.

De herhaalbaarheid houdt in of hetzelfde resultaat gevonden wordt wanneer het onderzoek overgedaan wordt. Dit kan door middel van een aantal handelingen. (Scribbr, 2020) Ten eerste is er gebruikt gemaakt van de zogeheten test-hertest. Deze methode gaat op voor de interne analyse waarin meerdere interviews afgenomen zijn met verschillende respondenten, waarbij dezelfde interviewgids gebruikt is. Echter is tijdens het onderzoek gebleken dat de afdeling marketing ook een alternatief had kunnen zijn in de vorm van een extra interview met de leidinggevende. Voor de concurrentieanalyse kan worden gesteld dat een 'best practice' de beste optie was geweest, omdat nu niet alle informatie verzameld is. Ook is het onduidelijk of Theater de Vest wel de beste optie is voor de analyse en vergelijking met Flint. Daarnaast hadden er meer interviews met concurrenten afgenomen kunnen worden waardoor er een onafhankelijker beeld van de gasttevredenheidsonderzoeken had ontstaan, echter heeft de drukte van de coronacrisis als uitwerking gehad dat de concurrenten minimaal of geen antwoord gaven. Verder hadden er andere modellen gebruikt kunnen worden in plaats van de SWOT-analyse die extra dimensies met zich meebrengen, zoals het 7s model van McKinsey of het vijf krachtenmodel van Porter. Echter bleek dat de SWOT-analyse informatief en diepgaand genoeg was om de benodigde adviezen voor Flint te schrijven.

De validiteit houdt in dat er gekeken wordt in hoeverre de resultaten uit het onderzoek overeenkomen met de werkelijkheid. (Scribbr, 2020) De interne validiteit is de mate waarin het onderzoek zodanig goed gedaan is dat de conclusies kwalitatief goed zijn. (Scribbr, 2020) Ten eerste zijn de verschillende tussenproducten van dit adviesrapport telkens in concept door de opdrachtgever gecontroleerd. Ook is er gebruik gemaakt van methodische triangulatie door middel van literatuuronderzoek naar de begrippen van gasttevredenheidsonderzoeken en gastvrijheid. Verder zijn er analysemodellen en primair- en secundair onderzoek gebruikt om een antwoord te geven op de onderzoeksvragen en zo een advies te schrijven. De volgende vorm van triangulatie in dit onderzoek zijn de interviews. Als laatste is er deskresearch naar trends en ontwikkelingen in de gastvrijheidsbranche gedaan. De externe validiteit houdt in dat de resultaten uit het onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden (Scribbr, 2020) Dit onderzoek en de uitkomsten daarvan kunnen naast Flint ook gebruikt worden door andere theaters en horecaondernemingen voor de optimalisering van de gasttevredenheidsonderzoeken wanneer er een gelijksoortig managementprobleem speelt omtrent de gasttevredenheidsonderzoeken. Daarom is dit onderzoek naar zekere mate te generaliseren en dus extern valide.

Begripsvaliditeit betekent of dat het instrument daadwerkelijk meet wat het hoort te meten in het onderzoek. (Scribbr, 2020) Dit onderzoek heeft voldoende mate van begripsvaliditeit, omdat de interviewgids van de interviews gebaseerd zijn op de operationalisering van het kernbegrip gasttevredenheidsonderzoeken. Deze operationalisering heeft daarnaast ook de axiale codes in het kwalitatieve onderzoeksproces naar voren laten komen. Vanuit deze informatie blijkt dat het instrument gemeten heeft wat er daadwerkelijk gemeten moest worden, namelijk hoe de organisaties omgaan met de gasttevredenheidsonderzoeken.

Concluderend is dit onderzoek voor het adviesrapport voldoende betrouwbaar en valide. Dit komt door de verantwoording en herhaalbaarheidseis waaraan voldaan is. Daarnaast vanwege voortborduren op al vastgestelde theorieën waar het kwalitatieve onderzoek in de interne- en concurrentieanalyse op berust is, namelijk een theoretisch kader waar de interviewgids uit voort gekomen is. Ook is er telkens gewerkt vanuit de wens van de opdrachtgever, stof besproken met de peergroup van het Young Professional Semester en teruggekoppeld naar de opdrachtgever.

5. Stakeholders

Bij het ontwikkelen van het adviesrapport voor Flint zijn een aantal partijen betrokken. Ook wordt de weerstand die vanuit de stakeholder komt en de wijze van overwinnen toegelicht. Dit staat daarna overzichtelijk weergegeven in een tabel in bijlage 4.

De stakeholders

De eerste stakeholder is Robert Hendrik, manager horeca bij Flint, opdrachtgever en begeleider tijdens het ontwikkelen van het beroepsproduct. Als opdrachtgever en begeleider van dit product is Robert Hendriks betrokken bij de vraag, totstandkoming en de uitvoering. De weerstand vanuit de opdrachtgever kan als onderwerp de financiële aspecten van de aanbevelingen hebben. Flint heeft namelijk een vast budget voor de gasttevredenheidsonderzoeken, waar niet overheen gegaan mag worden. De weerstand hiertegen kan worden weerlegd door de feitelijke onderbouwing in hoofdstuk zes, financiën, van dit portfolio. Hierin staat beschreven wat de kosten van de aanbevelingen zijn en of deze binnen het budget van Flint passen en dus financieel haalbaar zijn of niet.

Daarnaast zijn de leidinggevendenden/ managers ook stakeholders in dit beroepsproduct. Deze groep is vooral betrokken bij de totstandkoming en uitvoering van het product. Verder zijn de medewerkers en vrijwilligers die het werk uitvoeren betrokken bij de uitvoering. De weerstand die kan ontstaan vanuit het personeel, zal over de centralisatie van de standaardisering en de toename van werk gaan wanneer er gecentraliseerd wordt. Deze weerstand kan worden overwonnen door de medewerkers vooraf goed te informeren en daarmee te laten zien dat centraliseren niet standaardiseren betekent en dat de toename van werk minimaal zal zijn door het uit handen geven van een aantal basistaken van de gasttevredenheidsonderzoeken.

Als derde stakeholder zijn uiteraard ook de gasten van Flint betrokken bij dit proces. Zij zijn betrokken bij de uitvoering van het beroepsproduct. Er zal vanuit de gast weinig weerstand zijn tegenover een verbetering van de gasttevredenheid. Echter kan het zo zijn dat de gast weerstand heeft tegen een toename van het aantal gasttevredenheidsonderzoeken die ingevuld moeten worden. Deze weerstand kan overwonnen worden door, zoals in de maatregelen beschreven is, de onderzoeken niet voortdurend in te zetten, maar op geschikte momenten om de respons hoog te houden.

De vierde stakeholder is het concurrerende theater, Theater De Vest. Zij zijn betrokken bij de totstandkoming van het beroepsproduct door middel van het verstrekken van informatie voor het kwalitatieve onderzoek. De weerstand die vanuit Theater De Vest kan ontstaan is de voorsprong die Flint op de concurrentie kan krijgen door het toepassen van de aanbevelingen. Deze weerstand kan weerlegd worden door aan Theater De Vest aan te geven wat de aanbevelingen voor Flint zijn. Zo kunnen zij deze ook toepassen, waardoor de voorsprong minder snel zal groeien. Daarnaast heerst er in de theaterbranche amper een concurrentiestrijd. Dit onderwerp zou alleen gaan over de concurrentie op de evenementen en congressenmarkt, waar Flint en Theater De Vest zich beiden op gevestigd hebben.

De laatste stakeholders zijn potentiële bedrijven die een samenwerking aan gaan met Flint vanwege de aanbevelingen. Zij zijn betrokken bij de totstandkoming en uitvoer van het beroepsproduct. De weerstand die kan ontstaan bij de potentiële bedrijven die een samenwerking aan gaan met Flint gaat over de korte periode van samenwerking. Deze weerstand kan verholpen worden door tijdens de onderhandelingen over de samenwerking aan de bedrijven duidelijk te maken dat wanneer de geleverde producten bevallen en daadwerkelijk de gasttevredenheidsonderzoeken optimaliseren, zij tot een verlenging overeen kunnen komen.

Om met de eventuele weerstand tegen de aanbevelingen om te gaan, zal kleurenmodel van De Caluwé (2019) gebruikt worden. Hierin worden 5 manieren van denken over verandering getypeerd door kleuren. Geel, blauw, wit, groen en rood. Met dit kleurenmodel wordt het gemakkelijker om mensen en situaties te typeren, kunnen er diagnoses gesteld worden, bijbehorende ingrepen worden ontworpen en kunnen mensen zichzelf typeren. Hierin is het voor de managers en leidinggevendenden

van belang dat zij bepalen welke kleur van toepassing is in een situatie (De Caluwé, 2019). In de situatie van Flint is de kleur van geel passend. Hier bestaat het verandertraject uit het bijeenbrengen van meningen en het vormen van een machtsblok om complexe doelen te bereiken waar meerdere partijen bij betrokken zijn. Geeldrukdenkers gaan ervanuit dat mensen veranderen als er rekening gehouden wordt met hun eigen belang.

Maatschappelijke impact (Profit, Planet & People)

De Profit kant van de maatschappelijke impact van dit adviesrapport, is een commerciële impact voor de markt waar Flint zich in bevindt. De gehele gastvrijheidsbranche kan profiteren van een succesvol verloop van het implementeren van dit advies. Dit heeft te maken met de commerciële impact. De impact hiervan is dat het algehele niveau van gasttevredenheidsonderzoeken en gasttevredenheid binnen deze sector significant toeneemt. Uit de deskresearch naar de trends en ontwikkelingen in de gastvrijheidsbranche komt naar voren dat het belang van een totaalbeleving steeds belangrijker wordt, de gast komt naar de horecagelegenheid omdat er een servicebehoefte is, namelijk een totaalbeleving ervaren waaraan hij/zij waardevolle herinneringen overhoudt. (Verkerk, 2021) Vanwege de enorme stijging in het aanbod van online eten bestellen, heeft de gast een veel groter aanbod aan een kwalitatief goed product. (Koninklijke Horeca Nederland, 2021) Dit maakt het voor de horeca extra noodzakelijk om beleving toe te voegen aan het eigen concept om zich zo te kunnen blijven onderscheiden en te doen aan gastbinding. Als een onderneming capabel genoeg is om beleving te kunnen verkopen, geven zij de gast daarmee een reden om terug te komen. (Verkerk, 2021) Door het toepassen van de aanbevelingen zal Flint inspelen op de steeds wisselende verwachtingen en daarmee ook op de bovenstaande trend van gastbeleving.

Het onderdeel van Planet komt terug in het duurzaamheidsaspect van de vierde aanbeveling. Volgens KPN (2021) blijkt uit onderzoek van Het Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (KiM) dat 45 procent van de mensen die gedurende de coronacrisis thuis werkten, dat in de toekomst ook blijft doen. Door de trend van de verdere digitalisering van de werkplek, door online te vergaderen Via Microsoft Teams en Zoom, zal het percentage van thuiswerkenden de komende jaren blijven stijgen (KPN, 2021). Het vele thuiswerken en online vergaderen blijkt voordelen met zich mee te brengen op het gebied van het milieu. Blüm (2020) stelt dat het kiezen van de thuiswerkplek boven een kantoortuin zorgt voor minder CO₂-uitstoot door het minder gebruiken van de auto. Daarnaast zorgt thuiswerken volgens Blüm (2020) voor energiebesparing vanwege de lagere kantoorgebouwen. Als laatste zorgt het thuiswerken door het minder uitprinten van grote rapporten, het niet weggooien van eten en het gebruik van een bord of glas in plaats van plastic bakjes en bekertjes voor minder verspilling (Blüm, 2020). De maandelijkse vergaderingen van het Managementteam van Flint kunnen om de maand online gehouden worden. Hiermee draagt Flint bij aan het onderdeel van Planet door middel van een kleinere CO₂-voetafdruk, minder energieverbruik en minder verspilling van papier, eten en plastic.

Op het gebied van People is er gekozen om tijdens dit onderzoek rekening te houden met de ethische aspecten. Er kwam in de aanbeveling van social listing een ethisch aspect naar voren, namelijk die van privacy met betrekking tot de dataverzameling. De ontwikkeling die hier op ethisch gebied meer verbonden is, is de Privacywetgeving Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG.) Uit onderzoek blijkt dat de wet AVG de organisatie meer verplichtingen geeft bij het verwerken van persoonsgegevens, de privacy rechten zijn versterkt en uitgebreid. (Den Breejen, 2021) Het dilemma voor Flint ligt in de data policing, het omgaan met de privacy op het gebied dataverzameling en het bewaren daarvan. (Thaesis, 2021) Flint dient ethisch, en volgens de wet AVG, om te gaan met de data van de doelgroep die uit de social listing verzameld wordt.

6. Financiën

Aanbeveling 1

De inzet van Try-Likes ter ondersteuning van de mystery visit is de eerste aanbeveling voor Flint. De ondersteuning kan gezien worden als het controleren van negatieve feedback uit de resultaten van de mystery visit, en daaruit kijken of dit breder gedragen wordt door de doelgroep. De Try-Likes worden, afhankelijk van de inzet van de mystery visits, één keer per maand ingezet. Het doel van deze frequentie is om de respons hoog te houden door de gasten niet elke voorstelling met het product te confronteren. Deze aanbeveling komt voort uit de informatie van de interne analyse waaruit bleek dat dit gasttevredenheidsonderzoek al eens eerder gezien werd als geschikt alternatief. Echter is dit project nooit van de grond gekomen. Ondanks dit worden de Try-Likes nog steeds gezien als een serieuze optie vanwege het voldoen aan de wens van snelle verbetering, kritische vraagstelling en het halen van leerpunten uit de onderzoeken.

De financiële aspecten van de Try-Likes zijn de kosten die het abonnement met FourSmileys met zich meebrengt. Het aanbod van FourSmileys voor de Try-Likes zijn de Smiley Terminal, Wall, Touch en Web Smileys. (FourSmileys, 2021) De beste optie de Smiley Terminal. Dit is een draadloze versie die op een voetstuk staat, waardoor het overal in het gebouw neergezet kan worden. (FourSmileys, 2021) Dit is voor Flint geschikt omdat de Try-Likes telkens op verschillende onderdelen uit de mystery visit worden ingezet en dus op verschillende locaties komen te staan. FourSmileys biedt voor hun producten de keuze voor een één- tot en met driejarig abonnement. Ook is er keuze voor het zogeheten Branding Pack waarmee de Try-Likes in de stijl en kleuren van Flint ontworpen kunnen worden. Daarom wordt Flint geadviseerd om vier Smiley Terminals in te zetten voor een abonnementsduur van één jaar. De kosten hiervoor zijn 99 euro per maand per product. Als extra optie kan Flint beslissen om het Branding Pack van 79 euro per product in te zetten, echter is dit optioneel. De volledige kosten zijn te zien in de onderstaande tabel.

Aanbeveling 2

De volgende aanbeveling is de inzet van social media monitoring voor Flint. Social media monitoring wordt ingezet ter ondersteuning de aftersales enquêtes. Dit komt voort uit een combinatie van informatie uit de interne-, gastvrijheidsbranche- en SWOT-analyse. Het bleek dat de huidige aftersales enquêtes vanuit de afdelingen van marketing, horeca en evenementen & congressen niet kritisch zijn. Door de vele informatie over de doelgroep die via social media monitoring gewonnen wordt, komt Flint achter de wensen en behoeften van de doelgroep. Daarnaast vult een gast liever een voor hem/haar interessante vragenlijst met relevante en aansprekende vragen in dan een vragenlijst waarin naar bevestiging gezocht wordt, zoals de huidige enquêtes. Op deze wijze speelt Flint in op de wensen van de doelgroep, waardoor de enquêtes kritischer worden en de respons zal verhogen.

De financiële impact zal zich afspelen op het gebied van het externe bedrijf en de extra personeelskosten van de ICT-specialist. Het gekozen externe bedrijf dat past bij de wensen van Flint is Hootsuite, een expert op het gebied van marketing en social media (Hootsuite, 2021). De opties die aangeboden worden door Hootsuite zijn Professional, Team, Business, Enterprise. Van deze opties is het Team pakket van 190 euro per maand geschikt voor Flint. Het legt de focus meer op de monitoring van social media door middel van aangepaste analyses en rapporten die uit de data behaald worden. De overige pakketten blijken meer focus te leggen op de inzet van social media zelf, iets wat voor Flint niet relevant is. Echter zit er in het Team pakket ook begeleiding voor de inzet van social media bij. Een meer geschikte optie voor Flint is daarom het Enterprise pakket waar in overleg met Hootsuite een oplossing op maat gezocht wordt. Hier staat geen prijsindicatie bij. Er zal in de kostenberekening van 218 euro per maand uitgegaan worden voor het Enterprise pakket, omdat de aspecten van social media inzet wegvallen, maar er extra aspecten bijkomen met betrekking tot het monitoren van social media, zoals prestatiestatistieken en uitgebreide analyses. De technisch specialist van de afdeling van marketing zal meelopen, om na een maand de taken en verantwoordelijkheden over te nemen van het externe bedrijf. Voor de ICT-specialist die de werkzaamheden na één maand overneemt, is er gekozen om het gemiddelde uurloon te vermenigvuldigen met het aantal uur per maand dat er gemiddeld aan de social media gewerkt wordt door bedrijven in Nederland, namelijk twee uur in de maand.

Aanbeveling 3

De derde aanbeveling is het centraliseren van de gasttevredenheidsonderzoeken van Flint. Dit is voortgekomen uit de combinatie van de centralisatie van Theater De Vest en de wens van Flint, namelijk het centraliseren van de gasttevredenheidsonderzoeken onder de afdeling marketing. Door het centraliseren van de onderzoeken creëert Flint samenhang tussen de afdelingen, omdat zij allemaal betrokken worden in de besluitvorming over de inzet van de onderzoeken, geregisseerd door marketing. Door de zeggenschap over de inhoud grotendeels bij de afdelingen zelf te laten, in overleg met marketing, wordt er voorkomen dat de onderzoeken gestandaardiseerd worden zodat het nodige verschil tussen de verschillende doelgroepen behouden blijft. Daarnaast zal de gasttevredenheid verhogen doordat de leidinggevenden hiervoor meer tijd hebben omdat zij zich niet meer volledig op de onderzoeken hoeven te focussen.

De financiële aspecten van het centraliseren van de gasttevredenheidsonderzoeken zijn van dusdanig klein effect dat deze niet van toepassing zijn. Vanuit de afdeling marketing zal er een kleine toename van werk en personeelskosten komen aangezien de gasttevredenheidsonderzoeken daar gecentraliseerd worden. Echter zijn dit taken die verschuiven naar marketing vanuit andere afdelingen waardoor het aantal uren gelijk blijft en er dus geen toename is over de gehele organisatie. Daarom zal de centralisering niet direct terug te zien zijn op de winst- en verliesrekening van Flint.

Aanbeveling 4

Aanbeveling vier staat voor het creëren van een speciaal managementteam voor de processen van de gasttevredenheidsonderzoeken en kan worden gezien als een verlengstuk van aanbeveling twee om zo dicht mogelijk bij de gewenste situatie te blijven die vanuit Flint geschetst is. Door het stappenplan voor opvolging van de resultaten per afdeling verschillend te maken, wordt het onderscheid in het soort gast gemaakt. Daarnaast zal er door het creëren van dit managementteam en het houden van de maandelijkse standaard vergaderingen samenhang ontstaan tussen de afdelingen vanwege het delen van de kennis over elkaars onderzoeken, de vele communicatie die ontstaat tussen de afdelingen en het opheffen van de onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is over welke onderwerpen tijdens evenementen.

De financiële aspecten van deze maatregel is die van een toename uren en personeelskosten. Het managementteam vergadert elke maand over de gang van zaken rondom gasttevredenheidsonderzoeken. Voor deze maandelijkse vergadering is telkens een uur vastgesteld, op basis van de gemiddelde tijd van een effectieve vergadering. (Bar Beton, 2021) De kosten hiervan zijn, zoals in de onderstaande tabel, te berekenen door de gemiddelde uurlonen van de leidinggevenden te vermenigvuldigen met zeven maanden, de periode van de start van de maatregel tot het einde van het theaterseizoen van Flint. De personeelskosten worden niet meegenomen in het budget voor de gasttevredenheidsonderzoeken, ondanks dat deze wel binnen het beschikbare budget zouden passen. De redenatie hierachter is dat binnen het budget van de gasttevredenheidsonderzoeken alleen kosten horen te staan die te maken hebben met de onderzoeken zelf. Deze medewerkers zijn momenteel, op de marketingmanager na, al in dienst bij Flint en tellen dus niet mee als investering voor de gasttevredenheidsonderzoeken.

Uit de investeringsbegroting in bijlage 5 blijkt dat de totale investering, exclusief branding package van de Smiley Terminal, €4.976 bedraagt. Zelfs als de berekende personeelskosten (€833,47) meegerekend worden in de investering en de branding package (€316) door Flint aangeschaft wordt, blijft het totaal van deze bedragen onder het gestelde budget door Flint van €7.500 voor een theaterseizoen.

Daarnaast brengen de aanbevelingen vanuit de verbeterde gasttevredenheid een betere concurrentiepositie met zich mee in de vorm van imagoverbetering ten opzichte van de nieuwe potentiële concurrent, het AFAS Theater in Leusden.

Er kan dus geconcludeerd worden dat de aanbevelingen voor Flint, ter optimalisatie van de gasttevredenheidsonderzoeken en het daarmee in kunnen spelen op de wisselende verwachtingen van de gast, financieel haalbaar en verantwoord zijn.

Bijlagen verantwoordingsdocument:
Bijlage 1: Operationalisering



Figuur 1.1: operationalisering begrip gastvrijheidsonderzoeken

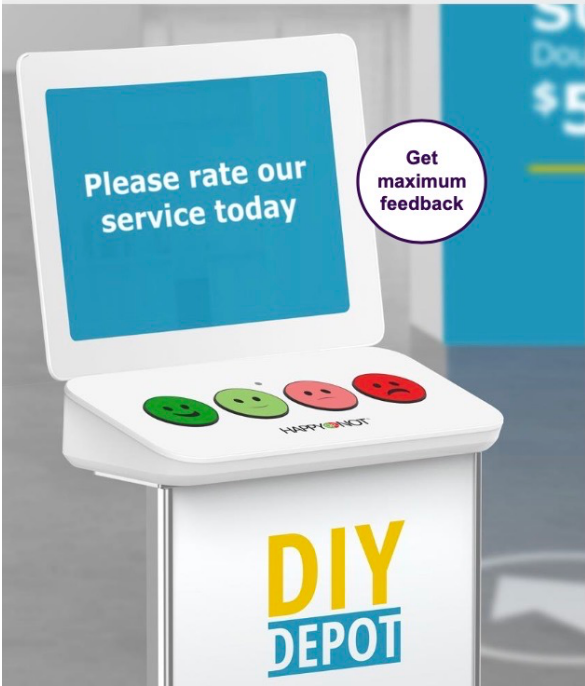
Bijlage 2: SWOT-Analyse confrontatiematrix

Legenda:

- **+/+** = Duidelijk positieve issue
- **-/-** = Duidelijk negatieve issue
- **+** = Positief raakvlak
- **-** = Negatief raakvlak
- **0** = Twijfel over het raakvlak
- **Leeg** = Geen enkel verband zichtbaar

			Sterktes			Zwaktes		
			S1	S2	S3	Z1	Z2	Z3
			Gastvrijheidsniveau van Flint	Resultaten uit de gasttevredenheidsonderzoek en	Verantwoordelijkheidsgevoel dat heerst binnen Flint	Samenhang tussen de afdelingen van Flint	Evaluatie van de gasttevredenheidsonderzoek en van Flint	Verantwoordelijkheid over de gasttevredenheidsonderzoek en van Flint
Kansen	K1	Inzet van Try-Likes	+/+	+		+		
	K2	Inzet van Social Listing	+/+	+/+		+		
	K3	Gebrek aan evaluatie bij de concurrent			0		+	
Bedreigingen	B1	Groeiend belang van de gastbeleving	+/+	+		-/-	0	-
	B2	AFAS Theater Leusden	0			-/-		-
	B3	Centralisatie van de gasttevredenheidsonderzoeken				-/-	0	

Bijlage 3: Informatie FeedbackSmileys







Smiley Terminal Features

Place anywhere	
Completely wireless / always-on	
3-year battery (no power needed)	
Response rate of 10% - 40% depending on placement	
3G connectivity, automatic data uploads	
A3 sized question for maximum visibility	
A4 sized question for optimized design	
Branding options	●
Real Time Alerts	●

● Add-on feature

Branding Pack

Smiley Terminal

- Premium, bespoke leg design
- Edge to edge, 100% printed aluminium composite leg plate
- A3 or A4 size question sign
- Available as Standard or Custom





Standard, with
A4 Question Sign

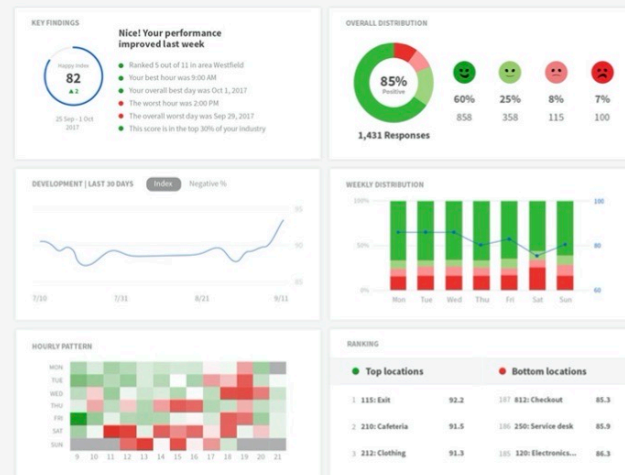


Custom, with
A4 Question Sign

Quick View

Visual, simplified, summary of key performance results

- See the status and direction of your customer experience
- Save time by getting the most important data at a glance
- Automated industry benchmarking



Smiley Terminal™

Totally wireless "press of a button" feedback collecting solution

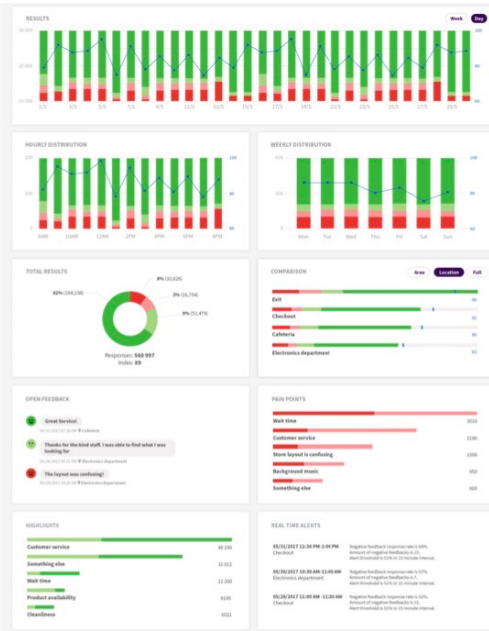
- Fastest way to collect maximum feedback
- Easy and approachable
- Branding options
- Wall and table versions available



Analytics

Easy to use toolset to drill down deeper into the data

- Full region and unit level benchmarking controls
- Export capability of the data to PDF, Excel, PowerPoint, Customer Report, or Images.
- Filter results by time, location, date and hour



Following your improvements

Engaging customers in location

Engaging customers online



www.foursmileys.com

Misuse Protection

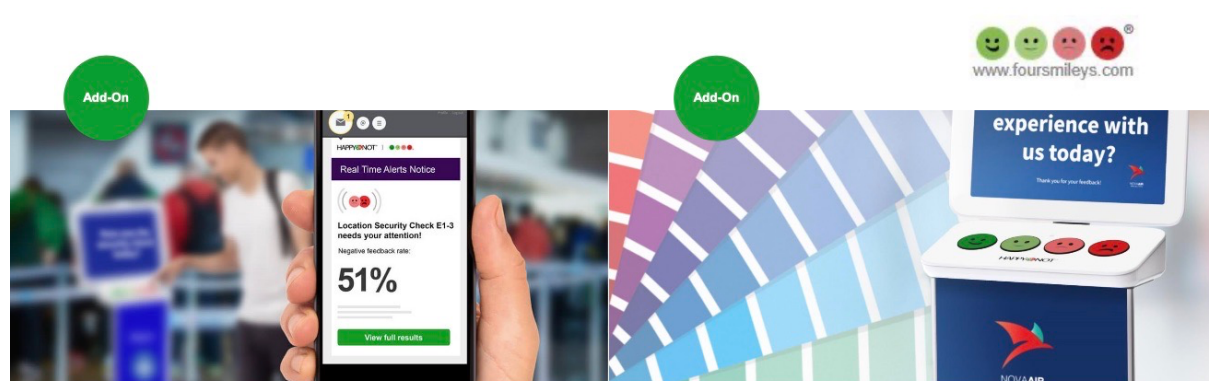
Built-in custom settings that filter out repeated button presses and ensure result data accuracy

HappyOrNot API

Integrate your HappyOrNot results into your company's own dashboard(s) with our free Application Programming Interface

Protecting your result integrity

Integrating with your company dashboard



Real Time Alerts

Automated email notification when negative responses, in a specific location, exceed a pre-set value during a specified timeframe

Branding Pack

Smiley Terminal: Branded stand + question sign (A3 / A4)

Smiley Touch: Branded stand + attention sign (A4)

Instant awareness of service decline

Fitting our products to your brand

Pricing

Smiley Terminal & Smiley Wall

Start cost /
Smiley Product

Smiley Terminal 0 €

Quantity

3 Year

2 Year

1 Year

1-9

79 €

89 €

99 €

10-99

59 €

69 €

79 €

100

49 €

55 €

59 €

Smiley Touch

Start cost /
Smiley Product

Smiley Touch 459 €

Quantity

3 Year

2 Year

1 Year

1-9

99 €

109 €

119 €

10-99

79 €

89 €

99 €

100

69 €

75 €

79 €

Add-ons

Smiley Terminal

Smiley Touch

Branding Pack:
Standard

79 € / device

79 € / device

Branding Pack:
Custom

149 € / device

149 € / device

Real Time Alerts

19 € / month /
device

-

Implementation
(transport,
configuration ect.)

139 € / device

139 € / device

Web Smileys

1 panel

99 €/month

2-5 panels

198 €/month

6-10 panels

396 €/month

11-50 panels

594 €/month

Pricing is shown per month per device, for a minimum order quantity and a minimum 1-year contract and includes Reporting Service access and Included Features. Pricing valid for three months after receipt.

Figuur 1.2: informatie FeedbackSmileys

Bijlage 4: overzicht van de stakeholders

Tabel 1.2: overzicht van de stakeholders

	Robert Hendriks (Opdrachtgever)	Personeel van Flint	Gasten van Flint	Theater De Vest	Potentiele bedrijven voor samenwerking
Rol	Begeleiden van de student tijdens en buiten geplande meetings, voorzien in informatie voor de student.	Verstrekken van informatie over de gasttevredenheidsonderzoeken van Flint door middel van kwalitatief onderzoek.	(Vrijwillig) Verstrekken van informatie, waar nodig, over de gasttevredenheidsonderzoeken.	Contactpersoon voor het verkrijgen van informatie voor de concurrentieanalyse door middel van kwalitatief onderzoek.	Verstrekken van informatie over de benodigde producten voor de samenwerking.
Belang	Antwoord krijgen op en het daarmee verhelpen van het managementvraagstuk door middel van het beroepsproduct.	Optimalisering van de gasttevredenheidsonderzoeken om in te kunnen spelen op de verwachtingen van de gast.	Optimalisering van de gastvrijheid en service van Flint door middel van optimale gastvrijheidsonderzoeken.	Via de aanbevelingen die voor Flint zijn gedaan de eigen gasttevredenheidsonderzoeken optimaliseren.	Samenwerking aangaan met Flint door middel van de gedane aanbevelingen in het adviesrapport.
Verantwoordelijkheid	Vrijwillig informatie geven aan de student, de student juist begeleiden en sparringpartner tijdens geplande meetings en daarbuiten.	Weergeven van de correcte informatie met betrekking tot de gasttevredenheidsonderzoeken en de methodes daarvan.	(Vrijwillig) Verstrekken van de correcte informatie met betrekking tot de gasttevredenheidsonderzoeken.	(Vrijwillig) Verstrekken van correcte informatie met betrekking tot de gasttevredenheidsonderzoeken.	Vrijwillig Verstrekken van correcte informatie over de producten voor de samenwerking

Bijlage 5: Overzicht van financiële aspecten van de aanbevelingen uit het adviesrapport

Tabel 1.3: Overzicht van financiële aspecten van de aanbevelingen uit het adviesrapport

Product	Kosten per stuk	Aantal	Tijdsperiode	Totaal
Smiley Terminal	€99 per maand per product	4	12 maanden	€4.752 (€99 x 12mnd x 4 producten)
Smiley Terminal Branding Package	€79 euro per product	4	n.v.t.	€316 (€79 x 4 producten)
Social media monitoring Hootsuite	€218 per maand	1	1 maand	€218
<u>TOTAAL</u>				<u>€4.976</u>
<u>TOTAAL (inclusief branding package)</u>				<u>€5.226</u>
Personeel	Kosten per stuk (uurloon)	Aantal	Tijdsperiode	Totaal
Leidinggevend (Managementteam)*	$\text{€}4.165 / 160 = \text{€}26,03$ $\text{€}4.065 / 160 = \text{€}25,41$ $\text{€}2.620 / 160 = \text{€}16,38$ $\text{€}2.750 / 160 = \text{€}17,19$	n.v.t.	7 maanden, 1 uur in de maand	$\text{€}595,05 ((4.165/160) + (4065/160) + (2620/160) + (2750/160) \times 7 \text{ mnd})$
Marketingmedewerker (Technisch specialist Flint) **	$\text{€}2.725 / 160 = \text{€}17,03$	1	7 maanden, 2 uur in de maand	€238,43
<u>TOTAAL</u>				<u>€833,47</u>

*gebaseerd op gemiddeld salaris operationeel, horeca, marketing en eventmanager op basis van een veertigjarige werkweek ($\text{€}4.165 + \text{€}4.065 + \text{€}2.620 + \text{€}2.750$)

**gebaseerd op gemiddeld salaris van een ICT-specialist.

Algehele literatuurlijst

- AD. (2021, 13 maart). *Het megapand van AFAS met theaterzaal, sporthal en restaurant is af, maar voorlopig komt er geen mens*. Geraadpleegd op 5 mei 2021, van <https://www.ad.nl/werk/het-megapand-van-afas-met-theaterzaal-sporthal-en-restaurant-is-af-maar-voorlopig-komt-er-geen-mens~aaefa579/>
- AFAS. (2021, 1 januari). *Zakelijk evenement in het*. Geraadpleegd op 5 mei 2021, van <https://www.afastheater.nl/zakelijk>
- Blüm, M. (2020, 14 mei). *Wat levert thuiswerken op voor het milieu?* Geraadpleegd op 1 juli 2021, van https://www.dvhn.nl/thema/ik_ben_bewust/Wat-levert-thuiswerken-op-voor-het-milieu-25664740.html
- Bouman, M. (2017, 5 oktober). *De AAOCC-Criteria: Betrouwbaar onderzoek op internet*. Geraadpleegd op 4 maart 2021, van <https://wetenschap.infonu.nl/onderzoek/184496-de-aaocc-criteria-betrouwbaar-onderzoek-op-internet.html>
- Business Insider. (2017, 13 april). *Waarom big data zo interessant is voor bedrijven*. Geraadpleegd op 23 april 2021, van <https://www.businessinsider.nl/why-is-big-data-so-interesting-for-business-453190/>
- Carriëretijger. (2021). *SWOT-analyse*. Geraadpleegd op 12 april 2021, van <https://www.carriëretijger.nl/functioneren/commerciele-vaardigheden/swot-analyse>
- De Caluwé. (2019, 7 mei). *Kleurenmodel De Caluwe*. Geraadpleegd op 28 juni 2021, van <https://managementmodellensite.nl/kleurenmodel-caluwe/>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021, 17 mei). *Hoeveel immigranten komen naar Nederland?* Geraadpleegd op 6 juni 2021, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-asiel-migratie-en-integratie/hoeveel-immigranten-komen-naar-nederland-#:~:text=In%202020%20immigreerden%2019%20250,Nederland%20dan%20dat%20er%20vertr%20okken.>
- Coosto | Social Media Management Software. (2021, 1 januari). Geraadpleegd op 5 juni 2021, van <https://www.coosto.com/nl>
- De Nationale Franchise Gids. (2020, 25 november). *Deze 5 horecatrends overleven de coronacrisis*. Geraadpleegd op 23 april 2021, van <https://denationalefranchisegids.nl/franchisenieuws/deze-5-horeca-trends-overleven-de-coronacrisis/>
- Delahaye, M. (2021, 1 januari). *Dankzij Cruyff staat het AFAS Theater Leusden op de kaart*. Geraadpleegd op 5 mei 2021, van <https://www.afas.nl/blog/dankzij-cruyff-staat-het-afas-theater-leusden-op-de-kaart>
- Den Breejen, A. (2021, 25 mei). *Privacywetgeving AVG, wat moet je ermee?* Geraadpleegd op 6 juni 2021, van https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/wetten-en-regels/privacywetgeving-avg-wat-moet-je-ermee/?gclid=Cj0KCQjw5PGFBhC2ARIsAIFIMNfmnvuyL_CfMJRSwo6EMCW4IzkNYimZGqLiXR0MuldN6d-ERaN8elUaAkFyEALw_wcB#wet
- Dirksen, R. (2018, 11 juni). *De vrijwilliger aan het woord over de gastvrijheid in hospices*. Geraadpleegd op 2 maart 2021, van <https://www.hanze.nl/assets/kc-noorderruimte/health-space-design/Documents/Public/Roos%20Dirksen%20-%202018%20-%20De%20vrijwilliger%20aan%20het%20woord%20over%20de%20gastvrijheid%20in%20hospices%20C%20narratief%20onderzoek.pdf>
- Eijsink. (2021, 14 januari). *10 horecatrends voor 2021*. Geraadpleegd op 23 april 2021, van <https://www.eijsink.nl/blog/10-horeca-trends-voor-2021>
- Feedback Company. (2021, 19 april). *Klanttevredenheidsonderzoek | Real-time kwaliteit verbeteren*. Geraadpleegd op 10 mei 2021, van <https://www.feedbackcompany.com/nl-nl/klanttevredenheidsonderzoek/>
- Foodclicks. (2020, 9 april). *Afhalen en bezorgen groeien fors tijdens coronacrisis*. Geraadpleegd op 24 april 2021, van <https://www.foodclicks.nl/nieuws/afhalen-en-bezorgen-groeien-fors-tijdens-coronacrisis/>
- Hootsuite. (2021, 1 januari). *Social Media Management Tool - Hootsuite*. Geraadpleegd op 18 mei 2021, van <https://signuptoday.hootsuite.com/emea-nl-pro-sem->

nb/?utm_source=google&gclid=CjwKCAjwy42FBhB2EiwAJY0yQkv3WfTBqc50yrwRi6n2RXPcv-5r0pUI0v-mmGDKemU7dgpEsnhA2hoCDHsQAvD_BwE

Hulsebos, M. (2019, 5 april). *De beste beleving op Schiphol, met data*. Geraadpleegd op 23 april 2021, van <https://www.marketingfacts.nl/berichten/de-beste-beleving-op-schiphol-met-data>

Indeed. (2021, 6 februari). *Customer Satisfaction Surveys: Definitions and Example Questions*. Geraadpleegd op 2 maart 2021, van <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/customer-satisfaction-survey>

Kardol, H. G. P. (2019, 2 juli). *Dé trends die de klantbeleving van vandaag en morgen bepalen*. Geraadpleegd op 22 april 2021, van <https://www.customertalk.nl/nieuws/d%C3%A9-trends-die-de-klantbeleving-van-vandaag-en-morgen-bepalen/>

King, C. (1995 september). *What is hospitality?* Geraadpleegd op 2 maart 2021, van https://www.researchgate.net/publication/222115684_What_is_hospitality

Klanttevredenheidsonderzoek - alles over klanttevredenheid. (2021, 4 februari). Geraadpleegd op 2 maart 2021, van <https://www.allesovermarktonderzoek.nl/types-onderzoek/klanttevredenheidsonderzoek/#:%7E:text=Met%20een%20tevredenheidsonderzoek%20kan%20de,dienst%20in%20kaart%20worden%20gebracht>

Koninklijke Horeca Nederland. (2021). Geraadpleegd op 22 april 2021, van <https://www.khn.nl/kennis/gasten-verwachten-steeds-meer-persoonlijke-benadering>

KPN. (2021, 19 januari). *Werken in 2021: hoe gaat dat eruit zien?* Geraadpleegd op 1 juli 2021, van <https://www.kpn.com/zakelijk/blog/werken-in-2021-hoe-gaat-dat-eruit-zien.htm>

Luchthaven Schiphol rolt eigen IoT-netwerk uit - update 18-10-2019. (2019, 18 oktober). Geraadpleegd op 23 april 2021, van <https://www.iotjournaal.nl/schiphol-rolt-eigen-iot-netwerk-uit/>

Met FourSmileys meet je efficient hoe blij je klanten en medewerkers zijn. (2020, 20 november). Geraadpleegd op 23 april 2021, van <https://feedbacksmileys.nl/zo-werkt-het/>

Overmars, P. (2019, 28 december). *Tevredenheid medewerkers meten met "Happy or not" zuil*. Geraadpleegd op 23 april 2021, van <http://paulovermars.nl/tevredenheid-medewerkers-meten/>

Posthumus, W. (2020, 25 november). *Stijging van 27 procent voor afhaken en bezorgen*. Geraadpleegd op 24 april 2021, van <https://www.missethoreca.nl/restaurant/nieuws/2020/11/stijging-van-27-procent-voor-afhaken-en-bezorgen-101342887>

Salaris Event Manager - Wat verdient een Event Manager? (2021). Geraadpleegd op 29 mei 2021, van <https://www.werkzoeken.nl/salaris/event-manager/>

Salaris ICT Medewerker - Wat verdient een ICT Medewerker? (2021). Geraadpleegd op 29 mei 2021, van <https://www.werkzoeken.nl/salaris/ict-medewerker/#:%7E:text=Een%20ict%20medewerker%20in%20Nederland,%2C%20carri%C3%A8reniveau%2C%20bedrijf%20en%20dienstverband>

Salaris Marketing Manager - Wat verdient een Marketing Manager? (2021). Geraadpleegd op 29 mei 2021, van <https://www.werkzoeken.nl/salaris/marketing-manager/>

Salaris Operationeel Manager - Wat verdient een Operationeel Manager? (2021). Geraadpleegd op 29 mei 2021, van [https://www.werkzoeken.nl/salaris/operationeel-manager/#:%7E:text=Een%20operationeel%20manager%20in%20Nederland,tot%20%E2%82%AC%204.790%20\(hoogste\)](https://www.werkzoeken.nl/salaris/operationeel-manager/#:%7E:text=Een%20operationeel%20manager%20in%20Nederland,tot%20%E2%82%AC%204.790%20(hoogste))

Salaris Restaurant Manager - Wat verdient een Restaurant Manager? (2021). Geraadpleegd op 29 mei 2021, van <https://www.werkzoeken.nl/salaris/restaurant-manager/>

Slattey, P. (2002). *Finding the hospitality industry*. Geraadpleegd op 2 maart 2021, van <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.196.8532&rep=rep1&type=pdf>

Sneak peak 2021: 5 horeca trends. (2021, 21 januari). Geraadpleegd op 23 april 2021, van <https://www.onestat.nl/sneak-peak-2021-5-horeca-trends/>

Sneak peak 2021: 7 trends voor de horeca. (2020, 4 november). Geraadpleegd op 23 april 2021, van <https://www.hakpro.nl/blog/sneak-peak-2021-7-trends-voor-de-horeca>

Thaesis. (2021, 24 mei). *100 meest relevante maatschappelijke trends*. Geraadpleegd op 6 juni 2021, van <https://thesis.nl/maatschappij100/>

Van Geest, M. (2020, 25 september). *5 manieren om de klanttevredenheid in kaart te brengen*. Geraadpleegd op 1 mei 2021, van <https://blog.insocial.eu/kennis-blog/5-manieren-om-de-klanttevredenheid-in-kaart-te-brengen>

Van Schie, P. (2021, 5 februari). *Wat zijn klanttevredenheidsonderzoeken?* Geraadpleegd op 2 maart 2021, van <https://www.customeyes.nl/kennis/wat-is-een-klanttevredenheidsonderzoek/>

Verdoolaege, N. (2021, 7 januari). *Social listening: waardevolle inzichten voor jouw organisatie*. Geraadpleegd op 1 mei 2021, van <https://www.frankwatching.com/archive/2018/03/14/social-listening-waardevolle-inzichten-voor-jouw-organisatie/>

Verkerk, W. (2021). *Beleving | SBB*. Geraadpleegd op 23 april 2021, van <https://trendrapport.sbb.nl/vgg/sectorale-trends-gastvrijheid/beleving/>