

Gasttevredenheid als meetinstrument

Een onderzoek naar een geschikt meetinstrument, waarmee Maison van den Boer de kwaliteit van haar dienstverlening periodiek kan meten.

MAISON  VAN DEN BOER
Sinds 1946



Auteur: Jordy Poell

Gasttevredenheid als meetinstrument

Een onderzoek naar een geschikt meetinstrument, waarmee Maison van den Boer de kwaliteit van haar dienstverlening periodiek kan meten.

Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein
2521 EN Den Haag

Auteur:	Jordy Poell
Docent –begeleider:	Mevr. K.F.A. Aba
Medebeoordelaar:	Mevr. W.M. van den Heuvel
Opdrachtgever:	Maison van den Boer Circusstraat 4 2586 CW Den Haag
Stage Mentor:	Dhr. R. Eradus
Afstudeerperiode:	september 2004 – mei 2005

Auteursreferaat

Het ontwikkelen van een **onderzoeksinstrument** om de **kwaliteit** van de **dienstverlening** van Maison van den Boer periodiek te meten. Met dit instrument wordt de **gasttevredenheid** gemeten. Er is gebruik gemaakt van **enquêtes** die gedeeltelijk is opgesteld volgens het **Servqual model** en het **Importance-Performance model**.

De aanbevelingen die gedaan worden hebben betrekking op het integreren van dit **meetinstrument** in het huidige **kwaliteitsbeleid** van Maison van den Boer.

Indexreferaat: FM, Facility Management, scriptie, theaterbranche, Circustheater, onderzoeksinstrument, klanttevredenheid, kwaliteit, dienstverlening, enquête, Servqual model, Importance-Performance model.

Managementsamenvatting

De aanleiding van dit onderzoek komt voort uit de behoefte van de directie van Maison van den Boer naar een meetinstrument om de kwaliteit van haar dienstverlening binnen de theatercatering regelmatig te kunnen meten

Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is de ontwikkeling van een meetinstrument waarmee Maison van den Boer periodiek de tevredenheid van haar gasten kan meten, en waarmee zij eventuele tekortkomingen kan opsporen.

Het onderzoek moet antwoord geven op de volgende probleemstelling:

“Op welke wijze kan Maison van den Boer de kwaliteit van haar dienstverlening periodiek meten zodat beter ingespeeld kan worden op de wensen en eisen van haar gasten?”

Voor het verkrijgen van antwoord op de probleemstelling is er onderzoek gepleegd naar de organisatie, het huidige kwaliteitsbeleid, en begrippen als; kwaliteit, gasttevredenheid en naar verschillende meetinstrumenten in de huidige literatuur. Om de benodigde informatie te verkrijgen voor dit adviesrapport zijn de volgende onderzoeksmethoden toegepast: deskresearch, observatie, digitale- en schriftelijke enquêtes en individuele diepte interviews.

Met behulp van de verkregen informatie is een meetinstrument ontworpen waarmee Maison van den Boer de kwaliteit van haar dienstverlening kan meten. Dit meetinstrument, dat bestaat uit een schriftelijke interne enquête en een digitale externe enquête, is gedeeltelijk opgesteld volgens het Servqual model. Er is afgeweken van dit model, omdat in dit model de ervaringen en verwachtingen gemeten worden. Maison van den Boer wil echter inzicht in de ervaringen en het belang dat de gasten aan de verschillende aspecten van de dienstverlening geven. Daarnaast is bij het ontwikkelen van een scoremodel tevens gebruik gemaakt van het Importance-Performance model. In dit scoremodel kan afgelezen worden welke aspecten van de dienstverlening voor de gast relevant zijn, alsmede in welke mate men tevreden is over die aspecten van de dienstverlening.

Omdat de kwaliteit die door een dienstverlenende organisatie geleverd wordt voor een groot deel afhankelijk is van de medewerkers is onder de medewerkers en managementleden dezelfde enquête verstuurd, alleen dan schriftelijk. Door beide uitslagen naast elkaar te zetten kan er gekeken worden of de medewerkers en managementleden goed inzicht hebben in de sterke en minder sterke punten van de dienstverlening, zoals de gasten deze ervaren.

Het uiteindelijk ontwikkelde meetinstrument is op meerdere wijzen getoetst:

- Door het uitvoeren van een initieel gasttevredenheidsonderzoek, aan de hand van de ontwikkelde enquêtes.
- Beoordeling van de enquêtes en het scoremodel door een extern adviesbureau.
- Beoordeling van de enquêtes en het scoremodel door Hoofd Marketing.
- Door benchmarking; vergelijking met andere gasttevredenheidsonderzoeken.

De hoofdconclusie die uit deze toetsingen getrokken kon worden was dat, Maison van den Boer met dit ontwikkelde meetinstrument en scoremodel in staat zou zijn om periodiek de kwaliteit van haar dienstverlening te meten. Grootste voorwaarde is dan wel dat dit meetinstrument geïntegreerd wordt in het huidige kwaliteitsbeleid. Naast het ISO- en HACCP-systeem wordt dit dan het derde meetinstrument waarmee Maison van den Boer de kwaliteit van haar dienstverlening meet.

De aanbevelingen die voortkomen uit bovenstaande conclusie zijn in grote lijnen:

- Het meetinstrument volledig integreren in het kwaliteitsbeleid van Maison van den Boer.
- Het meetinstrument opnemen in het kwaliteitshandboek.
- Voldoende personeel, tijd en geld uittrekken voor de uitvoering van het gasttevredenheidsonderzoek.
- Elk jaar een extern gasttevredenheidsonderzoek houden.
- Elke twee jaar een intern gasttevredenheidsonderzoek houden.
- Gasttevredenheidsonderzoek laten uitvoeren door stagiair of projectgroep.
- Het meetinstrument gebruiken als communicatiemiddel met medewerkers.
- Het meetinstrumentgebruiken als beoordelingsinstrument voor partymanager.
- Het meetinstrument gebruiken als communicatiemiddel naar de opdrachtgever.
- Het meetinstrument gebruiken als communicatiemiddel naar de (potentiële) gast.
- Het meetinstrument gebruiken als communicatiemiddel naar een nieuwe opdrachtgever toe.

Ter afsluiting bevat dit rapport een financieel hoofdstuk over de kosten die de aanbevelingen met zich meebrengen.

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie die is geschreven naar aanleiding van het onderzoek dat ik heb uitgevoerd bij Maison van den Boer. Dit afstudeeronderzoek is onderdeel van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. De afstudeeropdracht is uitgevoerd van januari tot en met mei 2005.

Deze scriptie heeft een vierledig doel. Ten eerste is het geschreven als adviesrapport in het belang van Maison van den Boer. Ten tweede vormt deze scriptie de eindopdracht waarop de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool mij zal beoordelen. Ten derde kan deze scriptie als naslagwerk worden gebruikt door iedereen die geïnteresseerd is de onderwerpen kwaliteit en gasttevredenheid. Als laatste heeft het schrijven van deze scriptie mij de mogelijkheid geboden om ervaring op te doen in het facilitaire werkveld en in het verrichten van onderzoek.

Vanuit deze plaats wil ik graag een aantal mensen bedanken voor de ondersteuning en begeleiding die zij mij hebben geboden tijdens het afstudeertraject. In eerste plaats wil ik Maison van den Boer bedanken voor het aanbieden van een afstudeeropdracht. Ralph Eradus wil ik bedanken voor de begeleiding vanuit Maison van den Boer. Mevrouw Aba en mevrouw van den Heuvel dank ik voor de begeleiding vanuit school.

Jordy Poell

Den Haag, 24 mei 2005

Inhoudsopgave

INLEIDING	1
1. AANLEIDING VAN HET ONDERZOEK	4
1.1 Aanleiding van het onderzoek	4
1.2 De fasen van het onderzoeksproces	4
1.3 Dataverzamelingsmethoden	6
1.4 Samenvatting	7
2. DE ORGANISATIE	8
2.1 Maison van den Boer	8
2.2 Visie & Missie	8
2.3 Interne structuur	8
2.4 Maison van den Boer binnen het Fortis Circustheater	9
2.5 De opdrachtgever; het Fortis Circustheater	9
2.6 De markt	10
2.7 Servicepakket	11
2.8 Voorzieningen	11
2.9 SWOT-analyse	12
2.10 Samenvatting	13
3. LITERATUURONDERZOEK	15
3.1 Kwaliteit	15
3.2 Klanttevredenheid	16
3.3 Relatie tussen klanttevredenheid en kwaliteit	16
3.4 Kwaliteitsbeleid binnen Maison van den Boer	16
3.5 Meetinstrumenten	17
3.6 Onderzoeksmodellen	19
4. HET KWALITEITSSYSTEEM VAN MAISON VAN DEN BOER	21
4.1 Het kwaliteitssysteem	21
4.2 Klachtenafhandeling	22
4.3 Normen en wetten	22
4.4 Verantwoordelijke medewerkers	23
4.5 Audits	23
4.6 Personeelsbeleid	24
4.7 Samenvatting	24
5. HET GEKOZEN MEETINSRUMENT EN MODEL	26
5.1 Het gekozen meetinstrument	26
5.2 Het ontwikkelde model	29
5.3 Toetsing van het meetinstrument	30
5.4 Samenvatting	32
6. ANALYSE EN CONCLUSIES	33
6.1 Analyses	33
6.2 Conclusies	36
7. EINDCONCLUSIE EN AANBEVELINGEN	39
7.1 Eindconclusie	39
7.2 Aanbevelingen	39
8. FINANCIËLE CONSEQUENTIES VAN DE AANBEVELINGEN	43
8.1 Plan van aanpak	43
8.2 Kwaliteitskosten	43
LITERATUURLIJST	45
BIJLAGEN	

Inleiding

De hoofdfase van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool wordt in het vierde jaar afgerond met een afstudeeropdracht, waarbij het oplossen van een facilitair beleidsprobleem centraal staat.

De opdracht voor deze scriptie is verschaft door Maison van den Boer in het Fortis Circustheater, een gerenommeerd partycateringbedrijf, waarvan het hoofdkantoor gevestigd is te Veghel. Maison van den Boer is actief op verschillende segmenten van de catering. Een van deze segmenten is de luxe catering in theaters.

Sinds 29 maart 2004 draait de Lion King in het Fortis Circustheater. Ter voorbereiding op deze musical zijn ingrijpende wijzigingen aangebracht in het restaurant en de foyers waar Maison van den Boer haar diensten verleent.

Ik heb voor dit bedrijf gekozen voor mijn afstudeeropdracht omdat ik al vier jaar bij Maison van den Boer in dienst ben. Zodoende ben ik op de hoogte van de problemen waarmee deze organisatie te kampen heeft en waar er bij het management vraag naar was. Namelijk een onderzoek naar de huidige gasttevredenheid over onze dienstverlening.

Aanleiding

De aanleiding van dit onderzoek komt voort uit de behoefte van de directie van Maison van den Boer naar een meetinstrument om de kwaliteit van haar dienstverlening binnen de theatercatering regelmatig te kunnen meten. Het gaat hierbij om het totale dienstenpakket dat Maison van den Boer binnen het theater verleent. Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is de ontwikkeling van een meetinstrument waarmee Maison van den Boer periodiek de tevredenheid van haar gasten kan meten, en waarmee zij eventuele tekortkomingen kan opsporen.

Het management van Maison van den Boer is zich er van bewust dat de tevredenheid van haar gasten bepalend is voor het succes van de organisatie. Door middel van een perfecte dienstverlening kan Maison van den Boer zich onderscheiden van haar concurrenten en zich nog sterker positioneren op de markt.

Doel van het onderzoek

In dit onderzoek wordt uitgegaan van de doelstelling dat er een meetinstrument ontworpen moet worden waarmee Maison van den Boer zichzelf inzicht kan verschaffen in de tevredenheid van haar gasten in het Fortis Circustheater, waarbij eventuele verbeterpunten ter optimalisatie van de dienstverlening naar voren moeten worden gebracht. Maar tevens moet dit instrument op toekomstige locaties van Maison van den Boer in hetzelfde segment van de theatercatering gebruikt kunnen worden om de klanttevredenheid te meten. Het gaat hierbij om een meetinstrument dat periodiek ingezet kan worden om de gasttevredenheid te meten. Hierbij kan men denken aan een halfjaarlijks of jaarlijks terugkerend onderzoek.

Probleemstelling

De probleemstelling die in dit rapport centraal staat luidt als volgt:

“Op welke wijze kan Maison van den Boer de kwaliteit van haar dienstverlening periodiek meten zodat beter ingespeeld kan worden op de wensen en eisen van haar gasten?”

Om antwoord te kunnen geven op deze probleemstelling zijn er subprobleemstellingen geformuleerd. Deze vormen een leidraad voor het rapport.

De subprobleemstelling luiden als volgt:

1. Wat zijn kenmerken van Maison van den Boer? Zowel in Scheveningen als Veghel.
2. Op welke markt is Maison van den Boer actief?
3. Waardoor laat deze markt zich kenmerken?
4. Welke diensten verleent Maison van den Boer?
5. Aan welke doelgroepen?
6. Op welke aspecten beoordelen deze doelgroepen de verleende diensten?
7. Wat zijn kenmerken van de opdrachtgever; het Fortis Circustheater?
8. Wat zijn kenmerken van de dienstverlening in de horecasector?
9. Wat doet Maison van den Boer momenteel al op het gebied van kwaliteitsmanagement?
10. Wat is kwaliteit?
11. Wat is klanttevredenheid?
12. Welke theorie ligt ten grondslag aan het opzetten van een gasttevredenheidsonderzoek?
13. Welke meetinstrumenten zijn er om klanttevredenheid te meten?
14. Hoe betrouwbaar zijn deze instrumenten?
15. Hoe betrouwbaar is een gasttevredenheidsonderzoek?
16. Welk meetinstrument is het meest geschikt voor Maison van den Boer om de gasttevredenheid te meten?
17. Hoe dienen ze dit meetinstrument te gebruiken?
18. Hoe betrouwbaar is dit meetinstrument?
19. Welke aanbevelingen kunnen gedaan worden om het meetinstrument in te voeren?
20. Wat zijn de consequenties (financieel, personeel en organisatorisch) van de aanbevelingen in het adviesrapport?
21. Hoe kunnen de aanbevelingen geïmplementeerd worden?

Plan van aanpak

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van onderstaand schema:

Initiatiefase (0)

	Resultaat, mijlpalen en producten (M en P)	Gereed	Soort
1	- Analyseren huidige situatie - Globale omschrijving probleemstelling - Globaal projectresultaat en haalbaarheid vaststellen	Feb. 2004	P
2	- Goedkeuring opdrachtgever fase 0 - Goedkeuring begeleidend docente fase 0	Feb. 2004	M

Definitiefase (1)

	Resultaat, mijlpalen en producten (M en P)	Gereed	Soort
1	- Plan van aanpak - Afbakening werkomgeving	Feb. 2004	P
2	Goedkeuring opdrachtgever fase 1	Feb. 2004	M

Ontwerp- en voorbereidingsfase (2)

	Resultaat, mijlpalen en producten (M en P)	Gereed	Soort
1	- Inventarisatie alle relevante literatuur - Plannen bezoeken intern / extern - Voorbereiden interviews en enquêtes	Feb./mrt 2004	P
	- Interviews en enquêtes - Uitwerken interviews en bezoeken	Maart 2004	P
	- Analyseren werkomgeving intern / extern - Vergelijken analyses intern / extern - Conclusie huidige situatie en aanbevelingen - Afronden conceptrapport	April 2004	P
	- Voorbereiden presentatie	Mei 2004	P
2	Goedkeuring opdrachtgever		M

Afrondingsfase (3)

	Resultaat, mijlpalen en producten (M en P)	Gereed	Soort
1	- Afronding totale project - Afronding afstudeerrapport - Presentatie Hogeschool	Juni 2004	P
2	Goedkeuring opdrachtgevers	Juni 2004	M

Eindproduct

Het eindproduct zal bestaan uit een adviesrapport waarin een (zelf ontwikkeld) meetinstrument wordt aanbevolen waarmee Maison van den Boer periodiek haar gasttevredenheid kan meten. Dit meetinstrument dient geïntegreerd te kunnen worden in het huidige kwaliteitsbeleid dat Maison van den Boer voert. Dit meetinstrument zelf zal bestaan uit een enquête waarmee de gasttevredenheid gemeten kan worden en een model waarin de uitkomsten van deze enquête verwerkt kunnen worden.

Doelgroepen

Dit rapport is bestemd voor:

- Het management en de medewerkers van Maison van den Boer.
- De opdrachtgever; het Fortis Circustheater.
- Opleiding Facility Management van de Haagse Hogeschool.
- Een ieder die geïnteresseerd is in de thematiek kwaliteit en klanttevredenheid.

Leeswijzer

Het rapport is als volgt opgebouwd:

In **hoofdstuk 1** wordt allereerst de onderzoeksopzet beschreven. **Hoofdstuk 2** bevat een organisatieanalyse van Maison van den Boer (in het Circustheater). **Hoofdstuk 3** gaat in op het theoretische kader van het onderzoek. **Hoofdstuk 4** beschrijft het huidige kwaliteitsbeleid dat momenteel door Maison van den Boer gevoerd wordt. In **hoofdstuk 5** wordt het gekozen meetinstrument en model beschreven. In **hoofdstuk 5** worden dit meetinstrument en model geanalyseerd.. **Hoofdstuk 6** bevat de conclusies en aanbevelingen. In **hoofdstuk 7** worden de

financiële, personele en organisatorische consequenties van de aanbevelingen behandeld. Uiteindelijk wordt in **hoofdstuk 8** het gehele afstudeerproces geëvalueerd.

De bijlagen bevatten documenten die tijdens de afstudeerfase zijn geschreven en/of gebruikt om tot het eindresultaat te komen, zoals het uiteindelijk ontwikkelde meetinstrument, een enquête.

1. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk zal de onderzoeksopzet nader worden toegelicht. Het onderzoek bevat het ontwikkelen en het toetsen van een meetinstrument dat Maison van den Boer kan gebruiken om periodiek haar gasttevredenheid te meten, om deze vervolgens bij Maison van den Boer in te voeren.

1.1 Aanleiding van het onderzoek

Zoals in de inleiding al in beschreven komt de aanleiding van dit onderzoek voort uit de vraag van Maison van den Boer naar een geschikt meetinstrument waarmee zij de tevredenheid van haar gasten periodiek kan meten, om zodoende de kwaliteit van haar dienstverlening in de toekomst te kunnen optimaliseren. Dit onderzoek is gericht op het beantwoorden van de volgende probleemstelling:

“Op welke wijze kan Maison van den Boer de kwaliteit van haar dienstverlening periodiek meten zodat beter ingespeeld kan worden op de wensen en eisen van haar gasten?”

1.2 De fasen van het onderzoeksproces

Dit onderzoek is opgedeeld in de fasen waarin elk onderzoek is opgedeeld. De oriëntatiefase, de onderzoeks- en oplossingsfase en de invoeringsfase. In deze paragraaf zullen deze verschillende fasen besproken worden. Per fase zal aangegeven worden welke subprobleemstelling in deze fase beantwoordt dient te worden en hoe de informatie die nodig is om deze subprobleemstellingen te beantwoorden verkregen is.

1.2.1 De oriëntatiefase

In de oriëntatiefase wordt er een beeld geschetst van de organisatie. Wat voor organisatie is Maison van den Boer en hoe ziet deze organisatie eruit? Er zal een beeld worden gevormd van de huidige situatie en het probleem zal in deze fase duidelijk worden. De volgende subprobleemstellingen worden in deze fase beantwoord:

1. *Wat zijn kenmerken van Maison van den Boer? Zowel in Scheveningen als Veghel.*
2. *Op welke markt is Maison van den Boer actief?*
3. *Waardoor laat deze markt zich kenmerken?*
4. *Welke diensten verleent Maison van den Boer?*
5. *Aan welke doelgroepen?*

Deze vragen kunnen beantwoordt worden door middel gesprekken met medewerkers en management. Maison van den Boer beschikt ook over een eigen internetsite en intranetsite waarop de benodigde informatie gezocht kan worden. Door middel van desk research kan de benodigde informatie worden verzameld. Tevens beschikt Maison van den Boer over personeelsmanuals waarin alle informatie staat weergegeven die (nieuwe) medewerkers dienen te weten wanneer zij bij Maison van den Boer in dienst zijn.

6. *Op welke aspecten beoordelen deze doelgroepen de verleende diensten?*

Deze vraag kan worden beantwoord door zelf als de dienstverlening van Maison van den Boer als gast te ervaren. Dit kan door middel van een mystery guest onderzoek, waarbij men anoniem als testgast de dienstverlening ervaart. Dit is een vorm van observatie. Ook kan deze vraag mede beantwoord worden door vraaggesprekken met gasten uit het verleden te houden

over de aspecten waarop zij de dienstverlening van Maison van den Boer in het Circustheater, bewust of onbewust, beoordeelt hebben.

7. Wat zijn kenmerken van de opdrachtgever; het Fortis Circustheater?

Deze probleemstelling kan eveneens beantwoord worden met behulp van desk research. Het Fortis Circustheater beschikt over een eigen website, en Maison van den Boer beschikt over voldoende literatuur aangaande het Fortis Circustheater.

8. Wat zijn kenmerken van de dienstverlening in de horecasector?

Interviews met de managers van Maison van den Boer dient antwoord te kunnen geven op deze subprobleemstelling. Daarnaast kan ook hier weer desk research uitgevoerd worden. Er zijn genoeg internetsites die de huidige trends in de horecasector behandelen.

Hoofdstuk 2 behandelt de literatuur die naar aanleiding van deze subprobleemstellingen is verzameld en gedocumenteerd.

1.2.2 De onderzoeks- en oplossingsfase

Deze fase beschrijft het onderzoek dat wordt uitgevoerd om antwoord te geven op de geformuleerde probleemstelling. Deze onderzoeksfase is afgerond wanneer er onderbouwde aanbevelingen zijn geformuleerd. In deze fase wordt er antwoord gegeven op de volgende subprobleemstellingen:

9. Wat is kwaliteit?

10. Wat is klanttevredenheid?

11. Welke theorie ligt ten grondslag aan het opzetten van een gasttevredenheidsonderzoek?

12. Welke meetinstrumenten zijn er om klanttevredenheid te meten?

13. Hoe betrouwbaar zijn deze instrumenten?

14. Hoe betrouwbaar is een gasttevredenheidsonderzoek?

Deze vragen kunnen allemaal beantwoord worden door intensief desk research te verrichten. Er bestaat voldoende literatuur die de onderwerpen; kwaliteit, gasttevredenheid, en meetinstrumenten behandelt.

In hoofdstuk 3 wordt alle informatie die verzameld is om antwoord te geven op deze vragen behandeld. De gevonden informatie wordt ondersteund door bronnen, die ook in de literatuurlijst aan het eind van dit rapport staan weergegeven.

15. Wat doet Maison van den Boer momenteel al op het gebied van kwaliteitsmanagement?

Het antwoord op deze subprobleemstelling kan op meerdere manieren gevonden worden. Interviews met de Operationeel Manager, de Vestigingsmanager en de partymanagers van Maison van den Boer moet enig antwoord kunnen geven op deze vraag. Daarnaast heeft Maison van den Boer ook een KAM-manger (Kam staat voor kwaliteit, arbo en milieu) in het Fortis Circustheater. Een interview met hem zal ook inzicht moeten geven op deze vraag. Daarnaast heeft Maison van den Boer een kwaliteitshandboek waarin alle gegevens en procedures met betrekking tot het waarborgen van de kwaliteit zijn opgeslagen. Het bestuderen van dit handboek (desk research) levert veel waardevolle informatie op om deze vraag te kunnen beantwoorden.

In hoofdstuk 4 wordt het huidige kwaliteitssysteem van Maison van den Boer behandeld.

16. Welk meetinstrument is het meest geschikt voor Maison van den Boer om de gasttevredenheid te meten?

17. Hoe dienen ze dit meetinstrument te gebruiken?

Door bestudering van alle informatie die antwoord geven op de voorgaande subprobleemstellingen kan nu een geschikt meetinstrument worden uitgekozen, of indien nodig zelf worden ontworpen, waarmee Maison van den Boer periodiek haar gasttevredenheid kan meten. Er wordt dus desk research verricht naar de eigen verzamelde informatie in de hoofdstukken 2 tot en met 4.

De antwoorden op deze subprobleemstelling zijn te vinden in hoofdstuk 5, waar het meest geschikte meetinstrument wordt omschreven.

19. Hoe betrouwbaar is dit meetinstrument?

Om te mogen concluderen dat het gekozen/ontwikkelde meetinstrument daadwerkelijk bruikbaar is voor Maison van den Boer om de gasttevredenheid periodiek te meten dient deze getoetst te worden.

Deze toetsing kan plaatsvinden door;

- Benchmarking,
- Evaluatie van het meetinstrument door een externe gespecialiseerde partij,
- Evaluatie van het meetinstrument door interne expert, bijvoorbeeld de Hoofd Marketing,
- Evaluatie van het meetinstrument door middel van het uitvoeren van een initieel gasttevredenheidsonderzoek op basis van het ontwikkelde meetinstrument.

Benchmarking vindt plaats door meetinstrumenten die bij andere organisaties gebruikt wordt om de gasttevredenheid te meten, te vergelijken met het geadviseerde meetinstrument.

Evaluatie door zowel de interne als de externe gespecialiseerde partij kan gebeuren door interviews te houden waarin gevraagd wordt wat zij van het meetinstrument vinden.

Bij evaluatie van het meetinstrument door het daadwerkelijk in de praktijk te toetsen dient gekeken te worden of de uiteindelijke uitkomsten overeenkomen met hetgeen men wilde meten met dit meetinstrument.

De uitkomsten van deze verschillende toetsingen staan beschreven in de analyses van hoofdstuk 6.

19. Wat zijn de consequenties (financieel, personeel en organisatorisch) van de aanbevelingen in het adviesrapport?

De kosten, tijd en organisatorische veranderingen die de aanbevelingen met zich meebrengt dienen in kaart te worden gebracht. Informatie over deze kosten en organisatorische veranderingen wordt verzameld met behulp van adviezen van de managers van Maison van den Boer in het Fortis Circustheater.

1.2.3 De invoeringsfase

In deze fase dienen de aanbevelingen te worden geïmplementeerd. De volgende probleemstelling wordt in deze fase beantwoord:

20. Hoe kunnen de aanbevelingen geïmplementeerd worden?

Deze subprobleemstelling zal beantwoord worden aan de hand van de conclusies en aanbevelingen die in dit rapport gedaan worden. Waar een goed implementatieplan aan moet voldoen kan gevonden worden door desk research te verrichten naar literatuur over dit onderwerp.

1.3 Dataverzamelingsmethoden

De informatie die relevant is voor dit onderzoek kan op meerdere manieren verkregen worden. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatieve gegevens. Er zijn twee onderzoeksmethoden om kwalitatieve gegevens te verzamelen; theoretisch onderzoek en empirisch onderzoek.

1.3.1 Theoretisch onderzoek

Wanneer men theoretisch onderzoek verricht verzamelt men reeds bestaande gegevens. In dit onderzoek zijn deze gegevens verzameld door desk research, waarbij verschillende soorten literatuur is geraadpleegd; boeken, internet, syllabi en scripties. Deze gegevens zijn verwerkt in het hoofdstuk; Literatuurstudie. Al deze informatie, die een antwoord dienen te geven op de subprobleemstellingen zijn verworven door middel van desk research.

Desk research is het verzamelen van bestaande gegevens, die van achter een bureau verzameld kunnen worden. Vandaar ook de naam desk research.

Een groot voordeel van desk research is dat bestaande gegevens snel en eenvoudig opgevraagd kunnen worden in bestaande literatuur of op internetsites. Er kleven echter ook nadelen aan desk research; de informatie is vrij standaard en dus niet probleemspecifiek. Veel van de bestaande gegevens zijn verouderd, het is dus zaak om te achterhalen hoe relevant de bestaande literatuur is.

1.3.2 Empirisch onderzoek

Empirisch onderzoek is in feite het tegenovergestelde van theoretisch onderzoek. Waar bij theoretisch onderzoek gebruik wordt gemaakt van theorie uit bestaande literatuur, wordt er bij empirisch onderzoek op zoek gegaan naar nieuwe informatie die nog nergens vastgelegd is.

Empirisch onderzoek kan worden uitgevoerd door middel van observatie, interviews en enquêtes. Met behulp van deze instrumenten kan men nieuwe gegevens verwerven.

In het hoofdstuk; Literatuurstudie zullen deze vormen van empirisch onderzoek nader uitgelegd worden.

1.4 Samenvatting

Dit onderzoek is gericht op het beantwoorden van de volgende probleemstelling:

“Op welke wijze kan Maison van den Boer de kwaliteit van haar dienstverlening periodiek meten zodat beter ingespeeld kan worden op de wensen en eisen van haar gasten?”

Het onderzoek kan worden verdeeld in drie fasen:

- Oriëntatiefase.
- De onderzoeks- en oplossingsfase.
- De invoeringsfase.

Oriëntatiefase

In de oriëntatiefase wordt er een beeld geschetst van de organisatie. Wat voor organisatie is Maison van den Boer en hoe ziet deze organisatie eruit? Er zal een beeld worden gevormd van de huidige situatie en het probleem zal in deze fase duidelijk worden.

Onderzoeks- en oplossingsfase

Deze fase beschrijft het onderzoek dat wordt uitgevoerd om antwoord te geven op de geformuleerde probleemstelling. Deze onderzoeksfase is afgerond wanneer er onderbouwde aanbevelingen zijn geformuleerd.

Invoeringsfase

In deze fase dienen de aanbevelingen te worden geïmplementeerd

Per fase is aangegeven welke subprobleemstelling in deze fase beantwoordt dient te worden en hoe de informatie die nodig is om deze subprobleemstellingen te beantwoorden verkregen is. De informatie die in dit onderzoek is opgezocht bestaat uit kwalitatieve gegevens. Er zijn twee vormen van onderzoek om kwalitatieve gegevens te verwerven; theoretisch en empirisch onderzoek.

Theoretisch onderzoek houdt in dat er gegevens worden verzameld uit reeds bestaande literatuur. In dit onderzoek zijn de gegevens verworven door middel van desk research. De informatie is verkregen uit diverse literatuurbronnen; syllabi, boeken, internetsites en scripties.

Bij empirisch onderzoek wordt er op zoek gegaan naar nieuwe informatie. Empirisch onderzoek kan worden uitgevoerd door middel van observatie, interviews en enquêtes.

2. De organisatie

In dit hoofdstuk wordt allereerst Maison van den Boer als organisatie in zijn geheel besproken. Daarbij komen een korte historie en aspecten als missie en visie aan de orde.

Daarna wordt Maison van den Boer als vestiging in het Fortis Circustheater besproken. In dit deel wordt de structuur, het dienstenpakket en de voorzieningen en de markt waarop Maison van de Boer opereert besproken. Dit hoofdstuk beschrijft dus de externe oriëntatie die plaatsvond in de oriëntatiefase.

2.1 Maison van den Boer

Maison van den Boer, sinds 1906 gevestigd in Veghel, is in de loop der jaren van vader op zoon uitgebreid van een banketbakkerij tot het grootste en meest gespecialiseerde partycateringbedrijf van Nederland.

Maison van den Boer staat bekend als leverancier van een exclusief, degelijk en kwalitatief hoogwaardig product en dienst in alle facetten van de partycatering. Partycatering bestaat uit het verzorgen van elk soort evenement, waarbij het verloop van uur tot uur is gepland en in een draaiboek wordt vastgelegd. Aan alle wensen en eisen wordt voldaan. Naast exclusieve gerechten en dranken verzorgt Maison van den Boer ook de andere bijkomende bijzonderheden zoals uitnodigingen en entertainment. Keuze uit tientallen kleuren linnen, serviesgoed, bloemen en ander decoratiemateriaal is voor Maison van den Boer geen uitzondering. Zelfs de keuze van de kleding voor het bedienende personeel is gebonden aan de wens van de klant.¹

2.2 Visie en missie

Het ondernemingsbeleid van Maison van den Boer is vertaald in de volgende visie en missie: De missie van Maison van den Boer: “Vrijheid om te genieten”. Maison van den Boer biedt de zekerheid van perfecte en stijlvolle dienstverlening die de beoogde doelstelling altijd vervult. De gasten worden optimaal bediend zonder dat ze zich zorgen hoeven te maken. De kernkracht komt tot uiting in de hoogste kwaliteit van gastvrijheid.

De visie van Maison van den Boer: “het is heerlijk om met relaties samen te genieten en je daarbij vrij te voelen. Maison van den Boer biedt die vrijheid waar, wanneer en op welke manier dan ook.”²

Daarbij zijn er een aantal belangrijke kenmerken van Maison van den Boer, te weten³:

Perfectionisme: het streven naar een perfect eindresultaat en een optimale risicobeheersing tijdens de voorbereiding en uitvoering van de activiteiten.

Resultaatgericht: het organiseren van de activiteiten om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen. Flexibiliteit, betrokkenheid, verantwoordelijkheid en kostenbewustzijn zijn ankers in de organisatie.

Personeelsbeleid: medewerkers worden binnen de organisatie ingezet vanwege hun capaciteiten en specialisme.

¹ Kwaliteitshandboek Maison van den Boer

² Manuel bediening, Rode Draad 2002

³ www.maisonvandenboer.com

Imago: professioneel creatief beleid, jarenlange ervaring en de ‘ambachtelijke’ werkwijze staan garant voor een aansluitend productenpakket. Gastvrijheid en inlevingsvermogen zijn drijfveren die het product dragen en versterken.

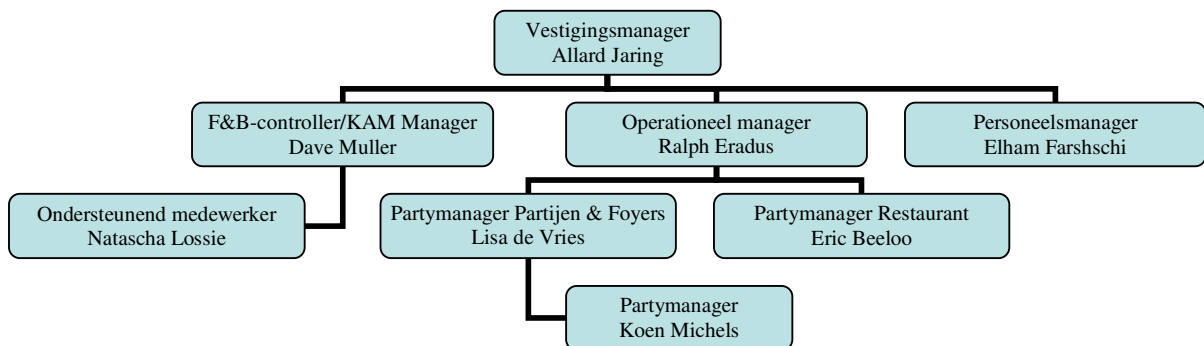
2.3 Interne structuur

Maison van den Boer heeft haar specialistisch aanbod ingedeeld in vier productmarktcombinaties (PMC's), te weten:

- PMC 1** Partycatering voor het bedrijfsleven en particulieren op vaste en tijdelijke locaties die niet in eigen beheer zijn;
- PMC 2** Catering op vaste locaties die in eigen beheer zijn;
- PMC 3** Evenementen zoals Indoor Brabant, Heineken Trofee en TEFAF;
- PMC 4** Leveringen, van culinaire producten en/of cateringmateriaal.

Iedere PMC onderscheidt zich door de specifieke aanpak, gestelde criteria, productie, prijs en uitvoering voor een bepaalde doelgroep. Door de productmarktcombinaties is er een juiste combinatie gemaakt tussen vraag en aanbod van een product voor een bepaalde doelgroep. Het Fortis Circustheater is een van de vaste locaties in eigen beheer (PMC 2).

Het organogram van deze locatie ziet er als volgt uit:



Figuur 1. Organogram management Maison van den Boer in het Circustheater

Het organogram van de totale organisatie van Maison van den Boer vindt u in bijlage 1.

2.4 Maison van den Boer in het Fortis Circustheater⁴

Binnen het Fortis Circustheater verzorgt Maison van den Boer al jaren de catering. Het management van Maison van den Boer in het Circustheater opereert zelfstandig, maar het meerjarenbeleid wordt door de directie op het hoofdkantoor bepaald. In het Circustheater opereren de afdelingen P&O, Finance, Sales, de keuken, Logistiek en KAM (kwaliteit, arbo en milieu) gedeeltelijk zelfstandig. Dit houdt in dat deze vestiging voor deze disciplines een “leidinggevende” medewerker in dienst heeft, maar dat deze slechts tot een beperkte capaciteit toereikend is. Noodzakelijke aanvulling wordt vanuit het hoofdkantoor in Veghel gedaan. De afdelingen Marketing en Inkoop worden geheel vanuit het hoofdkantoor bestuurd. De vestiging van Maison van den Boer in het Circustheater is niet zo complex ten aanzien van het HACCP-systeem dat Maison van den Boer hanteert. Deze complexiteit wordt vastgesteld aan de hand van de aanwezige processtappen van dit systeem op deze vestiging.

⁴ Kwaliteitshandboek Maison van den Boer

Zo slaat men op deze vestiging zelf (bederfelijke) producten op, zorgt men zelf voor het afmaken van de keukenbereiding en is men in het Circustheater gedeeltelijk verantwoordelijk voor de reiniging van het partijmateriaal. Meer over dit HACCP-systeem leest u in hoofdstuk 2.

2.5 De opdrachtgever; het Fortiscircustheater

*Het Fortis Circustheater*⁵

In 1991 kwam het Circustheater voor het symbolische bedrag van fl. 1, - in handen van Joop van den Ende en diens partners. In een jaar tijd werd het nagenoeg vervallen theater voor ruim 23 miljoen gulden verbouwd tot een imposant en modern theater. Vervolgens is het theater verrijkt met restaurants, foyers en lounges. Op 15 augustus 1993 vond in het vernieuwde theater de première plaats van de musical de Phantom of the Opera. Drie jaar later werd het theater opnieuw gerenoveerd voor de musical Miss Saigon. Voor de musical Elisabeth die in 1999 in première ging werd het Circustheater voor de derde maal in zes jaar tijd gerenoveerd. In de zomer van 2001 werd het theater opnieuw gestileerd en werd de aankleding aangepast aan de Egyptische stijl van de musical Aida. Voor de musical die momenteel in het Circustheater draait, The Lion King, werd het theater voor de vijfde maal geheel gerenoveerd. Het restaurant, de foyers en de lounges kregen een heel nieuwe inrichting.

Het Fortis Circustheater ziet het als haar missie om bekend te staan als het beste en mooiste theater van Nederland en als belangrijkste open-end theater binnen Stage Holding. Deze status brengt met zich mee dat het Fortis Circustheater, ondanks de groeiende concurrentie in de musicalmarkt, een hoogwaardige entertainment in een goed verzorgende omgeving biedt aan de particuliere markt. In de zakelijke markt ziet het Fortis Circustheater het als haar verantwoordelijkheid dat zij bekend staat als toplocatie met een koninklijke uitstraling waar alle evenementen met zorg en aandacht worden georganiseerd en begeleid.

2.6 De markt

De markt waarop Maison van den Boer in het Fortis Circustheater opereert laat zich kenschetsen als de 'luxé theatercatering'. Om dit onderzoek goed uit te kunnen voeren is er een externe oriëntatie uitgevoerd om zodoende inzicht te krijgen in de trends en ontwikkelingen op deze markt, waarmee Maison van den Boer rekening dient te houden. De trends waarmee Maison van den Boer te maken heeft zijn te vinden in de segmenten; catering, horeca, theaterbranche en evenementen.

2.6.1 Trends & ontwikkelingen in het algemeen

- De consumenten worden steeds kritischer. Vroeger bepaalde een bedrijf uit welke producten en diensten een klant kon kiezen. Tegenwoordig is dit omgekeerd. De klant bepaalt welke producten er op de markt verschijnen. Doordat de consument steeds kritischer wordt is een organisatie gedwongen om op de hoogte te zijn van de wensen en eisen van haar klanten. Dit heeft bijvoorbeeld geleid tot de ontwikkeling van gasttevredenheidsonderzoeken.
- Alles gaat tegenwoordig sneller. We leven tegenwoordig in een fastfood-cultuur waarbij snelheid van de dienst in grote mate ook de kwaliteit van de dienst bepaalt.

⁵ www.circustheater.nl

2.6.2 Trends & ontwikkelingen in de catering en horeca-branche⁶

- In de nabije toekomst gaat in de contractcatering branche drastisch het roer om. In deze van huis uit dienstverlenende bedrijfstak met een traditionele focus op het bedrijf of de instelling, wordt het toekomstig vizier nog meer gericht op de consument als eindgebruiker.
- Verreweg het merendeel van alle werknemers in de horeca is positief over hun baan. Slechts 3% van de werknemers beoordeelt het werk als slecht. Vooral op het punt van de belastende omstandigheden (discriminatie, lastige en agressieve klanten) is de waardering met een 9,4 erg hoog. Kennelijk wordt verreweg het merendeel van de werknemers in de horeca niet vaak met deze aspecten geconfronteerd. Daarnaast is men ook duidelijk tevreden over de taakhoud (7,9) en is de betrokkenheid (8) van de medewerkers hoog.
- De meest recente uitkomsten van het Horeca Consumenten Onderzoek uit 2004 laat zien dat restaurants steeds minder worden bezocht. Naast een lage participatiegraad (aantal bezoekers) is ook de bezoekfrequentie afgenomen. Voor Maison van den Boer is vooral de lage participatiegraad iets waar zij rekening mee moeten houden. Het theaterrestaurant wordt normaal gesproken toch maar eenmalig bezocht.

2.6.3 Trends en ontwikkelingen in de theaterbranche

- De laatste jaren valt er een grote groei in de populariteit van de musicals te bespeuren. Ondanks de economische recessie blijven de musicals zoals die van Joop van den Ende grote aantallen bezoekers trekken.
- Een avondje uit naar het theater werd altijd al gezien als een luxebehoefte. Maar men verwacht tegenwoordig steeds meer dat men tijdens het avondje theater geheel in de watten wordt gelegd. Men heeft tegenwoordig steeds hogere verwachtingen van theaters, dit komt ook mede doordat mensen als Joop van den Ende deze 'visie' zelf hebben gecreëerd bij het publiek. Zij beloven de mensen ook een spectaculaire avond.

2.7 Servicepakket

Zoals al eerder is aangegeven verzorgt Maison van den Boer bijna alle catering naar de gasten toe. Jarenlang heeft zij daarvoor het exclusieve recht gehad, maar sinds de komst van het restaurant Le Cirque deelt zij deze rechten. Maison van den Boer beschikt in het theater één restaurant, waar de gasten voor aanvang van de voorstelling doordeweeks kunnen dineren, of in het weekend kunnen brunchen. In de pauze van de voorstelling kunnen de gasten die in het restaurant gedineerd of gebruncht hebben een drankje of hapje hier klaar hebben laten zetten, zodat zij niet in de rij van één van de foyers hoeven te staan. Deze service noemt men een 'Engelse bestelling'. Ook verzorgt Maison van den Boer diners voor groepen en partijen in daarvoor bestemde salons. Er zijn hiervoor verschillende soorten dinervormen, afhankelijk van de wensen van de gast. Vooraf aan de voorstelling en in de pauze zijn de verschillende foyers en de Circusbar geopend. Hier kunnen de gasten een drankje of kleine snack nuttigen. Na de voorstelling is de Circusbar geopend voor een afsluitend drankje voor gasten of (kleine) partijen.

⁶ www.bedr-horeca.nl

2.8 Voorzieningen⁷

Maison van den Boer maakt gebruik van verschillende locaties binnen het Circustheater. Hieronder staan in het kort de verschillende locaties omschreven.

Theaterrestaurant

Het theaterrestaurant bevindt zich op de 1^e etage. Deze ruimte is overdag beschikbaar voor uiteenlopende ontvangsten of bijeenkomsten. Het restaurant heeft een maximale capaciteit van 210 gasten. Dineren in het Theaterrestaurant kan alleen in combinatie met een bezoek aan de musical *The Lion King*. Maandags uitgezonderd, is het theaterrestaurant tussen 17.00 en 20.00 geopend voor het diner. Op zaterdag- en zondagmiddag is het theaterrestaurant tevens geopend voor de brunch.

In de pauze van de voorstellingen van *The Lion King* kunnen de gasten een “Engelse bestelling” in het restaurant plaatsen. Dit houdt in dat de drankjes en hapjes dan al voor de gasten klaar staan, zodat zij niet in de rij van de foyers hoeven te wachten. Dit is alleen voor de gasten die hier ook gedineerd hebben.

Broadway Foyer

De Broadway Foyer bevindt zich op de begane grond en grenst met zijn grote ramen aan het Circusplein. De Foyer beschikt over natuurlijk daglicht, maar kan voor presentaties geheel worden verduisterd. Vanaf de balustrade op de eerste etage heeft men een prachtig overzicht over de Foyer. De Broadway Foyer staat in directe verbinding met de West End Foyer. De Broadway Foyer heeft een maximale capaciteit van 600 personen. Op gewone avonden wordt de foyer gebruikt om de reguliere gasten te voorzien van hun drankjes. Daarnaast wordt de foyer regelmatig gereserveerd voor grote (dag)partijen en uitkopen.

Westend Foyer

De West End Foyer is wat oppervlakte betreft vergelijkbaar met de Broadway Foyer, waardoor deze ruimte geschikt is voor zowel uitgeserveerde lunches als zakelijke bijeenkomsten. De Westend beschikt over dezelfde capaciteiten en mogelijkheden als de Broadway Foyer.

Achter de foyer bevindt zich de enige spoelkeuken van het theater. Hier worden alle goederen gespoeld en wordt al het servies en glaswerk opgeslagen om van daaruit naar de verschillende locaties meegenomen te worden door de medewerkers.

Bernstein Foyer

Een kunstzinnige omgeving voor ontvangsten, lunches of afsluitende borrels tot maximaal 150 personen. De Bernstein Foyer is op de eerste verdieping gelegen en kijkt uit over het Circusplein. In combinatie met respectievelijk de aangrenzende Sondheim- en Bacharach Salon is de Bernstein Foyer de perfecte cateringlocatie.

⁷ www.circustheater.nl

Sondheim Salon

De Sondheim Salon is zeer geschikt voor zakelijke bijeenkomsten van 15 tot maximaal 125 personen. De sfeervol ingerichte en ruimtelijk opgebouwde Salon beschikt over natuurlijk daglicht. De Sondheim Salon grenst direct aan de Bernstein Lounge.

Bacharach Salon

Bacharach Salon, in de zijvleugel van het theater, is uitermate geschikt voor kleinere bijeenkomsten. Het heeft een maximale capaciteit van 100 personen. De aanwezigheid van de privé-bar in deze vergadersalon geeft men de mogelijkheid de bijeenkomsten in besloten kring af te sluiten.

Direct achter de Bacharach Salon bevindt zich de opslagruimte van Maison van den Boer. Hier vindt men alle materialen als; bestek, stoelen, tafels, wanden etc.

Circusbar

De Circusbar is een ideale locatie voor een informele afsluiting van een bijeenkomst. Het heeft een maximumcapaciteit van rond de 150 gasten. De zijkanten van de bar kunnen gebruikt worden voor kleine partijtjes tot 30 personen. De bar is geopend voor alle gasten. Vooraf aan de voorstelling, in de pauze en na de voorstelling kunnen gasten een tafeltje reserveren in de bar. Dit eveneens met een “Engelse bestelling”.

Boardroom

De fraai ingerichte Boardroom kan gebruikt worden voor exclusieve bijeenkomsten. De Boardroom beschikt standaard over een televisie- en videocombinatie, een hifi-set, een ingebouwd toilet, wasgelegenheid en een koelkastje. De ruimte beschikt tevens over een eigen entree. De boardroom heeft een maximale capaciteit van 25 personen.

2.9 SWOT-analyse

De SWOT analyse is een analyse-instrument, waarbij men de kansen op de markt koppelt aan de interne sterktes van de organisatie. In hoofdstuk 3 volgt een uitgebreide beschrijving van dit analyse-instrument.

Hieronder is een SWOT-analyse van Maison van den Boer weergegeven:

Sterktes:	• Goed imago bij publiek, • Hechte relaties met vaste klanten, • Vaste locaties, • Goede band met werknemers; hoge loyaliteit en flexibiliteit, • Borging kwaliteit door certificaten; HACCP, ISO 9002,
Zwaktes:	• Beperkte werkruimtes, in het bijzonder qua spoelkeuken en opslagruimte, • Weinig binding tussen management in Veghel en medewerkers voor Maison van den Boer binnen het Circustheater, • Geen frequent marktonderzoek,
Kansen:	• Grote populariteit van de musicals in de laatste jaren, • Steeds meer bedrijven, dus ook theaters, besteden de catering uit,

	• Tevreden personeel in de horecabranche zorgt voor goede naam bij werkzoekende • Kritischer en mondiger worden van de gasten; meer kans om zich te onderscheiden, • Musicals bereikbaar voor breder publiek, biedt meer kansen,
Bedreigingen:	• Economische recessie; afname koopkracht, • Afname restaurantbezoek in Nederland, • Kritischer en mondiger worden van de gasten; grotere uitdaging, • Huidige fastfood-cultuur, waarbij snelheid de maat is, • Vergrijzing; zorgt voor andere benadering,

Figuur 2. SWOT-analyse

Uit bovenstaande tabel kunnen nu enkele conclusies getrokken worden;

- Steeds meer bedrijven, waaronder ook theaters, besteden de catering tegenwoordig uit. Doordat Maison van den Boer een goed imago heeft, en deze ook kan onderbouwen met certificaten en diploma's zal zij een aantrekkelijke partner zijn voor bedrijven die van plan zijn de catering uit te gaan besteden. Het is dan wel essentieel dat Maison van den Boer dit imago hooghoudt door op de hoogte te blijven van de wensen en eisen van haar gasten.
- Gasten kijken steeds kritischer naar de ondersteunende diensten zoals de catering, dit geeft Maison van den Boer de gelegenheid om zich te onderscheiden. Hierbij moet zij wel in de gaten houden dat de gast snelheid steeds meer ziet als onderdeel van de kwaliteit van de dienstverlening. Maison van den Boer heeft het imago om exclusief en van hoog niveau te zijn. Snelheid heeft zij niet als zodanig onderdeel van haar kwaliteit geïntegreerd. Het is dus zeker zinvol voor Maison van den Boer om te onderzoeken of haar gasten ook snelheid als belangrijk aspect van de kwaliteit van de dienstverlening ziet. Indien dit zo is, zal zij dit aspect meer moeten gaan benadrukken onder haar medewerkers.
- Zowel landelijk in de horecabranche als bij Maison van den Boer heerst er een grote tevredenheid onder het personeel. Dit zorgt voor loyaal personeel. Maar bij Maison van den Boer bestaat er weinig binding tussen de medewerkers op de aparte vestigingen zoals die in het Circustheater en de directie op het hoofdkantoor in Veghel. Dit kan tot gevolg hebben dat de medewerkers op de vestiging in het Circustheater nauwelijks tot niet op de hoogte zijn van de lange-termijn plannen, of zelfs niet van de korte-termijnplannen, en doelstellingen die men op het hoofdkantoor stelt. Dit heeft dan tot effect dat deze doelstellingen in de praktijk niet tot uiting komen. Door middel van een intern gasttevredenheidsonderzoek, wat inhoudt dat men een dergelijk onderzoek ook onder het management en de medewerkers uitvoert, kan men in kaart brengen of het management en de medewerkers wel 'op één lijn zitten'.
- Er is landelijk een afname in de koopkracht en een afname in het restaurantbezoek te constateren. Doordat de theaters nog steeds voldoende bezoekers trekken is Maison van den Boer gegarandeerd van een vast aantal bezoekers, het is de taak aan Maison van den Boer om van deze theaterbezoekers ook haar gasten te maken. Dit kan zij doen door precies te weten waar deze bezoekers behoefte aan hebben en op deze behoeften in te spelen. Hiervoor dient zij dan wel op de hoogte zijn van deze behoeften.

- Musicals worden tegenwoordig bezocht door een steeds breder publiek. Dit betekent voor Maison van den Boer dat haar doelgroep zich uitbreidt. Het is dus van belang dat zij het goede imago dat zij heeft opgebouwd bij haar huidige klanten ook vasthoudt bij het nieuwe publiek. Hiertoe dient zij zich goed op de hoogte te stellen, en te houden van de klanteisen en wensen van dit breder wordende publiek.
- Al met al kan geconcludeerd worden dat er voor Maison van den Boer op de voor haar relatief nieuwe markt van het theatersegment zeker kansen liggen om zich ook daar goed te positioneren. Het ontwikkelen en periodiek uitvoeren van een gast-tevredenheidsonderzoek stelt Maison van den Boer in staat om zich op de hoogte te stellen, en te houden van de continu veranderende wensen en eisen van haar gasten.

2.10 Samenvatting

Maison van den Boer, sinds 1906 gevestigd in Veghel, is in de loop der jaren van vader op zoon uitgebreid van een banketbakkerij tot het grootste en meest gespecialiseerde partycateringbedrijf van Nederland. Maison van den Boer staat bekend als leverancier van een exclusief, degelijk en kwalitatief hoogwaardig product en dienst in alle facetten van de partycatering.

Het ondernemingsbeleid van Maison van den Boer is vertaald in de volgende visie en missie: De missie van Maison van den Boer: “Vrijheid om te genieten”.

De visie van Maison van den Boer: “het is heerlijk om met relaties samen te genieten en je daarbij vrij te voelen. Maison van den Boer biedt die vrijheid waar, wanneer en op welke manier dan ook”.

Maison van den Boer heeft haar specialistisch aanbod ingedeeld in vier productmarktcombinaties (PMC's). Iedere PMC onderscheidt zich door de specifieke aanpak, gestelde criteria, productie, prijs en uitvoering voor een bepaalde doelgroep. Het Fortis Circustheater is een van de vaste locaties in eigen beheer. Het Fortis Circustheater is dus de opdrachtgever van Maison van den Boer.

Maison van den Boer verzorgt bijna alle catering naar de gasten toe. Zij heeft een bar en meerder foyers in het Circustheater waar de gasten een drankje en snacks kunnen nuttigen. Daarnaast heeft zij een theaterrestaurant waar de gasten kunnen genieten van een diner of brunch voorafgaand aan de voorstelling. Daarnaast beschikt Maison van den Boer over meerdere ruimtes in het Circustheater die gereserveerd kunnen worden voor vergaderingen of partijen.

De markt waarop Maison van den Boer in het Fortis Circustheater opereert laat zich kenschetsen als de ‘luxe theatercatering’. Op deze markt heeft Maison van den Boer te maken met drie soorten trends:

- Trends & ontwikkelingen in het algemeen.
- Trends & ontwikkelingen in de catering en horecabranche.
- Trends & ontwikkelingen in de theaterbranche.

Uit een door de auteur van dit rapport opgestelde SWOT-analyse kunnen enkele conclusies getrokken worden:

- Steeds meer bedrijven, waaronder ook theaters, besteden de catering tegenwoordig uit.

- Gasten kijken steeds kritischer naar de ondersteunende diensten zoals de catering, dit geeft Maison van den Boer de gelegenheid om zich te onderscheiden. Hierbij moet zij wel in de gaten houden dat de gast snelheid steeds meer ziet als onderdeel van de kwaliteit van de dienstverlening.
- Zowel landelijk in de horecabranche als bij Maison van den Boer heerst er een grote tevredenheid onder het personeel.
- Er is landelijk een afname in de koopkracht en een afname in het restaurantbezoek te constateren.
- Musicals worden tegenwoordig bezocht door een steeds breder publiek. Dit betekent voor Maison van den Boer dat haar doelgroep zich uitbreidt.
- Al met al kan geconcludeerd worden dat er voor Maison van den Boer op de voor haar relatief nieuwe markt van het theatersegment zeker kansen liggen om zich ook daar goed te positioneren. Het ontwikkelen en periodiek uitvoeren van een gast-tevredenheidsonderzoek stelt Maison van den Boer in staat om zich op de hoogte te stellen, en te houden van de continu veranderende wensen en eisen van haar gasten.

3. Literatuuronderzoek

In dit hoofdstuk wordt het theoretische kader betreffende kwaliteit, klanttevredenheid en onderzoeken om klanttevredenheid te meten weergegeven. In de eerste paragraaf wordt het begrip kwaliteit omschreven. Daarna zal het begrip klanttevredenheid gedefinieerd worden en wordt het belang van klanttevredenheid aangegeven. Het meten van klanttevredenheid kan op verschillende manieren worden gedaan, dit staat centraal in paragraaf 3.4. De modellen die mogelijk gebruikt kunnen worden voor het onderzoek zullen beschreven worden in paragraaf 3.5. Alle informatie in dit hoofdstuk is verzameld door middel van desk research.

3.1 Kwaliteit

Het begrip kwaliteit kan op verschillende manier gedefinieerd worden. Hieronder volgen enkele definities.⁸

- Het geheel van eigenschappen en kenmerken van een product of dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgelegde afspraken, dan wel vanzelfsprekende behoeften. (ISO definitie)
- Kwaliteit is voldoen aan specificaties. (Crosby)
- Het geheel van kenmerken van een entiteit dat betrekking heeft op het vermogen van die entiteit om kenbaar gemaakte en vanzelfsprekende behoeften te bevredigen. (Nederlands Normalisatie Instituut).
- Kwaliteit wordt gedefinieerd als het spanningsveld tussen wat een klant verwacht en wat hij uiteindelijk geleverd krijgt. (Grönroos)
- Kwaliteit is datgene wat de klant vraagt en de continuïteit van de organisatie waarborgt.

Uit bovenstaande definities blijkt het moeilijk om een eenduidig antwoord te geven op de vraag wat nu kwaliteit is. Daarom heeft Garvin verschillende invalshoeken gehanteerd, van waaruit kwaliteit gehanteerd kan worden.⁹

1. De *filosofische* benadering; kwaliteit wordt in dit geval bepaald door het imago. Het imago wordt weer bepaald aan de hand van ervaringen en geldende opvattingen over normen en waarden.
2. De *productgerichte* benadering; kwaliteit wordt bepaald door de mate waarin een gewenst kenmerk of bepaalde eigenschap aanwezig is. Kwaliteit is tastbaar en meetbaar.
3. De *productiegerichte* benadering; de kwaliteit wordt bepaald door de hoeveelheid uitval tijdens de fabricage.
4. De *waardegerichte* benadering; de kwaliteit wordt beschouwd in relatie tot de prijs en geeft een maat voor de gebruikerstevredenheid aan.

In dit onderzoek draait het om de gebruikersgerichte benadering, de kwaliteit wordt bepaald door de gebruiker van een product en/of dienst. De definitie die hier het meest bij past is die van Grönroos; “*kwaliteit wordt gedefinieerd als het spanningsveld tussen wat een klant verwacht en wat hij uiteindelijk geleverd krijgt.*” Een klant heeft verwachtingen van een bepaald product of bepaalde dienst. De uiteindelijke kwaliteit wordt dan bepaald als de verwachting optimaal aansluit bij de ervaring die een klant opdoet bij het geleverde product en/of dienst.

⁸ Boomsma, S. en van Borrendam, A.: Kwaliteit van dienstverlening, pag. 18 t/m 20

⁹ Bakker, C.G.: Leerboek Integratie Kwaliteitszorg, pag. 7

De kwaliteit van diensten is volgens Vinkenberg gebaseerd op drie componenten¹⁰:

- Functionele kwaliteit: de kwaliteit van het product hangt samen met het gebruik van het product. De waarde van het product wordt vastgelegd door de ervaringen en gevoelens van de gebruiker. Ervaringen en gevoelens zijn subjectief en worden daarom ook wel zachte meetcriteria genoemd.
- Relationele kwaliteit; de relationele kwaliteit is ook subjectief. Het gedrag van de dienstverlener en de wijze waarop deze inspeelt op de klant heeft een grote invloed op de kwaliteitsbeleving van de klant.
- Technische kwaliteit; kwaliteit is gerelateerd aan eigenschappen en kenmerken van een product. Eigenschappen zijn objectief meetbaar en worden ook wel harde meetcriteria genoemd.

In dit onderzoek draait het vooral om de beleving van de klant, deze is subjectief. Er wordt dus vooral gekeken naar de relationele en functionele kwaliteit.

3.2 Klanttevredenheid¹¹

Klanttevredenheid is essentieel voor iedere organisatie. Voor een goede omzet en continuïteit is het van belang dat bestaande klanten tevreden zijn en terugkomen en dat nieuwe klanten worden verworven. Organisaties krijgen steeds meer te maken met mondigere klanten die serieus genomen willen worden. Onderzoek heeft uitgewezen dat negatieve ervaringen gemiddeld aan elf anderen verteld worden, positieve ervaringen aan slechts drie. Het is dus voor organisaties van belang om intensief te werken aan factoren die bijdragen tot het vergroten van de klanttevredenheid. Stijging van de klanttevredenheid komt ook de medewerkers ten goede. Medewerkers zijn eerder bereid om zich in te zetten bij tevreden klanten dan bij ontevreden klanten. Dit leidt tot een stijging van de productiviteit en zal efficiënter worden gewerkt. Als een klant ontevreden is over een bepaalde dienst of product zal hij of zij vaak een klacht indienen, wat tijd en geld kost om deze klacht af te handelen. Dat geld kan beter besteed worden aan een hogere kwaliteit van de dienstverlening; voorkomen is beter dan genezen. Concluderend draagt klanttevredenheid bij aan: meer klanten, minder klachten, een betere financiële positie, een voorsprong op de concurrentie en meer gemotiveerde medewerkers.

3.3 Relatie tussen klanttevredenheid en kwaliteit

Kwaliteit en klanttevredenheid zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Kwaliteit van de dienstverlening kan alleen diegene bepalen die de dienst afneemt, de gast. Het gaat er namelijk om in welke mate de gast tevreden is over de geleverde dienst. Het meten van kwaliteit verschuift steeds meer naar het meten van de mening van de gast, ofwel klanttevredenheid. Als kwaliteit zoals beschreven in paragraaf 3.1 wordt gedefinieerd als het spanningsveld tussen wat een gast verwacht en wat een gast uiteindelijk geleverd krijgt, kan een organisatie die kwaliteit alleen meten bij de gast. Daarmee is de klanttevredenheid de discrepantie tussen de verwachtingen en de ervaringen van de kwaliteit van de dienstverlening. Zeker bij dienstverlening gebeurt het meten van de kwaliteit grotendeels door de gast naar zijn of haar oordeel te vragen, omdat interne metingen door het niet-tastbare karakter van diensten zeer moeilijk is.

¹⁰ Bij, J.D. van der, e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging pag. 37

¹¹ Thomassen, drs. J.P.R.: Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie pag. 54 en 55

3.4 Kwaliteitsbeleid binnen Maison van den Boer¹²

Maison van den Boer conditioneert voortdurend haar kwaliteiten, die hun borging vinden in veilige HACCP-normeringen, ISO 9002 certificering en een doorgevoerd Total Quality Management System. Kernkrachten achter die kwaliteit zijn al onze medewerkers.

Maison van den Boer "beveiligt" alle schakels optimaal in de totstandkoming van haar (verse) product tegen mogelijke risico's op het gebied van voedselveiligheid in haar productieproces. In december 1996 is Maison van den Boer voor zowel het HACCP als het ISO-9002 systeem door TNO gecertificeerd en dit wordt halfjaarlijks gecontroleerd. Hieronder staan definities van de genoemde begrippen weergegeven. In hoofdstuk 4 wordt dieper ingegaan op de wijze waarop Maison van den Boer deze begrippen in haar organisatie heeft geïmplementeerd.

3.4.1 ISO 9002

ISO geeft aan of een onderneming voldoet aan de internationale standaard en Europese norm voor de kwaliteitsbeheersing, het kwaliteitsbeleid, de kwaliteitsborging, het kwaliteitssysteem en de kwaliteitszorg. De ISO 9002 norm is een verzameling voorschriften die een handleiding vormen om de processen binnen het bedrijf te omschrijven.¹³

Met een ISO 9002 certificaat heeft het management van een organisatie de instrumenten in handen om een bedrijf volgens standaard procedures te leiden. Voor het behalen van het certificaat heeft Maison van den Boer de werkprocessen en hiermee gepaard gaande procedures vastgelegd in een kwaliteitshandboek.

3.4.2 Het kwaliteitshandboek

Dit handboek dient ter ondersteuning van de uit te voeren werkzaamheden van een medewerker. Dit handboek zet aan tot het professionaliseren van de dienstverlening. Wanneer iedere medewerker werkt volgens de gestandaardiseerde procedures wordt de dienstverlening ook geprofessionaliseerd. De informatie moet dan wel voor iedereen toegankelijk zijn en aansluiten op de dagelijkse praktijk.

3.4.3 HACCP-normering

Een systeem waarop systematische en rationele wijze de potentiële gevaren met betrekking tot de voedselveiligheid worden geïdentificeerd, geëvalueerd en beheerst. Voedselveiligheid is het vervaardigen en ter beschikking stellen van voedingsmiddelen die geen gevaar kunnen vormen voor de consument. Maison van den Boer heeft de HACCP methode verwerkt binnen haar kwaliteitssysteem en is gecertificeerd voor alle vaste en alle mogelijke variabele locaties.

3.4.4 Total Quality Management

Begrippen als hygiëne, netheid, werkomstandigheden, veiligheid en vast omliggende werkmethode zijn nauwkeurig beschreven en worden dagelijks nageleefd door de hoog gekwalificeerde koks van Maison van den Boer. De standaard normen voor service en hospitality staan beschreven in een handboek voor bedieningsmedewerkers. De waterdichte administratieve organisatie, geholpen met een geïntegreerd informatiesysteem, zorgt ervoor dat de gast krijgt wat hem of haar beloofd is. Kwaliteitsborging is een mind-set. Total Quality Management is een methode welke behoort tot de dagelijkse werkzaamheden.

¹² www.maisonvandenboer.com

¹³ www.iso-advies.nl

3.5 Meetinstrumenten¹⁴

Bij het meten van de klanttevredenheid kan er gebruikt worden gemaakt van verschillende meetinstrumenten, zoals;

- Mondelinge, schriftelijke of digitale enquêtes
- Persoonlijke interviews
- Observatie
- Benchmarking
- Sterkte en zwakte analyse

3.5.1 Mondelinge, schriftelijke en digitale enquêtes

Enquêteren kan op verschillende manieren plaatsvinden. Enquêteren is iemand ondervragen aan de hand van een vooraf opgestelde vragenlijst. Door middel van enquêteren is het mogelijk de mening van een gast in allerlei vormen na te gaan. Er zijn drie soorten enquêtes, te weten; mondelinge, schriftelijke en digitale enquêtes. Hieronder zal per soort enquête een opsomming van de voor- en nadelen gegeven worden:

Mondelinge enquête

Voordelen:

- Persoonlijk contact met de gast.
- Indien een ondervraagde een vraag niet snapt, kan de enquêteur deze mondeling toelichten.
- Hoge respons.
- Goedkoop.

Nadelen:

- Men loopt het risico dat er 'ruis' ontstaat tussen de enquêteur en de geënquêteerde; of de geënquêteerde interpreteert de vraag van de enquêteur verkeerd of andersom.
- Een mondelinge enquête is alleen geschikt bij het enquêteren van een kleine eenheid.
- Een mondelinge enquête vergt veel tijd om te verwerken.

Schriftelijke enquête

Voordelen:

- Een schriftelijke enquête heeft een groter bereik dan een mondelinge enquête
- Het is een geschikt middel wanneer men periodiek een enquête wil uitvoeren.

Nadelen:

- Hogere kans op non-respons.
- Geen mogelijkheid om een vraag toe te lichten wanneer een ondervraagde deze niet snapt, of verkeerd interpreteert.
- Een schriftelijke enquête vergt veel tijd en papierwerk, hogere kosten dan bij een mondelinge enquête.

Digitale enquête

Voordelen:

- Groter bereik dan bij een mondelinge of schriftelijke enquête.

¹⁴ Vries, de, drs. W.: Dienstenmarketing

- Vergt minder tijd om te verwerken in een programma als SPSS omdat gegevens digitaal terug komen.
- Tijdens de onderzoekstijd is actuele informatie beschikbaar omtrent de response.
- De digitale enquête zou gekoppeld kunnen worden aan een website, waardoor men de gasttevredenheid constant kan meten.

Nadelen:

- Men is beperkt in het aantal vragen dat men kan stellen. Mensen verwachten op een personal computer snelheid, dus de enquête kan niet te lang duren.
- Niet iedereen beschikt over Internet. Vooral oudere mensen niet, dit deel van de doelgroep valt dan buiten het bereik, waardoor mogelijk de resultaten niet representatief zijn voor de gehele populatie.

3.5.2 Interviews

In dit onderzoek zal ook gebruik worden gemaakt van interviews. Interviews zijn vraaggesprekken op basis van vooropgestelde vragen. Door middel van interviews met het management van Maison van den Boer kan achterhaald worden hoe zij momenteel hun dienstverlening beleven, en kan achterhaald worden waar zij denken dat de knelpunten zitten.

Er zijn drie modellen om interviews op te stellen en af te nemen opgenomen. Dit zijn de conjunct meetmethode, de critical incident methode en het klantenpanel.

Conjunct meetmethode

Bij deze methode wordt een aantal hypothetische diensten geconstrueerd dat vervolgens ter evaluatie aan een steekproef van (potentiële) klanten wordt voorgelegd. Op basis van diepte-interviews met klanten en management worden een aantal relevante kenmerken of aspecten van de dienst gedefinieerd. Deze methode kan gebruikt worden voor zowel het opzetten van nieuwe diensten als het evalueren van bestaande diensten. Bij bestaande diensten kan men door het belang dat de gast hecht aan een bepaald niveau van een van deze aspecten te vergelijken met het niveau van de bestaande dienstverlening de kwaliteit van de bestaande dienstverlening evalueren. Doordat men bij deze methode werkt met diepte-interviews is dit meetinstrument niet toepasbaar bij organisaties met een groot aantal klanten. Het is te duur om een representatief aantal gasten te interviewen.

Critical incidentmethode

Bij deze methode gaat men uit van de veronderstelling dat de ontmoeting tussen klant en personeel datgene is wat de klant ervaart van de dienstverlening en dit derhalve zijn tevredenheid of kwaliteitsoordeel bepaalt. Door middel van interviews met gasten tracht men de knelpunten van de dienstverlening te achterhalen. Daartoe dienen de gasten terug te kijken op de gebeurtenissen en ervaringen die een uitzonderlijk positieve dan wel negatieve kwaliteit hadden. De specifieke beschrijvingen van deze gebeurtenissen worden de critical incidents genoemd. De nadelen van de Critical incident methode zijn de volgende. De verwerking van de uitspraken van de klanten vraagt om een interpretatie van de onderzoekers, hetgeen de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek kan beïnvloeden. Verder wordt er alleen gelet op de interactie tussen gast en personeel, terwijl er meerdere aspecten de kwaliteit van de dienstverlening bepalen. Ten slotte is het niet mogelijk zicht te krijgen in hoeverre en op welke wijze de critical incidents de overall kwaliteit beïnvloeden.

Klantenpanel

Bij dit meetinstrument nodigt de organisatie een aantal gasten uit die onder leiding van een voorzitter met elkaar discussiëren over de kwaliteit van de dienstverlening. Doordat een klantenpanel maar uit een beperkt aantal mensen kan bestaan, met een grote groep is een discussie niet mogelijk, is het bereik van dit meetinstrument niet groot genoeg. En daardoor ook niet representatief.

3.5.3 Observatie

Observatie betekent waarnemen. Observatie is een middel om een inzicht te verkrijgen in het handelen van de gast. Observaties zijn gericht op gedrag en niet op de mening van de gast. Daardoor is het moeilijk om de “echte” tevredenheid van de gast te meten. Een model voor observatie is het mystery man onderzoek.

Mystery man onderzoek

Gespecialiseerde bureaus bezoeken anoniem een organisatie en fungeren daar als testklant. Vaak gaat het hierbij om vergelijking van de geleverde service met de gestelde richtlijnen. De resultaten van een mystery onderzoek worden gerapporteerd aan het verantwoordelijke management, dat eventueel maatregelen moet nemen om afwijkingen van de richtlijn in de toekomst te voorkomen. Bij deze vorm van observatie meet men nog steeds niet de tevredenheid van een “echte” gast. Wel is dit onderzoek geschikt om te kijken hoe de organisatie functioneert in de ogen van een expert.

3.5.4 Benchmarking¹⁵

Een benchmark laat zich vertalen als een referentiepunt, een maatstaf. Het doel van benchmarking is het bestuderen van bedrijfsprocessen bij andere organisaties. In tegenstelling tot de traditionele concurrentieanalyse, waarbij men de prestaties van de eigen organisatie vergelijkt met die van een organisatie uit dezelfde markt, richt men zich bij benchmarking op processen. Hierbij hoeft men zich niet noodzakelijkerwijs te concentreren op de directe concurrentie, maar wordt juist ook gekeken naar organisaties in geheel verschillende branches en sectoren.

3.5.5 Sterkte en zwakte analyse

De SWOT analyse is een analyse-instrument. Het kent een redelijk vrije invulling en kan daardoor voor verschillende doeleinden worden ingezet. De letters SWOT staan voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. Daarin zit een tweedeling. Sterke en zwakte kanten enerzijds en kansen en bedreigingen anderzijds. De sterke en zwakte kanten zijn een interne aangelegenheid. Ze kunnen onderzocht worden zonder naar buiten te kijken. Waar is de organisatie goed in, op welke punten zijn verbeteringen mogelijk of noodzakelijk? Als het gaat om kansen en bedreigingen, dan gaat het per definitie om de omgeving. Allerlei vormen van kansen en bedreigingen zijn denkbaar

Sterke en zwakte kanten enerzijds en kansen en bedreigingen anderzijds moeten eerst op een rijtje gezet worden. Daarbij kan het gaan om een bepaald gebied, bijvoorbeeld personeelsbeleid of de aantrekkelijkheid van het restaurant. De invulling kan ook heel breed zijn en krijgt dan de vorm van een strategische analyse.

¹⁵ <http://www.costreduction.nl/artikelen/financieel/benchmarking.html>

Nadat de sterke en zwakke kanten en de kansen en bedreigingen zijn beschreven kan een confrontatie tot stand worden gebracht. Meestal gebeurt dit in de vorm van een tabel.

In paragraaf 2.9 is de SWOT-analyse voor Maison van den Boer te vinden.

3.6 Onderzoeksmodellen¹⁶

Naast de eerder genoemde meetinstrumenten en modellen bestaan er nog drie standaard modellen waarmee de gasttevredenheid gemeten kan worden. Deze modellen ter ondersteuning van de meetinstrumenten zijn; de SMART-methode, het Servqual model en het Importance-Performance model.

3.6.1 De SMART-methode

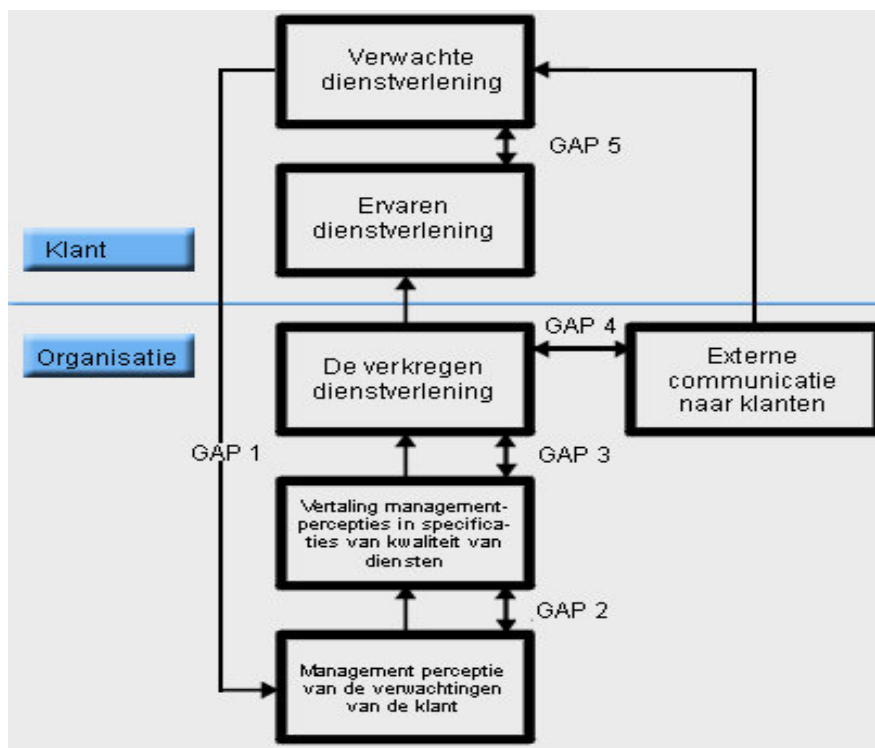
SMART is een afkorting van Salient Multi-Attribute Research Technique. Bij deze methode wordt de kwaliteit van de dienstverlening beoordeeld door het opsporen van onderwerpen die volgens de gast de hoogste prioriteit moeten krijgen bij verbetering. Men gaat er bij deze methode van uit dat een gast, in een concrete situatie, een hiërarchische geordende voorkeur heeft met betrekking tot de aspecten van de dienstverlening die voor verbetering in aanmerking komen. Bij deze methode wordt er veel van respondenten gevraagd, zij moeten immers in staat zijn om een ratio aan te brengen in het belang van de verschillende aspecten. Tevens is deze methode beperkt in zijn meetcapaciteiten.

3.6.2 Het Servqual model

Achtergrond van het model

Het Servqual model is in de jaren zeventig ontwikkeld door de Amerikanen Zeithaml, Parasuraman en Berry. Uitgangspunt van het model is dat kwaliteit wordt bepaald door het verschil tussen de verwachtingen en ervaringen van de klant. Aangezien dit uitgangspunt aansluit bij zowel de theorie als het kwaliteitsbeleid van Maison van den Boer is gekozen voor dit model. Dit model vormt het raamwerk voor het gehele onderzoek. Hieronder is het model weergegeven:

¹⁶ Bij, J.D. van der, e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging



Figuur 3. Het Servqual model¹⁷

Uitleg van het model

De verschillen tussen de kwaliteitservaringen en verwachtingen ontstaan door het niet goed inspelen op de kwaliteitsverwachtingen van de klant.

In het Servqual model worden de mogelijke oorzaken van het niet voldoen aan de verwachtingen verder in beeld gebracht, zodat er in de organisatie actie kan worden ondernomen om de kwaliteit in overeenstemming te brengen met de verwachtingen van de klant. De kern van het Servqual model ligt in de wijze waarop de kwaliteitsverwachtingen en de ervaringen worden onderzocht.

Het Servqual model hanteert een standaardvragenlijst die een organisatie kan gebruiken om klanttevredenheid te meten. In deze vragenlijst zijn stellingen over de zogenaamd gaps opgenomen. Hiermee kan dus worden aangetoond waar de eventuele gaps zich bevinden.

Verwachting/ belang

Een van de problemen die voorkomen bij het gebruik van het Servqual model, is dat klanten vaak niet in staat zijn om onderscheid te maken tussen de vragen “wat wordt verwacht” en “wat vond men van het resultaat”. Dit probleem wordt ondervangen door niet de verwachting te meten, maar de respondenten te vragen om het belang van een aspect aan te geven. Een ander

Hieronder wordt per gap een korte toelichting gegeven:

Gap 1

¹⁷ <http://www.rcs-consultancy.nl/html/artikelen/servqual.html>

De eerste gap staat voor onvoldoende en/of verkeerde informatie en interpretatie. Dit zou betekenen dat het management de wensen van de klanten verkeerd waarneemt of dat de wensen van een klant niet op de juiste waarde worden geschat.

Gap 2

De tweede gap staat voor gebrek aan beleidsontwikkeling. Het vertalen van beleid in richtlijnen en specificaties naar de medewerkers gebeurt niet optimaal.

Gap 3

De derde gap staat voor het gebrek aan discipline en coördinatie. De dienstverlening wordt door het personeel niet uitgevoerd conform de opgestelde richtlijnen. Vaak ontbreekt het hier een coördinatie en sturing door het management.

Gap 4

De vierde gap staat voor “reclame belooft meer”. Komt Maison van den Boer na, hetgeen men in een folder en/of andere reclamemedia belooft?

Gap 5

De laatste gap is het uiteindelijke kwaliteitsoordeel. Hierin maakt de klant een afweging tussen het belang en de ervaring van een dienst.

Het gasttevredenheidsonderzoek onder de gasten meet vooral gap 5. Door het gasttevredenheidsonderzoek ook intern te houden kan met de eerste vier gaps meten.

Voor een gasttevredenheidsonderzoek is vooral gap 5 van belang. In principe zijn gap 1 tot en met 4 vraagstukken die de organisatie intern kan beantwoorden. Door middel van het Servqual model kan de organisatie bepalen of een onderdeel van de dienstverlening voldoende of onvoldoende is. Dit kan men doen door middel van de grenswaarden binnen het Servqual model. De zogenaamde cutting points. De cutting points geven de grens aan of een bepaald onderdeel van de dienstverlening van een organisatie voldoet aan de criteria belangrijkheid en tevredenheid. In een enquête wordt de respondent gevraagd om een cijfer te geven voor belang en tevredenheid aangaande de dienstverlening.

Het Servqual model hanteert tien kwaliteitsdimensies¹⁸;

- | | |
|---------------------|---------------------|
| - Tastbare aspecten | - Betrouwbaarheid |
| - Toegankelijkheid | - Competentie |
| - Responsiviteit | - Geloofwaardigheid |
| - Zekerheid | - Communicatie |
| - Begrip | - Voorkomendheid |

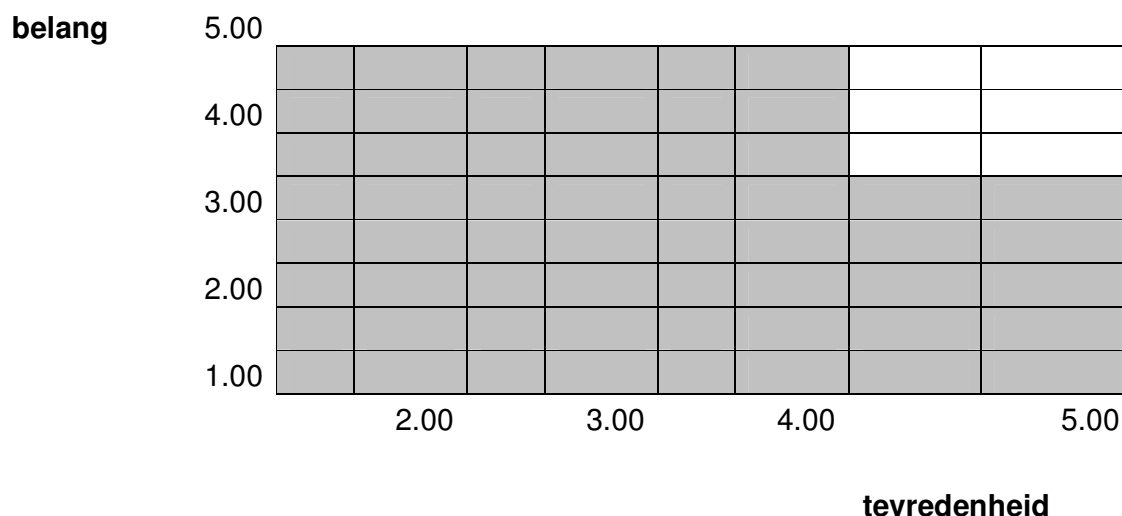
De enquête is opgezet aan de hand van een vijf puntschaal, waarbij geldt;

- 5 = zeer belangrijk / zeer tevreden
- 4 = belangrijk / tevreden
- 3 = neutraal
- 2 = onbelangrijk / ontevreden
- 1 = zeer onbelangrijk / ontevreden

Werking van het model

¹⁸ http://www.limburg.nl/upload/pdf/PBOO_Dienstverlening_Symbiose_Maatschappelijke_Organisaties.pdf

De cutting points geven de grens aan waarin een huurder tevreden is. De grens voor de mate van belangrijkheid is de score 3.5 de grens van de mate van tevredenheid is de score 4.0. Hieruit kan worden afgeleid dat een gast tevreden is over de dienstverlening van Maison van den Boer wanneer er een score is behaald binnen de grens 4.0: 3.5. Het onderstaande model visualiseert het geheel:



Figuur 4. Scoremodel Servqual

De verticale as geeft de score aan voor belang. De horizontale as geeft de score aan voor de tevredenheid. In het witte gedeelte wordt de dienstverlening als voldoende gekwalificeerd en het grijze gedeelte onvoldoende. Wanneer een gemiddelde score van de enquête vragen in het model worden geplaatst, kan in één oogopslag worden gezien of een gast tevreden is over de dienstverlening.

Kritiekpunten

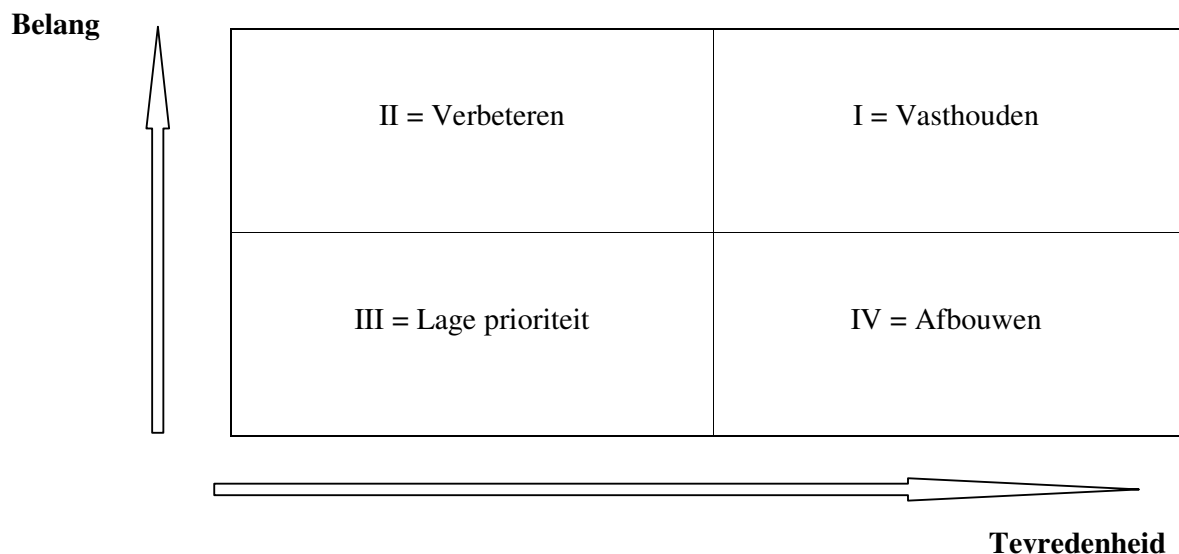
Er zijn nog wel twee punten van kritiek;

1. Het Servqual model hanteert een algemene vragenlijst om de kwaliteit van de dienstverlening te meten. In deze algemene vragenlijst zijn een aantal items opgenomen die onderverdeeld zijn naar tien kwaliteitsdimensies. Om de enquête meer toe te spitsen op de organisatie van Maison van den Boer is er een 'vertaalslag' gemaakt naar de eigen situatie. Er zijn maar vijf kwaliteitsdimensies gebruikt, die van toepassing zijn op de dienstverlening van Maison van den Boer.
2. Er kunnen vraagtekens geplaatst worden bij het feit of de klanten in staat zijn het verschil te begrijpen tussen "wat wordt verwacht" en "wat vond men van het resultaat". Vandaar dat in dit onderzoek gekeken wordt naar het belang.

3.6.3 Het Importance-Performance model¹⁹

Het IP model wordt ook wel prioriteitenmatrix genoemd. Met dit model kan men de onderlinge samenhang van de enquêtevragen weergeven. Tevens kan aangegeven worden wel item van de enquête een eerste prioriteit heeft om te verbeteren. Hieronder is het model weergegeven.

¹⁹ Thomasson, drs. J-P.R.: Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie, pag. 80



Figuur 5 . Het IP model

Werking IP model

Om de waarde van de assen van de matrix te bepalen, wordt voor elk onderdeel van de enquête het gemiddelde genomen van de belangscore en tevredenheidsscore. De waarde van de verticale as wordt bepaald door de gemiddelde score van het belang van een onderdeel van de enquête. De waarde van de horizontale as wordt bepaald door de gemiddelde score van de tevredenheid van een onderdeel van de enquête. Het IP model bestaat uit vier kwadranten. Kwadrant I staat voor “vasthouden”. De onderdelen die hierin terechtkomen hebben een hoge belangscore en een hoge score op tevredenheid. Voor een organisatie is het van belang om deze score vast te houden.

Kwadrant II staat voor “verbeteren”. De onderdelen die hierin terechtkomen hebben een hoge belangscore, maar een lage tevredenheidsscore. De onderdelen die hierin vallen hebben een eerste prioriteit om te verbeteren.

Kwadrant III staat voor “lage prioriteit”. Onderdelen hierin hebben een lage belangscore en een lage tevredenheidsscore. Deze onderdelen hebben dus geen prioriteit, maar op den duur moeten ze wel verbeterd worden.

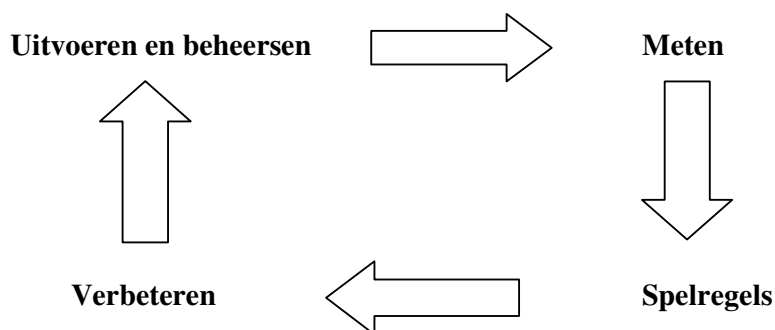
Kwadrant IV staat voor “afbouwen”. De onderdelen hierin hebben een lage belangscore, maar een hoge tevredenheidsscore. De organisatie is hier goed in, maar de klant vindt dit niet zo belangrijk. Door hier minder aandacht aan te besteden, kunnen de kosten misschien worden bespaard.

4. Het kwaliteitssysteem van Maison van den Boer

In dit hoofdstuk zal uitgebreid worden stilgestaan bij de manier waarop Maison van den Boer binnen haar vestiging in het Circustheater haar organisatie heeft ingericht, en met name met betrekking tot kwaliteitsmanagement. Kwaliteitsmanagement houdt in; “het zo effectief en efficiënt mogelijk leveren van de door de klant gewenste producten en diensten”²⁰ In andere woorden, waarmee zorgt ze dat haar dienstverlening van een goede kwaliteit is?

4.1 Het kwaliteitssysteem

Maison van den Boer hanteert bij het verbeteren van de kwaliteit van haar producten en diensten een geïntegreerd kwaliteitssysteem. Dit systeem is gebaseerd op vier ‘pijlers’ die samen een cyclus vormen die een continu proces van kwaliteitsverbetering waarborgt;



Figuur 6. Kwaliteitssysteem Maison van den Boer

Dit systeem wordt ook gebruikt als indeling van het kwaliteitshandboek.

In dit systeem zitten twee belangrijke normen die toetsing van dit systeem mogelijk maken. Namelijk het ISO 9001:2000 en het HACCP-systeem, beide systemen zullen verderop in dit hoofdstuk behandeld worden. Op termijn zullen steeds meer Arbo en Milieugerelateerde processen en procedures worden opgenomen. Het kwaliteitssysteem stelt Maison van den Boer in staat tot het vaststellen en het beoordelen van de doeltreffendheid van procedures, om haar beleid en doelstellingen vast te stellen, de naleving ervan te bewerkstelligen en deze naleving aan andere te kunnen tonen.

Het hoofddoel van Maison van den Boer met betrekking tot de kwaliteit van haar dienstverlening is het huidige kwaliteitsniveau te waarborgen, en waar mogelijk te verbeteren en vervolgens deze kwaliteit voor de afnemers te garanderen. Met het kwaliteitssysteem legt Maison van den Boer vast welke zaken van invloed zijn op de servicekwaliteit van haar producten en diensten.

Een tweede belangrijk doel is het handhaven en verbeteren van Hazard Analysis Critical Control Points. Ofwel het HACCP-systeem. De missie ‘vrijheid om te genieten’ betekent dat de gasten zorgeloos moeten kunnen genieten van de producten van Maison van den Boer. Dit mede in het kader van veiligheid en in het bijzonder voedselveiligheid.

De belangrijkste doelstellingen in het kader van de gehele organisatie en haar Kwaliteitssysteem zijn vermeld in het budget als kwalitatieve en financiële doelstellingen.

²⁰ sheets; 4^e jaars module Integraal Kwaliteitsmanagement

Op managementniveau zijn deze doelstellingen vertaald in actiepunten welke zijn opgenomen in het per afdeling opgestelde jaarbudget. Tijdens maandelijkse ManagementTeam vergaderingen worden deze actiepunten teruggekoppeld, de behaalde resultaten van de kwalitatieve doelstellingen van het voorgaande jaar worden opgenomen in de notulen van den MT-vergaderingen en in het budget van het huidige jaar. Ééns in de zes maanden beoordeelt de directie het kwaliteitssysteem. De directie vertaald haar budgetdoelstellingen naar diverse lagere niveau's. De doelstellingen per medewerker worden besproken tijdens het functioneringsgesprek. Om medewerkers op de hoogte te houden zijn er diverse informatiekanalen aanwezig; het personeelsblad, intranet, diverse overlegstructuren, mededelingenborden en werkoverleg.

4.2 Klachtenafhandeling

Een belangrijk aspect van een kwaliteitssysteem is de manier waarop een organisatie omgaat met klachten, en de afwikkeling daarvan. Uit onderzoek blijkt dat het uitermate relevant is om klagende gasten goed dienst te zijn; een goed verholpen klacht kan immers leiden tot klanten die zeer tevreden zijn, en bereid zijn om opnieuw aankopen te doen.

De enige factor die een organisatie kan beïnvloeden om ontevreden mensen te stimuleren hun klacht daadwerkelijk naar voren te brengen is het verlagen van een drempel om dit te doen. Dit kan men doen door het klanten zeer gemakkelijk te maken een klacht te uiten en het imago hebben klachten serieus te nemen en goed af te handelen.²¹

Aan beide voorwaarden hoopt Maison van den Boer te voldoen. In haar kwaliteitshandboek heeft Maison van den Boer de te volgen procedures bij een uiting van ontevredenheid laten vastleggen. Iedere uiting van ontevredenheid door een externe klant wordt bij Maison van den Boer behandeld als een klacht. Bij het ontvangen van een klacht wordt een speciaal daarvoor opgestelde checklist doorlopen. Deze wordt door een van de aanwezige managers ingevuld. De klacht wordt in één van de volgende categorieën gerangschikt naar mate van ernstigheid: Statistische klacht/ ernstige klacht/ calamiteitenklacht.

Op het moment dat een statistische klacht wordt ingediend dient de aanwezig manager de klacht zo goed mogelijk op te lossen aan de hand van eerder genoemde checklist. De klacht wordt geregistreerd, in overweging wordt genomen of er nog een brief gestuurd dient te worden. Ook bij een ernstige klacht dient dit te gebeuren, alleen daar volgt er altijd een brief met excuses aan de persoon die de klacht heeft ingediend. Hiertoe stuurt de vestigingsmanager persoonlijk een brief naar de betrokkenen. Deze brieven worden per klacht afzonderlijk opgesteld. Eventuele briefwisselingen van afgehandelde klachten worden gearchiveerd in een klachtendossier. Bij calamiteitenklachten, klachten die blijvende schade tot gevolgen hebben, dient er meteen een lid van het Crisisteam ingeschakeld te worden. Deze neemt dan passende maatregelen zoals die beschreven staan in het Calamiteitenplan.

4.3 Normen en wetten

4.3.1 Arbo

De afdeling KAM (kwaliteit, arbo, milieu) is verantwoordelijk voor alle afspraken en het nakomen van regels en wetten betreffende het arbo-beleid. In het kwaliteitshandboek staan procedures beschreven waaraan de medewerkers zich dienen te houden bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Deze procedures zijn getest aan de huidige arbonormen.

4.3.2 Milieu

²¹Bij, J.D. van der, e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging pag. 339 en 340

Net als op het gebied van arbo is de afdeling KAM verantwoordelijk voor het nakomen van alle milieuvoorschriften. In het kwaliteitshandboek staan alle procedures met betrekking tot het scheiden van afval weergegeven. Zo wordt er bij Maison van den Boer in het Fortis Circustheater al het papier, karton, glas en alle etensresten apart opgeslagen en vervoerd.

4.3.3 ISO 9001:2000

De in ISO 9001:2000 norm vermelde eisen worden door het kwaliteitssysteem van Maison van den Boer afgedekt, maar worden niet afzonderlijk in het kwaliteitshandboek vermeld. Dit kwaliteitssysteem wordt op de afdeling KAM (kwaliteit, arbo en milieu) beschouwd als een hulpmiddel om de ISO 9001:2000 normen te handhaven en zodoende de bijbehorende certificaten te behouden. Het certificaat mag dan een interessant verkoopargument zijn, het wordt door Maison van den Boer uitsluitend gebruikt als managementtool om het dagelijkse werk te ondersteunen.

4.3.4 HACCP

De wet eist dat iedere onderneming of instelling die levensmiddelen produceert, vervoert of verhandelt hiervoor een beheerssystematiek voor de voedselveiligheid hanteert. Bij Maison van den Boer is dit HACCP-systeem samengevoegd met het kwaliteitssysteem.

Van iedere processtap en ingekochte productgroep is het potentiële gevaar en risico van microbiologische, chemische en fysische gevaren voor veiligheid en deugdelijkheid van het voedingsmiddel ingeschat door het HACCP-team. De reeds geïmplementeerde preventieve beheersmaatregelen worden herleid en de voedselveiligheidsrisico's worden toegekend tot zogenaamde "Critical Control Points". De processen worden op deze punten gecontroleerd en bekeken en indien nodig wordt een proces bijgestuurd. De gegevens hierover worden geregistreerd en gedocumenteerd, en het functioneren van het systeem wordt regelmatig geverifieerd.

Het HACCP-systeem heeft dus als doel een optimale voedselveiligheid te waarborgen. Maison van den Boer waarborgt deze door;

- De eisen aan grondstoffen, halffabrikaten, eindproducten, productiemiddelen en productieprocessen te beschrijven en registraties te documenteren en te analyseren.
- Bij voorkeur samen te werken met leveranciers, die aan het HACCP-systeem voldoen.
- Vakbekwame medewerkers in dienst te hebben en alle medewerkers op hun verantwoordelijkheden te wijzen.
- Periodiek verbeterdoelstellingen te definiëren, bezien en zo nodig te herzien.
- Controles uit te voeren op bovengenoemde punten.

Noodzakelijke aanpassingen c.q. verbeteringen doorvoeren ten behoeve van bovengenoemde proces is een voortdurend proces.

4.3.5 TNO

TNO is een certificatie-instelling, die door de Raad van Accreditatie erkend wordt. TNO is bevoegd om op grond van een kwaliteitsrapport een certificaat toe te kennen. In december 1996 is zowel het HACCP als het ISO-systeem door TNO gecertificeerd en wordt sindsdien jaarlijks gecontroleerd voor ISO en halfjaarlijks voor HACCP op haar werking, inclusief de

noodzakelijke verbeteringen. In januari 2003 zijn de certificaten behaald voor de nieuwe ISO 9001:2000 en HACCP (versie 2002) normen.

4.4 Verantwoordelijke medewerkers

Uiteraard zijn alle medewerkers binnen Maison van den Boer medeverantwoordelijk voor het optimaal functioneren van de organisatie in het algemeen en het gehele kwaliteitssysteem in het bijzonder. Maar voor het handhaven van het kwaliteitssysteem zijn een aantal medewerkers specifiek verantwoordelijk.

4.4.1 Directievertegenwoordiger

De Algemeen Directeur maakt deel uit van het directieteam van Maison van den Boer en is gekozen als vertegenwoordiger van de directie voor het kwaliteitssysteem. De directievertegenwoordiger is direct verantwoordelijk voor het in stand houden en doen functioneren van het kwaliteitssysteem zoals dit is vastgelegd in het kwaliteitsboek. Het HACCP-team rapporteert rechtstreeks aan de directievertegenwoordiger, die verantwoordelijk is voor de voortgang, beslissingsbevoegd is en benodigde middelen kan vrijmaken.

4.4.2 KAM-manager

De KAM-manager van Maison van den Boer maakt deel uit van het managementteam binnen Maison van den Boer en is verantwoordelijk voor een goed functionerend kwaliteitszorgsysteem dat bijdraagt aan een continu verbeterproces passend binnen wettelijke, ISO en HACCP-normen. Verder stuurt de KAM-manager de interne auditoren, het HACCP-team en de KAM-vertegenwoordigers op de verschillende vestigingen aan. Op de vestiging in het Circustheater vervult de F&B-controller tevens de functie van KAM-vertegenwoordiger. Hij is dus op deze locatie verantwoordelijk voor het naleven van de KAM-procedures, zoals deze zijn vastgelegd in het kwaliteitshandboek.

4.4.3 HACCP-team

Het HACCP-team bestaat uit specialisten binnen Maison van den Boer die uiteenlopende disciplines, vaardigheden en ervaringen hebben binnen hun vakgebied. De teamleden hebben een functie direct onder het managementniveau. Het HACCP-team is verantwoordelijk voor het opzetten en onderhouden van het HACCP-plan en rapporteert direct aan de directievertegenwoordiger.

4.5 Audits

Om de werking van haar eigen kwaliteitssysteem te meten en verbeteren worden interne audits uitgevoerd. Een audit is een systematisch en relatief onafhankelijk onderzoek, waarin de feitelijke situatie van een product, proces of organisatie vergeleken wordt met de daaraan gestelde eisen²². Met andere woorden, Maison van den Boer voert interne audits uit om te beoordelen hoe het kwaliteitssysteem wordt gebruikt in de dagelijkse praktijk. De auditoren bestaan uit een team van medewerkers uit alle geledingen van het bedrijf. Deze auditoren zijn onafhankelijk, dit wil zeggen dat ze geen audit doen op hun eigen werksituatie. Binnen Maison van den Boer zijn er meerdere soorten auditteams;

4.5.1 Systeemaudits

²² Bij, J.D. van der, e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging pag. 244

Deze audits worden uitgevoerd door de Stuurgroep Servicekwaliteit/Veiligheid. Deze mensen kijken voornamelijk of de kwaliteitsboeken kloppen met HACCP- en ISO-normen.

4.5.2 Managementaudits

Deze managers gaan na of de kwaliteitsboeken kloppen met de praktijk en andersom.

4.5.3 HACCP-audits

Dit zijn alle deelnemers uit het HACCP-team die vakspecialisten zijn op hun werkgebied van voedselveiligheid. Zij bekijken of het HACCP-systeem voldoende functioneert en up-to-date is.

4.5.4 Praktijkaudits

In deze groep zitten mensen uit diverse afdelingen en lagen van het bedrijf. Ook de KAM-vertegenwoordigers van een vestiging zitten in deze groep. Deze groep mensen voeren dezelfde werksystematiek als de managementauditors uit, alleen zullen ze nog wat meer naar de huidige praktijk kijken.

4.6 Personeelsbeleid

Als laatste aspect dient ook het personeelsbeleid in ogenschouw genomen te worden. Hierbij wordt gekeken naar de manier waarop men binnen Maison van den Boer met haar personeel omgaat. Het kwaliteitssysteem dient namelijk niet alleen om te zorgen voor een optimale kwaliteit van de producten zoals dranken, gerechten materialen, maar ook om de dienstverlening te optimaliseren. Om deze kwaliteit te optimaliseren is de inbreng van het personeel, die voortvloeit uit een goed personeelsbeleid, van vitaal belang. Vandaar dat deze in dit hoofdstuk niet mag ontbreken.

Bij het ontwikkelen van het personeelsbeleid van Maison van den Boer dient de volgende zin als hoofdlijn: Medewerkers worden binnen de organisatie ingezet vanwege hun capaciteit en/of specialisme. Dit kan komen door jarenlange ervaring en/of aansluitende opleiding. De opvatting die Maison van den Boer hanteert is die van Management by Objectives (MBO); het werken met operationele doelstellingen. MBO heeft betrekking op een vorm van leidinggeven waarin doelstellingen een dominante plaats innemen. Deze doelstellingen worden door de managers en medewerkers in onderling vastgelegd. Dit gebeurt tijdens de functioneringsgesprekken. Tegelijkertijd wordt ook bepaald wat het verwachte resultaat zou moeten zijn en wie daarvoor verantwoordelijk is. Het omvat dus het organiseren van de werkzaamheden op dusdanige wijze dat taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn verdeeld zoals afgesproken en het verwachte resultaat kan worden gerealiseerd.

Medewerkers worden in het Fortis Circustheater dus daar neer gezet waar zij het beste tot hun recht komen op basis van hun capaciteit en/of specialisme. Met alle medewerkers zijn vooraf duidelijke afspraken gemaakt over wat hun taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn. En welke resultaten er behaald dienen te worden.

4.7 Samenvatting

Het kwaliteitssysteem van Maison van den Boer is opgebouwd uit vier componenten;

- Uitvoeren en verbeteren
- Meten

- Spelregels
- Verbeteren

Deze vier componenten vormen ook de indeling van het kwaliteitshandboek dat Maison van den Boer heeft opgesteld. De twee normen die gebruikt worden om dit toetsing van dit kwaliteitssysteem mogelijk te maken zijn het ISO 9001:2000 en het HACCP-systeem.

Het doel van het kwaliteitssysteem is om het huidige kwaliteitsniveau te waarborgen en waar mogelijk te verbeteren en deze vervolgens aan de afnemer te garanderen. Een ander doel is het handhaven en verbeteren van het HACCP-systeem.

Om de huidige kwaliteit te handhaven heeft Maison van den Boer enkele acties ondernomen; het opstellen van een kwaliteitshandboek, met daarin opgenomen een klachtenbeleid. De procedures waaraan het personeel zich moet houden bij het in ontvangst nemen van een klacht staan beschreven in dit handboek. Daarnaast heeft Maison van den Boer zich gebonden aan enkele regels en wetten. In haar kwaliteitshandboek heeft zij opgenomen aan welke milieu en arbo-voorschriften de organisatie zich dient te houden. Ook heeft Maison van den Boer zich laten certificeren op het gebied van ISO 9001:200 en het HACCP-systeem. Op deze systemen laat zij zich periodiek keuren door een certificerende instelling, TNO. Door de hele organisatie heen heeft Maison van den Boer medewerkers aansprakelijk gesteld voor bepaalde aspecten van de kwaliteit van haar producten en diensten. Deze kwaliteit laat zij vervolgens ook intern controleren door middel van interne audits, waar speciale auditteams voor zijn aangesteld. Ook het personeelsbeleid van Maison van den Boer is gericht op het waarborgen en verbeteren van de kwaliteit van haar dienstverlening. Medewerkers en management worden aangenomen en ingezet op basis van het principe van Management by Objectives.

5. Het gekozen meetinstrument en model

In hoofdstuk 3; Literatuurstudie zijn verschillende meetinstrumenten beschreven. Deze meetinstrumenten staan beschreven in de huidige literatuur.

In dit hoofdstuk wordt eerst het gekozen meetinstrument behandeld. Het bij dit meetinstrument gehanteerde model, waarin de uitkomsten van een gasttevredenheids-onderzoek verwerkt kunnen worden, wordt ook beschreven. In paragraaf 5.2 wordt ingegaan op de toetsing van het gekozen meetinstrument en model.

5.1 Het gekozen meetinstrument

Zoals in hoofdstuk 3 al staat beschreven zijn er verschillende meetinstrumenten waarmee de tevredenheid van gasten gemeten kan worden, te weten;

- Mondelinge, schriftelijke of digitale enquêtes
- Persoonlijke interviews
- Observatie
- Benchmarking
- Sterkte en zwakte analyse

Voor dit onderzoek is gekozen voor een combinatie van het Servqual model en het Importance-Performance model. Zoals in hoofdstuk 3 staat omschreven worden met deze modellen vijf gaps gemeten, het ontworpen meetinstrument dient dezelfde vijf gaps te meten:

Gap 1: de eerste gap staat voor onvoldoende en/of verkeerde informatie en interpretatie. Dit zou betekenen dat het management de wensen van de klanten verkeerd waarneemt of dat de wensen van een klant niet op de juiste waarde worden geschat.

Gap 2: de tweede gap staat voor gebrek aan beleidsontwikkeling. Het vertalen van beleid in richtlijnen en specificaties naar de medewerkers gebeurt niet optimaal.

Gap 3: de derde gap staat voor het gebrek aan discipline en coördinatie. De dienstverlening wordt door het personeel niet uitgevoerd conform de opgestelde richtlijnen. Vaak ontbreekt het hier een coördinatie en sturing door het management.

Gap 4: de vierde gap staat voor “reclame belooft meer”. Komt Maison van den Boer na, hetgeen men in een folder en/of andere reclamemedià belooft?

Gap 5: de laatste gap is het uiteindelijke kwaliteitsoordeel. Hierin maakt de klant een afweging tussen het belang en de ervaring van een dienst.

Om de eerste vier gaps te kunnen meten dient er een intern onderzoek gehouden te worden, waarin zowel het management als de medewerkers dienen aan te geven hoe zij denken dat de gast de kwaliteit van de dienstverlening zal beoordelen.

5.1.1 Intern onderzoek

Doel intern onderzoek

Het interne onderzoek heeft meerdere doelen. Ten eerste maakt het de medewerkers attent op het feit dat zij de kwaliteit van de dienstverlening bepalen. De enquête moet hen nogmaals duidelijk maken op welke punten zij door de gasten elke dag opnieuw beoordeeld worden. Zij dienen zich in te leven hun gasten. Door de enquête door zowel de medewerkers in de bediening als door het management van Maison van den Boer in te laten vullen wordt van beide partijen duidelijk hoe zij de huidige dienstverlening beoordelen, en ook welk belang zij hechten aan de verschillende aspecten van hun dienstverlening. Door deze twee 'visies' naast elkaar te leggen kan gekeken worden of het management en haar personeel wel op één lijn liggen. Het interne onderzoek wordt uiteindelijk ook vergeleken met het externe onderzoek. Hierdoor wordt duidelijk of Maison van den Boer, zowel management als medewerkers, goed op de hoogte is van de behoefte van haar gasten. En zo niet, op welke punten deze van elkaar afwijken.

Onderzoekseenheden intern onderzoek

De doelgroep van het interne onderzoek zijn de medewerkers en het management van Maison van den Boer. De totale populatie bedraagt ongeveer vijftig medewerkers in de bediening en acht personen uit het managementteam. Deze gehele populatie is meegenomen in het onderzoek.

Onderzoeksvorm intern onderzoek

Voor het interne onderzoek is gekozen voor een schriftelijke enquête. Voornamelijk vanwege de hoge kosten die een digitale enquête met zich meebrengt, in vergelijking tot de respons. Bij het interne onderzoek worden maar 52 eenheden betrokken. De medewerkers en het management hebben in tegenstelling tot de gasten wél tijd om de enquête direct in te vullen. Door de enquête zelf aan de medewerkers en het management te overhandigen en in ontvangst te nemen ben ik verzekerd van een hoge respons.

De schriftelijke enquête

In bijlage 2 is de schriftelijke enquête opgenomen. De enquête dient te worden uitgedeeld aan zowel de managers als aan de medewerkers. Allereerst dient er aangegeven te worden welk cijfer zij verwachten dat de gast geeft aan het totale avondje uit in het Fortis Circustheater. Dit is namelijk een externe omstandigheid die van grote invloed zal zijn op het oordeel van de gast over de dienstverlening van Maison van den Boer. Wanneer de gast de voorstelling als negatief heeft ervaren, zal zij sneller geneigd zijn om ook de ondersteunende faciliteiten, in dit geval de catering door Maison van den Boer, negatiever te beoordelen.

Daarna wordt aan de medewerkers en management gevraagd om per aspect die de kwaliteit van de dienstverlening bepalen een cijfer te geven qua belang, en een cijfer te geven qua tevredenheid. Gezien vanuit de ogen van de gast!

Waar het Servqual in haar enquêtes vraagt naar de tien kwaliteitsdimensies, zoals omschreven in hoofdstuk3, zal in dit model gevraagd worden naar vijf onderdelen van kwaliteit die speciaal zijn toegespitst op de dienstverlening van Maison van den Boer. Deze onderdelen van kwaliteit zijn bepaald aan de hand van interviews met zowel de Operationeel Manager in het Circustheater als de Hoofd Marketing van Maison van den Boer. De vijf onderdelen, die geconcretiseerd zijn door ze onder te verdelen in meerdere aspecten, zijn:

- Kwaliteit van de medewerkers in de bediening,
- Ambiance van de locatie,

- Kwaliteit van de gerechten,
- Kwaliteit van de dranken,
- Betalingsafhandeling van de medewerkers

Deze aspecten dienen beoordeeld te worden op basis van een vijfpuntsschaal, waarbij geldt:

- 5 = zeer belangrijk / zeer tevreden
- 4 = belangrijk / tevreden
- 3 = enigszins belangrijk / enigszins tevreden
- 2 = onbelangrijk / ontevreden
- 1 = zeer onbelangrijk / ontevreden

Indien een medewerker of managementlid denkt dat de gasten een onvoldoende toekennen aan één van deze aspecten dan dienen zij in de enquête aan te geven waarom zij dat denkt.

Indien er aangegeven wordt dat de medewerker of het managementlid denkt dat de gast een onvoldoende (1,2 of 3) toekent aan de prijzen van de gerechten of die van de dranken, dan wordt er gevraagd welke prijzen zij denkt dat de gast wél acceptabel zal vinden.

Vervolgens wordt er in de enquête gevraagd of de medewerker / managementlid denkt dat Maison van den Boer voldoet aan de verwachtingen die de gast van te voren had. Daarna dient er aangegeven te worden hoe de medewerker /managementlid denkt dat Maison van den Boer volgens de gast haar dienstverlening kan verbeteren. De enquête wordt afgesloten met enkele vragen met betrekking tot statistieke persoonsgegevens.

5.1.2 Extern onderzoek

Doel extern onderzoek

Het externe onderzoek dient om gap 5 te meten. Gap 5 is het uiteindelijke kwaliteitsoordeel dat de gast geeft, en waarin de gast een afweging maakt tussen het belang en het oordeel per aspect van de kwaliteit van de dienstverlening.

Onderzoekseenheden extern onderzoek

De doelgroep van het externe onderzoek zijn de gasten die het Circustheater bezoeken en daarbij gebruik maken van de diensten van Maison van den Boer. Deze behoren in principe allemaal tot de doelgroep. De enquête dient gedurende een hele week afgenomen te worden. Per dag wordt het Circustheater door ongeveer 1750 gasten bezocht, maandags uitgezonderd en op zaterdag en zondag tweemaal. Wat inhoudt dat, gedurende de week dat het onderzoek werd uitgevoerd, er ongeveer 14.000 mensen het Circustheater bezocht hebben, waarvan gemiddeld 85%* daadwerkelijk gebruik heeft gemaakt van de diensten van Maison van den Boer. Dit komt neer op ongeveer 12.000 gasten.

Steekproefgrootte

Bij een populatie van 12.000 eenheden zou volgens de theorie van dhr. Swanborn²³ een steekproefgrootte van 3000 eenheden in het onderzoek betrokken dienen te worden. Gelijkmatic verdeeld over het aantal voorstellingen in de week dat het onderzoek wordt

* Gebaseerd op drankafzet en schatting van het management van Maison van den Boer

²³ Genet, drs. C.M.: Syllabus Methoden van onderzoek en technieken; pag. 41

uitgevoerd komt dit neer op 375 eenheden per dag. De verwachte respons van de enquête ligt rond de 40%. Dit betekent 1200 geretourneerde enquêtes. Deze respons is gebaseerd op kengetallen die gebruikt worden door het adviesbureau The Choice.²⁴ Hierbij is uitgegaan van een zekerheidsmarge van 95% en een nauwkeurigheidsmarge van 5%. Dit betekent dat de steekproef voor 5% nauwkeurig kan worden bereikt. Met andere woorden, stel dat uit de enquête blijkt dat 50% van de gasten ontevreden is, kan er met 95% zekerheid gesteld worden dat het daadwerkelijke percentage ontevreden gasten tussen de 45% en de 55% ligt.

In de praktijk zal het haast onmogelijk zijn om daadwerkelijk 375 e-mailadressen per dag te verzamelen. Dit heeft te maken met het feit dat de meeste gasten pas om 19.15 het theater betreden en om 19.45 de gasten wordt verzocht de plaatsen in de zaal in te nemen. Dit betekent dat de enquêteur minder dan 5 seconden per gast heeft om het e-mailadres te vragen en te noteren. Om een dergelijk onderzoek toch enigszins representatief te houden, in de beschikbare tijd, is een steekproefgrootte van ongeveer 800 eenheden gewenst. Dit houdt in dat er per dag 100 e-mailadressen verzameld dienen te worden, en dat er ongeveer 320 geretourneerde enquêtes worden verwacht.

Onderzoeksvorm extern onderzoek

Voor dit onderzoek is gekozen voor een digitale enquête om de volgende redenen;

- Een digitale enquête is actueler dan de andere vormen van enquêteren.
- De digitale enquête kan een grotere steekproef bereiken.
- De verwerking neemt minder tijd in beslag dan bij een mondelinge of schriftelijke enquête.
- Tijdens de onderzoekstijd is actuele informatie beschikbaar betreffende de response.
- De enquête zou gekoppeld kunnen worden aan de website van Maison van den Boer, waardoor men constant de gasttevredenheid kan meten.

Een nadeel van een digitale enquête is dat men beperkt is in het aantal vragen dat men kan stellen. De enquête mag niet lang duren aangezien men op een personal computer snelheid verwachten, De maximale duur van de digitale enquête in het onderzoek bedraagt 10 minuten. Een ander nadeel is dat niet iedereen beschikt over Internet en een e-mailadres. Deze mensen kunnen dus niet worden opgenomen in het onderzoek.

Betrouwbaarheid²⁵

De resultaten van het onderzoek mogen niet afhankelijk zijn van de onderzoeker noch van toevallige omstandigheden waaronder het onderzoek is uitgevoerd. Een aspect als “het humeur van de onderzoeker” mag het onderzoek dus niet beïnvloeden. Deze factoren kunnen nooit helemaal uitgesloten worden, maar er dient wel voor gezorgd te worden dat deze factoren zo min mogelijk invloed kunnen hebben.

Ook validiteit speelt een rol. Validiteit houdt in dat men meet wat men beoogt te meten. Om de validiteit van dit onderzoek te verhogen is er uitgebreid literatuurstudie gedaan over het opzetten van een enquête.

De externe enquête

De enquête bestaat uit 3 delen. De eerste paar vragen hebben betrekking op wat achtergrondinformatie. Zoals de dag waarop de gast het Circustheater heeft bezocht, en of dit

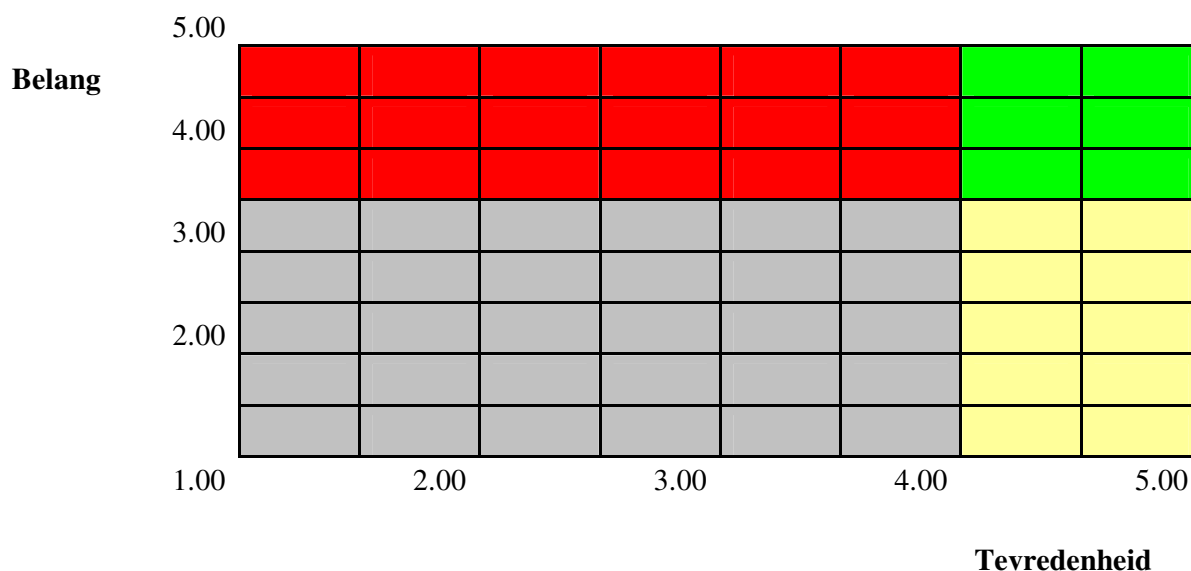
²⁴ www.thechoice.nl

²⁵ Baarde, dr. D.B. en Goede, M.P.: *Basisboek Methode en Technieken*; pag. 163 en volgende.

was als particuliere gast, op uitnodiging van een bedrijf of als gastheer. Het tweede deel van de enquête gaat over dezelfde aspecten van de dienstverlening die in interne enquête aan bod komen. Dit is logisch aangezien er anders ook geen vergelijking mogelijk zou zijn. Ook in de externe enquête wordt per onderdeel aan de gast gevraagd een cijfer te geven voor zowel het belang als de kwaliteit van een van de aspecten van een betreffend onderdeel. Het laatste deel bevat algemene vragen, zoals de behoefte aan aanvullende dienstverlening en statische gegevens als leeftijd en sekse.

5.2 Het ontwikkelde model

Net als bij het Servqual model als bij het Important-Performance model dienen de uitkomsten van de enquêtes verwerkt te worden in een visueel model. Door deze twee modellen te combineren is er een nieuw model gecreëerd. In dit model wordt het assenstelsel gehanteerd zoals het Servqual model dit doet, met op de horizontale as de tevredenheid en op de verticale as het belang. Van het IP-model wordt de ‘vierdeling’ gebruikt. Elk aspect krijgt zo zijn eigen veranderprioriteit toebedeeld. In dit model wordt daarbij gebruik gemaakt van kleuren zodat het nog eenvoudiger is om de uitkomsten van de enquête te visualiseren. Door kleuren te gebruiken die in het dagelijkse leven een zelfde soort betekenis hebben als in het model wordt deze visualisatie nog extra kracht bijgezet. Hieronder zal dit model worden gevisualiseerd.



Figuur 7. Ontwikkelde scoremodel

Werking van het model

De verticale as geeft de score aan voor het belang. De horizontale as geeft de score aan voor de tevredenheid. Waar het Servqual model de regel hanteert dat elk aspect dat binnen de grens 4.0 : 3.5 valt als tevreden wordt gekwalificeerd wordt in dit model een onderscheidt gemaakt zoals het IP model dit doet. Een tevredenheid van 5.0, met een belang van > 3.5 wordt in het Servqual model bestempeld als “onvoldoende”. In dit model wordt het wel bestempeld als een voldoende, de gast is er tenslotte ‘zeer tevreden’ over. Alleen heeft het weinig prioriteit, omdat de gast er amper belang aan hecht. Waar het IP model werkt met een model met vaste waarde voor elk aspect, werkt dit model met veranderende waarden. Dit wil zeggen dat per aspect de

waarde aangepast kunnen worden. De opdrachtgever, voor wie het gasttevredenheidsonderzoek wordt uitgevoerd, kan dan per aspect aangeven welk cijfer hij voor dit aspect wenst te halen. In dit model wordt tevens gewerkt met kleur, omdat kleur het model nog beter visualiseert en de gebruikte kleuren staan in het dagelijkse leven ook ergens voor; rood = fout, groen = goed, grijs = twijfel en geel; zonnig.

Rood vlak; Dit aspect dient dus goed bekeken en geoptimaliseerd te worden. De onderdelen die hierin terechtkomen hebben een hoge belangscore, maar een lage tevredenheidsscore. De onderdelen die hierin vallen hebben een eerste prioriteit om te verbeteren.

Geel vlak; De onderdelen hierin hebben een lage belangscore, maar een hoge tevredenheidsscore. De organisatie is hier goed in, maar de klant vindt dit niet zo belangrijk. Door hier minder aandacht aan te besteden, kunnen de kosten misschien worden bespaard. Anderzijds zou de organisatie dit aspect juist meer onder de aandacht kunnen brengen en het belang ervan verhogen, dit is lastig, maar met een goede marketing niet onmogelijk.

Grijs vlak; Onderdelen hierin hebben een lage belangscore en een lage tevredenheidsscore. Deze onderdelen hebben dus geen prioriteit, maar op den duur moeten ze wel verbeterd worden.

Groen vlak; De onderdelen die hierin terechtkomen hebben een hoge belangscore en een hoge score op tevredenheid. Voor een organisatie is het van belang om deze score vast te houden.

Verantwoording

Voor dit model is gekozen vanwege de kracht van het instrument; de eenvoudige interpretaties van de scores. Door gebruik te maken van deze methode is het voor Maison van den Boer eenvoudig vast te stellen waar mogelijke probleemgebieden binnen de door haar geleverde dienstverlening liggen. Dit stelt haar in staat om doelgerichte acties te ondernemen om deze probleemgebieden te optimaliseren. Wat uiteindelijk het doel is van een gasttevredenheidsonderzoek. Door het gebruik van de ontwikkelde enquête is het voor Maison van den Boer eenvoudiger om dit onderzoek periodiek uit te voeren. Het feit dat er per aspect normen gesteld kunnen worden die behaald dienen te worden is dit instrument goed in te passen in het huidige kwaliteitsbeleid. Het meetinstrument kan gebruikt worden om medewerkers en managers te belonen, of juist af te rekenen, op behaalde resultaten.

5.3 Toetsing van het meetinstrument

In deze paragraaf komt de toetsing van het meetinstrument aan bod. Er kan pas geconcludeerd worden dat Maison van den Boer het ontwikkelde meetinstrument, met bijbehorend model, daadwerkelijk kan gebruiken om periodiek de gasttevredenheid te meten nadat deze ook getoetst zijn.

Er hebben verschillende soorten toetsingen plaatsgevonden, te weten:

- Benchmarking,
- Evaluatie van het meetinstrument door adviesbureau The Choice,
- Evaluatie van het meetinstrument door interne expert, de Hoofd Marketing,
- Evaluatie van het meetinstrument door middel van het uitvoeren van een initieel gasttevredenheidsonderzoek op basis van het ontwikkelde meetinstrument.

In deze paragraaf zullen er nog geen conclusies getrokken worden uit de verschillende toetsingsmethoden. De conclusies die hieruit getrokken werden zijn verwerkt in hoofdstuk 6 en 7.

Benchmarking

Zoals al eerder vermeld betekent benchmarking dat men bedrijfsprocessen gaat vergelijken met die van andere organisaties. Dit onderzoek gaat over het meten van gasttevredenheid, vandaar dat er benchmarking is gedaan naar de wijze waarop andere organisaties haar gasttevredenheid meet. In dit onderzoek is de ontwikkelde enquête vergeleken met enquêtes die het Theater im Hafen, te Hamburg (Duitsland) en het bedrijf The Choice, te Amsterdam gebruiken in soortgelijke gasttevredenheidsonderzoeken.

1. Theater im Hafen, te Hamburg

Dit Theater is onlangs door Joop van den Ende gekocht. Momenteel draait er de musical “Der König der Löwen”, ofwel de Duitse versie van “The Lion King”. En ook hier verzorgt Maison van den Boer de catering binnen het theater. Het theater is dus erg vergelijkbaar met het Fortis Circustheater. Het onderzoek is gehouden in opdracht van het management van het theater.

Bij dit onderzoek richt men zich op drie aspecten van de dienstverlening. De gastronomie van de verschillende locaties, de geboden service door het personeel van Maison van den Boer en de prijskwaliteit verhouding. Ook in dit onderzoek maakt men gebruik van een vijfpuntsschaal; 1 = volkomen tevreden en 5 = ontevreden. In het onderzoek wordt alleen gekeken naar de tevredenheid van de gasten. Men vraagt dus niet naar het belang dat de gast hecht aan een bepaald aspect van de dienstverlening. De uitkomsten van de schriftelijke enquêtes zijn verwerkt in staaf- en cirkeldiagrammen en uitgedrukt in percentages. Het onderzoek is tot dusver vier maal uitgevoerd, en de uitkomsten zijn verwerkt in een lijndiagram. Doordat de uitkomsten niet zijn verwerkt in een duidelijk model is het lastig een duidelijke lijn over een bepaalde periode te constateren.

Het onderzoek in het Duitse theater is enkel gericht geweest op de beleving van de gast, en dus op de vijfde gap van het Servqual model. Men weet dus nu hoe haar dienstverlening beoordeeld wordt door haar gasten, maar niet wat de oorzaken daar van zijn.

2. The Choice, te Amsterdam

The Choice is een marktonderzoekbureau dat statistiek koppelt aan marketing. Elk onderzoeksconcept dat zij in opdracht van een organisatie uitvoert wortelt stevig in een strategisch marketingfundament. Organisaties kunnen dus ook terecht bij The Choice voor een gasttevredenheidsonderzoek. Zij gebruiken daarvoor drie meetinstrumenten; telefonische enquête, schriftelijke enquête of digitale enquêtes.

In 2005 heeft the Choice in opdracht van Maison van den Boer een dergelijk gasttevredenheidsonderzoek gehouden tijdens de kunstbeurs TEFAF in het MECC, te Maastricht. Bij dit onderzoek heeft The Choice gebruik gemaakt van digitale enquêtes en zich gericht op de volgende aspecten van de dienstverlening van Maison van den Boer; kwaliteit van de medewerkers, kwaliteit van voedsel & dranken en de ambiance van de cateringlocaties.

Ook in dit onderzoek wordt er alleen gevraagd naar het oordeel van de gast over de dienstverlening van Maison van den Boer, en wederom niet naar het belang dat de gast hecht aan een bepaald aspect. The Choice gebruikt gebruik van dezelfde vijfpuntsschaal als in het theater te Hamburg.

Evaluatie van het meetinstrument door adviesbureau The Choice

Zowel de interne- als de externe enquêtes en het ontwikkelde model zijn door The Choice bekeken. Deze toetsing heeft plaatsgevonden door middel van een gesprek met één van de medewerkers van dit adviesbureau. Hierin werd aangegeven dat zij het zeker interessant vond om aan de gasten ook het belang van een aspect te vragen. Zelf deden zij dit niet, maar ze vond het zeker de moeite waard om te overwegen. Het had volgens haar alleen zin indien er zowel een intern als een extern onderzoek zou plaatsvinden. Omdat zo vergeleken kon worden of een organisatie en haar gasten wel dezelfde aspecten belangrijk vonden. Bij het houden van alleen een extern onderzoek zou The Choice zelf niet vragen naar het belang.

Na dit gesprek zijn de enquêtes meerdere malen naar deze medewerker verstuurd om aan haar voor te leggen. Zij heeft hierdoor bijgedragen aan de enquêtes zoals zij er nu uitzien.

Evaluatie van het meetinstrument door de Hoofd Marketing

Ook de Hoofd Marketing van Maison van den Boer heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van de enquêtes. Nadat er twee eerste conceptenquêtes waren heeft er regelmatig een evaluatie van deze enquêtes plaatsgevonden over de digitale snelweg, en soms via de telefoon.

Door de Hoofd Marketing al in een vroeg stadium te betrekken bij de ontwikkeling van het meetinstrument heeft ook hij een bijdrage gehad aan de huidige enquêtes.

Evaluatie van het meetinstrument door middel van het uitvoeren van een initieel gasttevredenheidsonderzoek op basis van het ontwikkelde meetinstrument.

De grootste toetsing die kon plaatsvinden was het uitvoeren van een gasttevredenheidsonderzoek aan de hand van de ontwikkelde enquêtes. En het verwerken van de uitkomsten van deze enquêtes in het ontwikkelde scoremodel. Maar door tijdgebrek en miscommunicatie was dit gasttevredenheidsonderzoek op het moment dat dit rapport geproduceerd werd nog in volle gang. Daarom is in overleg met de Operationeel Manager en de Hoofd Marketing besloten om enkel lering te trekken uit de interne en externe enquêtes die al geretourneerd zijn. Maar het rapport zal geen volledige beschrijving en analyse met conclusies, die uit dit gasttevredenheidsonderzoek getrokken konden worden, bevatten. Dit zal door de auteur van dit verslag na de afstudeerperiode gedaan worden. Door bestudering van de enquêtes die al geretourneerd zijn kan al voorzichtig geconcludeerd worden of met de enquêtes de gewenste informatie verworven wordt.

5.4 Samenvatting

Om de gasttevredenheid periodiek te meten kan Maison van den Boer het beste gebruik maken van enquêtes als gehanteerd meetinstrument. In dit onderzoek is gekozen voor de enquêtes zoals deze gebruikt worden in het Servqual model. Door de standaardvragen die het Servqual model hanteert te vertalen naar de specifieke dienstverlening van Maison van den Boer in het Fortis Circustheater wordt er een nieuwe enquête gecreëerd.

In het ontworpen meetinstrument worden de vijf gaps, die ook in het Servqual model worden gehanteerd gemeten. Om dit te kunnen doen dient er zowel een intern- als een extern onderzoek plaats te vinden.

In beide onderzoeken komen dezelfde vijf hoofdaspecten van kwaliteit aan bod:

- Kwaliteit van de medewerkers in de bediening,
- Ambiance van de locatie,
- Kwaliteit van de gerechten,
- Kwaliteit van de dranken,
- Betalingsafhandeling van de medewerkers

Elke hoofdaspect wordt geconcretiseerd door deze op te splitsen in deelaspecten die de kwaliteit van de dienstverlening bepalen.

Het interne onderzoek dient de eerste vier gaps te bepalen. Hiervoor is een interne schriftelijke enquête ontwikkeld, die is verdeeld onder de zeven managers en de vijftien medewerkers van Maison van den Boer in het Fortis Circustheater.

Het externe onderzoek bepaalt de vijfde gap, het uiteindelijke oordeel van de gast met betrekking tot de kwaliteit van de dienstverlening. Hiervoor is een externe enquête ontwikkeld, die digitaal zal worden afgenomen.

De uitkomsten van beide enquêtes dienen in een model verwerkt te worden. Een dergelijk model visualiseert het kwaliteitsoordeel van de gast of medewerker of het managementlid over de verschillende aspecten van de dienstverlening. Voor dit onderzoek is een nieuw model ontworpen. Dit nieuwe model is een combinatie van het Servqual model en het Importance-Performance model plus een eigen invulling van de auteur van dit adviesrapport.

Het model is verdeeld in vier zones, elke zone is aangegeven met een andere kleur, die de status van een aspect die zich in deze zone bevind aangeeft.

De enquêtes en het ontworpen model zijn op verschillende manieren getoetst. Deze toetsing heeft plaatsgevonden door middel van:

- Benchmarking,
- Evaluatie van het meetinstrument door adviesbureau The Choice,
- Evaluatie van het meetinstrument door interne expert, de Hoofd Marketing,
- Evaluatie van het meetinstrument door middel van het uitvoeren van een initieel gasttevredenheidsonderzoek op basis van het ontwikkelde meetinstrument.

6. Analyse en conclusies

In dit hoofdstuk wordt het ontwikkelde meetinstrument, de enquête, en het daarbij behorende model geanalyseerd. Gekeken wordt of het ontwikkelde meetinstrument daadwerkelijk in staat is om periodiek de gasttevredenheid te meten, op een zodanige wijze dat Maison van den Boer dit instrument kan gebruiken om de kwaliteit van haar dienstverlening te optimaliseren.

Zoals in dit rapport al is aangegeven is het ontwikkelde meetinstrument op verschillende wijzen getoetst;

- Door middel van het uitvoeren van een initieel gasttevredenheidsonderzoek aan de hand van de ontwikkelde enquête. Deze toetsing laat het model buiten beschouwing, aangezien dit gasttevredenheidsonderzoek nog niet is afgerond en de uitkomsten dus nog niet verwerkt zijn in het ontwikkelde model.
- Beoordeling van de enquête en het model door de Hoofd Marketing van Maison van den Boer.
- Beoordeling van de enquête en het model door adviesbureau The Choice.
- Benchmarking.

De uitkomsten van deze toetsingen zullen nu in dit hoofdstuk besproken worden.

6.1 Analyses

6.1.1 Analyse interne enquête

De interne enquête bestaat uit veertien vragen, waarvan het vier open vragen betreft. Er zijn 62 interne enquêtes uitgedeeld, waarvan 55 aan de medewerkers en 7 aan het management. Vanuit het management zijn alle enquêtes geretourneerd. Van de 55 medewerkerenquêtes zijn er na 2 weken slechts 16 geretourneerd.

De aspecten die beoordeeld worden in zowel de interne als de externe enquêtes zijn niet de standaardaspecten zoals die in het Servqual model worden gebruikt. De vijf aspecten zijn opgesteld aan de hand van gesprekken met het Hoofd Marketing en de Operationeel Manager van Maison van den Boer in het Circustheater. Deze aspecten zijn namelijk dé aspecten waarop Maison van den Boer graag beoordeeld wil worden. In de toekomst kunnen deze aspecten uiteraard eenvoudig uitgebreid of ingekort worden.

De begeleidende brief is erg informeel en beknopt gebleven. In het kort wordt aan de medewerkers gevraagd deze enquête in te vullen en zo snel mogelijk weer in te leveren. De medewerkers worden niet op de hoogte gesteld van het nut van een dergelijk onderzoek en het belang van hun participatie in dit onderzoek.

Wanneer de medewerker of managementlid een cijfer dient te geven voor het belang of de tevredenheid gebeurt dit op basis van een vijf puntsschaal. 1 = zeer onbelangrijk/zeer ontevreden en 5 = zeer belangrijk/zeer tevreden. Sommige medewerkers hadden moeite om te onthouden welk cijfer voor welke mate van belang of tevredenheid stond. Een indeling op basis van een tienpuntsschaal zou hierbij eenvoudiger zijn geweest omdat men gewend is aan deze indeling, zoals bij de cijferlijsten op school.

Uit het gehouden gasttevredenheidsonderzoek kwam duidelijk naar voren dat de medewerkers de enquête toch te lang vonden. Veel medewerkers hebben de enquête niet eens ingeleverd, of onvolledig ingevuld. De interne enquête zou in eerste instantie net als de externe enquête digitaal uitgevoerd worden, doordat hier pas op het laatste moment van afgeweken werd is deze enquête niet aangepast. Digitaal zou deze enquête minder dan 7 minuten in beslag nemen om in te vullen, schriftelijk nam hij ongeveer 15 minuten in beslag om volledig in te kunnen vullen.

Hoe langer een enquête duurt om in te vullen, des te onvollediger en onnauwkeuriger de antwoorden zullen zijn die de respondenten geven. Naarmate de tijd verstrijkt zijn deze geneigd om de antwoorden af te rafelen.

Ondanks dat er op de interne enquête meerdere malen dik gedrukt vermeld werd dat de medewerkers de enquête diende in te vullen gezien vanuit de ogen van de gast, kwamen er toch nog enkele geretourneerde enquêtes terug waarbij de medewerkers haar of zijn eigen mening had gegeven. Hieruit blijkt dat sommige mensen het lastig vinden hun eigen mening buiten beschouwing te laten. Dit is niet altijd opzet, sommige mensen doen dit onbewust.

Anderen vullen 'sociaal verantwoorde' antwoorden in. Vooral waar de medewerkers een cijfer moeten geven voor het belang dat de gast aan een aspect van de dienstverlening geeft. Bij deze vraag werd er door meerdere medewerkers bij elk aspect een 5 gegeven. Wat betekent dat zij denken dat de gasten alle aspecten 'zeer belangrijk' vinden. Een gast zal niet elke aspect als even belangrijk waarderen. Deze antwoorden komen dus voort uit desinteresse voor de enquête of naïviteit.

Indien de enquête serieus door zowel medewerkers als management wordt ingevuld kan men deze enquêtes naast elkaar leggen om op een eenvoudige manier de uitkomsten te vergelijken. Deze enquête stelt Maison van den Boer in staat om te zien of management en medewerkers (en gast) op één lijn liggen.

6.1.2 Analyse externe enquête

De externe enquête wordt digitaal naar de e-mailadressen van de gasten verstuurd. De enquête bestaat uit 24 vragen, en duurt ongeveer 7 minuten om in te vullen.

In deze enquête wordt niet alleen gevraagd naar het oordeel van de gast over de tevredenheid van de kwaliteit, maar ook naar het belang dat de gast aan een bepaald aspect van de kwaliteit hecht. In veel andere organisaties wordt dit niet gedaan, hier gaat men er blijkbaar vanuit dat iedereen binnen de organisatie dezelfde visie heeft, en dezelfde visie als de gast. Deze interne en externe enquête kan men gebruiken om te bezien of dit daadwerkelijk zo is. Zeker wanneer een organisatie al geruime tijd dezelfde soort dienstverlening verleent kunnen er verschillende opvattingen over de gewenste kwaliteit binnen de organisatie ontstaan.

Allereerst wordt in de enquête gevraagd naar de beleving van het hele avondje uit in het Fortis Circustheater. Dit is namelijk een externe factor waardoor de gasten zeker beïnvloed kunnen worden. Wanneer de gast ontevreden is over de voorstelling, zal deze de rest van de avond ook negatiever beoordelen. Daarna wordt de gast gevraagd een cijfer te geven voor het belang dat men aan de verschillende aspecten van de dienstverlening geeft. Net als bij de interne enquête gebeurt dit op basis van een vijfpunsschaal, waar een tienpunsschaal eenvoudiger te hanteren zou zijn geweest. Doordat deze twee vragen direct achter elkaar staan, waarbij cijfers gegeven dienen te worden voor dezelfde aspecten denken sommige gasten dat ze tweemaal dezelfde vraag dienen te beantwoorden. Ze zien niet dat de eerste vraag naar het belang refereert en de tweede vraag naar de tevredenheid. De gasten die dit niet zien haken vaak af.

De professionele uitstraling van de digitale enquête zorgt ervoor dat het professionele imago van Maison van den Boer nogmaals wordt bevestigd bij de gasten die deze enquête ontvangen. De externe digitale enquête dankt zijn professionele uitstraling voornamelijk aan de lay-out. Een minpunt is dat op de achtergrond van de externe enquête alleen het logo van The Lion King is weergegeven en niet die van Maison van den Boer. Het weergeven van het logo van Maison van den Boer zorgt voor herkenning bij de gast, en is zodoende een stukje marketing.

De externe enquête bestaat uit enkele open vragen. Deze worden minder vaak ingevuld dan de gesloten vragen waarbij de gast enkel een bolletje hoeft aan te vinken. Deze open vragen zijn ook voornamelijk vragen waarbij de gast even moet nadenken. Zo vraagt men bij vraag 7 naar de prijs die de gast acceptabel vindt voor een drankje in een van de foyers van Maison van den Boer. Deze vraag wordt soms niet ingevuld of omdat het teveel tijd kost, of omdat men geen zin heeft om diep over een vraag na te denken.

6.1.3 Analyse ontwikkelde model

Het model is niet getoetst aan de hand van het gasttevredenheidsonderzoek omdat dit onderzoek nog in volle gang was toen dit rapport tot stand kwam. De toetsing van het model heeft plaatsgevonden door bestudering van bestaande modellen in de huidige literatuur, benchmarking, en een bestudering van het model door de Hoofd Marketing van Maison van den Boer en een medewerker van het adviesbureau The Choice.

Het ontwikkelde model, zoals beschreven in hoofdstuk 6, is een mix van het Servqual model en het Importance-Performance model. In dit model wordt het assenstelsel gehanteerd zoals het Servqual model dit doet, met op de horizontale as de tevredenheid en op de verticale as het belang. Van het IP-model wordt de 'vierdeling' gebruikt. Elk aspect krijgt zo zijn eigen veranderprioriteit toebedeeld. In dit model wordt daarbij gebruik gemaakt van kleuren zodat het nog eenvoudiger is om de uitkomsten van de enquête te visualiseren. Door kleuren te gebruiken die in het dagelijkse leven een zelfde soort betekenis hebben als in het model wordt deze visualisatie nog extra kracht bijgezet.

In het model wordt uiteraard dezelfde vijfpuntsschaal gebruikt als in de enquêtes. Dit geeft tevens dezelfde problemen als in de enquêtes. De verschillende aspecten worden in het model geplaatst, waarbij de 1 als minimum en de 5 als maximum geldt. Een aspect dat als score 4.00: 4.50 heeft wordt dus als ruim voldoende beschouwd, alleen worden een 4 en een 4.5 door veel mensen niet als zodanig geïnterpreteerd aangezien men een beoordeling op een tienpuntsschaal gewend is.

Maison van den Boer gaat bij haar personeelsbeleid uit van het principe van Management by Objectives. Dit houdt in dat men werkt met doelstellingen die gehaald dienen te worden door de organisatie als collectief, maar ook door de medewerker als individu. Medewerkers worden dus beoordeeld op vooropgestelde doelstellingen. Het ontwikkelde meetinstrument en het daarbij horende model passen goed in deze aanpak. Met het model kan het management van Maison van den Boer per aspect van de kwaliteit van haar dienstverlening bepalen welke normen zij stelt. Door het uitvoeren van de interne en externe enquête kijkt men eerst welke normen de medewerkers en het management denken dat de gasten gesteld hebben. En of deze visies met elkaar en met die van de gast overeenkomt. Indien dit niet overeenkomt met de norm die de organisatie gesteld heeft dient Maison van den Boer maatregelen te nemen om ervoor te zorgen dat iedereen binnen Maison van den Boer dezelfde norm handhaaft.

Vervolgens kan Maison van den Boer haar managers gaan beoordelen per aspect van de kwaliteit van haar dienstverlening. Door het uitvoeren van de externe enquête laat men de gast de verschillende kwaliteitsaspecten beoordelen. Indien deze beoordelingen overeenkomen met de opgestelde norm kan een manager, en de verantwoordelijke medewerkers, hiervoor beloond worden. Het tegenovergestelde kan uiteraard ook. Het ontwikkelde meetinstrument kan dus als beoordelingssysteem functioneren.

Het ontwikkelde meetinstrument kan ook fungeren als communicatiemiddel naar de opdrachtgever toe, of zelfs naar toekomstige opdrachtgevers. Zeker wanneer de resultaten uit

een gasttevredenheidsonderzoek positief uitvallen. Indien de uitkomsten uit de interne enquête gunstig zijn, ofwel wanneer blijkt dat het management en de medewerkers dezelfde visie hebben als elkaar en de gasten is dit een positief signaal naar de opdrachtgever toe. Maison van den Boer is op de hoogte en begrijpt dan namelijk wensen en eisen van de gasten van haar opdrachtgever. Ook positieve resultaten uit de externe enquête zijn een goed signaal naar de opdrachtgever toe. Het versterkt de positie van Maison van den Boer binnen het Circustheater, en kan zelfs een sterk onderhandelingsmiddel worden bij eventuele contractonderhandelingen in de toekomst. Een bedrijf dat goed scoort wordt uiteraard minder snel vervangen dan een bedrijf dat slecht scoort. Ook is een goed resultaat een uitstekend middel om contractbesprekingen bij toekomstige opdrachtgevers kracht bij te zetten.

6.1.4 Analyse gasttevredenheidsonderzoek

In deze paragraaf zal ook de uitvoering van het gasttevredenheidsonderzoek kort worden geanalyseerd. Dit gasttevredenheidsonderzoek werd op het moment dat dit rapport geproduceerd werd, uitgevoerd in het Fortis Circustheater. Het gasttevredenheidsonderzoek werd uitgevoerd aan de hand van de in dit rapport ontwikkelde enquêtes en de uitkomsten ervan zullen worden verwerkt in het ontwikkelde model. Ondanks dat het gasttevredenheidsonderzoek zelf geen onderdeel meer van de stageopdracht is wordt hij in deze paragraaf toch geanalyseerd omdat zonder een goed opgezet gasttevredenheidsonderzoek een dergelijk instrument zoals deze in dit rapport aan bod komt geen enkele waarde heeft. De uitvoering van het gasttevredenheidsonderzoek zelf is net zo belangrijk als het instrument dat tijdens het onderzoek wordt ingezet.

Het gasttevredenheidsonderzoek bestond uit een intern en extern onderzoek. Bij het interne onderzoek kregen alle managers de schriftelijke enquête persoonlijk uitgereikt. De medewerkers kregen de schriftelijke enquête samen met het werkrooster. De interne enquête zou in eerste instantie ook digitaal verzonden worden, maar door de te hoge kosten die dit met zich mee bracht werd uiteindelijk besloten door het Hoofd Marketing dat deze enquêtes beter schriftelijk konden gebeuren.

Sommige medewerkers waren al wel op de hoogte van het doel van de enquête, maar deze is niet tijdens een vergadering of door middel van een brief aan de medewerkers kenbaar gemaakt. Hierdoor waren veel medewerkers niet op de hoogte van het nut van deze enquête, of wat er uiteindelijk mee zou gaan gebeuren. Hierdoor is de respons lager uitgevallen dan aanvankelijk werd verwacht. Verwacht werd dat een dergelijk 90% van de interne enquêtes terug zou komen. Op het moment van productie van dit rapport waren er pas 16 enquêtes geretourneerd.

Tijdens de voorbereiding van het onderzoek was er sprake van menig miscommunicatie tussen de verschillende betrokkenen. De Operationeel Manager, de Vestigingsmanager en het Hoofd Marketing hadden verschillende inzichten met betrekking tot de uitvoering van dit onderzoek. Gelukkig kwamen deze betrokken snel tot overeenstemming. Een van de aanpassingen was dat de interne enquête schriftelijk zou geschieden. Daarna bleek de opdrachtgever, het Fortis Circustheater niet op de hoogte van het onderzoek dat in opdracht van Maison van den Boer zou worden uitgevoerd. De directeur van het Fortis Circustheater diende eerst zijn goedkeuring te geven voor het onderzoek van start kon gaan, wat ook een week in beslag nam.

De externe enquête werd digitaal verzonden. Om dit mogelijk te maken werd er gedurende enkele weken de e-mailadressen van de gasten verzameld. Dit werd door mijzelf persoonlijk gedaan. In personeelskleding van Maison van den Boer verzocht ik de gasten om mee te

werken aan een digitale enquête, waarna ik hun e-mailadres noteerde indien zij wenste mee te werken. In eerste instantie was het de bedoeling om dit gedurende één week te doen. Maar deze doelstelling moest al snel bijgesteld worden, wat enkele oorzaken had;

- Bij aanvang van het onderzoek werd het aantal te verzamelen e-mailadressen per avond geschat op ongeveer 100 e-mailadressen. Al na de eerste avond bleek dat dit aantal eerder rond de 40 e-mailadressen lag. Dit kwam door de korte periode waarin de e-mailadressen verzameld konden worden. De meeste mensen kwamen pas rond 19.15 het theater binnen, en om 19.45 gaat al de eerste bel die de gasten verzoekt hun plaatsen in de zaal in te nemen.
- Veel van de gasten wilden graag meteen hun 'ei kwijt'. Aangezien ik het onderzoek uitvoerde in personeelskleding van Maison van den Boer was ik op dat moment een aanspreekpunt voor de gast. Dit kostte veel tijd, maar het was onmogelijk deze gesprekken af te kappen, aangezien de gasten zich dan niet serieus gevoeld zouden hebben, wat betekent dat ze minder snel zouden meewerken aan de enquête.
- Tijdsgebrek bij de enquêteur in verband met werk.

6.2 Conclusies

In deze paragraaf worden conclusies getrokken aan de hand van de analyses die in paragraaf 5.1 zijn gemaakt.

6.2.1 Conclusies interne enquête

Het interne onderzoek dient in principe niet elke keer samen met een gasttevredenheidsonderzoek te gebeuren. Maar wanneer men start met een dergelijke aanpak is het wel van belang. Het is namelijk erg zinvol om te bepalen of de organisatie weet wat de wensen en eisen van haar gasten zijn, en hoe deze gast de dienstverlening waardeert. Indien dit éénmaal in kaart gebracht is hoeft dit niet elke keer getoetst te worden wanneer men de gasttevredenheid gaat meten.

In de begeleidende brief dient duidelijker naar voren te komen waarom dit onderzoek wordt uitgevoerd, welk doel het heeft voor de organisatie als geheel en wat het nut ervan is voor de medewerker zelf om aan deze enquête mee te werken. Dit zal niet alleen de respons verhogen, maar medewerkers ook meer laten nadenken over de kwaliteit die zij zelf leveren. Het maakt hen er meer bewust van de aspecten waarop zij elke dag door hun gasten beoordeeld worden.

De interne enquête dient óf ingekort te worden, of digitaal uitgevoerd te worden. De voorkeur van de auteur gaat uit naar het uitvoeren van een digitale enquête. Een digitale enquête heeft als voordeel dat de enquête toch uitgebreid kan blijven, en de uitkomsten kunnen sneller verwerkt worden.

De open vragen zorgen ervoor dat de enquête teveel tijd in beslag neemt, waardoor de respons lager uitvalt dan aanvankelijk verwacht. Indien de vraagstelling dit toelaat kunnen de open vragen het beste vervangen worden door meerkeuze vragen.

De vijfpuntsschaal kan het best vervangen worden door een tienpuntsschaal. Hierbij worden er geen interpretaties meer gegeven aan de cijfers, zoals 1 = zeer onbelangrijk / zeer ontevreden, maar dient de medewerker of het managementlid gewoon een cijfer op de schaal van 1 tot en met 10 te geven voor een bepaald aspect.

Wanneer de enquête geoptimaliseerd zou worden waardoor de respons en de betrouwbaarheid van de uitkomsten toenemen, zijn de enquêtes een geschikt meetinstrument waarmee Maison van den Boer kan bepalen of iedereen binnen de organisatie op één lijn ligt, en of de organisatie goed inzicht heeft in de beoordeling van haar gasten. Bijlage 4 bevat de enquête die aangepast is aan de hand van bovenstaande conclusies.

6.2.2 Conclusies externe enquête

Het is een goede keuze geweest om de enquête te digitaliseren. Een digitale enquête heeft als grote voordeel dat er maar een kort contactmoment tussen de gast en de uitvoerende medewerker hoeft te zijn. Zeker in het theater, waar de gast maar een korte tijd buiten de theaterzaal verblijft, is snelheid geboden. Een e-mailadres is sneller genoteerd dan een woonadres. Tevens is het een mogelijkheid om de digitale enquête te koppelen aan de internetsite van Maison van den Boer of die van het Circustheater zelf. Hierdoor kan de gasttevredenheid niet alleen periodiek maar zelfs continu gemeten worden.

Sommige gasten vullen de open vragen, zoals vraag 7 met betrekking tot de prijs van de dranken en gerechten niet in omdat ze dit teveel tijd vinden kosten. Maar toch is het niet verstandig om hier meerkeuzevragen van te maken. Bij open vragen dwing je de gast namelijk om serieus na te denken over een antwoord, een bolletje aanvinken kan namelijk ook gewoon willekeurig gebeuren. Een nadeel van meerkeuzevragen is ook dat je de gast niet vrij laat, maar ze beperkingen in hun antwoorden oplegt. Het kan ook zo zijn dat het antwoord dat zij willen geven er niet eens bij staat. De open vragen worden weliswaar niet door elke gast ingevuld, maar dat risico dient gelopen te worden vanwege het grote nut van deze open vragen.

De vijfpuntsschaal kan het best vervangen worden door een tienpuntsschaal. Hierbij worden er geen interpretaties meer gegeven aan de cijfers, zoals 1 = zeer onbelangrijk / zeer ontevreden, maar dient de gast gewoon een cijfer op de schaal van 1 tot en met 10 te geven voor een bepaald aspect.

In de externe enquête zou ook het logo van Maison van den Boer verwerkt moeten worden. Dit zorgt voor extra herkenning bij de ondervraagden en is zo een stukje marketing. Doordat men 7 minuten langs het logo van Maison van den Boer voorbij ziet komen zal deze blijven hangen bij de mensen.

De digitale enquête ziet er professioneel uit met een mooie lay-out. Dit versterkt nog maar weer eens het professionele imago van Maison van den Boer. Doordat deze enquête er zo professioneel uit ziet, laat Maison van den Boer aan haar gasten zien dat ze in elk aspect van de organisatie streeft naar perfectie.

Maison van den Boer zou deze externe enquête kunnen gebruiken om periodiek de tevredenheid van haar gasten te meten.

6.2.3 Conclusies Servqual model

Het model beschikt over een grote kracht; de eenvoudige interpretatie van de scores. Door de uitkomsten van de enquêtes in dit model te verwerken is het voor iedereen duidelijk welke aspecten wel voldoen aan de norm en welke niet. Ook voor iemand die dit model pas voor het eerst onder ogen krijgt is het duidelijk welke aspecten verbeterd dienen te worden en welke aspecten voldoen aan de norm. Dit is ook de grote kracht van het gebruik van de kleuren die in het dagelijkse leven ook een bepaalde functie hebben.

Om de scores nog makkelijker te kunnen interpreteren dient de vijfpuntsschaal vervangen te worden door een tienpuntsschaal. Mensen zijn gewend om dingen te beoordelen op een schaal van 1 tot en met 10, omdat ze dit in het dagelijkse leven ook doen. Denk aan toetsuitslagen of jurering bij bijvoorbeeld het turnen of de paardensport.

Het model zou een grote rol in het huidige kwaliteitsbeleid van Maison van den Boer kunnen vervullen. Met behulp van dit model kan de organisatie per aspect van de kwaliteit van haar dienstverlening een norm stellen. Deze normen vormen dan de kwaliteitsdoelstellingen die Maison van den Boer wil halen. Elk jaar kan dan getoetst worden of deze doelstellingen werkelijk behaald zijn door middel van een gasttevredenheidsonderzoek. Wanneer de gasten een lagere score geven dan de opgestelde norm c.q. doelstellingen dan is dus niet voldaan aan de kwaliteitsdoelstelling. Hier kan het management, of zelfs de medewerkers op beoordeeld worden. Het model kan dus gebruikt worden als beoordelingsinstrument voor de kwaliteit van de dienstverlening van Maison van den Boer. Het zou op den duur net zo 'ingeburgerd' in de organisatie moeten zijn als de meetinstrumenten; ISO en HACCP.

6.2.4 Conclusies gasttevredenheidsonderzoek

Het interne gasttevredenheidsonderzoek verliep moeizamer dan verwacht. Dit kwam doordat de medewerkers niet vooraf op de hoogte waren gesteld van het aankomende onderzoek. Zij kregen de enquête samen met het rooster toegestuurd, zonder dat hen vermeld werd waarom een dergelijk onderzoek werd uitgevoerd. Doordat veel medewerkers niet op de hoogte waren van het nut van het onderzoek vulden zij de enquête niet in. Na herhaalt aandringen van de auteur van dit onderzoek werden de meeste enquêtes toch geretourneerd.

Het interne onderzoek zou ééns in de twee jaar gehouden moeten worden om de eerste vier gaps te bepalen. Eens in de twee jaar zou Maison van den Boer moeten bekijken of iedereen binnen de organisatie nog steeds op één lijn ligt.

Het externe gasttevredenheidsonderzoek was, voornamelijk door tijdsgebrek en miscommunicatie, slecht van opzet. Eén persoon voor een onderzoek van een dergelijke omvang is niet voldoende. Hierdoor nam het verzamelen van de e-mailadressen voor de externe enquête teveel tijd in beslag. De gasten kregen hierdoor pas twee tot drie weken nadat zij naar hun e-mailadres was gevraagd de enquête opgestuurd. Dit zorgt voor een lagere respons. Het onderzoek dient ook pas plaats te vinden wanneer zeker is dat alle betrokken partijen op de hoogte zijn van de uitvoering van het onderzoek.

Het externe gasttevredenheidsonderzoek waarmee Maison van den Boer het uiteindelijke oordeel van haar gasten meet met betrekking tot de kwaliteit van haar dienstverlening zou eens per jaar gehouden moeten worden. Hierdoor stelt Maison van den Boer zich periodiek op de hoogte van de wensen en eisen van haar gasten.

7. Eindconclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt de eindconclusie teruggekoppeld naar de probleemstelling. Daarnaast worden aanbevelingen gedaan omtrent de knelpunten die naar voren kwamen uit deze eindconclusie.

7.1 Eindconclusie

In het begin van dit onderzoek is er een probleemstelling opgesteld. Deze probleemstelling luidde als volgt;

“Op welke wijze kan Maison van den Boer de kwaliteit van haar dienstverlening periodiek meten zodat beter ingespeeld kan worden op de wensen en eisen van haar gasten?”

Het antwoord op deze probleemstelling is dat Maison van den Boer de kwaliteit van haar dienstverlening periodiek kan meten met de opgestelde enquêtes en het daarbij horende scoremodel.

Momenteel gebruikt Maison van den Boer al twee meetinstrumenten om de kwaliteit van haar dienstverlening te meten, te weten; het ISO 9001:2000 en het HACCP-systeem. Een gasttevredenheidsonderzoek zou het derde meetinstrument van Maison van den Boer moeten worden. Het zou volledig geïntegreerd dienen te worden in het huidige kwaliteitsbeleid van Maison van den Boer. Om dit te bereiken dient iedereen binnen de organisatie, zowel topmanagement, middenkader als uitvoerende medewerkers, het nut van een dergelijk meetinstrument in te zien. Hopelijk draagt dit rapport hieraan bij.

Met een gasttevredenheidsonderzoek als derde meetinstrument creëert Maison van den Boer voor zichzelf een nieuw certificaat. Het is wel is waar geen officieel certificaat zoals deze bij het ISO- en HACCP-systeem wordt uitgereikt door een certificerende instelling, maar het is een onofficieel bewijs dat Maison van den Boer daadwerkelijk bezig is met het optimaliseren van de kwaliteit, door deze door haar gasten te laten beoordelen en hieraan consequenties te verbinden. Dit meetinstrument kan namelijk tevens gebruikt worden als beoordelingsstelsel voor voornamelijk de managers van het middenkader. Het topmanagement kan per aspect, en dat ook weer bepalen per object, een norm vaststellen. Dit is de streefnorm waarnaar de locatie moet streven om deze bij een gasttevredenheidsonderzoek te behalen. Het is dan de verantwoordelijkheid voor een manager van een bepaalde locatie, dat deze locatie de behaalde normen haalt. Nadat een extern gasttevredenheidsonderzoek is uitgevoerd worden de vooraf opgestelde normen vergeleken met de scores die de gasten toekennen aan de verschillende aspecten van de kwaliteit van de dienstverlening. Indien deze overeenkomen zijn de doelstellingen behaald en kan de manager, en mogelijk ook de medewerkers hiervoor worden beloond. Indien de scores van de gasten lager uitvallen dan de vooraf opgestelde normen dient dan te worden bepaald, door middel van een intern onderzoek, hoe het komt dat de gewenste scores niet behaald zijn. Een manager, en zelfs de medewerkers, kunnen hierop worden afgerekend.

Het ontwikkelde model waarmee de scores verwerkt kunnen worden is een hulpmiddel om scores te vergelijken en om visueel duidelijk te maken in welk stadium een bepaald aspect zich bevindt. Door de duidelijke interpretatie van de scores is het een goede visualisatie voor management, medewerkers en opdrachtgever.

7.2 Aanbevelingen

Aan de hand van de conclusies uit hoofdstuk 6 en bovenstaande eindconclusie, kunnen de volgende aanbevelingen worden gegeven.

1. Het meetinstrument volledig integreren in het kwaliteitsbeleid van Maison van den Boer.

Het is van belang dat ieder lid van het managementteam inziet dat het gebruik van een gasttevredenheidsonderzoek als meetinstrument, om de kwaliteit van de dienstverlening te meten, leidt tot een hoogwaardige, kwalitatieve dienstverlening. Indien het management geen eenduidige lijn kan trekken omtrent kwaliteit en gasttevredenheid, zal dit de gehele organisatie treffen. Het verbeteren van de gasttevredenheid en de kwaliteit begint dan ook in de top van de organisatie. Als men daar al niet het nut inziet van een dergelijk instrument, zoals deze in dit rapport naar voren is gebracht, heeft het geen enkele kans van slagen.

Het management kan zich het volgende afvragen:

- Hoe gaan we nu verder met dit meetinstrument?
- Welke stappen moeten er worden ondernomen?

2. Het meetinstrument opnemen in het kwaliteitshandboek.

Om het volledig te intergeren in het kwaliteitsbeleid dient het gasttevredenheidsonderzoek opgenomen te worden in het kwaliteitshandboek. Hierin dienen de procedures bij het uitvoeren van een dergelijk onderzoek, het doel van het onderzoek, en de interpretatie en consequenties van de uitkomsten van het onderzoek, opgenomen te worden. Het is tevens een duidelijk signaal naar de medewerkers, opdrachtgevers, gasten, leveranciers en certificerende instellingen dat Maison van den Boer serieus geïnteresseerde is naar de beoordeling van haar gasten. En dat Maison van den Boer dit gebruikt als hulpmiddel om haar kwaliteit nog verder te optimaliseren.

3. Voldoende personeel, tijd en geld uittrekken voor de uitvoering van het gasttevredenheidsonderzoek.

Verhoging van de kwaliteit, resulteert in een hogere mate van tevredenheid van de gasten, wat resulteert in een hogere mate van tevredenheid onder de medewerkers, wat weer resulteert in een verhoging van de kwaliteit etc. etc. Maar helaas is niet in kaart te brengen wat dit een organisatie nu precies aan extra inkomsten oplevert, enkel is te zien wat het kost. Dit is voor veel organisaties reden om een dergelijk onderzoek niet uit te voeren, men kijkt niet verder dan hun neus lang is. In dit rapport is duidelijk naar voren gekomen wat de voordelen zijn van een gasttevredenheidsonderzoek als meetinstrument, het verhoogt de kwaliteit van de dienstverlening en sluit aan bij de wensen van de gast. Maar een gasttevredenheidsonderzoek levert alleen deze voordelen op wanneer Maison van den Boer daadwerkelijk tijd en geld uittrekt voor een dergelijk onderzoek. Het doen om te doen, ofwel het uitvoeren van een gasttevredenheidsonderzoek omdat het zo interessant lijkt, of omdat het zo goed staat naar de opdrachtgever toe heeft geen enkel nut. Maison van den Boer dient daadwerkelijk het instrument te integreren in het beleid en daar dus ook tijd, aandacht en geld aan te besteden om de vruchten ervan te kunnen plukken.

4. Elk jaar een extern gasttevredenheidsonderzoek houden.

Het gasttevredenheidsonderzoek moet minimaal eens per jaar onder de gasten van Maison van den Boer uitgevoerd worden. Hierdoor houdt Maison van den Boer zich voldoende op de

hoogte van de wensen van haar gasten en de beoordelingen van haar gasten. Uiteraard is het wenselijk om het onderzoek vaker uit voeren, hoe vaker des te beter uiteraard, maar dit is niet reëel gezien vanuit kosten oogpunt.

Een mogelijkheid zou zijn om op de website van Maison van den Boer een link te maken naar de externe enquête. Hierdoor meet men continu de tevredenheid van de gasten. Een andere optie is om de link te plaatsen op de website van het Fortis Circus theater. Beide opties hebben nog wel enkele kritiekpunten, maar het is een mogelijkheid om beide opties te laten onderzoeken.

5. Elke twee jaar een intern gasttevredenheidsonderzoek houden.

De interne enquête is voornamelijk belangrijk de eerste keer dat het meetinstrument ingezet gaat worden. In dit stadium is het zeker nuttig om ook de eerste drie gaps te meten;

1. Is het management op de hoogte van de wensen van de gasten en worden deze wensen op de juiste waarde geschat?
2. Wordt het beleid optimaal vertaald in richtlijnen en specificaties naar de medewerkers toe?
3. Wordt de dienstverlening uitgevoerd conform de opgestelde richtlijnen? Zo niet, komt dit dan door gebrek aan discipline onder het personeel of is er onvoldoende sturing en coördinatie vanuit het management?

Wanneer uit de externe enquête naar voren komt dat een of meerdere aspecten niet aan de opgestelde norm voldoen zou met behulp van de interne enquête achterhaald kunnen worden waar de oorzaak hiervan ligt.

6. Gasttevredenheidsonderzoek laten uitvoeren door stagiair of projectgroep.

Momenteel laat Maison van den Boer haar gasttevredenheidsonderzoeken, zoals in stadions en op evenementen, uitvoeren door een extern bureau. Dit bureau vraagt een hoop geld voor enkel het digitaliseren van een reeds aangeleverde enquête, en het verwerken van de uitkomsten in een programma als SPSS, hetgeen éénmaal geprogrammeerd, grotendeels automatisch gebeurt wanneer een gast de enquête retourneert. De organisatie moet dan zelf nog deze uitkomsten analyseren en conclusies hieruit trekken.

Wanneer het gasttevredenheidsonderzoek wordt opgenomen in het kwaliteitsbeleid en het kwaliteitshandboek kan iedereen hieruit precies de procedures aflezen. En de enquêtes zijn al geproduceerd. Aanbevolen wordt om de periodieke onderzoeken te laten uitvoeren door studenten. Dit kunnen zowel stagiaires zijn die hun oriëntatiestage doen, alsook studenten die bezig zijn met de managementstage. Een andere mogelijkheid is om een projectgroep het onderzoek te laten uitvoeren. Dit kunnen studenten zijn van verschillende soorten opleiding zoals; Facility Management, Marketing- of Communicatiestudies. Een stagiair krijgt vaak nog wel een stagevergoeding, maar projectgroepen werken vaak kosteloos, en doen een dergelijk project binnen drie á vier weken.

7. Het meetinstrument gebruiken als communicatiemiddel met medewerkers.

Zoals al eerder is gezegd is draagvlak onder, en participatie van de medewerkers van cruciaal belang van het laten slagen van een gasttevredenheidsonderzoek, en voor het succesvol integreren van dit meetinstrument in het kwaliteitsbeleid.

Voorafgaand aan het onderzoek moeten de normen die door het topmanagement zijn vastgesteld duidelijk kenbaar worden gemaakt aan de medewerkers. Zo weten zij welke normen de organisatie nastreeft, en zijn zij zelf betrokken bij het nastreven van deze normen. De medewerkers dienen duidelijk op de hoogte te worden gesteld van het feit dat dit nieuwe meetinstrument aan het kwaliteitsbeleid wordt toegevoegd, wat de toegevoegde waarde van dit instrument is, hoe het ingezet gaat worden en op welke wijze zij te maken krijgen met dit instrument. Nog beter zou zijn om de medewerkers zelf mee te laten denken, en eventueel mee te laten beslissen, over de normen die de organisatie zich per aspect ten doel stelt. Hiermee creëert het management draagvlak onder de medewerkers en vermindert men de weerstand tegen deze verandering. Er zal namelijk altijd weerstand zijn tegen dergelijke vernieuwingen, mensen veranderen nu eenmaal niet graag.

Wanneer de medewerkers op de hoogte zijn van dit nieuwe beleid en betrokken zijn geweest bij de invoering ervan, zal er een hogere mate van participatie plaatsvinden bij het interne onderzoek. De respons zal dan aanzienlijk hoger zijn.

Nadat het (interne en/of externe) onderzoek heeft plaatsgevonden moeten de medewerkers op de hoogte worden gesteld van de uitkomsten van het onderzoek. Zo weten zij welke aspecten van de dienstverlening een voldoende hebben gescoord en welke niet, waaraan zij dus nog extra aandacht moeten besteden om de kwaliteit ervan te verhogen. Tevens dienen de medewerkers de consequenties te kennen van het wel of niet behalen van de gestelde norm. De uitkomsten, die in het scoremodel zijn verwerkt, dienen gedocumenteerd te worden zodat de medewerker deze kan opvragen.

8. Het meetinstrumentgebruiken als beoordelingsinstrument voor partymanager.

Met het meetinstrument meet Maison van den Boer dus de tevredenheid van haar gasten. Uiteraard is elke medewerker verantwoordelijk voor de tevredenheid van de gasten, maar de partymanager draagt hier de uiteindelijke verantwoording voor, en hij of zij kan hier op beoordeeld worden. Hiervoor kan een beloningssysteem ontwikkeld worden. Zo kan de partymanager bijvoorbeeld een geldelijke vergoeding krijgen, of extra vrije dagen wanneer de locatie waar hij of zij voor verantwoordelijk is de opgestelde normen behaalt.

De eerste voorwaarden voor het invoeren van dit beoordelingssysteem is dat de partymanager van begin af aan weet welke normen er per aspect zijn opgesteld. De partymanager moet dus in de beginfase al betrokken worden bij dit nieuwe beleid.

De evaluatie of beoordeling zou kunnen plaatsvinden tijdens het jaarlijkse beoordelingsgesprek dat het topmanagement van Maison van den Boer houdt met haar partymanagers.

9. Het meetinstrument gebruiken als communicatiemiddel naar de opdrachtgever.

Het Fortis Circustheater is een kritische opdrachtgever. Zij streeft naar volledige perfectie en een hoge kwaliteit van haar dienstverlening. Dit eist zij dus ook van Maison van den Boer. Door dit extra instrument te integreren in het kwaliteitsbeleid laat Maison van den Boer ook aan haar opdrachtgever zien dat zij dezelfde perfectie en hoge kwaliteit nastreeft als het Circustheater. Zeker wanneer de uitkomsten van het onderzoek positief zijn is dit een positief signaal naar de opdrachtgever toe.

10. Het meetinstrument gebruiken als communicatiemiddel naar de (potentiële) gast.

Wanneer de uitkomsten van het gasttevredenheidsonderzoek positief zijn kunnen deze ook gebruikt worden als stukje marketing. Men kan hiermee potentiële gasten laten zien dat zij door eerdere gasten positief is beoordeeld.

11. Het meetinstrument gebruiken als communicatiemiddel naar een nieuwe opdrachtgever toe.

Momenteel breidt de heer van den Ende zijn ‘theaterarsenaal’ uit. Het lijkt mij dat Maison van den Boer ook in deze nieuwe theaters graag de catering op zich wil nemen. Ook hier kunnen positieve uitkomsten en beoordelingen een positieve rol spelen in het verwerven van nieuwe opdrachten voor Maison van den Boer.

8. Financiële consequenties van de aanbevelingen

In dit hoofdstuk zal er een plan van aanpak komen, om de aanbevelingen te implementeren, en tevens worden de aanbevelingen financieel onderbouwd.

8.1 Plan van aanpak

Om de aanbevelingen te implementeren binnen de organisatie, zal er eerst een plan van aanpak moeten worden gemaakt. Hieronder volgen stappen om de aanbevelingen door te voeren:

Stap 1: alle leden van het managementteam moeten hetzelfde standpunt innemen omtrent de invoering van een gasttevredenheidsonderzoek in het huidige kwaliteitsbeleid.

Er zal eenduidigheid verkregen moeten worden omtrent het toevoegen van dit meetinstrument in het kwaliteitsbeleid door alle leden van het managementteam. Wanneer alle managementleden dezelfde uitgangspunten nemen, kan dit consequent worden doorgevoerd binnen de organisatie.

Stap 2: zorg dragen voor draagvlak bij de medewerkers.

Na de eerste stap is het belangrijk om zo snel mogelijk (eigenlijk vanaf het begin) de medewerkers in het proces te betrekken. Dit kan eventuele weerstand verkleinen. De medewerkers moeten weten dat de nieuwe opgestelde richtlijnen voordelen oplevert. Het grootste voordeel is; vergroting van de klanttevredenheid en de kwaliteit van de dienstverlening.

Stap 3: de verandering in het kwaliteitsbeleid doorvoeren binnen de organisatie.

Indien het meetinstrument is geïntegreerd in het kwaliteitsbeleid, kan Maison van den Boer gaan starten met het doorvoeren van dit beleid binnen de organisatie.

Stap 4: het kwaliteitsbeleid beheersen.

Indien alles is doorgevoerd, is het van belang dat alle processen worden beheerst. Het topmanagement moet zorgdragen dat de partymanagers regelmatig controleren of het personeel nog op de hoogte is van de streefnormen. De organisatie zal alle taken en verantwoordelijkheden moeten vastleggen.

8.2 Kwaliteitskosten²⁶

Omdat het binnen dit onderzoek voornamelijk kosten betreft die gemaakt moeten worden om ervoor te zorgen dat een kwalitatief goede dienst wordt geleverd, worden hieronder de kwaliteitskosten inzichtelijk gemaakt. Deze kosten kunnen gedefinieerd worden als:

“Kosten die het gevolg zijn van gemaakte fouten, kosten om fouten te herstekken en kosten om fouten te voorkomen”.

Kwaliteitskosten bestaan uit: preventiekosten, beoordelingskosten en foutkosten.

Preventiekosten zijn kosten die gemaakt moeten worden om kwaliteit voor te bereiden dan wel te investeren om de kosten van slechte kwaliteit in de toekomst te voorkomen.

Beoordelingskosten zijn kosten die gepaard gaan met het meten van kwaliteit. Foutkosten zijn kosten die verband houden met het maken van fouten of leveren van ongewenste kwaliteit en de gevolgen daarvan.

²⁶ Bij, van der, J.D. e.a.: *Kwaliteitsmanagement in beweging*: pag. 261-266

Dit onderzoek heeft te maken met preventiekosten en beoordelingskosten. Preventiekosten omdat het onderzoek gaat over het invoeren van nieuw beleid, waarmee Maison van den Boer investeert om kosten van slechte kwaliteit in de toekomst te verbeteren. Beoordelingskosten omdat men met een gasttevredenheid kosten maakt om de huidige kwaliteit te beoordelen.

8.2.1 Preventiekosten

De grootste kostenpost is tijd. De organisatie hoeft in principe niets materialistisch aan te schaffen. Enkel de kosten van papier, inkt, nietjes etc. wanneer men dit nieuwe beleid vertaald in het kwaliteitshandboek. Maar die kosten zijn zo minimaal dat ze hier niet vermeld zullen worden. Het is lastig voor de onderzoeker om precies aan te geven hoeveel tijd het kost om de aanbevelingen te implementeren. In principe kunnen veel van de aanbevelingen worden uitgevoerd tijdens de huidige overlegvormen. In deze overleggen kan het management al overeenstemming bereiken met betrekking tot het te voeren beleid. Tevens kan in de huidige overlegvormen de medewerkers op de hoogte worden gesteld van het nieuwe beleid. In overlegvormen met de opdrachtgever kan deze ook al op de hoogte worden gesteld van het toevoegen van een nieuw meetinstrument aan het kwaliteitsbeleid van Maison van den Boer.

8.2.2 Beoordelingskosten

Wanneer Maison van den Boer daadwerkelijk de kwaliteit van de dienstverlening gaat meten aan de hand van een gasttevredenheidsonderzoek dient men van de volgende (geschatte) kosten uit te gaan:

Onkosten:

- Kopieerkosten schriftelijke enquête:	400 pagina's x € 0,02	= € 8,00
- Kosten verslaglegging:	30 pagina's x € 0,02	= € 0,60

Indien men het externe onderzoek laat uitvoeren door The Choice:

- Uitvoeringskosten:	éénmalig € 750,-*
----------------------	-------------------

* Dit is de prijs voor het gasttevredenheidsonderzoek dat tijdens dit onderzoek is uitgevoerd. Indien het standaard wordt opgenomen in het beleid wordt dit verwerkt in een jaarlijkse kwantumkorting.

Personeelskosten:

- verrichten van het onderzoek:	3 personen x 3 uur x 7 dagen	= 63 uur
- verslaggeving resultaten:		= 20 uur
-presentatie onderzoeksresultaten		= 4 uur

Indien met het door een stagiair of projectgroep laat doen is de prijs afhankelijk van de duur van het onderzoek en de stagevergoeding. Maison van den Boer hanteert een maandelijkse stagevergoeding van € 350,00 bruto per maand.

Literatuurlijst

Boeken

Baarda, drs., D.B. en Goede, de, drs., M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken: Houten, Stenfort Kroese, 1996. ISBN 90 207 2589 0

Bakker, C.G.: Leerboek Integrale Kwaliteitszorg: Houten, Educatieve Partners Nederland, 1998. ISBN 90 110 4403 7

Bij, J.D. van der, e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging: Deventer, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1999. ISBN 90 267 2935 9

Boomsma, S. en van Borrendam, A.: Kwaliteit van de dienstverlening: Deventer, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998. ISBN 90 267 2025 4

Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004 – 2005: Zoetermeer, Ribberink van der Gang, mei 2004. ISBN 90 73077 09 5

Thomassen, drs. J.P.R.: Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie: Deventer, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1994. ISBN 90 267 2028 9

Vries, de, drs. W.: Dienstenmarketing: Houten, Educatieve Partners Nederland BV, 1997. ISBN 90 207 2855 5

Tesselaar, S.: Theatermarketing: Delft, Eburon, 1996. ISBN 90 5166 500 8

Syllabus

Genet, drs. C.M.: Methoden van onderzoek & statistiek: Den Haag, Haagse Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening, 2001/2002

Mante, Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage: Den Haag, Haags Hogeschool, opleiding Facilitaire Dienstverlening, 2001/2002

Internet

www.bedr-horeca.nl

www.costreduction.nl/artikelen/financieel/benchmarking.html

www.circustheater.nl

www.e-servqual.nl

www.iso-advises.nl

www.limburg.nl/upload/pdf/PBOO_Dienstverlening_Symbiose_Maatschappelijke_Organisaties

www.maisonvandenboer.com

www.rcs-consultancy.nl/html/artikelen/servqual.html

www.thechoice.nl

www.trends.pagina.nl

Scripties

Kloosterman, K.P.E.: Beheersbaar ziekteverzuim; Maison van den Boer; mei 2001, FD01.050

Prein, W.; Kwaliteitsbeheersing, een permanent proces; mei 2002, FM02.058

Overige documentatie

Kwaliteitshandboek Maison van den Boer
Manuel bediening, Rode Draad 2002

