



# **‘Het leven, één grote belevenis!’**

**Op weg naar een betekenisvolle belevenis bij de  
Leidse Schouwburg**

**Marie Swier**

# 'Het leven, één grote belevenis!'

Op weg naar een betekenisvolle belevenis bij de  
Leidse Schouwburg



LS

Auteur:  
Studentnummer:  
Jaar van uitgave:

Marie Swier  
20033115  
2007

Opleiding:

Facility Management  
Haagse Hogeschool  
Sector Economie &  
Management  
Johanna  
Westerdijkplein 75  
2512 EN Den Haag  
drs. P.F.W. Postmes  
drs. Y. Burg

Docentbegeleider:  
Medebeoordelaar:

Opdrachtgever:

Leidse Schouwburg  
Oude Vest 43  
2312 XS Leiden

Begeleider:  
Functie:

Dhr. J. Dollekens  
Manager Faciliteiten

Onderzoekperiode:

januari t/m juni 2007

### Auteursreferaat

Dit adviesrapport is het resultaat van de afstudeeropdracht opleiding **Facility Management** aan de Haagse Hogeschool. In dit adviesrapport wordt een advies gegeven over het **integraal toepassen van de beleveniseconomie** bij de **Leidse Schouwburg**. De wensen, eisen en verwachtingen van de medewerkers en het publiek van de Leidse Schouwburg zijn hierin verwerkt. De centrale vraag luidt: "Hoe kan de Leidse Schouwburg, **faciliteiten en dienstverlening** cq. medewerkers, ervoor zorgen dat het aanbod kan bijdragen aan een **betekenisvolle beleving** van het publiek met een **uniciteit** door het concept van beleveniseconomie integraal toe te passen?" De Leidse Schouwburg wil de beleving van het publiek verbeteren en meerdere publieksgroepen proberen aan te trekken. Het aanbod aan service en faciliteiten dient een positieve bijdrage te gaan leveren aan de beleving van het publiek. Intern en extern onderzoek is uitgevoerd naar de kenmerken, vernieuwingen en ervaringen van de Leidse Schouwburg en zes andere theaters. Er is onderzoek gedaan door middel van de **onderzoeksmethoden en technieken**: enquêteren, observeren, mystery shopping, interviewen (face-to-face) en deskresearch. Aan de hand van de theorie over beleveniseconomie en de resultaten van het onderzoek wordt dit adviesrapport afgesloten met de conclusies en aanbevelingen.

### Indexreferaat

Facility Management, integraal toepassen van de beleveniseconomie, Leidse Schouwburg, faciliteiten en dienstverlening, betekenisvolle beleving, uniciteit, onderzoeksmethoden en technieken

## Samenvatting

De Leidse Schouwburg wil proberen om door middel van een integrale toepassing van de beleveniseconomie meerdere publieksgroepen aan te trekken en een optimale inzet van service en faciliteiten realiseren om hierdoor te overleven binnen de theaterwereld. Het uiteindelijke doel van het onderzoek is een (optimale) inzet van service en faciliteiten en mede daardoor een uniciteit leveren, om op die manier een betekenisvolle beleving van een avond theater te garanderen waardoor herhaalde bezoeken gegenereerd kunnen worden.

Het onderzoek moet antwoord geven op de onderstaande centrale vraag:

*Hoe kan de Leidse Schouwburg, faciliteiten en dienstverlening cq. medewerkers, ervoor zorgen dat het aanbod kan bijdragen aan een betekenisvolle beleving van het publiek met een uniciteit door het concept van beleveniseconomie integraal toe te passen?*

Om antwoord te kunnen geven op de centrale vraag is onderzoek uitgevoerd. Het onderzoek bestaat uit een literatuuronderzoek, medewerkersonderzoek, publieksbelevingsonderzoek en extern onderzoek. Binnen het literatuuronderzoek is, door middel van de Big6 methode, het theoretische kader ontworpen betreffende het concept van de beleveniseconomie.

Een goed belevingsconcept is een strategische en richtinggevende benadering van de oplossing die raakt, boeit en blijft boeien. Sterke belevingsconcepten overtuigen, zijn betekenisvol en onderscheidend. De eeuwigheidswaarde van het concept wordt bepaald door de lagen in het theateraanbod; primaire interpretatie (wat men ziet gebeuren), secundaire interpretatie (wat het verhaal tussen de regels door nog meer vertelt) en de kerninterpretatie (wat de essentie van het verhaal is). Tevens vertegenwoordigt een betekenisvolle beleving vier belevingsdomeinen; het is amuserend (iets voelen), er wordt geleerd (iets inbrengen), men kan ontsnappen (iets doen) en wordt ondergedompeld (iets beleven).

Door middel van het medewerkersonderzoek is onderzocht hoe de huidige situatie door de medewerkers in kaart wordt gebracht en wat de wensen en eisen zijn voor de toekomst. Aan de hand van observatie en diepte-interviews is geanalyseerd dat de informatieverstrekking bij de entree op een andere manier ingevuld zou moeten worden en dat de meeste medewerkers gelijkgestemd zijn over het feit dat de schouwburg laagdrempelig moet worden voor meerdere publieksgroepen. Als mogelijke verbeterpunten wordt genoemd; privatisering, uitbreiding van de verhuurmogelijkheden en het realiseren van samenwerkingsvormen.

Aan de hand van de resultaten van het publieksbelevingsonderzoek is het belang van de service en faciliteiten, de beleving, de verwachtingen en de wensen en eisen van het publiek in kaart gebracht. Opvallendheden uit het onderzoek zijn dat er maar een klein deel van het publiek via internet met de Leidse Schouwburg in aanraking is gekomen en dat een dinergelegenheid voorafgaand aan de voorstelling de beste aanvullende faciliteit wordt gevonden.

Extern onderzoek heeft plaatsgevonden door middel van het bezoeken van zes andere theaters. Aan de hand van deze bezoeken en de interviews met de facilitair managers en leidinggevende horeca, zijn kritieke succesfactoren naar voren gekomen, die de beleving en de inzet van service en faciliteiten bij de Leidse Schouwburg kunnen verbeteren.

Op basis van de onderzoeksresultaten zijn aanbevelingen gegeven die ervoor moeten zorgen dat het aanbod een bijdrage gaat leveren aan een betekenisvolle beleving van het publiek. Aan deze aanbevelingen zijn in overleg met het managementteam (op basis van beleid) prioriteiten gegeven, zodat er ten behoeve van de uitvoering en implementatie een plan van aanpak opgesteld kon worden. De hoogste prioriteiten zijn gegeven aan; de inzet en toepassing informatie –en communicatietechnologie optimaliseren, theatermenu's bij restaurants realiseren, bewegwijzering veranderen, toneel cursussen en activiteiten organiseren, de nazit van de voorstelling bevorderen, de beleving van de rondleiding verbeteren, de promotie bij de jongeren publieksgroepen bevorderen en optimaliseren en de informatieverstrekking van de kaartverkoop optimaliseren. Aan deze aanbevelingen zijn activiteiten, een tijdplan en de verantwoordelijke afdelingen gekoppeld, zodat de taken, bevoegdheden en activiteiten duidelijk gestuurd zijn.

## Voorwoord

Vier jaar lang heb ik uitgekeken naar het moment om mijn kwaliteiten te bundelen en deze te uiten in het uitvoeren van een onderzoek en het schrijven van een scriptie. Ondanks dat ik er naar heb uitgekeken, is het niet meegevallen en is het voor mij persoonlijk een spannende, stressvolle, maar leuke en leerzame afstudeerperiode geweest.

Eind januari 2007 ben ik officieel gestart bij de Leidse Schouwburg. Kort gezegd; het mooiste en oudste theater van Nederland, waarin een dynamische, persoonlijke en warme sfeer overheerst. Als afstudeeropdracht heb ik voor de Leidse Schouwburg onderzoek gedaan naar het integraal toepassen van het concept van de beleveniseconomie. Ik ben ervan overtuigd dat ik geslaagd ben in het vormgeven van het concept van de beleveniseconomie, zodat de Leidse Schouwburg dit concept integraal kan toepassen en de beleving van het publiek kan worden versterkt.

Ondanks de zelfstandige en individuele afstudeerperiode wil ik graag een aantal personen bedanken voor hun hulp tijdens het doorlopen van mijn afstudeertraject. Allereerst wil ik mijn afstudeermentor Jorrit Dollekens ontzettend bedanken voor de leerzame en plezierige afstudeerperiode en zijn motiverende begeleiding en ondersteuning. En natuurlijk wil ik hierbij mijn docentbegeleider Paul Postmes bedanken voor zijn kritische begeleiding, steun en tips tijdens het gehele afstudeertraject. Beide begeleiders hebben ervoor gezorgd dat ik het optimale uit mijzelf en mijn afstudeeropdracht heb kunnen halen. Ook wil ik mijn medebeoordelaar Yvonne Burg bedanken voor haar motiverende begeleiding tijdens de verbeterperiode. Daarnaast een bedankje richting alle medewerkers van de Leidse Schouwburg, voor de bijzonder gezellige en leerzame periode en voor de steun bij mijn afstuderen. Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun en tips gedurende dit afstudeertraject.

Marie Swier  
Leiden, 22 mei 2007

## Inhoudsopgave

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Inleiding .....                                                             | 1  |
| Hoofdstuk 1 Leidse Schouwburg.....                                          | 3  |
| 1.1 HET ONTSTAAN .....                                                      | 3  |
| 1.2 ORGANISATIEKENMERKEN .....                                              | 3  |
| 1.3 STRATEGIE.....                                                          | 3  |
| 1.4 ORGANISATIESTRUCTUUR .....                                              | 5  |
| 1.5 ORGANISATIESYSTEMEN .....                                               | 5  |
| 1.6 TRENDS THEATERBRANCHE .....                                             | 5  |
| 1.7 FACILITAIRE ORGANISATIE .....                                           | 6  |
| Hoofdstuk 2 Het begint met een knelpunt.....                                | 8  |
| 2.1 HET PROBLEEM .....                                                      | 8  |
| 2.2 DE AANLEIDING EN VERANTWOORDING.....                                    | 8  |
| 2.3 DE DOELSTELLING .....                                                   | 8  |
| Hoofdstuk 3 Onderzoeksofzet en verantwoording .....                         | 11 |
| 3.1 LITERATUURONDERZOEK .....                                               | 11 |
| 3.2 MEDEWERKERSONDERZOEK .....                                              | 11 |
| 3.3 PUBLIEKSBELEVINGONDERZOEK .....                                         | 12 |
| 3.4 EXTERN ONDERZOEK .....                                                  | 13 |
| 3.5 ONDERZOEKSGBIED .....                                                   | 14 |
| Hoofdstuk 4 Betekenisvolle belevenissen en ervaringen.....                  | 15 |
| 4.1 DE BETEKENIS VAN KWALITEIT .....                                        | 15 |
| 4.2 BELEVEN EN ERVAREN .....                                                | 15 |
| 4.3 BELEVENISSEN.....                                                       | 16 |
| 4.4 ONTWIKKELINGSSTADIA BELEVENIS .....                                     | 17 |
| 4.5 CONCEPT BELEVENISECONOMIE .....                                         | 17 |
| 4.6 NIEUWE GENERATIE BELEVENISECONOMIE .....                                | 18 |
| Hoofdstuk 5 Medewerkersonderzoek .....                                      | 19 |
| 5.1 OBSERVATIE.....                                                         | 19 |
| 5.2 INTERVIEWS MEDEWERKERS.....                                             | 20 |
| Hoofdstuk 6 Publieksbeleving.....                                           | 21 |
| 6.1 UITVOERING PUBLIEKSBELEVINGENQUÊTE.....                                 | 21 |
| 6.2 RESULTATEN PUBLIEKSBELEVING .....                                       | 21 |
| Hoofdstuk 7 Extern theateronderzoek op beleving en inzet faciliteiten ..... | 24 |
| 7.1 VOORBEREIDEND ONDERZOEK; SELECTIE RESPONDENTEN .....                    | 24 |
| 7.2 OBSERVATIES EN INTERVIEWS.....                                          | 24 |
| 7.3 RESULTATEN EXTERN THEATER ONDERZOEK .....                               | 24 |
| Hoofdstuk 8 Conclusies: beantwoording van de centrale vraag .....           | 26 |
| 8.1 HET ONDERZOEK.....                                                      | 26 |
| 8.2 ONDERZOEKSCONCLUSIES.....                                               | 26 |
| Hoofdstuk 10 Einde, podium gereedmaken.....                                 | 35 |
| Hoofdstuk 11 Consequenties van het regisseren.....                          | 38 |
| 11.1 PERSONELE CONSEQUENTIES .....                                          | 38 |
| 11.2 ORGANISATORISCHE CONSEQUENTIES .....                                   | 38 |
| 11.3 FINANCIËLE CONSEQUENTIES .....                                         | 39 |
| 11.4 ACCEPTATIE EN TOEKOMSTMOGELIJKHEDEN.....                               | 41 |
| Literatuuropgave .....                                                      | 42 |
| Bijlagen .....                                                              | 44 |

## Inleiding

*De liefde voor het vak moet uit elk detail van het theater spreken, van programmaboekje tot de zitplaatsen in de foyer. De liefde voor de kunst overbrengen naar de liefde voor het publiek.*

De opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool in Den Haag wordt afgesloten met een afstudeeropdracht, waarbij het oplossen van een facilitair beleidsprobleem van een organisatie centraal staat. In de vorm van een scriptie wordt de aanpak van het onderzoek beschreven en wordt het advies om het beleidsprobleem binnen de organisatie op te lossen weergegeven.

Deze afstudeeropdracht is uitgevoerd bij de Leidse Schouwburg in Leiden. De Leidse Schouwburg is de oudste schouwburg van Nederland. Als onderdeel van de gemeente Leiden, de dienst Cultuur en Educatie ontvangt de Leidse Schouwburg subsidie om amateuristische en professionele theatervoorstellingen aan te bieden.

### Aanleiding

De druk op het management van schouwburgen wordt steeds groter en het theater verliest vrijheid. Schouwburgen worden steeds meer gemaksparadijzen met geritualiseerde ruimten. De Leidse Schouwburg wil proberen om door middel van een integrale toepassing van de beleveniseconomie meerdere publieksgroepen aan te trekken en een optimale inzet van service en faciliteiten realiseren om hierdoor te overleven binnen de theaterwereld. Om als schouwburg te kunnen overleven, dient men stappen te ondernemen, een uniciteit te leveren en een betekenisvolle beleving van een avond theater te garanderen. Het uiteindelijke doel van het onderzoek is een (optimale) inzet van service en faciliteiten en een uniciteit leveren, om op die manier een optimale beleving van een avond theater te garanderen. Om deze doelstelling te realiseren dient er onderzoek te worden gedaan naar de beleving van het publiek op dit moment, de inzet van service en faciliteiten bij andere schouwburgen en het concept van beleveniseconomie. In opdracht van het hoofd faciliteiten is onderzoek gedaan naar de beleving van het publiek van de Leidse Schouwburg en hoe deze beleving nog beter kan worden, waardoor er meerdere publieksgroepen worden aangetrokken. Op basis van deze omschrijving is de onderstaande centrale vraag opgesteld.

Hoe kan de Leidse Schouwburg, faciliteiten en dienstverlening cq. medewerkers, ervoor zorgen dat het aanbod kan bijdragen aan een betekenisvolle beleving van het publiek met een uniciteit door het concept van beleveniseconomie integraal toe te passen?

- *faciliteiten: horeca, bereikbaarheid, sfeer, inrichting, schoonmaak, bewegwijzering, (digitale) communicatie, techniek en actieve sales*
- *betekenisvolle beleving: een positieve wijze waarop men iets ervaart*
- *uniciteit: onderscheidend zijn en hierdoor de concurrentiepositie versterken*

### Verantwoording opzet onderzoek

Om antwoord te kunnen geven op bovenstaande centrale vraag, is er gestart met een oriëntatie op de organisatie Leidse Schouwburg. Deze oriëntatie heeft gediend als theoretische achtergrond tijdens het onderzoek. Daarna is de huidige situatie, het begin met de knelpunten, van de Leidse Schouwburg in kaart gebracht. Vervolgens is het theoretische kader omtrent het concept van de beleveniseconomie beschreven. Hierin wordt weergegeven waar belevingsconcepten aan moeten voldoen en op welke manier de optimale beleving van een avond theater voor het publiek kan worden bereikt. Aan de hand van de resultaten uit het literatuuronderzoek is er, door middel van diepte-interviews met de medewerkers en interne publieksbelevingenquêtes, onderzocht in hoeverre de huidige staat van dienst op dit moment voldoet aan de optimale beleving van een avond theater. Vervolgens heeft het onderzoek zich, door middel van observaties en interviews bij andere theaters, gericht op de externe theaterbranche. Er is onderzoek gedaan naar de kritische succesfactoren (op het gebied van de beleving en inzet van service/faciliteiten) van de andere theaters.

## Doelgroepen

Het onderzoek van deze opdracht richt zich op het publiek, het management en de medewerkers van de Leidse Schouwburg. De beleving en de kwaliteit van de Leidse Schouwburg is voor het grootste deel afhankelijk van deze groepen. De scriptie is geschreven voor het management en de medewerkers van de Leidse Schouwburg en de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. De scriptie heeft als doel draagvlak, betreffende de aanbevelingen te bereiken, zodat de implementatie van de aanbevelingen een optimale bijdrage gaan leveren bij het realiseren van facilitair management beleid als onderdeel van de gehele bedrijfsvoering.

## Leeswijzer

In *hoofdstuk 1* wordt de huidige situatie van de Leidse Schouwburg beschreven aan de hand van een organisatieanalyse. In deze analyse worden de organisatiekenmerken; strategie, structuur, systemen, trends binnen de theaterbranche en de facilitaire organisatie beschreven. *Hoofdstuk 2* geeft een beschrijving van de problemen binnen de huidige situatie en beschrijft hierbij het probleem, de aanleiding, de verantwoording en de doelstelling van het onderzoek. In *hoofdstuk 3* volgt hierna een beschrijving van de onderzoeksvormen en de methoden en technieken, die tijdens het onderzoek zijn toegepast om de centrale vraag te kunnen beantwoorden. In de *hoofdstukken 4 tot en met 7* worden de resultaten van de uitgevoerde onderzoeken weergegeven. *Hoofdstuk 4* geeft een beschrijving en analyse van het literatuuronderzoek naar het concept van beleveniseconomie binnen dienstverlenende organisaties. Nadat het theoretische kader van de beleveniseconomie is geanalyseerd, wordt er in *hoofdstuk 5*, aan de hand van de resultaten van het medewerkersonderzoek, beschreven hoe de medewerkers de Leidse Schouwburg beleven en wat de wensen en eisen zijn voor de toekomst. Hierna worden in *hoofdstuk 6* de resultaten van het publieksbelevingonderzoek weergegeven. Door middel van publieksbelevingenquêtes is de beleving van het publiek bij de Leidse Schouwburg onderzocht. De resultaten van dit onderzoek worden in dit hoofdstuk toegelicht. In *hoofdstuk 7* worden de resultaten van het externe theateronderzoek bij de zes andere theaters gepresenteerd. Na de bezoeken en interviews bij zes andere theaters zijn in dit hoofdstuk de belangrijkste kritische succesfactoren weergegeven. Na de analyse van de onderzoeksresultaten, volgt in *hoofdstuk 8* de conclusie: beantwoording van de centrale vraag. Aan de hand van de conclusie uit hoofdstuk 8, worden in *hoofdstuk 9* de aanbevelingen gegeven voor de huidige knelpunten. Per aanbeveling worden direct de personele, organisatorische en financiële consequenties weergegeven. Om duidelijkheid te creëren, worden de aanbevelingen in *hoofdstuk 10* door middel van een implementatieplan gepresenteerd. In het implementatieplan worden de prioriteiten, niveaus, het tijdpad, de acties en de verantwoordelijke afdelingen weergegeven. Het adviesrapport wordt afgesloten met hoofdstuk 11, waarin de personele, organisatorische en financiële gevolgen worden toegelicht. De financiële gevolgen worden door middel van een kostenbaten analyse gepresenteerd.

Alle hoofdstukken beginnen met een inleidend stuk, dat in het cursief wordt weergegeven. Daarnaast worden de onderzoekshoofdstukken, 4 tot en met 7, afgesloten met een deelconclusie.



## Hoofdstuk 1 Leidse Schouwburg

*In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de organisatie waar het onderzoek heeft plaatsgevonden; de Leidse Schouwburg. Het ontstaan van de Leidse Schouwburg en daarbij een organisatieanalyse van de organisatiekenmerken strategie, structuur, systemen, trends binnen de theaterbranche en de facilitaire organisatie.*

### 1.1 Het ontstaan<sup>1</sup>

De Leidse Schouwburg staat bekend als de oudste schouwburg van Nederland. Op 23 februari 1705 kreeg Jacob van Rijndorp toestemming om een theater te bouwen op de plaats van een afgebrande mouterij aan de Oude Vest<sup>2</sup>. Met een subsidie van 500 guldens én vrijstelling van belastingen begon hij aan de bouw. Op

1 oktober 1705 opende het theater de deuren met de voorstelling *Belegering en de Ontset der Stadt Leyden*. Het oorspronkelijke gebouw is in de loop der tijd meerdere malen uitgebreid en gerenoveerd. De zaal van de Leidse Schouwburg is het middelpunt van de organisatie en heeft een hoefijzervorm, geïnspireerd op de Italiaanse theaters. Naast de vorm van een hoefijzer, heeft de zaal tegelijkertijd de proporties van een ei. Het toneel vormt het punt waarnaar het publiek als het ware wordt toegetrokken. De acteurs lijken groter, waardoor het publiek het gevoel heeft dicht op het toneel te zitten. Andersom lijkt het voor de acteurs alsof ze het publiek kunnen aanraken. De Leidse Schouwburg beschikt over één theaterzaal met een zitcapaciteit van 526 stoelen. Deze stoelen zijn verdeeld over vier rangen, met afnemende zichtlijnen in de 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> rang (rang 4 wordt nauwelijks verkocht). Per voorstelling zijn er ongeveer 50 zitplaatsen die niet verkocht kunnen worden. Bij een aantal van 460 kaarten, wordt de zaal als uitverkocht beschouwd. Het theateeraanbod bestaat uit ongeveer 250 voorstellingen per seizoen.

### 1.2 Organiseatiekenmerken

De Leidse Schouwburg is onderdeel van de gemeente Leiden, de dienst Cultuur en Educatie. Naast de Leidse Schouwburg heeft de dienst Cultuur en Educatie de onderdelen Zorg en Welzijn, Onderwijs en Jeugd, Cultuur en Sport, Centrum Beeldende Kunst, Molenmuseum de Valk en Museum de Lakenhal onder zich. De eerste drie onderdelen zijn de core business van deze dienst. De overige, waaronder de Leidse Schouwburg, zijn instellingen en worden als extra dienst gezien. Van de gemeentelijke dienst Cultuur en Educatie ontvangt de Leidse Schouwburg subsidie (dit theaterseizoen: €998.055,00) om amateuristische en professionele theateervoorstellingen te organiseren. Organiseren is het inrichten/faciliteren van een organisatie, met als doel ervoor te zorgen dat het primaire proces uitgevoerd kan worden. De organisatieanalyse van de Leidse Schouwburg is uitgevoerd, met behulp van een organisatie analysemodel.<sup>3</sup> Dit model bestaat uit de zes ontwerpvariabelen: strategie, structuur, cultuur, personeel, managementstijl en systemen. In dit hoofdstuk worden een aantal van deze ontwerpvariabelen geanalyseerd. Voor de volledige organisatieanalyse, wordt verwezen naar bijlage 1 (Organisatieanalyse blz. 45).

### 1.3 Strategie

De strategie van een organisatie beschrijft de manier waarop, en het geheel van middelen waarmee, vooraf vastgestelde doelen worden nagestreefd. Alvorens de doelen van de organisatie worden vastgesteld is het belangrijk de missie te formuleren. De missie geeft antwoord op de vraag: Waarom bestaan wij en waarom is het belangrijk dat wij bestaan? *De Leidse Schouwburg streeft als gemeentelijke instelling naar het garanderen van continuïteit en haalbaarheid van het aanbod; de theateervoorstellingen* (amateuristische en professionele) theateervoorstellingen).

De prestatienormen die vanuit de strategie worden vastgesteld worden weergegeven in bijlage 1, tabel 7 (Organisatieanalyse, blz. 46).

---

<sup>1</sup> Bordewijk, Roding, Veldheer: Wat geeft die Comedie toch een bemoeijng!, 2005, blz. 20

<sup>2</sup> <http://www.leidsechouwburg.nl>, 2006

<sup>3</sup> <http://www.twynstraguddekennisbank.nl/>, 2007

### 1.3.1 Doelstelling

Om de missie zo optimaal mogelijk uit te kunnen stralen is er een doelstelling opgesteld. De doelstelling geeft het antwoord op de vraag: *Wat wil de organisatie precies bereiken?* De doelstelling van de Leidse Schouwburg bestaat uit een drietal punten.

1. *Een representatieve doorsnee van het landelijk professionele theateeraanbod vertonen. In het bepalen van het theateeraanbod dient ook aandacht besteed te worden aan lokaal amateur-theater. Om te blijven streven naar een breed en gevarieerd aanbod aan professioneel en amateur-theater dient samenwerking plaats te vinden met andere instellingen binnen het Leidse kunstcircuit.* Door samenwerking met de Lakenhal, het Laktheater en de Stadsgehoorzaal wil men Leiden als culturele stad op de kaart krijgen. Door de voorstellingen van de Leidse Schouwburg aan te passen op tentoonstellingen van de Lakenhal en optredens in de stadsgehoorzaal, is het mogelijk om de bezoeken te combineren. Op dit moment wordt er gewerkt aan het creëren van een gezamenlijke ontvangstplek (Visitors Center) bij Centraal Station Leiden.
2. *De Schouwburgdirecteur heeft artistieke autonomie in het bepalen van de programmering, die een balans dient te kennen tussen kunst en amusement door enerzijds een breed publiek aan te spreken en anderzijds een avontuurlijke kant te hebben.*
3. *De Leidse Schouwburg initieert projectmatige activiteiten op het gebied van:*
  - educatie (onderwijs);
  - doelgroepbenadering (jeugd, familie en jongeren);
  - culturele diversiteit: door het programmeren van internationale voorstellingen (Kinder Wereld Festival), proberen andere culturen aan te trekken en iets bereikbaars en herkenbaars neer te zetten;
  - amateur-schap;
  - kunstbeoefening: experimenteel toneel een kans geven, zodat ook de kleinere en onbekende voorstellingen een kans krijgen. Deze voorstellingen worden als pareltjes (niet te missen) uitgelicht;
  - (co)productie ter stimulering van het theaterklimaat (voor de langere termijn). Door samenwerking met culturele instellingen/organisaties wordt het mogelijk Leiden als culturele stad op de kaart te krijgen. De nieuwe seizoenbrochure wordt tijdens een gezamenlijke presentatie, met het Laktheater, gepresenteerd. Hierdoor ontvangen ook de gasten van het Laktheater, de seizoenbrochure van de Leidse Schouwburg.

### 1.3.2 Doelgroep

Bij het streven naar het bereiken van de doelstelling richt de Leidse Schouwburg zich op zowel de particuliere- als de zakelijke markt. De Leidse Schouwburg houdt zich voor 75% bezig met de particuliere markt: *iedereen vanaf 4 jaar en ouder met een brede interesse en een avontuurlijke kant.* Vanuit de gemeente Leiden is er voor dit brede segment gekozen, omdat men een theater wil aanbieden dat gericht is op alle leeftijdsgroepen en interesses. Aan deze doelgroep worden de diverse theatervoorstellingen (toneel, cabaret, opera en dans), rondleidingen en verhuringen aangeboden. De doelgroep die de Leidse Schouwburg frequent bezoekt, is de blanke Nederlander van gemiddeld 40 tot 60 jaar uit de hogere inkomensklasse. De ouderen publieksgroepen komen redelijk gemakkelijk naar de Leidse Schouwburg, de jongeren publieksgroepen ziet de Leidse Schouwburg als doel voor de toekomst (lange termijn).

### 1.3.3 Budget

Elk jaar wordt er in samenspraak met de adviseur Planning & Control van de dienst Cultuur en Educatie een nieuw exploitatiebudget vastgesteld. De reden waarom dit budget jaarlijks wordt vastgesteld (en niet zoals bij de continu bedrijven per kwartaal), is omdat alles binnen het theater per theaterseizoen wordt bepaald. Het hoogseizoen loopt van eind september tot eind mei. Het budget moet over een jaar bestrijden om de zomerperiode (eind mei tot begin september) als theater te kunnen overleven. De Leidse Schouwburg zou graag de begroting per kwartaal bij willen stellen, omdat het daardoor nauwkeuriger bijgehouden kan worden en het mogelijk wordt er beter op in te springen. Omdat men maandelijks de administratie moet overdragen aan de gemeente, loopt de gemeente een paar maanden achter met de verwerking hiervan en is het bijstellen per kwartaal niet mogelijk.

Het exploitatiebudget voor 2006 was €978.045,00 en voor 2007 is het vastgesteld op €990.271,00. De bedrijfsreserve van de Leidse Schouwburg mag uit niet meer bestaan dan 10% van de jaarlijks begrote uitgaven. Aan de besteding van een positief overschot tot de limiet van 10% worden geen nadere voorwaarden gesteld. De exploitatiecijfers van 2006 worden in bijlage 1, tabel 8 (Organisatieanalyse blz. 47) weergegeven. Hierin is te zien dat het resultaat voor het seizoen 2006, een tekort van €189.000 is. Het facilitaire aandeel hierin is groot, maar het grootste gedeelte is van tevoren berekend. De spaarpot raakte vol en men vond het tijd voor een aantal grote investeringen. De werkplekken zijn vernieuwd, er zijn nieuwe computers aangeschaft en er is een nieuwe server geplaatst. Betreffende de horeca wordt er een tekort van €28.000 weergegeven. Dit tekort is mede veroorzaakt door het opmaken van reserves en het doen van grote investeringen, zoals het aanschaffen van een nieuw kassasysteem.

Om een goed beeld te kunnen schetsen van de kosten die per voorstelling gemaakt worden, zijn de niet-gebouwgebonden kosten (dienstverlening) en de gebouwgebonden kosten geanalyseerd. De niet-gebouwgebonden kosten zijn in bijlage 1, tabel 9 (Organisatieanalyse, blz. 47) inzichtelijk gemaakt. Deze kosten variëren per aantal gasten op een avond. Bij 100 gasten, worden vijf medewerkers, 4 uur ingezet. De kosten worden hierdoor €350,00 per voorstellingsavond. De totale gebouwgebonden kosten zijn in bijlage 1, tabel 10 (Organisatieanalyse, blz. 48) inzichtelijk gemaakt en zijn ongeveer €825,50 per voorstellingsavond.

#### 1.4 Organisatiestructuur

Structuur staat voor de verdeling en compensatie van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het organogram geeft de formele weergave van de organisatie weer, zie bijlage 1, figuur 3 (organisatiestructuur, blz. 53). De interne structuur van de Leidse Schouwburg kan worden omschreven als een platte organisatiestructuur, waarin sprake is van horizontale specialisatie: verschillende niveaus met ieder een eigen taakgebied en verantwoordelijkheden. In de theorie van Mintzberg worden er binnen de eenvoudige (klassieke) organisatiestructuur vijf basisonderdelen gescheiden.<sup>4</sup> Allereerst de strategische top, bestaande uit de dienst Cultuur en Educatie en de schouwburgdirecteur. Daarna volgt het middenkader, dat bestaat uit de drie managers van de afdelingen faciliteiten, marketing en techniek. Aan deze drie managers wordt direct, zonder tussenniveaus, leiding gegeven. Als derde volgt de technestructuur (planningsafdeling) die voor het grootste deel wordt bekleed door de schouwburgdirecteur (planning van de theatervoorstellingen). Als vierde volgen de ondersteunende diensten huishouding en faciliteiten. De afdeling Marketing is verantwoordelijk voor de ondersteunende diensten PR, persberichten en promotie. Als laatste volgt de uitvoerende kern, bestaande uit de supervisors horeca en techniek, medewerkers horeca, kaartverkoop en techniek. De managers van de drie verschillende afdelingen hebben in totaal 60 medewerkers onder zich.

#### 1.5 Organisatiesystemen

Systemen zijn de regels en procedures waarmee het dagelijks functioneren gestuurd wordt. De Leidse Schouwburg wil de producten en diensten zo goed mogelijk aan de gasten overbrengen. Dit gebeurt door een representatieve opstelling vanuit het personeel; warm ontvangst, uniform en verstrekking van de juiste informatie. De Leidse Schouwburg wil garant staan voor een plezierige avond uit. Om de kwaliteitseisen en het serviceniveau te toetsen, is de Leidse Schouwburg een partnerschap aangegaan met Hans Smith Training & Advies. Hans Smith Training & Advies zorgt ervoor dat de Leidse Schouwburg iedere maand wordt bezocht, door steeds wisselende Mystery Guests. De beleving en ervaring, van deze onbekende gast, worden omgezet in scores. Intern is dit een goede manier om feedback te geven en de sterke en zwakke punten te identificeren. Dit werkt stimulerend en de successen worden met enthousiasme gedeeld. In het verleden zijn er naar aanleiding van de rapportages aanpassingen doorgevoerd, zoals: meer drankjes klaar zetten in de pauze, de bewegwijzering en benamingen van de rangen en zaalgangen aanpassen, een actievere inzet van de zaalmedewerkers realiseren (alertheid, behulpzaamheid) en infocasters ophangen met informatie over reistijden en parkeertijden (garage). De effecten van deze aanpassingen zijn: alle medewerkers worden scherp gehouden, door aanpassing van de benamingen van rangen en ingangen kunnen de gasten beter de juiste stoel vinden en door het plaatsen van infocasters krijgen de medewerkers minder vragen en klachten.

#### 1.6 Trends theaterbranche

De samenstelling van het publiek verandert. Er is een verschuiving gaande naar een informatie- en netwerksamenleving. De gebruiker moet meer centraal staan, wat vraagt om een vraaggerichte oriëntatie. De manier van denken en werken dient hier op gericht te zijn. Er ontstaat een grotere behoefte aan duidelijkheid en betekenis, waarbij authenticiteit van de belevenis centraal staat. Om als theater te kunnen overleven binnen de theaterwereld, is het van belang met de onderstaande trends rekening te houden.<sup>5</sup>

##### 1. Samenstelling van de Nederlandse bevolking verandert<sup>6</sup>

Er zijn minder jonge mensen door een dalend geboortecijfer en kleinere gezinnen. Nederland vergrijsd en dat is goed nieuws, want 50-plussers zijn immers al veel te zien in de theaters. Zij zijn een aantrekkelijke doelgroep, want als ze stoppen met werken hebben ze tijd, belangstelling en geld genoeg over voor het culturele aanbod.

##### 2. Belang marketing groeit

Doordat de subsidiekranen van de overheid steeds verder worden dichtgedraaid, is het belang van marketing binnen de culturele sector de laatste jaren sterk gegroeid. De laatste tijd is het een trend dat marketing persoonlijker wordt, om hierdoor het publiek op een meer gewenste individuele wijze (one-to-one) te benaderen. Naast de individuele benadering, wenst het publiek het gevoel te hebben bij een groep te horen. De trend 'alleen, maar toch samen' staat hierbij centraal.

<sup>4</sup> Thuis, P.: Toegepaste organisatiekunde, 2003, blz. 291

<sup>5</sup> <http://hansonexperience.com>, 2006

<sup>6</sup> Artikel: Garssen, J. en Verhoef, R.: Nederland en Europa, Groeien en vergrijzen, 2000

Door informatie zo goed mogelijk op het publiek af te stemmen, wordt een overload aan reclame voorkomen en de publieksgroepen ontvangen precies waar behoeften aan is. Traditionele media schieten te kort op de individuele benaderingen, terwijl de nieuwe media hier wel op een snelle en relatief goedkope manier op in kunnen springen. De gedrukte en audiovisuele mediamiddelen verliezen steeds meer de interesse van de mens en de nieuwe media (internet, sms, e-mail) worden steeds belangrijker. Internet wordt op dit moment gezien als informatiebron nummer 1.

### 3. Jongeren publieksgroepen aantrekken

Het is verstandig om nieuwe publieksgroepen aan te spreken. "Promoten van jeugd- en jongerenvoorstellingen, want de jeugd van tegenwoordig is het publiek van de toekomst" (Arnold Koper). Culturele instellingen hebben daarbij steeds meer te maken met toenemende concurrentie. Zowel het aantal gebouwen bestemd voor podiumkunsten (theaterzalen), als de overige gebouwen gebruikt voor podiumkunsten (evenementenhallen en beurszalen) is toegenomen.<sup>7</sup> Door de toenemende concurrentie en de verslechterde financiële positie (afname subsidie) komen trends als fusies en samenwerkingsvormen tot stand om binnen de theaterwereld te kunnen overleven. Door samenwerkingsvormen probeert men te besparen en geld te verdienen. Ook zijn theaterorganisaties steeds vaker actief op niet vakspecifieke terreinen, zoals op het gebied van horeca, van winkels en van vrijetijdsactiviteiten.

### 4. Last minute-verkoop

De meeste theaters brengen elk jaar (meestal rond juni) een seizoenbrochure uit, met daarin de voorstellingen voor het komende theaterseizoen. Tot voor kort was het zo, dat de meeste kaarten van voorstellingen verkocht werden direct na het verschijnen van dit jaarboek. Tegenwoordig worden de meeste kaarten pas in de loop van het seizoen verkocht. Dit vraagt om nieuwe marketingtechnieken.

### 5. Vrijetijdsbesteding

Om de vrijetijdsbesteding van de Nederlandse bevolking te onderzoeken, heeft het Sociaal en Cultureel Planbureau een onderzoek uitgevoerd naar de huidige en toekomstige vrijetijdsbesteding van de Nederlandse bevolking.<sup>8</sup> Uit het Sociaal en Cultureel rapport blijkt dat de aspecten van de vrije tijd samen vallen in vier dimensies. 1. Vrijheidsdimensie: zonder druk zelfgekozen interessante dingen doen. 2. Sociale dimensie; mensen ontmoeten, iets nuttigs doen, initiatief nemen. 3. Ontplooiingsdimensie; ontwikkelen, iets bereiken, iets nieuws leren en 4. Ontspanningsdimensie; ontspannen, winkelen, geen rekening met anderen houden. Deze dimensies, staan in relatie met de dimensies van de beleveniseconomie, die in hoofdstuk 4 (aan de hand van een belevenismodel) worden toegelicht.

## 1.7 Facilitaire Organisatie

De facilitaire afdeling binnen de Leidse Schouwburg, onder leiding van het hoofd faciliteiten, is verantwoordelijk voor de afdelingen: horeca, huishouding, secretariaat en financiële administratie.

Dit zijn de facilitaire processen die het primaire proces van de Leidse Schouwburg optimaal dienen te ondersteunen. De afdeling horeca verzorgt de catering en het verlenen van service (garderobe, kaartcontrole en eerste aanspreekpunt gast). De afdeling huishouding verzorgt het schoonhouden van het pand en de afdeling secretariaat verzorgt de verwerking van de administratie, het bewaken van de financiën en het verzorgen van de inkomende en uitgaande communicatie.

### 1.7.1 Facilitair beleidsplan

In september 2006 is het facilitair beleidsplan 2006/2007 opgesteld. Omdat de manager faciliteiten pas sinds 1 september 2006 deze functie heeft bekleed, is het facilitaire beleidsplan op deze korte termijn opgesteld. Daarnaast zijn er op dit moment nog teveel onzekerheden (samenwerken, fuseren) om in dit stadium op lange termijn te kunnen plannen. Voor het facilitaire beleidsplan 2007/2008 gaat dit professioneler aangepakt worden. De belangrijkste punten van het facilitair beleidsplan, worden hieronder weergegeven.

- Ten behoeve van de serviceverlening een hogere score behalen (van een 7 naar een 9). Van belang is hierbij dat de terugkerende problemen worden aangepakt en worden verbeterd.
- De website verbeteren zodat er meer publiek wordt aangetrokken. Dit bereiken door meer informatie, vernieuwingen, keuzemogelijkheden en functies aan te bieden.
- Verhogen van de omzet voor de afdeling horeca, door verrassende acties per maand door te gaan voeren. Deze acties goed kenbaar maken en weergeven met de nodige informatievermelding
- Professionaliseren door de samenwerking met de vereniging van schouwburgen en concertzaal directies (VSCD) uit te breiden en te verbeteren. Meer bijeenkomsten organiseren en een website opzetten.
- Meer verhueringen realiseren door het actief werven, onderzoeken van de mogelijkheden, personeel te trainen, vaste richtlijnen op te stellen en op lange termijn een afdeling Sales op te richten.

<sup>7</sup> <http://www.vscd.nl/news/id=2094/show.html>

<sup>8</sup> <http://www.scp.nl>, 2007

### ***1.7.2 Invloed trends theaterbranche; het primaire proces***

De trends binnen de theaterbranche, die in de voorgaande paragraaf zijn beschreven, zullen invloed hebben op de inzet van de service en faciliteiten van de organisatie. Per trend wordt weergegeven welke invloed wordt uitgeoefend op de service en faciliteiten van de Leidse Schouwburg.

#### ***1. Samenstelling van de Nederlandse bevolking verandert.***

Dit is een reden om het beleid van de organisatie (doelgroep) bij te stellen. Het grootste deel van Nederland is 50-plusser. Bij deze publieksgroep zit het geld en de belangstelling, terwijl bij de jongeren publieksgroepen het geld en de belangstelling ontbreekt. Het is van belang hierop in te springen door te zorgen voor de juiste faciliteiten (invalidentoilet, hoorapparaten en voordelig opgehaald en thuisgebracht worden: theatertaxi).

#### ***2. Belang marketing groeit***

Het is slim om een juiste mix van de traditionele en nieuwe media te realiseren. Hierdoor wordt ieder deel van het budget goed besteed en het leidt tot een optimaal en blijvend effect.<sup>9</sup> De afdeling marketing moet zorgen dat de media aansluiten op de behoeften van het publiek. Een vorm van marketing die door middel van Internet mogelijk kan worden gemaakt, is de fotomarketing. De trends maken duidelijk dat fotomarketing als belevingscommunicatie een waardevolle manier van de marketing is geworden. Een herkenbaar voorbeeld hiervan is de discotheek, waar men op de schouder wordt getikt en gevraagd wordt of er een foto gemaakt mag worden. Een kaartje met een website adres erop geven de mogelijkheid om de foto's de volgende dag te bekijken. Bij fotomarketing wordt er naast het maken van de foto's gekeken naar de marketingdoelstellingen die ermee gerealiseerd kunnen worden. Elk evenement wordt effectiever met fotomarketing en het verlengt het effect van de avond met dagen of weken.<sup>10</sup> Foto's zijn een weergave van een persoonlijke beleving. Deze persoonlijke beleving kan door de foto lang in het geheugen blijven hangen, omdat de foto mensen aan het denken zet en de foto voor een groter geheel van de gebeurtenissen staat.

#### ***3. Jongeren publieksgroepen aantrekken***

De ouderen publieksgroepen komen redelijk gemakkelijk naar de Leidse Schouwburg, maar de jongeren publieksgroepen ziet de Leidse Schouwburg als doel voor de toekomst. Jongeren ervaren traditionele kunstvormen als 'saai' en als 'niet voor hen bestemd'. Jongeren zoeken culturele producten met een hoge herkenbaarheid. Om laagdrempelig te kunnen worden voor de jongeren publieksgroep is Last minute-verkoop: het aanbieden van een lastminutekaartje op de dag van een geselecteerd aantal voorstellingen (met 50% korting), één van de mogelijkheden om dit te bereiken (pricing/branding). Dit in de vorm van mobiliteit; op straat aanbieden/dumpen van nog openstaande kaarten, tegen aantrekkelijke prijzen. Wellicht worden er dan keuzes gemaakt, die men anders niet zo snel zou maken (een ander soort voorstelling of vrienden meenemen). Daarnaast is het internet het juiste medium dat moet worden ingezet om de jongeren te kunnen bereiken. Het regelmatig bijhouden van de website met actuele informatie is zeer belangrijk. Dit moet mensen eraan helpen herinneren dat er nog steeds kaarten te koop zijn voor voorstellingen.

#### ***4. Vrijtijdsbesteding***

Om als schouwburg aan de vier dimensies van de vrijetijdsbesteding tegemoet te kunnen komen, is het van belang om aan de basisbehoeften van de beleveniseconomie te voldoen. Om dit te bereiken dient men een gezellige en sfeervolle ruimte aan te bieden, waarin mensen kunnen genieten van de vrijheid en waar mensen samen met anderen (ontmoetingsplek) kunnen leren van wat men ziet (cursussen aanbieden).

<sup>9</sup> [www.carp.nl](http://www.carp.nl); Keuning, W.: Reclameguerillero's, 2004

<sup>10</sup> <http://www.photonic.nl>, 2007

## Hoofdstuk 2 Het begint met een knelpunt

*Om het onderzoek binnen de Leidse Schouwburg te kunnen verantwoorden wordt in dit hoofdstuk het probleem, de aanleiding en de verantwoording, de doelstelling en de relevantie van de afstudeeropdracht weergegeven. Tevens worden de meetbare indicatoren toegelicht, waaraan de aanbevelingen van het adviesrapport getoetst gaan worden.*

### 2.1 Het probleem

De centrale vraag die ten behoeve van het onderzoek beantwoordt wordt is:

*Hoe kan de Leidse Schouwburg, faciliteiten en dienstverlening cq. medewerkers, ervoor zorgen dat het aanbod kan bijdragen aan een betekenisvolle beleving van het publiek met een uniciteit door het concept van beleveniseconomie integraal toe te passen?*

Deze centrale vraag wordt geflankeerd door 11 subvragen.

1. Wat is de aard van de data die verzameld dient te worden en welke methoden van onderzoek zijn nodig om de subvragen en de centrale vraag te beantwoorden?
2. Welke theorie en criteria liggen ten grondslag aan het integraal toepassen van de beleveniseconomie?
3. In hoeverre voldoet de huidige staat van facilitaire dienstverlening aan de verwachtingen van het publiek?
4. Welke behoeften heeft het publiek van de Leidse Schouwburg?
5. Welke activiteiten worden binnen andere schouwburgen verricht om de beleving van een avond theater optimaal te krijgen?
6. Welke mogelijke aanbevelingen zijn er voor de huidige knelpunten?
7. Welke aanbevelingen hebben de grootste kans van slagen (theoretisch versus empirische)?
8. Op welke manier kunnen de aanbevelingen binnen de Leidse Schouwburg geïmplementeerd worden?
9. Welke personele consequenties vloeien voort uit de aanbevelingen voor de mogelijke oplossingen/verbeterpunten?
10. Welke organisatorische consequenties vloeien voort uit de aanbevelingen voor de mogelijke oplossingen/verbeterpunten?
11. Welke financiële consequenties vloeien voort uit de aanbevelingen voor de mogelijke oplossingen/verbeterpunten?

### 2.2 De aanleiding en verantwoording

De gemiddelde Schouwburg in Nederland is de afgelopen jaren zo ingesponnen in een web van brandweervoorschriften, doelgroepenservice, subsidieverplichtingen en Arbo-verantwoorde personeelsroosters dat de druk op het management en de artiesten steeds groter wordt. Het theater verliest de vrijheid. Er komt een steeds grotere kloof tussen de ambities van de theatermakers en de benauwdheid van de gastheren. Schouwburgen worden meer gemakspadrijzen, ingericht met dezelfde wezenloze luxe als vliegvelden. Geritualiseerde ruimtes, kassa, garderobe, koffie, geplaatste stoelen, pauze en een glas wijn. Het is voor de Leidse Schouwburg steeds moeilijker gasten aan te trekken en hierdoor te kunnen overleven binnen de theaterwereld. De Leidse Schouwburg wil proberen meerdere publieksgroepen aan te trekken en stappen durven te ondernemen (veranderen) om op te kunnen vallen en zich staande te kunnen houden binnen de concurrentie van de schouwburg en theaterwereld. Om als theater te kunnen overleven, dient men een vernieuwde beleving van een avond theater te garanderen aan de gasten, door middel van uniciteit (Unique Selling Point). Een voorstelling komt het beste tot zijn recht in een mooi en goed gefaciliteerd gebouw waar de sfeer optimaal is.<sup>11</sup> Het publiek is, wat betreft de voorstellingskeuze, eerder geneigd risico's te nemen in een schouwburg waar het goed vertoeven is.<sup>12</sup> Mocht de voorstelling niet aan de verwachtingen voldoen, dan heeft men toch nog een fijne avond gehad. Er dient een goede balans te worden gevonden tussen de aanbieder en de toeschouwer van het theater. Het doel is meer omzet te gaan creëren door middel van een goed aanbod aan services en faciliteiten (catering, schoonmaak, inrichting, bereikbaarheid, ICT, kaartverkoop, actieve sales, service en bewegwijzering) die voor een nog positievere beleving van de gasten van de Leidse Schouwburg kunnen zorgen. Om dit te kunnen bereiken dient er te worden uitgezocht waar een goede beleving van een avond theater aan dient te voldoen en in hoeverre de huidige staat van dienst daar volgens de gasten van de Leidse Schouwburg op dit moment aan voldoet (belevingsonderzoek). Tevens andere schouwburgen bezoeken, waardoor er door middel van ervaringen haalbare verbeterpunten kunnen worden gesignaleerd. Dit zal worden ingekaderd door middel van onderzoek naar het concept van beleveniseconomie binnen dienstverlenende organisaties.

### 2.3 De doelstelling

De doelstelling van het onderzoek van deze afstudeeropdracht is een duidelijk adviesrapport, met hierin precies beschreven wat er veranderd, verbeterd en aangepast dient te worden aan het aanbod van de services en faciliteiten binnen de Leidse Schouwburg om de beleving van het publiek te verbeteren en er meerdere publieksgroepen kunnen

<sup>11</sup> Barel, A. & Lagendijk, E.: Theater & marketing, spanning & sensatie, 2004, blz. 38

<sup>12</sup> Stratum, R. van: Nix is wat het lijkt maar dat maakt het juist zo mooi!, 2001, blz. 121

worden aangetrokken. Tevens een beschrijving en verantwoording van de personele, organisatorische en financiële gevolgen bij het implementeren van de verbeterpunten. Het werken aan een optimale beleving van het publiek heeft een aantal doelstellingen, waaronder:

- inzicht krijgen in de beleving van het publiek;
- bewustwording versterken van de tevredenheid van het publiek in de gehele organisatie;
- aangrijpingspunten voor verbetering krijgen;
- organisatie meetbaar en stuurbaar maken;
- inzicht krijgen in de relatieve marktpositie en het imago van de organisatie<sup>13</sup>.

Daarnaast is het voor theaters interessant om de première van een voorstelling te verzorgen. Een première zorgt voor aandacht en publiciteit. De Leidse Schouwburg wordt jaarlijks ongeveer 10/15 keer ingezet als première theater. Naast de Leidse Schouwburg worden ook de schouwburg van Haarlem en het Beatrix theater in Utrecht regelmatig uitgekozen. Het is voor de Leidse Schouwburg een uitdaging en een doel om in de toekomst premières te blijven verzorgen en als visitekaartje voor de voorstellingen te worden ingezet. Om de positie als première theater te kunnen versterken, dient het serviceniveau hoog te worden gehouden.

### **2.3.1 Relevantie onderzoek**

Aan de hand van de trends uit hoofdstuk 1 is te zien dat de beleving een grotere rol gaat spelen binnen de organisaties. Beleving van de verschillende stakeholders zoals; de medewerkers, het publiek, het impresariaat en de artiesten is binnen het theater een actueel en interessant onderwerp. Wanneer de medewerkers getraind worden op vaardigheden als; werkwijze, houding en behandeling, waardoor de persoonlijke eigenschappen als; snelheid, vriendelijkheid en uitstraling verbeteren, kan de beleving van het publiek, het impresariaat en de artiesten worden verhoogd. De beleving van het publiek is grotendeels afhankelijk van een juiste en vriendelijke ontvangst en behandeling. Voor de beleving van het impresariaat en de artiesten is het belangrijk dat het theater als visitekaartje van de voorstelling functioneert. Een optimale kwaliteit van de dienstverlening zal de beleving blijvend kunnen verhogen. Op zoek naar ervaringen die een blijvende verandering teweeg brengen (transformatie) is het doel van het onderzoek. Van 'zoals u het wenst' dient de Leidse Schouwburg over te schakelen op 'wat u zich herinnert'! Er moet creatief nagedacht gaan worden over manieren waarop servicedimensies gebruikt kunnen gaan worden om gedenkwaardige verrassingen tot stand te brengen. Vanwege de gedenkwaardige belevenis die de dienst hierdoor kan omgeven, kan voldoening, opoffering, verrassing en spanning helpen het publiek over te halen om opnieuw een dienst af te komen nemen. Er kunnen herinneringen worden gemaakt en er kan een podium worden voorbereid voor een grotere economische waarde.

### **2.3.2 Meetbare indicatoren**

De aanbevelingen die in dit adviesrapport gedaan worden dienen succesvol geïmplementeerd te kunnen worden. Het managementteam van de Leidse Schouwburg zal de aanbevelingen, aan de hand van de onderstaande meetbare indicatoren, beoordelen.

- Aantrekken van meerdere publieksgroepen: aan de gegevens van de abonneementhouders is te zien welke publieksgroepen de Leidse Schouwburg het meest bezoeken. Aan de hand van deze abonneementhouders gegevens streeft men naar een uitbreiding van meerdere publieksgroepen en meer vertegenwoordiging van de jongeren (15-25 jaar) en een aantrekking van meer etnische (culturen) publieksgroepen.
- Verhogen van de publieksbeleving: uit de Mystery Guests rapportages zal moeten blijken of het publiek de totale beleving van de Leidse Schouwburg beter is gaan beoordelen. In het onderzoek naar de publieksbeleving, door middel van belevingsenquêtes, worden vragen gesteld die betrekking hebben op de beleving van het publiek. De Leidse Schouwburg wil streven naar een gemiddeld totaalcijfer van een 9. Op dit moment is het gemiddelde totaalcijfer een 7. Per aanbeveling wordt intern geanalyseerd of het mogelijk is om te investeren in de betreffende verbeterpunten en hoeveel er geïnvesteerd kan worden.
- Verbetering van de service en faciliteiten. Tussen 04-04-2005 en 04-04-2007 zijn er binnen de Leidse Schouwburg tien Mystery Guests onderzoeken uitgevoerd. Door middel van de Mystery Guests rapportages, is er aan de service en faciliteiten een gemiddeld rapportcijfer gegeven. Het gemiddelde van het totaal van deze rapportcijfers wil de Leidse Schouwburg verbeteren. De Leidse Schouwburg wil de beste worden in alle service en faciliteiten. In onderstaande tabel wordt het verloop van de rapportcijfers weergegeven. Hierdoor kan beoordeeld worden of de rapportcijfers van de service en faciliteiten zijn verbeterd of verslechterd. Daarnaast wordt het gemiddelde rapportcijfer, van de tien uitgevoerde onderzoeken weergegeven.

<sup>13</sup> Thomassen, J-P. R.: Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie, 2002, blz. 16

| Gemeten service en faciliteiten                                           | Eerste rapportcijfers (31-10-2005) | Middelste rapportcijfers (30-06-2007) | Laatste rapportcijfers (11-03-2007) | Gemiddeld rapportcijfer (10 rapportages) |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------|
| Sanitair: hygiëne, verlichting, representatie                             | 7,9                                | 10,0                                  | 7,1                                 | 9,6                                      |
| Ervaring rond de voorstelling: achtergrondmuziek, zichtlijnen, geluid     | 5,0                                | 7,9                                   | 5,4                                 | 8,4                                      |
| Kwaliteit: drankjes, hapjes                                               | 10,0                               | 8,5                                   | 7,0                                 | 7,9                                      |
| Gasteninformatie: bewegwijzering ruimten, programmering, data en tijden   | 8,6                                | 8,1                                   | 5,2                                 | 7,5                                      |
| Representatie: verlichting, promotiemateriaal, communicatie en schoonmaak | 9,7                                | 8,5                                   | 8,9                                 | 9,1                                      |
| Gastgericht handelen: kaartverkoop, controleur en medewerkers horeca      | 9,8                                | 8,9                                   | 8,7                                 | 9,4                                      |
| Ervaring algemeen: comfort, ervaring, voorstelling en totale indruk       | 7,8                                | 8,7                                   | 7,5                                 | 8,0                                      |
| Totaal gemiddelde                                                         | 8,4                                | 8,7                                   | 7,1                                 | 8,6                                      |

Tabel 1: Mystery guests rapport cijfers 2005-2007

Aan de hand van deze tabel moet geconcludeerd worden dat de ervaring rond de voorstelling, het facilitaire gebied, gemiddeld goed wordt beoordeeld. Wel zijn er ook uitschieters naar een 5,0 en 5,4 te zien. Door de beleveniseconomie beter toe te passen binnen de Leidse Schouwburg, zal de ervaring en beleving rond de voorstelling verhogen. Aan het totale gemiddelde cijfer is te zien dat de rapportcijfers over het algemeen zijn toegenomen. Wel laat de laatste rapportage een cijfer van 5,4 voor de ervaring rond de voorstelling en een 5,2 voor de gasteninformatie zien. Het is van belang dat er aanbevelingen gedaan gaan worden die deze rapportcijfers kunnen verhogen (zie facilitair beleidsplan, blz. 7).



## Hoofdstuk 3 Onderzoeksopzet en verantwoording

*Om een antwoord te kunnen geven op de centrale vraag van het onderzoek is het van belang onderzoek uit te voeren. Voordat er met een onderzoek gestart wordt, is het van belang de opzet en de uitvoering van de gehanteerde onderzoeksmethoden en technieken te verantwoorden. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de subvragen: Wat is de aard van de data die verzameld dient te worden? Welke methoden van onderzoek zijn nodig om de subvragen en de centrale vraag te beantwoorden?*

### 3.1 Literatuuronderzoek

Het doel van literatuuronderzoek is de organisatie (kenmerken) analyseren en theoretische kennis, feiten en informatie over het concept van de beleveniseconomie te verkrijgen. De redenen voor het uitvoeren van literatuuronderzoek zijn: beschrijvings- en/of vergelijkingsvragen beantwoorden, ter oriëntatie op de probleemsituatie en als theoretische onderbouwing van de onderzoeksopzet. Tijdens dit onderzoek is het van groot belang literatuuronderzoek toe te passen om de organisatie en het concept van beleveniseconomie te analyseren.

#### 3.1.1 Onderzoeksopzet

Om een systeem aan te brengen bij het uitvoeren van het literatuur onderzoek is de Big6 ontwikkeld.<sup>14</sup> De Big6 presenteert zes regels voor het opzetten van een literatuuronderzoek.

1. Duidelijke zoekvraag formuleren en vaststellen welke informatie opgezocht dient te worden.
2. Bepalen waar gezocht dient te worden (internet, bibliotheek).
3. Zoekstrategie kiezen (index, inhoudsopgave, samenvatting raadplegen).
4. Informatie bestuderen en selecteren wat nodig is.
5. Informatie organiseren, ordenen en rubriceren op relevantie.
6. Resultaten evalueren (nagaan of er voldoende informatie is verzameld om de onderzoeksvraag te beantwoorden).

#### 3.1.2 De randvoorwaarden

Het literatuuronderzoek is allereerst gericht op de Leidse Schouwburg. Om de organisatie te leren kennen en een organisatieanalyse te kunnen maken is het van belang gebruik te maken van informatie en gegevens van de internetsite, de beleidsplannen, het Leidse Schouwburgboek, de verkoopcijfers, abonnementsgegevens en informatiefolders. Daarnaast is het literatuuronderzoek gericht op het verkrijgen van theoretische kennis over het concept van de beleveniseconomie. Hierdoor kunnen de mogelijkheden en wijsheden van het concept van de beleveniseconomie geanalyseerd worden. Het is van belang gebruik te maken van boeken, krantenartikelen, televisieprogramma's, tijdschriften en bijeenkomsten (Nederlands en Engels), met een tijdstip van publicatie tussen 1999 en 2007.

### 3.2 Medewerkersonderzoek

Het medewerkersonderzoek wordt uitgevoerd onder de medewerkers van de Leidse Schouwburg. Het doel van dit onderzoek is om aan de hand van de resultaten een beeld te verkrijgen van de processen, werkzaamheden, manier van werken, manier van omgang met elkaar en het gedrag tegenover de gasten.

#### 3.2.1 De dataverzamelingmethode

Er zal kwalitatief onderzoek plaatsvinden, door middel van observaties en het houden van verbale diepte-interviews. De beleving van het onderzochte staat hierbij centraal. Kwalitatief onderzoek is niet strikt gebonden aan het verzamelen van cijfermatige gegevens. Door middel van doorvragen kan er worden ingegaan op de achtergronden van de verzamelde gegevens en is het mogelijk de taal van de respondent te duiden. De observatie en het houden van diepte-interviews wordt hieronder toegelicht.

##### 3.2.1.1 Observatie

Observatie is de systematische waarneming van bepaalde gedragingen van personen. Omdat de beleving van het publiek tijdens het onderzoek centraal staat wordt er, tijdens een viertal voorstellingen bij de Leidse Schouwburg, passieve observatie uitgevoerd. Tijdens deze observaties worden gedragingen van de medewerkers tegenover het publiek onderzocht. Passieve observatie wordt toegepast om belangrijke aspecten waar te nemen en te beschrijven. Een voordeel hiervan is dat er een compleet beeld wordt verkregen van wat er gebeurt. Nadelen zijn de subjectiviteit en de relatief korte periode waarin de metingen worden verricht. Om de observatie zo effectief mogelijk in te kunnen zetten, wordt voorafgaand aan de observatie het serviceconcept van de Leidse Schouwburg opgesteld, zie bijlage 2, tabel 12

---

<sup>14</sup> Verhoeven, N.: Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het HBO, 2004, blz. 50

(Onderzoeksdimensies interne observatie blz. 54). Aan de hand van het serviceconcept, is het mogelijk de observatiepunten af te stemmen op de elementen binnen het serviceconcept. Naast het serviceconcept wordt er bij het observeren gebruik gemaakt van het observatiemodel 'Interactive Service Delivery Model' (ISD Model).<sup>15</sup> Dit expertmodel maakt de servicekwaliteit van een organisatie meetbaar en vergelijkbaar. Er wordt hierdoor een objectieve meting gegenereerd, zonder dat het publiek hierbij wordt lastig gevallen. Het model biedt een integrale aanpak, omdat de totale service van de organisatie wordt doorgelicht. Aan de hand van het ISD-model kunnen uitspraken worden gedaan betreffende de kwaliteit & zekerheid, persoonlijke aandacht, toegankelijkheid, responsiviteit, vertrouwen en tastbaarheid. Voor een toelichting op het ISD-model wordt verwezen naar bijlage 2, figuur 4 (Onderzoeksdimensies observatie medewerkers blz. 54). Daarnaast wordt, aan de hand van de bezoeken aan een viertal voorstellingen, het serviceconcept van de Leidse Schouwburg geanalyseerd.

### **3.2.1.2 Interviewvorm**

Om de subjectiviteit te beperken, is gebruik gemaakt van een halfgestructureerde interviewvorm. Door middel van een algemene vragenlijst met open vragen, is er ruimte voor de eigen inbreng van de respondent. Hierdoor kunnen de medewerkers de eigen mening, wensen en eisen weergeven, betreffende de beleving en kan er een beeld van de huidige situatie worden geschept. Om te kunnen analyseren of de medewerkers gelijkgestemd zijn met elkaar en met het publiek, zijn de vragen aan de hand van de publieksbelevingenquête ontworpen. Hierdoor kan er een vergelijking worden gemaakt van de interne en externe behoeften, wensen, eisen en meningen. De antwoorden op de interviewvragen zijn van belang bij het formuleren van de aanbevelingen voor dit adviesrapport. De interviews zijn gehouden met de schouwburgdirecteur, hoofd faciliteiten, het secretariaat, hoofd marketing, hoofd kaartverkoop en medewerkers van de horeca en zijn verdeeld over de afdelingen zodat er een goed beeld kan worden gevormd van de Leidse Schouwburg in totaliteit. Tijdens de interviews staat de beleving van de medewerkers voorop.

### **3.2.2 De randvoorwaarden**

Aan de uitvoering van het medewerkersonderzoek worden een aantal randvoorwaarden opgesteld betreffende de observatie en de interviews. Het observeren van gedragingen wordt als wetenschappelijk onderzoeksmethoden beschouwd wanneer de probleemstelling zich er toe leent, het gedrag wordt bestudeerd en de observatie wordt voorbereid. Om de centrale vraag te beantwoorden, moet er worden uitgezocht hoe de medewerkers ervoor kunnen zorgen dat het aanbod kan bijdragen aan een betekenisvolle beleving van het publiek. Met deze vraag in gedachte, is de observatie uitgevoerd. Wat doen de medewerkers goed (sterkte) en wat moet er verbeterd worden (zwakte)? Het houden van interviews wordt als een wetenschappelijke onderzoeksmethode beschouwd als er vooronderzoek wordt uitgevoerd, de onderzoeker direct betrokken is bij het onderwerp, er een vragenlijst wordt gehanteerd, de gespreksvaardigheden worden bestudeerd en er betrouwbare en kwalitatieve conclusies kunnen worden getrokken. Na het opmaken van de algemene vragenlijst, is er vooronderzoek uitgevoerd naar de functies, posities, verantwoordelijkheden en werkzaamheden van de medewerkers. Hierna zijn de medewerkers uitgekozen en uitgenodigd voor een interview. Voorafgaand aan het afnemen van de interviews, heeft er oriëntatie plaatsgevonden op de manier van vragen stellen en doorvragen. Door het stellen van open vragen, is het mogelijk geweest om dieper op de onderwerpen in te gaan en hierdoor het maximale resultaat uit de interviews te halen.

## **3.3 Publieksbelevingonderzoek**

Door middel van intern onderzoek moet vastgesteld worden hoe het publiek de Leidse Schouwburg op dit moment beleefd en wat de ervaring is met betrekking tot de dienstverlening zoals deze op dit moment geleverd wordt. Aan de hand van de resultaten wordt geprobeerd duidelijkheid te verkrijgen over de beleving en kwaliteit van de dienstverlening, het belang en de inzet van service en faciliteiten, het voldoen aan bepaalde verwachtingen en de mate van tevredenheid.

### **3.3.1 De data verzamelingmethode**

De onderzoeksmethode die binnen dit kwantitatieve onderzoek wordt toegepast is de survey. Door middel van de survey kunnen zowel beschrijvende als verklarende onderzoeksvragen worden beantwoordt. Niet alleen de 'wat vragen', maar ook de 'hoe komt het dat vragen'. De vraagstelling en een klein aantal antwoordmogelijkheden worden van te voren vastgesteld. Het gaat hierbij vooral om de hoeveelheid, omvang en frequentie van het voorkomen van bepaalde kenmerken, verschillen en samenhangen van belevingsaspecten. Het opnemen van open vragen wordt tot een minimum beperkt.

Bij kwantitatief onderzoek worden cijfermatige gegevens verzameld. De ingevulde enquêtes worden verwerkt met behulp van het statistische computeranalyseprogramma SPSS (Statistical Products and Service Solutions).<sup>16</sup> Dit programma omvat

<sup>15</sup> <http://www.junglerating.nl>, 2006

<sup>16</sup> Baarda, Goede, de en Dijkum, van: Basisboek Statistiek met SPSS, 2003

statistische analysetechnieken, waarmee de samenhang van de kwaliteit van de beleving van het publiek en daarbij het belang en de kwaliteit van de faciliteiten en services kan worden onderzocht. De kwalitatieve gegevens worden geanalyseerd en uitgevoerd door middel van het categoriseren en tellen van de antwoorden op de open vragen.<sup>17</sup> Door de uitkomsten van de enquêtes in een SPSS bestand in te voeren kunnen de resultaten van deze gegevens met behulp van statistische analysetechnieken geanalyseerd worden.

### 3.3.2 Opzet publieksbelevingenquêtes

Door middel van publieksbelevingenquêtes wordt de frequentie van het bezoek, de tevredenheid van de voorstelling, het belang van de service en faciliteiten, de belevenis, de verwachtingen en wensen en eisen van het publiek in kaart gebracht. Bij het ontwerpen van de enquêtes is de theorie over publieksonderzoek voor podia en musea bestudeerd.<sup>18</sup> De belevingsenquête bestaat uit negen gesloten vragen en twee open vragen. De gesloten vragen worden gebruikt om de beleving van een groot gedeelte van het publiek te kunnen onderzoeken en de open vragen zijn gebruikt om de mening, de wensen en de eisen van het publiek te kunnen achterhalen. Om de betrouwbaarheid (*de mate waarin meetresultaten een afspiegeling zijn van de te meten variabele*) van de schriftelijke enquêtes te garanderen, wordt er bij de gesloten vragen gebruik gemaakt van vooraf gestructureerde antwoorden. Om de belevingsquêtes af te kunnen nemen zijn vijf verschillende voorstellingen uitgekozen, met vijf verschillende publieksgroepen. Voorafgaand aan het definitief maken van de enquêtes, wordt de enquête door verschillende proefpersonen intern en extern getest. Onduidelijkheden, lay-out opmerkingen en toevoegingen kunnen hierdoor verbeterd en aangepast worden.

### 3.3.3 Steekproef berekening

Het interne publieksbelevingonderzoek wordt uitgevoerd door middel van een aselechte (willekeurige) steekproef, omdat de totale populatie (totaal aantal gasten) te groot is om iedereen te kunnen ondervragen. Hierdoor krijgt iedere persoon uit de populatie evenveel kans om mee te doen. Tijdens vijf verschillende voorstellingen wordt het publiek willekeurig benaderd voor het invullen van de enquête. De steekproefgrootte is berekend aan de hand van de steekproefcalculator<sup>19</sup>. Deze steekproefcalculator berekent door middel van percentages en aantallen de vereiste steekproefgrootte van het onderzoek.

- *Foutenmarge*: dit is de grootte van de fout die wordt toegelaten. Hierbij geldt; een kleine foutenmarge vereist een grotere steekproef. De foutenmarge van deze belevingsenquête is vastgesteld op 5%.
- *Betrouwbaarheidsniveau*: de mate van onzekerheid die wordt toegelaten. Ook hierbij geldt dat een hoger betrouwbaarheidsniveau een grotere steekproef vereist. Het betrouwbaarheidsniveau van deze belevenisenquête is vastgesteld op 95%.
- *Steekproef*: het aantal gasten, dat voorhanden is om op toevallige wijze een steekproef te trekken. Tijdens vijf verschillende voorstellingen binnen de Leidse Schouwburg dienen 30 enquêtes per voorstelling aselechte (willekeurig) uitgedeeld te worden. Hierdoor zullen in totaal 150 enquêtes worden uitgedeeld.
- *Spreiding*: het resultaat dat verwacht wordt voor elke vraag. Een maximale steekproefgrootte wordt verkregen door te kiezen voor de gebruikte 50% binnen marketing en toegepast onderzoek.

### 3.3.4 De randvoorwaarden

Aan de uitvoering van het publieksbelevingonderzoek is een randvoorwaarde opgesteld. Omdat er binnen een zeer kort tijdsbestek, door de gast, veel activiteiten verricht worden, mogen de enquêtes niet meer dan 5 minuten in beslag nemen. Het grootste gedeelte van het publiek komt 15 minuten voor aanvang van de voorstelling binnen. Binnen deze tijd dienen de gasten naar de garderobe en de plaats in de zaal begeleid te worden. Om een hoge respons van de enquêtes te kunnen verkrijgen is een korte en bondige enquête van groot belang. De onderzoeksvorm van dit onderzoek is een schriftelijke enquête. De enquêtes worden bij de entree van de Leidse Schouwburg persoonlijk aan het publiek uitgedeeld, met de vraag de enquêtes aan het einde van de avond bij de portier in te leveren.

## 3.4 Extern onderzoek

Extern onderzoek zal plaatsvinden door middel van het bezoeken en het houden van individuele interviews bij zes andere theaters in de omgeving van Leiden. De kritische succesfactoren, (sterke en zwakke punten, beleving, ervaringen, inzet van faciliteiten, nieuwe ontwikkelingen en trends) binnen andere organisaties zullen in kaart worden gebracht. Hierdoor kan worden vastgesteld wat de Leidse Schouwburg aan beleving, kwaliteit en inzet van service en faciliteiten zou kunnen

<sup>17</sup> <http://studion.fss.uu.nl/Bouwstenenonline/4averwerkenkwalitativegegevens.doc>, 2007

<sup>18</sup> Ranshuysen, L.: Handleiding publieksonderzoek voor podia en musea, 1999, blz. 22

<sup>19</sup> <http://www.journalinks.be/steekproef/>, 2007

verbeteren en veranderen. Door middel van de onderzoeksmethoden observatie en open individuele interviews zal kwalitatief onderzoek plaatsvinden. De beleving van het onderzochte staat hierbij centraal (case studie ontwerp n=6).

#### **3.4.1 De data verzamelingmethode**

Het kwalitatieve onderzoek binnen dit externe onderzoek bestaat uit twee onderzoeksoorten.

1. Observatie: de systematische waarneming van bepaalde gedragingen van personen, situaties en objecten. Observatieonderzoek kent vele vormen. Binnen dit externe onderzoek is gekozen voor de ongestructureerde observatiemethode; waarnemen wat er zoal gebeurt binnen de organisatie, tijdens de observatie. Er zal hierbij sprake zijn van triangulatie, omdat de interviews met de managers worden gecombineerd met het observeren van de medewerkers.
2. Interviews: een vraaggesprek waarin de beleving van de geïnterviewde vooropstaat. Er zal gebruik worden gemaakt van de halfgestructureerde interviewvorm. Er wordt een algemene vragenlijst met open vragen opgesteld. Hierbij is vooral ruimte voor de eigen inbreng van de respondent.

#### **3.4.2 De opzet**

In overleg met het hoofd faciliteiten van de Leidse Schouwburg wordt een keuze gemaakt voor zes vergelijkbare theaters in de omgeving van de Leidse Schouwburg. Deze keuze zal gebaseerd worden op vergelijkbaarheid op het gebied van strategie, aanpak, stijl, status en grootte en gerelateerd op regio/omgeving. Tijdens de bezoeken moeten interviews plaatsvinden met de facilitair managers of leidinggevende horeca. Om een goed beeld te kunnen krijgen van de werkwijzen, inzet van service en faciliteiten en sfeer zullen door middel van open interviewvragen de nodige informatie en gegevens gegenereerd worden. De interviewvragen worden aan de hand van de centrale vraag en de interviews met de medewerkers van de Leidse Schouwburg, in half gestructureerde vorm, opgesteld.

#### **3.4.3 De randvoorwaarden**

Aan de uitvoering van het externe theateronderzoek zijn een aantal randvoorwaarden opgesteld betreffende de observatie en de interviews. Binnen het externe theateronderzoek zijn dezelfde randvoorwaarden van toepassing, als beschreven bij de randvoorwaarden van het medewerkersonderzoek (paragraaf 3.2.2).

### **3.5 Onderzoeksgebied**

Het onderzoeksgebied is het gehele gebied waarop het onderzoek betrekking heeft en alle eenheden waarop het onderzoek zich richt. Hoe groter dit domein is, des te informatiever zijn de uitspraken (externe validiteit). Dit adviesrapport geeft een advies dat gericht is op de Leidse Schouwburg. Tevens zal het advies ook toepasbaar kunnen zijn bij andere vergelijkbare theaters, schouwburgen en dienstverlenende organisaties. Het advies is gebaseerd op de verwachtingen en ervaringen van de medewerkers, het publiek, en de ervaringen van andere vergelijkbare dienstverlenende organisaties. De onderzoekseenheden die hierbij genoemd kunnen worden zijn de Leidse Schouwburg, de medewerkers en het publiek van de Leidse Schouwburg en de zes andere theaters.

## Hoofdstuk 4 Betekenisvolle belevenissen en ervaringen

*Gasten krijgen het beste wat ze willen, als de vermaker maar genoeg eraan doet om de juiste verassing en spanning op te roepen.*

*Het doel van de afstudeeropdracht is een advies geven voor het integraal toepassen van de beleveniseconomie. Om dit advies te kunnen geven is het van belang een theoretisch kader van de beleveniseconomie te ontwerpen. Door middel van literatuuronderzoek is het theoretische kader van het concept van beleveniseconomie ontworpen en worden begrippen en modellen nader toegelicht. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de subvraag: Welke theorie en criteria liggen ten grondslag aan het integraal toepassen van de beleveniseconomie?*

### 4.1 De betekenis van kwaliteit

Kwaliteit is moeilijk éénduidig te definiëren. Ieder persoon ervaart kwaliteit op een geheel eigen wijze. In de literatuur zijn verschillende soorten definities en omschrijvingen te vinden. Een definitie van kwaliteit die in veel gevallen bruikbaar is gebleken, luidt als: *het voldoen aan de verwachtingen van de klant*.<sup>20</sup> Volgens Garvin, die hierop voortborduurde, zijn er verschillende invalshoeken, van waaruit het begrip kwaliteit kan worden gedefinieerd.<sup>21</sup> De transcendente (bepaald door ervaring, kwaliteit is niet precies te benoemen), de productgerichte (bepaald door de mate waarin gewenste kenmerk/eigenschap aanwezig is), de gebruikersgerichte (bepaald door de gebruiker van de dienst, vermogen te voorzien in de behoeften), de productiegerichte (bepaald door de hoeveelheid uitval tijdens de fabricage) en de waardegerichte (de kwaliteit in relatie tot de prijs).

In de dienstverlening kan volgens Grönroos (1990) onderscheid worden gemaakt tussen twee kwaliteitsdimensies: het 'wat' en het 'hoe'. Volgens Vinkenburg (1988) kan de kwaliteit van de dienstverlening beoordeeld worden door het onderscheid in drie dimensies. De technische kwaliteit is objectief meetbaar en er kan precies gemeten worden of voldaan wordt aan de nodige criteria. Bij de functionele kwaliteit (subjectief meetbaar) kunnen de directe behoeften gemeten worden door middel van ervaringen, belevenis, verwachtingen en gevoelens. De beoordeling van de medewerkers betreffende de servicegerichtheid en klantvriendelijkheid zijn van belang bij het meten van de relationele kwaliteit (het gevoel als gast te worden behandeld). Binnen dit onderzoek gaat het om de kwaliteit van het totale dienstverleningsproces. Kwaliteit wordt in dit onderzoek gedefinieerd als: *de mate waarin het geheel van eigenschappen en kenmerken van de dienst voldoet aan de verwachtingen en wensen van de gebruikers*. Dit sluit het beste aan bij de doelstelling van dit onderzoek (hoofdstuk 2, blz. 9). Wil de Leidse Schouwburg daadwerkelijk publieksgericht zijn, dan zal de kwaliteit over de gehele linie van het aanbod moeten leveren. Primair wordt de kwaliteit bepaald door het publiek. Volgens het publiek levert het theater pas kwaliteit als het inspeelt op de wensen en verwachting en deze het liefst overtreft zie bijlage 3, figuur 5 (Belevenismodellen blz. 55). De wijze waarop de dienst totstandkomt (productiegericht) wordt door het publiek (gebruikersgericht) beoordeeld.

### 4.2 Beleven en ervaren

Beleven en ervaren zijn twee verschillende begrippen. Beleven is een fysiek proces, dat het lichaam ondergaat. Beleven prikkelt de zintuigen, maar beïnvloedt de mens niet diepgaand. Ervaren is daarentegen een betekenisvolle belevenis dat de mens wel diepgaand beïnvloedt. Het is een mentaal proces, waarbij de ontastbare ervaring in een referentiekader geplaatst wordt en men daarvan geniet (Piët, 2004). De betekenisvolle belevenis doet zich volgens Pine en Gilmore voor wanneer mensen zodanig betrokken raken dat ze een blijvende indruk opdoen. Zie bijlage 3, figuur 6 (Belevenismodellen blz. 55) voor de kenmerken van een betekenisvolle belevenis. Om een betekenisvolle belevenis te duiden, dient er naar het ervaringsproces van de mens te worden gekeken. Er kunnen drie niveaus worden onderscheiden:

1. natuurlijk systeem met biologische omgeving (bescherming in eigen huis);
2. stabiliteit via het sociale regelsysteem;
3. communicatieve zelfsturing (stabiliteit en orde).

Zolang de buitenwereld, deze persoonlijke en sociaal-culturele context weerspiegelt, vindt de mens rust. Bij het kiezen van activiteiten wordt er gebruik gemaakt van intelligentie, informatie en technologie, communicatie en zelfsturing om gevoelens als angst, boosheid en verdriet te bestrijden. Om aansluiting te krijgen bij de gevoelens van de mens, dient men geloofwaardig, helder, transparant en authentiek te zijn. Organisaties moeten in kunnen spelen op het gevoel van de mensen. Mensen gaan bepalen en organisaties volgen (vraagsturing i.p.v. aanbodsturing), waardoor de meerwaarden van de betekenisvolle ervaring gezamenlijk met de mens gecreëerd gaat worden.

<sup>20</sup> <http://www.adburdias.nl/kwaliteit.htm>, 2007

<sup>21</sup> Van der Bij, Broekhuis, Gieskes: Kwaliteitsmanagement in beweging, 2004, blz. 34

### 4.3 Belevissen

*Als kind zie je de reclame van Euro Disney, waarin een ander kind aan de hand van zijn opa de hand schudt van Mickey Mouse en bij het ontbijt een broodje eet met Pluto. Een kriebel in je buik, je voelt de spanning, nieuwsgierigheid en liefde. Dit wil je ook! Na lang wachten kun je het eindelijk met eigen ogen, neus en oren zelf zien, ruiken, horen en voelen. De aankoop van een Disney knuffel geeft het gevoel dat je nu thuis ook een stukje van deze ervaring hebt staan. En elke keer als je naar deze knuffel kijkt denk je terug aan de geweldige dag!*

Dit is wat men noemt een betovering; de ware beleving. De individualiteit van de beleving kan gevormd worden door:

- persoonlijke context; gevormd wordt door eerdere ervaringen, kennis en het doel van de activiteit;
- sociale context; gevormd wordt door een groepsbezoek of individueel bezoek en de samenstelling;
- fysieke context; gevormd wordt door de vormgeving en architectuur (onderdompeling van de gast in een thematisering van de droomwereld), de lay-out, het gevoel dat de omgeving oproept, de programmering en de bewegwijzering.

De invulling van deze contexten worden door de gasten zelf vormgegeven en de interactie tussen de contexten bepalen de beleving. Deze beleving is per gast uniek, want geen andere gast zal dezelfde beleving ondergaan. Door als organisatie in te zien dat deze contexten samen de beleving van de individuele bezoeker bepalen, maakt het mogelijk sociaal, fysiek, intellectueel en emotioneel rijke belevissen te creëren. Dit is het begin van de transformatie; een blijvende verandering, door steeds een stapje hoger te gaan dan de onvergetelijke beleving.

#### 4.3.1 Stemmingen en emoties

Het doel van het creëren van belevissen is het oproepen van een positief gevoel en daarmee het realiseren van een reactie die leidt tot een langer verblijf en/of terugkerend bezoek. Om deze gewenste reacties daadwerkelijk te kunnen realiseren, dient het begrip emotie geanalyseerd te worden. Emotie is het innerlijke proces, dat wordt aangewakkerd door een gebeurtenis die voor het individu in kwestie van belang is en die zich kunnen manifesteren in vier verschijningsvormen: gevoelens, expressief gedrag, gemotiveerd gedrag en fysiologische veranderingen (Fijda, 2000). Emoties worden verkregen via indrukken die via de zintuigen worden opgedaan. Belevissen bestaan uit een complex aan emoties die zich opdoen. Ervaringen strekken zich nog iets verder uit en hebben betrekking op de som van de interacties en de lering die hieruit wordt getrokken. Voor het ontwerpen van belevissen is het noodzakelijk dat inzicht wordt verkregen in de vijf basisemoties. De vijf basisemoties die opgeroepen kunnen worden zijn; bang, boos, bedroefd, blijdschap en liefde. Deze emoties beïnvloeden het hele traject van openstaan, begrijpen, willen, kunnen, doen en blijven doen.<sup>22</sup> De organisatie kan door de instrumenten: fysieke omgeving, programmering, communicatie en dienstverlening de stemming van het publiek teweegbrengen. De accommodatie en het personeel zijn hierbij de sleutels tot het realiseren van onderscheidende belevissen. De ultieme beleving wordt gekarakteriseerd door de kenmerken: gevoel van speelsheid/plezier, gevoel controle te hebben over de situatie, verlies van tijdsbesef (Csikszentmihalyi, 1990). Het bewust sturen van emoties, door het creëren van belevingswerelden, van belang voor: het beter onthouden/herinneren van de positieve beleving, de positieve beoordeling van de beleving en een positieve gedragsuiting (langer verblijf en terugkomend bezoek)<sup>23</sup>

#### 4.3.2 Belevingsdomeinen

Bij beleving is de mens direct en persoonlijk betrokken bij de activiteit. De eerste dimensie loopt van passief tot actief en de tweede dimensie van absorptie tot onderdompeling, zie bijlage 3, figuur 7 (Belevingsmodellen blz 56). De koppeling van de twee dimensies van belevingen (absorptie en onderdompeling) bepaalt volgens Pine en Gilmore de vier domeinen van een beleving.

1. Amuserende beleving: voorgeschotelde beleving (concert/theaterbezoek). Doel: iets voelen.

2. Lerende beleving: mogelijkheid tot interactie en eigen inbreng (skiles). Doel: iets leren.

3. Ontsnappingsbelevingen: de aandacht vasthouden (muziek spelen). Doel: iets doen.

4. Esthetische belevingen: de esthetiek bepaald door de vormgevers en architecten van vrijetijdsproducten (kunstbeleving). Doel: er alleen maar te zijn.

Een boeiende beleving blijft niet steken in een van de bovenstaande domeinen, maar vertegenwoordigt alle belevingsdomeinen.<sup>24</sup>

<sup>22</sup> [http://www.stichting-flow.nl/tijdschr/E\\_emot1.htm](http://www.stichting-flow.nl/tijdschr/E_emot1.htm), 2002

<sup>23</sup> [http://www.hansonexperience.com/my\\_weblog/2005/03/emotiemanagement.html](http://www.hansonexperience.com/my_weblog/2005/03/emotiemanagement.html), 2005

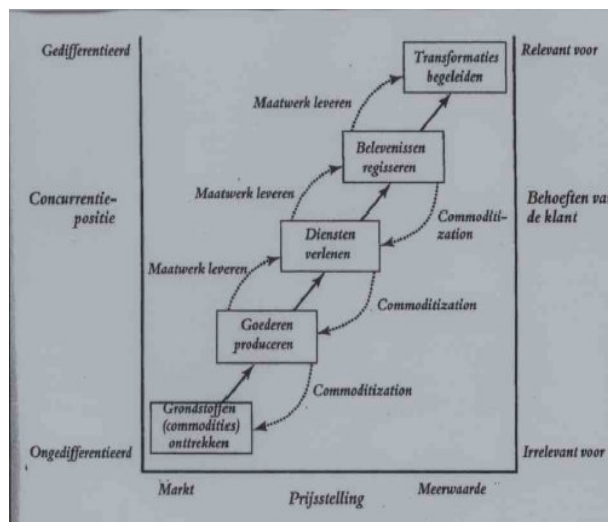
<sup>24</sup> Pine II en Gilmore: De beleveniseconomie, 2002, blz. 62

#### 4.4 Ontwikkelingsstadia belevenis

De beleveniseconomie heeft, volgens bronnen uit de USA, historisch gezien een aantal ontwikkelingsstadia doorlopen (figuur 1). Binnen het eerste stadium commodities (grondstoffen) was de mens bezig met het winnen van grondstoffen. Daarna volgde het tweede stadium goederen, waarin de mens vooral bezig was met het fabriceren van producten op grootschalige wijze. In het derde stadium diensten, waren mensen naast producten op zoek naar oplossingen voor problemen. Binnen het vierde stadium belevenissen moet het kopen en consumeren voor de mens een belevenis worden en willen mensen vermaakt worden en getuigen zijn van iets. In het vijfde stadium van de transformatiefase gaat de mens op zoek naar ervaringen die een blijvende verandering teweeg brengen. Binnen de transformatiefase vinden de verlangens naar commodities, goederen, diensten en belevenissen hun oorsprong. Het regisseren van het onverwachte, het vergroten van de voldoening van de klant en het verminderen van de opoffering is de basis van het bereiden van verrassingen.

De Leidse Schouwburg bevindt zich op dit moment in het stadium van belevenissen. Door een vriendelijke service, snelheid, gastvrijheid, een portemonneeloze pauze en garderobe wordt de avond uit compleet gemaakt. De transformatie wordt nu alleen door de theatervoorstelling bereikt. Door het zien van een theatervoorstelling, kan het publiek anders gaan denken en zich anders gaan voelen.

De ultieme vorm van een stap hoger op de economische ladder is het realiseren van de onvergetelijke belevenis; de transformatie. Om een stap hoger te kunnen komen op de ladder van de economische waarde en hierdoor een onderscheidend vermogen te realiseren, dient de organisatie zich te concentreren op een grotere tevredenheid van het publiek, een einde te maken aan opoffering van het publiek, klantverrassingen te bereiden en het publiek in spanning te houden. Klantspanning is dat wat de klant nog niet weet minus dat wat de klant zich herinnert uit het verleden<sup>25</sup>. Deze spanning creëert een gevoel van anticipatie dat de klanten ertoe aanzet actief uit te kijken naar mogelijkheden om vaker terug te komen. Het tot stand brengen van een transformatie is het regisseren van belevenissen en deze zodanig uitbreiden met structurerende thema's, indrukken, signalen en aandenkens die het publiek op weg helpen in de richting van de aspiraties.



Figuur 1: Ladder van economische waarde<sup>25</sup>

#### 4.5 Concept beleveniseconomie

Het creëren van de belevingseconomie en het vormgeven van belevingswerelden is binnen organisaties in Europa, maar vooral in de USA, de trend van dit moment. Iedere organisatie streeft naar het creëren en ontwikkelen van de eigen belevingswereld. De beleveniseconomie kan worden omschreven als: alle productie en dienstverlening die gericht is op de emotionele behoeftes van de mensen. De beleveniseconomie is het bewerkstelligen van de sensatie en gewaarwordingen binnenin de gast. De dienst zelf is ontastbaar en uitwendig. De belevenis is inwendig, in de persoon die de belevenis ervaart. Het is belangrijk dat er op het juiste moment waarde wordt toegevoegd om de klanten aan te kunnen trekken (waardeperceptie). De Leidse Schouwburg kan na afloop van de voorstelling (wanneer het publiek het verhaal en de energie kwijt wil), de mogelijkheid creëren om waarde toe te voegen. Door middel van een naprogramma, kan de nazit (mogelijkheid creëren om nog wat te drinken, de voorstelling na te bespreken, artiesten te bedanken) geoptimaliseerd worden.

Een goed concept staat voor de subjectieve tussenstap tussen droom en daad, dat raakt, boeit en blijft boeien. Het concept is daarom een strategische benadering van een oplossing. Sterke concepten zijn betekenisvol, onderscheidend, hebben uithoudingsvermogen, overtuigen, vallen op, boeien en keren steeds terug in de herinnering. Meerdere lagen in het theatraanbod kunnen het sterker en interessanter maken. In een concept zijn drie lagen aan te brengen die de eeuwigheidswaarde kunnen bepalen.

1. Primaire interpretatie; wat men ziet gebeuren.
2. Secundaire interpretatie; wat er tussen de regels door nog meer wordt verteld (dubbele bodem).
3. Kerninterpretatie; de essentie van het verhaal.

<sup>25</sup> Pine II en Gilmore: de beleveniseconomie, 2002, blz. 229

<sup>26</sup> Pine II en Gilmore: de beleveniseconomie, 2002, blz. 140

Succesvolle belevingsconcepten worden gekenmerkt door een aantal kenmerken. Achtereenvolgens zijn dit de actualiteit, de juiste dingen doen in samenhang met het politieke, sociale en culturele klimaat in de samenleving. De ambivalentie; de verbeelding is ongrijpbaar en dubbelzinnig. Niets is wat het lijkt en achter iedere waarheid schuilt een leugen, die het mogelijk maakt om een nieuwe waarheid te ontdekken<sup>27</sup>. Het derde kenmerk van succesvolle belevingsconcepten is bevrijding; het zich onttrekt zich van het dagelijkse bestaan en het biedt de mogelijkheid om talloze grenzen te overschrijden.

#### 4.6 Nieuwe generatie beleveniseconomie

Uit onderzoek van cultuursociologen Hans van der Loo en Carl Rohde over de toekomst van de belevenisindustrie komt naar voren dat de beleveniseconomie zoals omschreven door Pine en Gilmore haar opmars voorzet.<sup>28</sup> Doormiddel van een survey en brainstormsessie met jongeren tussen 17-27 jaar, hebben zij onderzoek gedaan naar de gangbare belevenissen van de beleveniseconomie. Een overzicht van de associaties van de gewenste belevenissen wordt schematisch weergegeven. De associaties vriendschap, eerlijkheid, eenvoud, zelfbepaling en idealisme zullen in de toekomst een grote rol spelen zie bijlage 3, figuur 9 (Belevenismodellen, blz. 56). De voorkeur gaat hierbij uit naar kleinschalige, intieme en persoonlijke belevenissen. Een ruime meerderheid van 368 studerende Nederlandse jongeren karakteriseert de beleveniseconomie als een 'noodzakelijk kwaad'. Slechts 13 procent meent dat de belevenissen die worden aangeboden, bijdragen aan een 'zinvol leven'.<sup>29</sup> De kritiek van de jongeren komt erop neer dat veel belevenissen als te Amerikaans (oppervlakkig, opdringerig en commercieel) worden ervaren. Jongeren snakken naar belevenissen die kleinschalig, echt, lokaal en exclusief zijn. Van der Loo: 'Jongeren hebben behoefte aan een huiskamer, waarin ze met hun vrienden hun eigen belevenissen kunnen maken.' De onweerstaanbare belevenis moet exclusief (uniek en speciaal), echt, eerlijk en interactief (op een eenvoudige manier actief deelnemen aan de belevenis) zijn.

#### Deelconclusie

Na het ontwerpen van het theoretische kader is het mogelijk antwoord te geven op de subvraag: *Welke theorie en criteria liggen ten grondslag aan het integraal toepassen van de beleveniseconomie?* Bij creëren van belevenissen, gaat het om de manier waarop iets wordt aangeboden en wat het uiteindelijk zegt en doet. Een betekenisvolle belevenis vertegenwoordigt vier belevenisdomeinen: het is amuserend (iets voelen), er wordt geleerd (iets inbrengen), men kan ontsnappen (iets doen) en wordt ondergedompeld (iets beleven). De beleveniseconomie heeft een aantal ontwikkelingsstadia doorlopen: commodities (winnen van grondstoffen), goederen (fabriceren van producten), diensten (zoeken naar oplossingen voor problemen), belevenissen (mensen vermaken, getuigen laten zijn van iets), transformatie (ervaringen, die blijvende verandering teweeg brengen). Een belevenisconcept is een strategische en richtinggevende benadering van de oplossing die raakt, boeit en blijft boeien. Sterke belevenisconcepten overtuigen, zijn betekenisvol en onderscheidend. De eeuwigheidswaarde van het concept wordt bepaald door de lagen in het theateraanbod; primaire interpretatie (wat men ziet gebeuren), secundaire interpretatie (wat het verhaal tussen de regels door nog meer vertelt) en de kerninterpretatie (wat de essentie van het verhaal is).

<sup>27</sup> Stratum, R.van: Niks is wat het lijkt, maar dat maakt het juist zo mooi!, 2001, blz. 136

<sup>28</sup> Rohde en van der Loo: 'Experience economy; Next generation', 2003, blz. 32-33

<sup>29</sup> <http://www.volkskrant.nl/binnenland/article16880.ece>, 2007



## Hoofdstuk 5 Medewerkersonderzoek

*Het succes van een avond uit wordt mede bepaald door de kwaliteit van iedere medewerker in de organisatie, van kaartverkoper tot directeur.<sup>30</sup>*

*Na het ontwerpen van het theoretische kader van de beleveniseconomie is het van belang de belevenis bij de Leidse Schouwburg te onderzoeken. De belevenis bij de Leidse Schouwburg wordt door middel van intern en extern onderzoek uitgevoerd. Het interne onderzoek binnen de Leidse Schouwburg heeft plaatsgevonden door middel van een medewerkersonderzoek. In de vorm van observaties en het houden van diepte-interviews is de huidige situatie, zijn de sterke en zwakke punten, de mogelijkheden, toekomstplannen, wensen en eisen van de Leidse Schouwburg in kaart gebracht. In dit hoofdstuk worden de uitwerkingen en resultaten van de onderzoeksmethoden en technieken, die in hoofdstuk 3.2 zijn beschreven, weergegeven.*

### 5.1 Observatie

Het serviceconcept van de Leidse Schouwburg, zie bijlage 2, tabel 12 (Onderzoeksdimensies observatie medewerkers blz. 54) is geanalyseerd met behulp van de vraag: *Wat zijn de belangrijkste elementen van de geleverde dienstverlening, in termen van verwachtingen en ervaringen van de gasten, vaardigheden en persoonlijke eigenschappen van de medewerkers en vaardigheden en processen van de organisatie?* Elementen als gezelligheid, betrokkenheid, catering en ontspanning, worden verzorgd door informeel, vriendelijk en gastgericht personeel in een klantgerichte, klantgestuurde en toegankelijke organisatie, waar inzicht, ervaring en snelheid van het proces centraal staat. Wanneer deze elementen door de beoogde doelgroep positief worden waargenomen, kunnen de huidige klanten worden vastgehouden en nieuwe klanten worden aangetrokken. Wanneer de medewerkers deze elementen als belangrijk ervaren, kunnen zij ervoor zorgen dat de elementen op een positieve manier door de klanten worden ervaren. Aan de hand van het ISD-model kunnen uitspraken worden gedaan betreffende de kwaliteit van de organisatie. Naar aanleiding van de bezoeken aan de Leidse Schouwburg zijn sterke en zwakke punten opgesteld. Aan de hand van deze tabel zijn de verbeterpunten voor de Leidse Schouwburg opgesteld. Tijdens vier verschillende voorstellingen binnen de Leidse Schouwburg is, door twee onafhankelijke personen, een bezoek afgelegd aan de voorstelling. De nadruk van het onderzoek is gelegd op het gastgevoel tijdens het totale bezoek aan de Leidse Schouwburg. Hoe is het gastgevoel te omschrijven? Hoe gaan de medewerkers om met de gasten? Voorafgaand aan het bezoek zijn de zestal observatiepunten toegelicht. Na bezoeken zijn de observatiepunten geëvalueerd en zijn de onderstaande sterke en zwakke punten geformuleerd.

| Sterke punten                                                                                                                                                                                                                         | Zwakke punten                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Gastgerichtheid</li> <li>Vriendelijkheid</li> <li>Representativiteit</li> <li>Snelheid van handelen</li> <li>Enthousiasme</li> <li>Kwaliteit service</li> <li>Professionele houding</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Informatiehoeveelheid bij de entree</li> <li>Personele bezetting</li> <li>De informele en gezellige sfeer komt niet overeen met wat voorafgaand aan het bezoek wordt verwacht</li> </ul> |

*Tabel 2: Observatietabel voorstellingen Leidse Schouwburg*

Aan de hand van deze bovenstaande tabel zijn punten ter verbetering opgesteld.

- **Persoonlijke aandacht:** bij de entree wordt de entreekaart gecontroleerd door een medewerker. Er wordt hierbij een opsomming van informatie gegeven; welke rang, etage, plaats, garderobe. Dit is voor de gast die voor het eerst de Leidse Schouwburg bezoekt een te grote hoeveelheid aan informatie om te onthouden en voor de regelmatige bezoeker overbodig. Door deze grote hoeveelheid wordt het voor de gast eerder onduidelijk dan duidelijk gemaakt.
- **Personele bezetting:** tijdens een van de bezoeken is opgevallen dat de personele bezetting laag is. Er stonden niet genoeg medewerkers achter de bar, waardoor de wachttijd voor een drankje (cappuccino) langer dan 8 minuten was. Er stonden drankjes op de plateaus klaar, maar voor een cappuccino moet men boven, aan bar 2, toch in de rij staan.
- **Het imago van de Leidse Schouwburg** (te strak, te netjes, te formeel) komt niet overeen met de identiteit (informeel, gezellig, ontspannen, ongedwongen).

<sup>30</sup> <http://www.vscd.nl>, 2007

## 5.2 Interviews medewerkers

De interne interviews met de medewerkers van de Leidse Schouwburg zijn gehouden met het management en kantoorpersoneel, bestaande uit o.a. de directeur, hoofd faciliteiten en hoofd marketing, de secretaresses, medewerker publiciteit en de medewerkers horeca. Voor een overzicht van de interviewvragen met de medewerkers wordt verwezen naar bijlage 4 (Interviewvragen medewerkers blz. 57).

Hieronder worden de belangrijkste en opvallendste resultaten van de interviews met de medewerkers beschreven. Voor een volledig overzicht van de antwoorden op de interviews met de medewerkers, wordt verwezen naar bijlage 5 (Resultaten medewerkersonderzoek blz. 58).

Het doel van de Leidse Schouwburg wordt door de medewerkers vooral gezien als de mooiste en beste Schouwburg van Nederland zijn en blijven. Daarnaast wordt het nastreven van een modernere aanpak van de technische trends, het realiseren van een steeds vernieuwende programmering en het laagdrempelig worden voor meerdere publieksgroepen als doelstellingen van de Leidse Schouwburg genoemd.

Over de uniciteit van de Leidse Schouwburg zijn de medewerkers gelijkgestemd. De locatie, waaronder de authenticiteit, prachtige vorm theaterzaal, entourage, ambiance en de gezellige en intieme sfeer zien de medewerkers als uniciteit en sterke punten van de Leidse Schouwburg.

De medewerkers zijn van mening dat de reden van het bezoek van het publiek vooral regiogericht is en dat de Leidse Schouwburg hierdoor vooral als stadstheater functioneert. Uit het onderzoek van de gastgegevens, zie bijlage 7, figuur 11 (Resultaten publieksbelevingonderzoek, blz. 75) blijkt dit onjuist. Van de 90.000 bezoekers per jaar, woont 50,3% in Leiden/Leiderdorp. Dit betekent dat 49,7% van de bezoekers buiten Leiden woont en de Leidse Schouwburg niet alleen als stadstheater functioneert. Een aantal medewerkers zijn van mening dat de programmering en de uitstraling van het gebouw redenen zijn voor het bezoek.

Als zwakke punten worden de oudheid en het ruimtegebrek van het pand aangegeven. Hierdoor ontbreekt het volgens de medewerkers aan voldoende zitplaatsen, foyerruimte, borrel- en eetgelegenheid en wordt het hierdoor snel te druk en te onoverzichtelijk. Privatiseren, om hierdoor te kunnen uitbreiden zien de medewerkers als mogelijke verbeterpunten voor deze zwakke punten. Door uitbreiding kunnen volgens de medewerkers meerdere service en diensten worden aangeboden, waardoor er meerdere publieksgroepen aangetrokken kunnen worden. Verder wordt het creëren van borrel- en eetgelegenheid aangegeven, die als extra service en faciliteit de beleving van het publiek kan verbeteren. Daarbij worden een aantal extra's service en faciliteiten genoemd, die de beleving van het publiek kunnen bevorderen. In volgorde van belangrijkheid zijn dit de onderstaande service en faciliteiten:

1. meerdere zitplaatsen (bonbonnière, foyers);
2. betere inzet van promotiemateriaal (internet, kranten, flyers);
3. theatershop creëren (flesjes water, flessen wijn, kopjes, paraplu's verkopen);
4. pauzearrangement (zitplaats, hapje en drankje);
5. meet & greet (na afloop van de voorstelling met de artiesten).

De gastbeleving van het publiek wordt volgens de medewerkers zeer goed gevonden. Dit komt volgens de medewerkers door de zeer goede programmering en warme en gezellige inrichting.

## Deelconclusie

Door middel van observatie en diepte-interviews is de huidige situatie van de Leidse Schouwburg in kaart gebracht en is onderzocht wat de wensen en eisen voor de toekomst. Aan de hand van observatie van de medewerkers zijn tijdens een viertal voorstellingen verbeterpunten opgesteld. De informatieverstrekking bij de entree moet op een andere manier ingevuld gaan worden. De wachtrij bij de entree kan hierdoor te lang zijn en de informatiehoeveelheid te veel. Hierdoor komt de belangrijkste informatie niet voldoende over bij de gasten. Aan de hand van de interviews met de medewerkers is onderzocht dat de doelen van de Leidse Schouwburg volgens de medewerkers worden omschreven als: de mooiste en beste schouwburg van Nederland zijn en blijven, een modernere aanpak (technische trends) nastreven, steeds vernieuwende programmering realiseren en laagdrempelig worden voor meerdere publieksgroepen. De locatie en de sfeer vormen volgens de medewerkers de uniciteit en dient meer en beter naar buiten te worden overgebracht. De zwakke punten worden gevormd door het ruimtegebrek en de oudheid van het pand. Een bijdrage van service en faciliteiten, in de vorm van diner- en borrelgelegenheid, zou de beleving van het publiek nog beter kunnen maken.

## Hoofdstuk 6 Publieksbeleving

*Theaterpubliek is de bron van het theater, de belangrijkste speler die het bezoek aan een theater als een avondje uit beschouwt. Het theater is een plek waar iedereen zich thuis moet voelen: een uitgaansplek<sup>31</sup>*

*Theaterpubliek is mondiger en veeleisender geworden en stelt zich steeds meer op als kieskeurige consument. Kwamen mensen vroeger puur voor de voorstelling, tegenwoordig verwacht men een compleet verzorgde beleving. Het omringde is even belangrijk geworden als dat wat er op het podium gebeurt. De moderne theaterbezoeker wil vanaf het moment van binnenkomst worden ondergedompeld in de betoverende theaterwereld. Voor de Leidse Schouwburg betekent dit dat de fysieke en de abstracte omgeving moet inspelen op deze behoefte, wil het een optimale beleving kunnen aanbieden. Naast het interne medewerkersonderzoek, heeft intern onderzoek plaatsgevonden, door middel van een publieksbelevingonderzoek bij de Leidse Schouwburg. In dit hoofdstuk worden de resultaten van de dataverzamelmethode (paragraaf 3.3) weergegeven en wordt er antwoord gegeven op de subvragen: In hoeverre voldoet de huidige staat van dienst aan de verwachtingen van het publiek? Welke behoeften heeft het publiek van de Leidse Schouwburg?*

### 6.1 Uitvoering publieksbelevingenquête

De enquêtes zijn direct bij de entree van de Leidse Schouwburg uitgedeeld. Hierdoor heeft het publiek de kans gekregen om de enquêtes rustig door te lezen en een beeld te vormen van waar men op diende te letten. De respons op de enquêtes is gemotiveerd door op de enquête aan te geven dat men, door het invullen van de enquête, kans kon maken op twee vrijkaartjes voor een voorstelling bij de Leidse Schouwburg. De vormgeving van de publieksbelevingenquêtes is opgenomen in bijlage 6 (Publieksbelevingenquête blz. 63). In totaal zijn er 150 enquêtes, tijdens vijf verschillende voorstellingen, uitgedeeld. Van deze 150 enquêtes zijn er in totaal 110 ingevulde enquêtes retour gekomen.

### 6.2 Resultaten publieksbeleving

Met behulp van het van het statistische computeranalyseprogramma SPSS is de samenhang van de kwaliteit van de beleving van het publiek en daarbij het belang en de kwaliteit van de faciliteiten en services onderzocht. Voor een volledig overzicht van deze analyses wordt verwezen naar bijlage 7 (Resultaten publieksbelevingonderzoek blz. 65).

#### Kengetallen: profiel publiek

Bijna de helft (45,5 %) van het publiek bezoekt jaarlijks 5 tot 10 keer per jaar een theatervoorstelling. De grootste groep (37,3 %) van het publiek bezoekt hiervan jaarlijks de Leidse Schouwburg 5 tot 10 keer per jaar. Opvallend is dat 20 % van het publiek de Leidse Schouwburg slechts 1 keer per jaar bezoekt.

Bijna 36 % van het publiek is door middel van de seizoenbrochure in aanraking gekomen met de Leidse Schouwburg. Op de tweede plaats heeft bijna 34% van het publiek aangegeven via vrienden/familie in aanraking te zijn gekomen met de Leidse Schouwburg. Opvallend is dat maar 4,6% van het publiek via de website met de Leidse Schouwburg in aanraking is gekomen.

Bij de beoordeling van de kwaliteit en de beleving wordt er onderscheid gemaakt in de onderstaande kwaliteitskenmerken.

#### *1. Functionele kwaliteit: uitstraling, sfeer, toegankelijkheid, bereikbaarheid, bewegwijzering.*

In de publieksenquête is gevraagd naar het belang en de tevredenheid van de functionele aspecten zoals: de sfeer, locatie, inrichting, bereikbaarheid, horecafaciliteiten, (digitale) communicatie en bewegwijzering.

Het publiek heeft aangegeven inrichting de belangrijkste faciliteit te vinden. De grootste groep van het publiek (18,4%), vindt bij de Leidse Schouwburg de inrichting belangrijkheid 1. Het publiek is hier verdeeld tevreden over. De grootste groep heeft aangegeven meerdere zitplaatsen in de foyers te wensen. De mogelijkheden en de ruimten worden te klein gevonden. De horecafaciliteiten zijn bij het publiek belangrijkheid 5. De grote meerderheid van 76,4% van het publiek is hier tevreden over. De locatie heeft een minder groot belang voor het publiek (belang 8). Wel is het voor 26% van het publiek de reden om een voorstelling bij de Leidse Schouwburg te bezoeken. 44,5% van het publiek heeft hierbij aangegeven over de locatie zeer tevreden te zijn. Ook de bereikbaarheid, (digitale) communicatie en de bewegwijzering worden minder belangrijk gevonden (belangen 7, 9 en 10). Wel is meer dan de helft van het publiek over deze drie faciliteiten tevreden. Opvallend is dat bijna 30% van het publiek, over de (digitale) communicatie en bewegwijzering geen mening heeft gegeven. De sfeer binnen de locatie wordt hierbij door de meerderheid van het publiek als gezellig/knus omschreven.

<sup>31</sup> Barel, A. & Lagendijk, E.: Theater & marketing, spanning & sensatie, 2004, blz. 56

## 2. Relationale kwaliteit: vriendelijkheid, vaardigheden en service medewerkers.

Service en vriendelijkheid heeft bij het publiek belangrijkheid 6. Opvallend is dat slechts 6,5% van het publiek de sfeer binnen de Leidse Schouwburg als vriendelijk/servicegericht heeft omschreven. Wel heeft 53,6% van het publiek aangegeven zeer tevreden en 43,6 % tevreden te zijn over de service en vriendelijkheid van de medewerkers binnen de Leidse Schouwburg.

## 3. Technische kwaliteit: zitplaatsen, zitcomfort, schoonmaak, licht en geluid.

Zowel de techniek (belang 2) als de schoonmaak (belang 4) worden binnen de Leidse Schouwburg belangrijk gevonden. De grootste meerderheid van het publiek (67,3%) is tevreden over de techniek. Wel zijn er door het publiek opmerkingen gemaakt over de zitplaatsen in de theaterzaal. Dit betreft vooral de hoogte van de stoelen en de beperkte beenruimte. De gemiddelde mens is tegenwoordig langer, last van de rug en knieën is een veelgehoorde klacht. Het management van de Leidse Schouwburg is op de hoogte van deze klachten, maar geeft aan dat het in vergelijking met andere schouwburgen erg meevalt. Wel is het de bedoeling hier in de zomerperiode meer aandacht aan te besteden. Over de schoonmaak is 72,7% tevreden en 19,1% zeer tevreden.

### Overige gegevens

Betreffende aanvullende faciliteiten die de beleving van het publiek nog meer kunnen prikkelen heeft de meerderheid van het publiek (23,3%) aangegeven dinergelegenheid voorafgaand aan de voorstelling een goede aanvullende faciliteit te vinden. Op de tweede plaats (21,4%) heeft het publiek aangegeven een All-in arrangement (entreekaartje, parkeermunt en theatermenu in één) een goede aanvulling te vinden. Als derde vindt het publiek (16,5%) een gelegenheid voor een borrel na de voorstelling een goede aanvullende faciliteit.

De grote meerderheid van het publiek (70,9%) is tevreden over het voldoen aan de verwachtingen. Hierbij heeft 22,7% van het publiek aangegeven zeer tevreden te zijn over het voldoen aan de verwachtingen. 11,8% van het publiek vindt dat er niks veranderd hoeft te worden bij de Leidse Schouwburg. "Het is goed zo", is een veel gehoorde opmerking. Toch zijn er door een aantal gasten extra service/faciliteiten genoemd die de beleving verder zou kunnen verbeteren. Koffie voorafgaand aan de voorstelling, betere zit- en zichtplaatsen en een hapje bij het drankje in de pauze staan hierbij alledrie met 8,2% bovenaan.

### Persoonlijke gegevens

1. *Woonplaatsen*: uit de persoonlijke gegevens van het publieksbelevingonderzoek kan geconcludeerd worden dat de meerderheid van het publiek (33.6%) uit Leiden komt. Dit wordt gevolgd door de woonplaats Leiderdorp (19.1%) en Oegstgeest (5.5%). Om de gegevens uit deze steekproef te vergelijken met de interne gegevens van de populatie, zijn de populatiegegevens van alle gasten die in de periode van 1 september 2005 t/m 3 april 2007 een voorstellingskaartje bij de Leidse Schouwburg hebben gekocht geanalyseerd. Ook uit deze gegevens kan geconcludeerd worden dat ook hier 44.2% van de gasten in Leiden woont. Deze groep wordt gevolgd door de woonplaats Oegstgeest (6.9%) en de woonplaats Leiderdorp (6.1%). Hierdoor kan geconcludeerd worden dat de steekproef de totale populatie vertegenwoordigt.

2. *Leeftijden*: de grootste publieksgroep (37,3%) is tussen de 50 t/m 59 jaar oud. Deze groep wordt gevolgd door de leeftijdsgroep van 40 t/m 49 jaar oud (24,5%). Daarna volgen de leeftijdsgroep 4 t/m 19 jaar en de groep 60 t/m 69 jaar oud (beide groepen 13,6%).

Er is een tweedeling gemaakt tussen wat jonger en wat ouder publiek:

- jongere publieksgroep van 4 t/m 49 jaar (51);
- oudere publieksgroep van 50 t/m 100 jaar (59).

Deze twee publieksgroepen zijn bijna gelijkwaardig te noemen (46,4% versus 53,6%). Door middel van deze tweedeling kunnen er verschillanalyses gemaakt worden, betreffende:

- *In aanraking gekomen met de Leidse Schouwburg*

Opvallend is dat de jongere publieksgroep via vrienden/familie en de oudere publieksgroep via de seizoenbrochure in aanraking is gekomen met de Leidse Schouwburg. Daarnaast is opvallend dat het internet en krant bij beide publieksgroepen een zeer laag aantal heeft.

- *Reden keuze voor de Leidse Schouwburg*

De grote meerderheid van de jongere publieksgroep kiest voor de voorstelling voor de Leidse Schouwburg. De oudere publieksgroep kiest vooral voor de locatie en voor een combinatie van voorstelling en locatie voor de Leidse Schouwburg

- *Het belang van service en faciliteiten*

Betreffende het belang van service en faciliteiten zijn beide publieksgroepen over het algemeen gelijkgesteld.

Verschillen zijn te zien bij:

- schoonmaak; dit wordt door de jongere publieksgroep belangrijker gevonden dan door de oudere publieksgroepen;
- locatie (uitstraling en ligging); dit wordt door de oudere publieksgroep significant belangrijker gevonden dan door de jongere publieksgroep;

Betreffende de overige onderzochte onderwerpen moet geconcludeerd worden dat er geen verschillen bestaan tussen de jongere en oudere publieksgroep. Beide publieksgroepen zijn over deze onderwerpen gelijkgesteld.

## Deelconclusie

Door middel van het publieksbelevingonderzoek is relevante informatie vergaard en is het mogelijk een beeld te vormen van de beoordeling van het publiek, betreffende de services en faciliteiten van de Leidse Schouwburg. Door middel van publieksbelevingenquêtes is de frequentie van het bezoek, de tevredenheid van de voorstelling, het belang van de service en faciliteiten, de belevenis, de verwachtingen en wensen en eisen van het publiek in kaart gebracht. Hierdoor is het mogelijk antwoord te geven op de subvraag: *In hoeverre voldoet de huidige staat van dienst aan de verwachtingen van het publiek en welke behoeften heeft het publiek van de Leidse Schouwburg?*

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat 37,3% van het publiek de Leidse Schouwburg jaarlijks 5 tot 10 keer per jaar bezoekt. Ongeveer 36% van het publiek is door de seizoenbrochure in aanraking gekomen met de Leidse Schouwburg. Opvallend is dat maar 4,6% van het publiek via de website met de Leidse Schouwburg in aanraking is gekomen. Bijna 30% van het publiek heeft hierbij aangegeven geen mening te hebben over de (digitale) communicatie.

De inrichting wordt de belangrijkste faciliteit gevonden. De grootste groep heeft aangegeven meer zitplaatsen in de foyers te wensen. De mogelijkheden en de ruimten van de inrichting worden te klein gevonden. Over de zitplaatsen in de theaterzaal zijn een aantal opmerkingen gemaakt. Dit betreft vooral de hoogte van de stoelen en de beperkte beenruimte. Betreffende aanvullende faciliteiten, heeft 23,3% van het publiek aangegeven een dinergelegenheid voorafgaand aan de voorstelling een goede aanvullende faciliteit te vinden. Op de tweede plaats (21,4%) heeft het publiek aangegeven een All-in arrangement (entreekaartje, parkeermunt en theatermenu in één) een goede aanvulling te vinden. Koffie voorafgaand aan de voorstelling, betere zit- en zichtplaatsen en een hapje bij het drankje in de pauze worden verder belangrijke service en faciliteiten gevonden, die de beleving kunnen verbeteren.

Uit de verschilanalyses is gebleken dat de jongere publieksgroep vooral via vrienden/familie in aanraking komen met de Leidse Schouwburg en dat de oudere publieksgroep vooral via de seizoenbrochure in aanraking zijn gekomen met de Leidse Schouwburg. Het internet en de krant hebben bij beide publieksgroepen een zeer laag aantal. Betreffende het belang van service en faciliteiten zijn beide publieksgroepen over het algemeen gelijkgesteld. Verschillen zijn te zien betreffende de schoonmaak (door jongere publieksgroep belangrijker gevonden) en de locatie (door de oudere publieksgroep belangrijker gevonden). Betreffende de overige onderwerpen zijn beide publieksgroepen gelijkgesteld.

## Hoofdstuk 7 Extern theateronderzoek op beleving en inzet faciliteiten

*Naast het uitvoeren van intern onderzoek bij de Leidse Schouwburg, heeft extern onderzoek plaatsgevonden bij zes andere theaters in de omgeving van de Leidse Schouwburg. Aan de hand van de resultaten uit het voorbereidend onderzoek, de observaties en het houden van individuele interviews zijn de kritische succesfactoren van de zes andere theaters in kaart gebracht en wordt er in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de subvraag: Welke activiteiten worden binnen andere schouwburgen verricht om de beleving van een avond theater optimaal te krijgen?*

### 7.1 Voorbereidend onderzoek; selectie respondenten

Voor een overzicht van de extern bezochte theaters wordt verwezen naar bijlage 8, tabel 15 (Extern theateronderzoek blz. 78). Voorafgaand aan deze bezoeken heeft voorbereidend onderzoek plaatsgevonden naar de kenmerken van de theaters. Met behulp van de websites, kennis van het hoofd faciliteiten en andere interne medewerkers zijn de kenmerken, aangeboden producten en diensten en service en faciliteiten in kaart gebracht. Voor een overzicht van het voorbereidend onderzoek wordt verwezen naar bijlage 9, tabel 9 (Voorbereidend extern theateronderzoek blz. 79).

### 7.2 Observaties en Interviews

Door het observeren van de processen, manier van werken en inzet van service en faciliteiten is het mogelijk een goed beeld te vormen van de kritische succesfactoren van de externe theaters. Door het gebruik van halfgestructureerde interviews is het mogelijk de vereiste kenmerken van de schouwburgen in kaart te brengen en tevens een open gesprek te kunnen voeren, waarbij meer informatie gegenereerd kan worden. Voor deze externe vragenlijst wordt verwezen naar bijlage 8 (Extern theateronderzoek blz. 78).

### 7.3 Resultaten extern theater onderzoek

Voor een volledig overzicht van de resultaten van de externe bezoeken en interviews, wordt verwezen naar bijlage 10, tabel 10 (Resultaten extern theateronderzoek blz. 81).

#### 7.3.1 Voorbereidend onderzoek

Uit het voorbereidend onderzoek is opvallend gebleken dat er bij de zes andere theaters meerdere ruimten aanwezig zijn waar diverse activiteiten en verhuurmogelijkheden worden aangeboden (recepties, vergaderingen en diners). Daarnaast worden er bij bijna alle andere theaters, dinermogelijkheden en theatermenu's aangeboden. Dinermogelijkheden worden aangeboden, in de vorm van een 3-gangen keuzemenu of buffet. De theatermenu's worden aangeboden, bij verschillende soorten restaurants in de directe omgeving van het theater. Deze theatermenu's worden aangeboden voor een speciale theatermenu prijs of met 10% korting op vertoon van toegangskaart. Via de website worden deze mogelijkheden getoond. Daarnaast is uit voorbereidend onderzoek gebleken dat de prijs van de voorstellingskaarten van Leidse Schouwburg, in vergelijking met de andere theaters hoog is. De kaartprijsvergelijking, zie bijlage 9, tabel 17 (Resultaten kaartprijsvergelijking, blz. 81), is gebaseerd op de voorstelling 'Veldhuis & Kemper' (Tijd heelt alle zonden). Wanneer de kaartprijzen van de theaters met portemonneeloze pauze en garderobe worden vergeleken, dan blijkt het Castellum €0,95 goedkoper en theater de Veste zelfs €2,50 goedkoper te zijn dan de Leidse Schouwburg. Alleen bij de Koninklijke Schouwburg in Den Haag is de kaartprijs hoger, dit heeft te maken met het feit dat deze prijs naast de portemonneeloze pauze en garderobe, inclusief koffie voorafgaand aan de voorstelling is. Wanneer de vergelijking wordt gebaseerd op de kaartprijzen zonder de portemonneeloze pauze en garderobe (kale kaartprijs), kan geconcludeerd worden dat de Koninklijke Schouwburg in Den Haag en de Leidse Schouwburg het duurste zijn.

#### 7.3.2 Observaties en interviews

Door middel van de observaties (rondleidingen) en interviews, zijn de mogelijkheden, ervaringen, de inzet van faciliteiten en nieuwe ontwikkelingen binnen de zes andere theaters in kaart gebracht. Door kennis te maken met verschillende manieren van werken, inrichtingen en inzichten binnen andere theaters, is het mogelijk ideeën en tips naar voren te laten komen, die de beleving en de inzet van service en faciliteiten van de Leidse Schouwburg kunnen verbeteren en bevorderen. Betreffende de kwaliteit van de dienstverlening (paragraaf 4.1, blz. 15), is er volgens Grönroos (1990), onderscheid gemaakt tussen twee kwaliteitsdimensies: het 'wat' (doel) en het 'hoe' (operationeel). Het 'wat' en het 'hoe' van de belangrijkste kritische succesfactoren uit de externe theaterbezoeken worden in onderstaand overzicht puntsgewijs weergegeven in volgorde van belangrijkheid voor de Leidse Schouwburg.

|    | Doel                                                                 | Operationeel                                                                                                     |
|----|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Inzet van service-elementen                                          | Theatermenu's bij restaurants in de omgeving, koekje (themagericht) bij de koffie                                |
| 2  | Vaste gasten meer bij de organisatie betrekken                       | Een vriendenstichting opstarten en jaarlijks een groep vaste gasten uitnodigen voor een brainstormsessie         |
| 3  | Met het juiste lichtgebruik, een sfeervol geheel creëren             | Lichtspotjes in het plafond, licht onder de traptreden, kaarsjes op tafels en bartafels                          |
| 4  | Optimale inzet informatie- en communicatiemiddelen                   | Plasmaschermen (rolverdeling, acties, parkeertijden), Banners, website                                           |
| 5  | Objecten plaatsen, die de ruimten bijzonder en verrassend maken      | Grote gouden lichtfakkels, een pluche en langwerpige bank langs de gehele lengte van de muur, flexibel meubilair |
| 6  | Aantrekkelijke nazit creëren                                         | Amateur-bandjes uitnodigen, hapjes en nootjes verkopen                                                           |
| 7  | Belevingsaspecten inzetten (meer aanbieden dan het verwachte)        | Theaterbuffet, shopartikelen (toneelkijkers, kopjes, paraplu's, posters, cd's), theatertaxi aanbieden            |
| 8  | Zo vroeg mogelijk de optimale beleving creëren                       | Lichtgevend pad naar de entree van het gebouw, buitenportier in kostuum                                          |
| 9  | Aparte brochure voor arrangementen, bruiloften, kindervoorstellingen | Opsturen naar organisaties, bedrijven en scholen                                                                 |
| 10 | Het creëren van verkoopsnelheid                                      | Scherpe prijzen, acties en aanbiedingen invoeren                                                                 |

Tabel 3: Kritische succesfactoren betreffende service en faciliteiten binnen de theaters

Door het inzetten van service-elementen als theatermenu's bij restaurants in de omgeving, koekje bij de koffie en nootjes bij de borrel kan het serviceniveau worden verhoogd. Op deze service-elementen wordt, door het publiek van de andere theaters, enthousiast gereageerd. Door het betrekken van de vaste gasten bij de organisatie, wordt de service en klantwaarde van de organisatie verhoogd en een grotere betrokkenheid en klantbinding gecreëerd. Bij het bezoeken van de andere theaters, was het opvallend te zien wat het lichtgebruik met de sfeer van de omgeving kan doen. Door inzet van sfeervol lichtgebruik (warme kleuren) in het gehele pand (ook toiletruimte), is het mogelijk een sfeervol en gezellig geheel te creëren.

## Deelconclusie

Aan de hand van het voorbereidend onderzoek, de observaties en interviews bij de zes andere theaters kan antwoord gegeven worden op de subvraag: *Welke activiteiten worden binnen andere schouwburgen verricht om de beleving van een avond theater optimaal te krijgen?* Na voorbereidend onderzoek kan geconcludeerd worden dat er bij alle andere theaters meerdere ruimten aanwezig zijn waar diverse activiteiten en verhuurmogelijkheden worden aangeboden. Daarnaast worden er bij bijna alle andere theaters theatermenu's aangeboden bij verschillende restaurants in de directe omgeving van het theater. Verder is er uit voorbereidend onderzoek gebleken dat de prijs van de voorstellingskaarten van Leidse Schouwburg, in vergelijking met de andere theaters hoog is. Wanneer de vergelijking wordt gebaseerd op de kaartprijzen zonder de portemonneeloze pauze en garderobe (kale kaartprijs), kan geconcludeerd worden dat de Koninklijke Schouwburg in Den Haag en de Leidse Schouwburg het duurste zijn.

Na de bezoeken bij de zes andere theaters zijn er een aantal kritische succesfactoren naar voren gekomen, die de beleving en de inzet van service en faciliteiten kunnen verbeteren en bevorderen. Dit betreft in volgorde van belangrijkheid onder andere: 1. de inzet van service-elementen (theatermenu's bij restaurants in de omgeving aanbieden), 2. vaste gasten beter bij de organisatie betrekken (vriendenstichting, brainstormsessie), 3. sfeer creëren door middel van het juiste lichtgebruik, 4. optimale inzet van informatie- en communicatiemiddelen (plasmaschermen, banners), 5. opvallende objecten plaatsen voor een bijzondere en verrassend effect (lange, pluche bank), 6. aantrekkelijke nazit creëren (amateur-bandjes uitnodigen), 7. belevingsaspecten inzetten (theaterbuffet, theatertaxi), 8. aan de buitenkant van het pand zo vroeg mogelijk de optimale beleving creëren (lichtgevend pad, dat leidt naar de entree van het gebouw), 9. speciale brochure voor arrangementen (zakelijke evenementen en kindervoorstellingen) en 10. creëren van omzetsnelheid, door het invoeren van scherpe prijzen en aanbiedingen.

## Hoofdstuk 8 Conclusies: beantwoording van de centrale vraag

*In de voorgaande hoofdstukken zijn de resultaten van de interne en externe onderzoeken weergegeven. Na het uitvoeren van intern en extern onderzoek, waarbij antwoord is gegeven op de subvragen van het adviesrapport, is het mogelijk conclusies te trekken die het antwoord vormen op de centrale vraag: Hoe kan de Leidse Schouwburg, faciliteiten en dienstverlening cq. medewerkers, ervoor zorgen dat het aanbod kan bijdragen aan een betekenisvolle beleving van het publiek met een uniciteit door het concept van beleveniseconomie integraal toe te passen? Aan de hand van deze beantwoording, worden in het volgende hoofdstuk aanbevelingen en adviezen gegeven.*

### 8.1 Het onderzoek

Het doel van het onderzoek is aan het begin omschreven als een adviesrapport betreffende de integrale toepassing van de beleveniseconomie bij de Leidse Schouwburg. Een adviesrapport dat gaat zorgen voor een optimale integrale inzet van de service en faciliteiten en een betekenisvolle beleving van een avond theater. Om de doelstelling van het onderzoek te kunnen bereiken en antwoord te kunnen geven op de centrale vraag is er (door middel van onderzoeksmethoden en technieken) literatuuronderzoek, medewerkersonderzoek, publieksbelevingonderzoek en extern theateronderzoek uitgevoerd. Deze onderzoeken hebben geresulteerd in een beschrijving en analyse van de huidige situatie, de beleveniseconomie, de beleving en wensen en eisen van de medewerkers, de publieksbeleving en de beleving binnen zes andere theaters.

### 8.2 Onderzoeksconclusies

Na het analyseren van de huidige situatie, zijn er een aantal trends binnen de theaterbranche weergegeven die invloed hebben op de inzet van de service en faciliteiten van de organisatie. De Leidse Schouwburg zal, door middel van de juiste faciliteiten (theatertaxi), in moeten springen op de publieksgroep 50-plussers. Zij zijn de aantrekkelijke doelgroep, want na het stoppen met werken hebben ze tijd, belangstelling en geld voor het culturele aanbod. Daarnaast moet de afdeling marketing ervoor zorgen, dat de mediavormen aansluiten op de behoeften van het publiek. Een effectieve vorm van marketing die door middel van Internet mogelijk kan worden gemaakt is de fotomarketing. Binnen het uitgaansleven wordt deze manier van marketing steeds vaker toegepast en de trends maken duidelijk dat fotomarketing als belevingscommunicatie een waardevolle manier van de marketing is geworden.

Na het analyseren van de huidige situatie is, door middel van literatuuronderzoek, het theoretische kader betreffende het concept van beleveniseconomie ontworpen. Na het ontwerpen van het theoretische kader moet geconcludeerd worden dat het toevoegen van een vorm van belevenis een meerwaarde kan zijn voor de Leidse Schouwburg, mits er echtheid en exclusiviteit wordt uitgestraald en het publiek op een eenvoudige manier mee kan doen aan de belevenis. Een persoonlijke benadering en een gevoel van welkom zijn vanaf het moment van binnenkomen tot het moment van weggaan is evident. Het publiek wil op een steeds persoonlijker en meer individuele manier benaderd worden, maar daarbij ook het gevoel hebben bij een groep te behoren. De trend 'Alleen, maar toch samen' heeft tijdens het gehele onderzoek centraal gestaan om te kunnen bepalen hoe de aanbevelingen aan deze trend kunnen voldoen. De toekomst van de nieuwe beleveniseconomie is het proberen binnen te dringen in de vriendenkringen van het publiek en de mogelijkheid bieden van interactie en eigen inbreng.

De beleveniseconomie heeft historisch gezien een aantal ontwikkelingsstadia doorlopen. De Leidse Schouwburg bevindt zich op dit moment in het stadium van belevenissen. Door een vriendelijke service, snelheid, gastvrijheid, een portemonneelose pauze en garderobe wordt de avond uit compleet gemaakt. De transformatie wordt op dit moment alleen door de theatervoorstelling bereikt, want door het zien van een theatervoorstelling, kan het publiek anders gaan denken en zich anders gaan voelen. Om een stap hoger te kunnen komen op de ladder van de economische waarde en hierdoor een onderscheidend vermogen te realiseren, dient de organisatie zich te concentreren op een grotere tevredenheid van het publiek, klantverrassingen te bereiden en het publiek in spanning te houden. De kosten hiervoor zullen geaccepteerd moeten worden, want vernieuwing vraagt om investering. Wanneer de nieuwe belevenissen op een juiste manier gecreëerd gaan worden, zal de binding met het publiek uiteindelijk voor winst gaan zorgen. Door het aanbieden van een gezellige en sfeervolle ruimte, waarin mensen kunnen genieten van de vrijheid en waar mensen samen met anderen (ontmoetingsplek) kunnen leren van wat men ziet (cursussen aanbieden), kan de Leidse Schouwburg voldoen aan de basisbehoeften van de beleveniseconomie.

Om de belevenis bij de Leidse Schouwburg te kunnen onderzoeken is er, door middel van observatie en diepte-interviews, een medewerkersonderzoek uitgevoerd. Hierdoor zijn de wensen, eisen en beleving van de medewerkers in kaart gebracht. Na observatie van de dienstverlening moet geconcludeerd worden dat het van belang is de informatieverstrekking bij de entree te veranderen. De informatieverstrekking moet korter, bondiger en sneller. De wachtrijen bij de entree zijn nu te lang en dit levert irritatie en oponthoud op. Daarbij is er sprake van een te grote informatiehoeveelheid, zodat de belangrijkste informatie (etage en garderobezijde) niet goed overkomen bij de gasten.



Na uitvoering van de diepte-interviews moet geconcludeerd worden dat de uniciteit gevormd wordt door de locatie (oudheid pand) en de intieme en gezellige sfeer. Om het imago te verbeteren en meerdere publieksgroepen aan te kunnen trekken is het van belang de uniciteit beter uit te dragen. Voor buitenstaanders moet duidelijk worden dat er binnenin de Leidse Schouwburg een prachtige, authentieke theaterzaal en een intieme en gezellige sfeer wordt aangeboden. Het moet voor alle publieksgroepen aantrekkelijk worden om de drempel over te stappen en naar binnen te gaan. Een betere inzet van de service en faciliteiten, zoals aanpassing van de website, gerichte promotie op de jongeren en het aanbieden van verrassende nazitprogramma's, arrangementen en theatermenu's, kunnen helpen bij het optimaliseren en verbeteren van de huidige situatie.

Nadat de beleving van de medewerkers in kaart is gebracht, is ook de beleving van het publiek onderzocht. Aan de hand van de resultaten van het publieksbelevingonderzoek kan geconcludeerd worden dat het grootste deel van het publiek via de seizoenbrochure in aanraking komt met de Leidse Schouwburg. Internet daarentegen wordt, door zowel de jongeren als de oudere publieksgroepen, in geringe mate gebruikt. De website moet worden aangepast aan de wensen en eisen van het publiek en de trends van dit moment. De website moet het gemak bieden, om vanuit thuis, de gehele avond uit te kunnen plannen. Het moet mogelijk worden om voorstellingskaartjes op stoelnummer te boeken, een theatermenu bij een restaurant in de omgeving te reserveren en reacties/recensies en cijfers op de voorstellingen te plaatsen. Daarnaast kan een vernieuwing, aanpassing en verjonging van de website, helpen bij het aantrekken van meerdere publieksgroepen. Voor een overzicht van de aanbevolen aanpassingen, wordt verwezen naar bijlage 11, tabel 19 (Aanpassingen website Leidse Schouwburg blz. 85).

Jongeren publieksgroepen komen op dit moment vooral via vrienden/familie in aanraking met de Leidse Schouwburg. Door gericht te gaan promoten via de website, in de directe omgeving van jongeren (centraal station, scholen en studentenverenigingen) en deel te nemen aan studentenactiviteiten (studentenintroductieweken) is het mogelijk, dit knelpunt op te kunnen lossen.

Om de wensen, eisen en verwachtingen betreffende de beleving van de medewerkers en het publiek om te kunnen zetten in een optimalisatie van de beleving van een avond theater, is er (door middel van extern theateronderzoek) onderzoek gedaan naar de kritische succesfactoren van zes andere theaters. Na het onderzoek moet geconcludeerd worden dat, het aanbieden van theatermenu's bij restaurants in de directe omgeving, het verkopen van voorstellingskaarten tegen een lagere prijs, het inzetten van service-elementen, het betrekken van de vaste gasten bij de organisatie (vriendenstichting, brainstormsessie), het creëren van de juiste sfeer door middel van het lichtgebruik, het plaatsen van opvallende objecten voor een bijzondere en verrassend effect (lange, pluche bank), het creëren van een aantrekkelijke nazit (amateur-bandjes uitnodigen) van betekenis kunnen zijn bij het verbeteren van de inzet van service en faciliteiten en het bevorderen van de beleving bij de Leidse Schouwburg.

## Hoofdstuk 9 Het regisseren van de belevenis

*Authentieke belevingsconcepten en belevingswerelden die tot de verbeelding blijven spreken, is een onmisbare managementkunst geworden, de kunst van het raken van het hart<sup>32</sup>*

Het publiek van een theater wordt steeds veeleisender en wil waar voor zijn geld. De belevenis speelt hierbij een belangrijke rol en de rol van het publiek is onderdeel van het spel zelf, waarbij binnen een transformatie het publiek anders wordt dan voor de voorstelling. Organisaties kunnen de verandering van het publiek niet zelf doormaken, maar er slechts richting aan geven. De materialen, goederen en faciliteiten mogen alleen gebruikt worden om het publiek te helpen nieuwe vaardigheden te bevorderen. Binnen de fase van de beleveniseconomie gaat het om kennis. Binnen de transformatiefase zal het vooral gaan om wijsheid die als kennis kan worden ingezet voor het bereiken van hogere doelen. De verschillen tussen de fase van beleveniseconomie en de transformatiefase worden in tabel 20, bijlage 12 (Economische kenmerken belevenis en transformatie blz. 86) weergegeven.

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vragen: *Welke mogelijke aanbevelingen zijn er voor de huidige knelpunten? Welke aanbevelingen hebben de grootste kans van slagen?* Aan de hand van de conclusies uit voorgaand hoofdstuk, worden in dit hoofdstuk de aanbevelingen en waar mogelijk, de personele, organisatorische en financiële consequenties weergegeven. De financiële kosten en baten worden in de financiële paragraaf van hoofdstuk 10 uitgewerkt. De aanbevelingen, die moeten leiden tot een optimaal integraal concept van de belevenis- en transformatie-economie, zijn aan de hand van de resultaten uit het literatuuronderzoek, medewerkersonderzoek, publieksbelevingonderzoek en extern theateronderzoek naar voren gekomen en worden in het onderstaande kader weergegeven.

### Aanbevelingen aan de hand van literatuuronderzoek (organisatieanalyse en theoretisch kader)

#### Organisatieanalyse

1. Inzet en toepassing informatie –en communicatietechnologie

#### Theoretisch kader

2. Bijdrage leveren aan de geestelijke groei en ontwikkeling van talenten van het publiek
3. Fotomarketing implementeren

#### Aanbevelingen aan de hand van medewerkersonderzoek

4. Rechthoekige uitstraling en bewegwijzering bevorderen
5. Ontvangst entree optimaliseren

#### Aanbevelingen aan de hand van publieksbelevingonderzoek

6. Optimalisatie informatieverstrekking kaartverkoop
7. Promotie bij de jongeren publieksgroepen optimaliseren
8. Theatermenu's bij restaurants in directe omgeving realiseren
9. Toiletgelegenheid aanpassen aan sfeer en uitstraling van het pand

#### Aanbevelingen aan de hand van het externe theateronderzoek

10. Persoonlijk contact gasten bevorderen
11. Beleving nazit bevorderen
12. Beleving rondleiding bevorderen
13. Theatertaxi implementeren

### 1. *Inzet en toepassing informatie –en communicatietechnologie*

Een trend binnen de theaterbranche is de toegenomen behoefte aan informatie en gemak. Men wil vanuit de thuissituatie eenvoudig kunnen achterhalen wat er op een bepaald moment te zien is en vervolgens direct de kaartjes kunnen bestellen. De website van de Leidse Schouwburg moet geoptimaliseerd worden en het boeken van kaarten via internet moeten worden gepromoot. De website van de Leidse Schouwburg wordt nu nog te weinig ingezet om de voorstellingskaarten te boeken. Het is van belang dat men via de website, de totale avond uit kan bepalen en invullen. Allereerst dient er via een actueel kaartenreserveringssysteem, zichtbaar te worden gemaakt welke stoelen nog vrij zijn, zodat men kaarten op stoelnummer kan reserveren. Daarnaast moeten er functies worden geboden die het mogelijk maken om theatermenu's te reserveren, koop- en verkoopoproepen voor voorstellingskaarten te plaatsen en recensies, reacties en cijfers op de voorstelling te lezen/plaatsen.

**Personele gevolgen:** een medewerker publiciteit zal verantwoordelijk worden voor het optimaliseren van de website en het bijhouden van de actualiteiten en vernieuwingen.

<sup>32</sup> [http://www.hansonexperience.com/my\\_weblog/2005/08/de\\_theorie\\_van.html](http://www.hansonexperience.com/my_weblog/2005/08/de_theorie_van.html), 2005

Wanneer de website geoptimaliseerd gaat worden, zal het gebruik hiervan toenemen. Bij toename van het gebruik van de website, zullen het aantal telefonische contacten en dus de inzet van medewerkers kaartverkoop aanzienlijk afnemen.

**Organisatorische gevolgen:** door een optimalisatie van de website zal het gebruik van de website toenemen. De medewerkers kaartverkoop zullen hierdoor meer tijd krijgen voor andere werkzaamheden. Ook zal de afdeling kaartverkoop/kassa hierdoor telefonisch beter bereikbaar worden en kan de telefonische verkoop geoptimaliseerd worden.

**Financiële gevolgen:** de medewerker e-commerce, van de afdeling publiciteit zal ongeveer een maand de tijd nodig hebben om de website van de Leidse Schouwburg te veranderen en te optimaliseren. Het kaartreserveringssysteem zal uitgebreid moeten worden met een functie die het mogelijk maakt, om de nog beschikbare stoelen te boeken. Intern zal uitgezocht moeten worden of het huidige systeem hierop aangepast kan worden, of dat er een nieuw systeem hiervoor geïmplementeerd moet worden. De financiële gevolgen zijn van deze mogelijkheid afhankelijk.

**Baten:** in de inzet en toepassing van informatie- en communicatietechnologie liggen mogelijkheden om de kosten per contact te verlagen en het bereik te vergroten. Door rekening te houden met de wensen en eisen van de gasten zal de tevredenheid en het gebruik van de website toenemen. Een op de wensen van het publiek aangepast kaartreserveringssysteem, zal het gebruik van de website doen toenemen, waardoor de personeelskosten (afname telefonische kaartverkoop) zullen verlagen.

## 2. *Bijdrage leveren aan de geestelijke groei en ontwikkeling van talenten van het publiek*

Door het aanbieden van cursussen en activiteiten op het terrein van theater (dans- en/of toneelcursussen), krijgt het publiek de kans om een geestelijke transformatie door te maken. Sluimerende talenten kunnen tot leven worden gewekt en verborgen vaardigheden aan het licht worden gebracht.<sup>33</sup> Aanbevolen wordt om in de vorm van 3 cursusavonden, dans- en toneelcursussen te organiseren. Mensen willen geraakt worden door en leren van een bepaalde belevenis. Een betekenisvolle belevenis zal de mens transformeren tot een nieuw persoon. Intern zijn er medewerkers die geleerd hebben om deze cursussen te kunnen geven.

**Personele gevolgen:** voor drie avonden cursus, moeten twee medewerkers van de Leidse Schouwburg aangesteld worden om de cursussen dans en toneel te geven. Daarbij zijn er tijdens deze avonden, een horecasupervisor en twee horecamedewerkers per cursusavond nodig.

**Organisatorische gevolgen:** de cursussen zullen op drie avonden, van ieder drie uur, georganiseerd worden. Dit betekent dat de Leidse Schouwburg op drie avonden van 19.30-22.30 uur beschikbaar gesteld moet worden (geen voorstellingen of andere activiteiten inplannen).

**Financiële gevolgen:** de cursussen worden gegeven door twee medewerkers van de Leidse Schouwburg. De financiële kosten hiervoor, zullen bestaan uit de loonkosten voor deze twee medewerkers. Hierbij komen de kosten voor de horecasupervisor en de twee horecamedewerkers.

**Baten:** door het organiseren van dans- en/of toneelcursussen worden er stappen gezet richting de transformatiefase van de beleveniseconomie. Er wordt een vernieuwende en verrassende belevenis geregisseerd, die uitgebreid kunnen worden met structurerende thema's, indrukken, signalen en aandenkens, die de leden op weg helpen in de richting van de aspiraties.

## 3. *Fotomarketing Implementeren*

De foto is een visuele geheugensteun, dat een bijdrage levert aan het activeren van het opgeslagen geheugen. De foto is een kroongetuige van de herinnering.<sup>34</sup> Aanbevolen wordt om tijdens één voorstellingsavond per maand, fotomarketing in te zetten. De gasten worden door middel van fotomarketing niet gedwongen om de gemaakte foto's te kopen, maar door het bekijken van de foto op de website komen de gasten in aanraking met het aanbod van de organisatie. Op de website [www.photonic.nl](http://www.photonic.nl) wordt toegelicht dat er diverse vormen van fotomarketing ingezet kunnen worden. Via de vorm Fotosite, kunnen de foto's via de website van de organisatie bekeken en gedownload worden (actieve deelname publiek, groot bereik en binding creëren).

**Personele gevolgen:** de medewerkers van de Leidse Schouwburg moeten, op de avond dat fotomarketing wordt ingezet, de gasten attenderen op het feit dat de foto's op de website worden gezet. Verder zijn er geen personele gevolgen voor de Leidse Schouwburg. De activiteiten en werkzaamheden worden door medewerkers van photonic uitgevoerd.

**Organisatorische gevolgen:** wanneer fotomarketing binnen de organisatie geïmplementeerd gaat worden, zal dit zowel binnen als buiten de organisatie, gecommuniceerd moeten worden. Het publiek dient bekend te worden gemaakt met fotomarketing en de mogelijkheid de foto's via de website te bekijken.

**Financiële gevolgen:** wanneer fotomarketing een keer per maand of tijdens bijvoorbeeld alle premières ingezet gaat worden, moet er rekening worden gehouden met eenmalige voorbereidingskosten (drukwerk, fotosite, sitecards),

<sup>33</sup> <http://www.evenementenvandaag.nl/common/rss.php?idprov=Overijssel&idcat=Theater>, 2007

<sup>34</sup> <http://photonic.nl>, 2007

personeelskosten, koppelkosten van de foto's aan de eigen website en de voorbereiding- en reiskosten. Wanneer fotomarketing een paar keer per maand ingezet gaat worden, zullen deze kosten aanzienlijk verlaagd worden.

**Baten:** een foto is een veelbetekende manier van communiceren, waarmee vele doelstellingen behaald kunnen worden. Doelstellingen zoals het vergroten van naamsbekendheid, het ombuigen van het imago en het verwerven van free publicity. Tevens komt men tegemoet aan de trend alleen, maar toch samen, want mensen voelen zich speciaal en uniek wanneer ze worden gevraagd voor een foto. Daarbij wordt de belevenis samen met anderen ervaren, omdat de foto kan worden uitgewisseld met familie en vrienden. Het samen gevoel kan door de Leidse Schouwburg uitgebreid worden, wanneer er naast de een presentatie van de foto's een platform wordt ontworpen waar men de foto's kan bekijken en bespreken met anderen. Het enthousiasme van fotomarketing wordt door andere organisaties als zeer groot ervaren, omdat het gratis wordt aangeboden en men er weinig voor hoeft te doen.

#### **4. *Rechtlijnige uitstraling en bewegwijzering bevorderen***

De huisstijl en uitstraling in communicatievormen vertellen veel over een organisatie, de missie, de cultuur en de mensen. Kortweg bestaat een complete huisstijl uit de vormen van een logo, de gebruikte kleuren en de typografie. De typografie is hierin een niet te onderschatten element. Een correcte doorvoering van de huisstijl moet terug te vinden zijn in alle vormen van communicatie. Marktonderzoek, visie en missie gecombineerd met een zorgvuldig gekozen grafische richting, bepalen uiteindelijk het corporate identity beleid. De bewegwijzering is op dit moment een knelpunt in de organisatie. Het is niet rechtlijnig, onduidelijk en achterhaald. Het imago dat men als theater over wil brengen, dient aangemeten te worden in de totale huisstijl. De vernieuwde huisstijl en uitstraling moeten zorgen voor nieuwe energie binnen het theater en bij de trouwe aanhang. De uitstraling van de huisstijl moet terugkomen in de bewegwijzering. De bewegwijzering van de toiletblokken, zaalingangen en garderobe dient rechtlijnig, duidelijk en zichtbaar te worden, passend bij de huisstijl en uitstraling van de Leidse Schouwburg.

**Personele gevolgen:** de medewerkers dienen bij het bepalen van de rechtlijnige uitstraling te worden betrokken.

Gezamenlijk dient men tot een eenduidige en passende uitstraling van de huisstijl te komen. Wanneer alle medewerkers hierbij worden betrokken, is er minder weerstand en meer motivatie bij het uitstralen en consequent toepassen hiervan.

**Organisatorische gevolgen:** wanneer de rechtlijnige huisstijl, door alle vormen van communicatie (bewegwijzering, media, advertenties) uitgestraald gaat worden, zal de Leidse Schouwburg zich als organisatie ontwikkelen tot een krachtig merk, waarbij de marktpositie verstevigd kan worden.

**Financiële gevolgen:** in 2003 is de bewegwijzering voor het laatst aangepast. Informatie en gegevens, zoals facturen en plannings uit het verleden tonen aan hoeveel de aanpassing en vernieuwing van de bewegwijzering in 2003 heeft gekost. Deze gegevens zijn gebruikt bij het berekenen van de kosten ten behoeve van deze aanbeveling.

**Baten:** kleine aanpassingen en vernieuwingen in de uitstraling en huisstijl kunnen al zorgen voor grote voordelen, zoals free publicity, imagoverbetering en nieuwe energie voor de medewerkers en het publiek. Tevens kan een eenduidige en duidelijke bewegwijzering het serviceniveau verhogen en kan een stevige marktpositie uiteindelijk resulteren in betere resultaten voor de organisatie. Hierdoor kan ervoor worden gezorgd dat het publiek bewust op het theater en de programmering afkomt en zal de merknaam van het theater versterken.<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Barel, A. & Lagendijk, E.: Theater & marketing, spanning & sensatie, 2004, blz. 56

## 5. *Ontvangst entree optimaliseren*

De ontvangst bij de entree van de Leidse Schouwburg, wordt door het publiek als haastig, snel en onduidelijk ervaren. Voor de gasten die voor het eerst bij de Leidse Schouwburg komen is de informatie te veel, gaat het te snel en is het onduidelijk. Door de gasten die regelmatig de Leidse Schouwburg bezoeken, wordt de informatiestroom als overbodig ervaren. Er wordt aanbevolen om, aan zowel de eerste keer bezoekers als de regelmatig terugkerende bezoekers, alleen de belangrijkste informatie (garderobezijde en etagenummer) te vertellen. Hierdoor kan de informatiehoeveelheid en wachtrij afgenomen worden.

**Personele gevolgen:** Tijdens het wekelijkse horeca overleg dient deze aanbeveling besproken te worden met de teamleiders horeca. Deze moeten ervoor zorgen dat deze aanbeveling (tijdens de dagelijkse meeting voorafgaand aan de voorstelling) op een juiste en eenduidige wijze wordt gecommuniceerd naar de horecamedewerkers.

Het ontvangst gaat al een lange tijd op deze en dezelfde manier, waardoor de medewerkers niet graag over willen gaan tot een verandering. De vernieuwing kan daarom weerstand oproepen bij de uitvoerende medewerkers. De horecamedewerkers zullen moeten wennen aan de nieuwe manier van communiceren en moeten hierbij goed begeleid en gemotiveerd gaan worden.

**Organisatorische gevolgen:** binnen de organisatie zullen er trainingsmomenten ingericht moeten worden en moet de dienstverlening onderling geobserveerd en geëvalueerd te worden.

**Financiële gevolgen:** omdat deze aanbeveling in de al bestaande overlegvormen gecommuniceerd en doorgevoerd kan worden, heeft het geen financiële consequenties tot gevolg.

**Baten:** de informatiehoeveelheid wordt door deze aanbeveling op maat gemaakt aan de omstandigheden en iedere gast ontvangt dezelfde eenduidige en belangrijkste informatie. De wachtrij bij de entree van de schouwburg zal hierdoor afnemen, zodat de ergernis kan worden weggenomen en dit zal de beleving doen bevorderen. De dimensie persoonlijke aandacht, kwaliteit en zekerheid (elke keer het juiste en hetzelfde zeggen) zal hierdoor verbeteren.

## 6. *Optimalisatie informatieverstrekking kaartverkoop*

Uit het publieksbelevingonderzoek blijkt dat de informatieverstrekking, bij het boeken en kopen van de voorstellingskaarten, niet altijd even duidelijk wordt gevonden. De informatieverstrekking naar de gasten toe dient geoptimaliseerd te worden. Het is van belang dat bij het boeken en kopen van de voorstellingskaarten een aantal zaken goed duidelijk worden gemaakt. Dit betreft zaken als: zitplaatsen (zichtlijnen, rang, etage, afstand podium), prijzen, parkeergelegenheid (verkoop uitrijkaarten, tijden en prijzen) en de portemonneeloze pauze (drankje en garderobe inbegrepen bij het kaartje). Wanneer het mogelijk wordt om bepaalde theaternieu's te boeken is het van belang dat ook deze mogelijkheid naar de gasten gecommuniceerd gaat worden. Door een maandelijkse training van ongeveer 2 uur per maand is het mogelijk de nodige informatie te geven, vernieuwingen en veranderingen te bespreken en vragen te stellen. Hierdoor kan de informatieverstrekking van de kaartverkoop geoptimaliseerd worden.

**Personele gevolgen:** de medewerkers kaartverkoop moeten enkele uren per maand vrijmaken om aan de training deel te nemen. De medewerkers moeten de ruimte en tijd krijgen om de trainingen te verwerken en het geleerde om te zetten in de uitvoering van de dienst. Tevens moet er worden toegezien dat de aanbevelingen op de juiste wijze nageleefd worden.

**Organisatorische gevolgen:** door deze optimalisatie zal de organisatie bij de gasten en het publiek overkomen als een duidelijke en eenduidige organisatie, waarbij de medewerkers op de hoogte zijn van alle actualiteiten en vernieuwingen en alert zijn op de wensen en eisen van de gasten.

**Financiële gevolgen:** de financiële gevolgen zullen bestaan uit de personeelskosten voor het hoofd marketing (die de training moet gaan verzorgen) en de vijf vaste medewerkers kaartverkoop.

**Baten:** door training en cursus zullen alle medewerkers een rechtlijnige en gelijke uitstraling hebben en hierdoor op de hoogte zijn van alle nieuwe ontwikkelingen. Doordat alle medewerkers actueel worden gehouden betreffende nieuwe ontwikkelingen, is het mogelijk om de gasten op vernieuwingen, mogelijkheden (theaternieu's) en nieuwe voorstellingen te wijzen. Wanneer een voorstelling uitverkocht is, kan de medewerker een andere (gelijksoortige) voorstelling promoten. Hierdoor kan nee-verkoop worden voorkomen.

## 7. *Promotie bij de jongeren publieksgroepen optimaliseren*

Tijdens het onderzoek is opgevallen dat veel jongeren nog nooit in aanraking zijn geweest met de Leidse Schouwburg. De Leidse Schouwburg komt bij de jongeren doelgroep vooral over als formeel, statig en (te) netjes. Jongeren moeten hierdoor over een (te) hoge drempel stappen. Wanneer de jongeren eenmaal één keer binnen zijn geweest, trekt het aan meer te komen. Er moeten advertenties worden geplaatst in de directe omgeving van jongeren, zoals het Leids Universitair Weekblad de Mare. Daarnaast kan het deelnemen aan de EL CID introductieweek 2008 (nieuwe studenten Universiteit Leiden) ervoor zorgen dat nieuwe studenten in Leiden bekend worden gemaakt met de Leidse Schouwburg. Deelname is mogelijk in de vorm van een bijeenkomst in de theaterzaal, waarin het bestaan en de programmering van de Leidse Schouwburg worden gepresenteerd.

**Personele gevolgen:** de medewerkers van publiciteit moeten persberichten uitbrengen, gericht op de jongeren publieksgroepen. Taalgebruik en vormgeving moeten worden aangepast.

Ten behoeve van de EL CID deelname is er sprake van personele gevolgen wanneer de schouwburgdirecteur een presentatie moet houden en er medewerkers horeca moeten worden ingezet bij de entree en de garderobe.

**Organisatorische gevolgen:** wanneer de Leidse Schouwburg deel gaat nemen aan de EL CID, dient de schouwburg de theaterzaal voor ongeveer een uur ter beschikking te stellen. Een ander organisatorisch gevolg is de imagoverandering. De Leidse Schouwburg zal beter toegankelijk voor de jongeren worden gemaakt.

**Financiële gevolgen:** financiële gevolgen zijn er voor het adverteren in het weekblad de Mare. Daarnaast brengt de deelname aan de EL CID introductieweek (ongeveer 1 uur) personeelskosten voor de schouwburgdirecteur en de medewerkers horeca met zich mee.

**Baten:** door promotie bij de jongeren publieksgroepen worden er meer jongeren aangetrokken en wordt er geïnvesteerd in de toekomst van de Leidse Schouwburg.

#### **8. *Theatermenu's bij restaurants in de directe omgeving realiseren***

Betreffende aanvullende faciliteiten die de beleving van het publiek nog meer kunnen prikkelen heeft bij het publieksonderzoek de meerderheid van het publiek (23,3%) aangegeven een gelegenheid voor een diner voorafgaand aan de voorstelling een goede aanvullende faciliteit te vinden. Het realiseren van dinermogelijkheden binnen de Leidse Schouwburg is in het verleden geen succes gebleken (een te beperkte ruimte). Om toch aan deze bovenstaande wens tegemoet te kunnen komen is het realiseren van theatermenu's bij verschillende restaurants in de omgeving een oplossing.

**Personele gevolgen:** het personeel zal getraind moeten worden op een actieve verkoop van de theatermenu's. De theatermenu's moeten, zowel telefonisch als via de website, gepromoot en toegelicht worden. Ook dienen de kaartverkoopmedewerkers de reserveringen aan de restaurants door te geven.

**Organisatorische gevolgen:** een verhoging van het serviceniveau en samenwerking met restaurants in de directe omgeving. Het betrokkenheidsgevoel bij de Leidse Schouwburg zal hierdoor versterken.

**Financiële gevolgen:** om de financiële gevolgen nauwkeurig te kunnen berekenen, moet er intern onderzocht worden hoeveel tijd er per gesprek nodig is om een theatermenu te verkopen en te reserveren. Deze tijd moet vertaald worden naar de kosten/baten analyse. Om een schatting te maken van de kosten en opbrengsten, wordt ervan uitgegaan dat er, van de 23,3% uit het publieksbelevingonderzoek, 10% van de 90.000 bezoekers per jaar gebruik zal maken van het theatermenu. Deze 9000 bezoekers zullen uit koppels van 2 mensen bestaan. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er 4500 keer per jaar een theatermenu gereserveerd zal gaan worden. Dit zijn ongeveer 20 menu's per dag (200 dagen open).

**Baten:** Het serviceniveau zal, door het aanbieden van deze service, verhoogd worden en er zal worden voldaan aan de wensen en eisen van het publiek.

#### **9. *Toiletgelegenheid aanpassen aan sfeer en uitstraling van het pand***

Uit het publieksonderzoek is gebleken dat er ontevredenheid heerst betreffende de toiletgelegenheid. Over de hygiëne en schoonmaak zijn geen klachten, wel zijn er klachten over de sfeer en uitstraling. De toiletruimte wordt een kille, sombere (en totaal niet passende ruimte gevonden (ziekenhuissfeer)). Wanneer men de toiletruimte binnengaat, is het warme en gezellige gevoel direct bij de mensen verdwenen. De ambiance, gezellige sfeer en de uitstraling van de theaterzaal komt totaal niet overeen met deze ruimten. Aanbevolen wordt de toiletruimten in de kleuren rood en goud te verven, posters op te hangen en sfeerverlichting op te hangen door middel van lichtspotjes, zoals in de kleedkamers van de acteurs.

**Personele gevolgen:** medewerkers techniek zullen ingezet worden tijdens het aanpassen en vernieuwen van de toiletruimten. Om alle toiletruimten (deuren en muren) in de kleuren goud/rood te verven zijn ongeveer 10 dagen werktijd nodig. Om daarnaast de posters en de verlichting op te hangen zijn 20 uren (2,5 dag) nodig.

**Organisatorische gevolgen:** Door het aanpassen van de toiletgelegenheid kan de totale sfeer van beleving en theater worden vastgehouden.

**Financiële gevolgen:** het personeel dat ingezet gaat worden om de werkzaamheden uit te voeren, brengt personeelskosten met zich mee. Daarnaast zijn er financiële gevolgen voor het kopen van de lichtspots en de aluminiumlijsten (A2 formaat) voor de posters.

**Baten:** door het ophangen van posters wordt de sfeer bevorderd en kunnen de voorstellingen gepromoot worden. Door te spelen met sfeerverlichting en verrassende effecten, wordt de gezellige en intieme beleving van de theaterzaal doorgevoerd in deze ruimten. Hierdoor wordt het publiek niet uit de beleving van een avond theater gehaald en wordt men in alle ruimten in de waan van de beleving gehouden.

## 10. *Persoonlijk contact gasten bevorderen*

Het is van belang de voorkeuren van de individuele gasten bij te houden. Dan pas kan iets voor de gasten als daadwerkelijke belevenis worden gemaakt. De individuele voorkeuren van de waardevolste klanten bijhouden, zodat deze exact en alleen die service krijgen die ze ook echt willen.<sup>36</sup> Service op maat, is datgene doen wat de gast ook echt verlangt. De persoonlijke belevenis kan hierdoor worden versterkt en de kosten kunnen worden verlaagd. Het is van belang dat de tevredenheid en verwachtingen van de juiste gasten worden overtroffen. De juiste gasten zijn de gasten waar de Leidse Schouwburg relatief veel aan verdiend. Trouwe tevreden gasten, zijn de gasten die regelmatig terugkomen. Direct contact met de gasten is van belang om vanuit de individuele gasten een betekenisvolle ervaring te kunnen faciliteren/creëren. Het verdient de voorkeur om samen met de gasten de juiste klantwaarde te creëren. Het opzetten van een vriendengroep kan gerealiseerd worden via een link op de website. Deze link kan gepromoot worden met bijvoorbeeld de oproep: *Wie helpt de Leidse Schouwburg de zomer door?*. Via de website kunnen de geïnteresseerden zich aanmelden voor de vriendengroep. Voor €10,00 per lidmaatschap worden de gasten benoemd tot vriend van de schouwburg en deze lijst met namen wordt dan op de website getoond. Als extra ontvangen deze vrienden een DVD met foto's/verhalen van de Leidse Schouwburg, een uitnodiging voor een brainstormsessie en een aantal keer per jaar een speciale vriendenmail.

Door het organiseren van brainstormsessies met vaste gasten kan inzicht worden verkregen in wat er speelt bij de gasten en hoe de organisatie daaraan een bijdrage kan gaan leveren. Het is een methode om achter de wensen, eisen, verwachtingen en verlangens van de waardevolle gasten te komen. Traditioneel onderzoek helpt onvoldoende om als organisatie in de leefwereld van de gasten te kunnen verdiepen.

**Personele gevolgen:** personele gevolgen zijn er voor de directeur en hoofd marketing, die de brainstormsessies moeten voorzitten. Hiervoor dient per persoon 4 uur per jaar vrijgemaakt te worden. Deze uren staan voor de brainstormsessie zelf, de voorbereiding en het verwerken ervan.

**Organisatorische gevolgen:** het imago van de organisatie zal veranderen, omdat er grotere betrokkenheid en klantbinding met de vaste gasten gecreëerd zal gaan worden.

**Financiële gevolgen:** financiële gevolgen voor de vriendengroep hebben betrekking op de opbrengsten van €10,00 per vriend en de kosten die gepaard zullen gaan met het maken van de DVD's en andere speciale vriendengroepacties. Financiële gevolgen voor de brainstormsessies zullen bestaan uit de personeelskosten voor de directeur en hoofd marketing die 2 keer per jaar (2 uur per sessie) aanwezig zullen zijn.

**Baten:** bij het opzetten en organiseren van een vriendengroep en/of brainstormsessies wordt een gevoel van betrokkenheid- en beleving gecreëerd.

## 11. *Beleving nazit bevorderen*

Om de nazit van de voorstelling te bevorderen, is het organiseren van een nazitprogramma in de vorm van optredens van amateur-bandjes (studentenverenigingen, scholen), een mogelijke oplossing. Daarnaast het stimuleren van het verkopen van drankjes en hapjes, door middel van een nazitarrangement (€3,00 per persoon per tafel/zitplaats, drankje en plateau met een hapje). Bij de verkoop van de voorstellingskaarten kan het arrangement verkocht worden. Hierdoor is er bij aanvang van de voorstelling bekend hoeveel gasten gebruik willen maken van dit arrangement. De tafels kunnen hierdoor van te voren gereserveerd worden en de hapjes kunnen worden klaargemaakt.

**Personele gevolgen:** de medewerkers moeten gemotiveerd worden voor het optreden van de amateur-band, zodat het publiek op een enthousiaste manier gemotiveerd wordt om het optreden bij te wonen. Omdat de optredens in de bonbonnière (1<sup>e</sup> verdieping) zullen plaatsvinden, is het begeleiden van de gasten naar deze ruimte een vereiste. Daarnaast zal er een medewerker techniek moeten worden ingezet om de bonbonnière klaar te zetten voor de amateur-band. Ook zal het organiseren van een amateur-band materiaalkosten (mengtafel, microfoon, boxen) met zich meebrengen.

**Organisatorische gevolgen:** er wordt hierdoor meer aangeboden, dan alleen maar de voorstelling. Hierdoor is het mogelijk meer publiek aan te trekken.

**Financiële gevolgen:** amateur-bandjes zijn tegen een zeer geringe vergoeding te boeken en wanneer de band de mogelijkheid krijgt om te flyeren of cd's te verkopen, kan dit tegen nulbudget gerealiseerd worden. Wel heeft het organiseren van een nazitprogramma personeelskosten voor de horecamedewerkers en het technische personeel tot gevolg. Deze medewerkers zullen een langere tijd ingezet moeten worden.

**Baten:** door het organiseren en programmeren van een amateur-optreden tijdens de nazit van de voorstelling, wordt het publiek aangetrokken om langer in de Leidse Schouwburg te verblijven, waardoor de beleving van het publiek kan worden verlengd. Het publiek zal daarbij de optredens van de amateur-bandjes zien als extra service van de Leidse Schouwburg.

<sup>36</sup> Pine II en Gilmore: de beleveniseconomie, 2002, blz. 118

## 12. *Beleving rondleiding bevorderen*

De rondleiding binnen de Leidse Schouwburg wordt als zeer prettig en verrassend ervaren. Toch is het ontbreken van koffie en een koek een belangrijk punt. Op dit moment kost de rondleiding €5,- per persoon. Door dit bedrag met €4,- te verhogen, is het mogelijk om koffie met een koek te serveren en hierdoor de beleving van de rondleiding te verlengen en te veraangename.

**Personele gevolgen:** de koffie en koek moet ingekocht gaan worden en op de dag van de rondleiding moeten de gevulde koeken afgebakken worden en de koffie en koek geserveerd worden.

**Organisatorische gevolgen:** de rondleiding dient op een andere manier georganiseerd en gepromoot te gaan worden. Vernieuwde reclame en promotie.

**Financiële gevolgen:** de rondleiding is voor gemiddeld 12 personen per rondleiding. Wanneer de rondleiding wordt verhoogd van €5,- naar €9,- worden de opbrengsten verhoogd. Deze verhoging zal gebruikt moeten worden voor het inkopen van de koffie en koek en het inzetten van een horecamedewerker.

**Baten:** de beleving van de rondleiding wordt bevorderd en langer aangehouden. Door het aanbieden van koffie, wordt het serviceniveau verhoogd en wordt de beleving van de rondleiding compleet gemaakt.

## 13. *Theatertaxi invoeren*

Om aan het publiek van de Leidse Schouwburg een optimale service te kunnen bieden op het gebied van mobiliteit is het aan te bevelen een speciale theatertaxi aan te bieden. Door middel van een theatertaxi, moet het voor het publiek mogelijk worden om tegen een speciaal theattertarief naar de Leidse Schouwburg en weer naar huis te worden gebracht. Binnen Leiden en Leiderdorp kan men een tarief van €5,00 per enkele rit afspreken. Voor ritten buiten dit gebied kan men een percentage aan korting geven.

Een andere mogelijkheid voor individueel theattervervoer is Jeeves. Jeeves biedt de mogelijkheid voor persoonlijk vervoer. Een chauffeur rijdt de gasten heen en terug in eigen auto of met vervoer van Jeeves. De chauffeur zet de gasten voor de schouwburg af en begeleidt de gasten naar wens de schouwburg in. Daarbij is het ook mogelijk om vervoer te verzorgen voor een klein gezelschap, zodat men met vrienden of familie samen vervoerd kan worden. Verder biedt Jeeves de mogelijkheid om mensen die alleen zijn, gedurende de gehele avond van gezelschap te voorzien. Jeeves heeft hiervoor medewerkers in dienst met ervaring in ouderenzorg en interesse in kunst en cultuur.

Wanneer er bij het Centraal Station van Leiden, in samenwerking met het Laktheater, het Leids Uitburo, de Stadsgehoorzaal en de Museumgroep, het Visitors Center gecreëerd gaat worden (zie doelstelling hoofdstuk 1) is het aan te bevelen een centraal serviceconcept aan te bieden. Bij het Visitor Center, dient men de taxiservice aan te bieden en te bestellen.

**Personele gevolgen:** wanneer de theatertaxi wordt doorgevoerd, is het van belang dat het personeel hier adequaat op in springt. De gasten moeten alert worden gemaakt op de mogelijkheid van een theatertaxi.

**Organisatorische gevolgen:** de organisatie zal een extra dienst/service verlenen die voor sommige gasten van grote waarde zullen zijn. De keuze om naar de Leidse Schouwburg toe te komen zal hierdoor sneller worden gemaakt.

**Financiële gevolgen:** in een vervolgonderzoek dient deze aanbeveling verder uitgezocht en berekend te gaan worden.

**Baten:** het 'avondje uit' wordt compleet gemaakt. De zorgen over het vervoer, parkeren, parkeertijden- en kosten worden bij het publiek weggenomen. De uitvoering, het niveau, het tijdspad en de verantwoordelijke afdelingen worden in het volgende hoofdstuk, door middel van een implementatieplan, weergegeven.





|    |                                                                                         |                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|    | <a href="#">bewegwijzering bevorderen</a>                                               | Juni, juli '07                                                 | <p>worden (de kleur zwart in combinatie met de felle kleuren roze, groen, blauw en oranje).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De vernieuwde vormgeving, kleurgebruik en lettertypegebruik dient toepasbaar te zijn op alle uitingen (website, entreekaarten, briefpapier en bewegwijzering).</li> <li>➤ De verschillende soorten ruimten en zaalingen moeten duidelijker worden aangegeven (opvallend kleur en lettertype gebruik, passend bij de huisstijl).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                   |
| 4  | <a href="#">Bijdrage leveren aan geestelijke groei en ontwikkeling talenten publiek</a> | Korte termijn<br>Septem-ber '07                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cursussen bedenken (dans en/of toneel)</li> <li>➤ Mogelijkheden bespreken (wie, wanneer, hoelang)</li> <li>➤ Vormgeving, kosten, personeelsinzet beschrijven</li> <li>➤ Cursussen promoten</li> <li>➤ Cursussen uitvoeren</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Afdeling Marketing                                |
| 5  | <a href="#">Beleving nazit van de voorstelling bevorderen</a>                           | Korte termijn<br>Septem-ber '07<br><br>Septem-ber '07          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Amateur-bandjes van (studenten)- verenigingen, scholen uitnodigen om op te treden (nabeschouwing) tijdens de nazit van de voorstelling. Via <a href="http://www.musiker-in-deiner-stadt.de/musiker.html?land=nl&amp;prid=nl-10-143-248">www.musiker-in-deiner-stadt.de/musiker.html?land=nl&amp;prid=nl-10-143-248</a>, is het mogelijk gericht te zoeken naar amateur-bandjes die een gratis optreden willen verzorgen tijdens de nazit van de voorstelling.</li> <li>➤ Nazitarrangementen aanbieden (€3,- p.p. tafel, zitplaats, drankje en hapje reserveren). Bij verkoop kaarten, of entree schouwburg het arrangement verkopen, zodat er bij aanvang van de voorstelling bekend hoeveel gasten gebruik maken van dit arrangement en de tafels ingedeeld kunnen worden.</li> </ul> | Afdeling Verhuur en Horeca<br><br>Afdeling Horeca |
| 6  | <a href="#">Beleving rondleiding verbeteren</a>                                         | Korte termijn<br>Septem-ber '07                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De prijs voor de rondleiding van €5,- naar €9,- per persoon verhogen. Dit bedrag inclusief drankje en garderobe maken</li> <li>➤ Promotie en reclame aanpassen en inzetten om de vernieuwde invulling van de rondleiding te promoten.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Afdeling Horeca en Verhuur<br>Afdeling Marketing  |
| 7  | <a href="#">Promotie bij de jongeren publieksgroepen optimaliseren</a>                  | Korte termijn<br>Juli '07<br>Septem-ber '07<br><br>Oktober '07 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Promotie en reclamecampagnes ontwerpen en inzetten d.m.v. Banners, advertenties, e-mail en de website, hierdoor de benadering van de jongeren bevorderen.</li> <li>➤ Deze promotiemiddelen inzetten in de directe omgeving van jongeren, zoals het Centraal station Leiden, advertenties in de Mare; het Leids Universitair Weekblad, jongeren tijdschriften en via studenten mail bij (hoge)scholen.</li> <li>➤ Deelnemen aan de EL CID introductieweek 2008 (nieuwe studenten Universiteit Leiden). Hierdoor de nieuwe studenten van Leiden bekendmaken met de Leidse Schouwburg.</li> </ul>                                                                                                                                                                                         | Afdeling Marketing                                |
| 8  | <a href="#">Optimalisatie informatie-verstrekking kaartverkoop</a>                      | Korte termijn<br>Septem-ber '07                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trainingen organiseren voor de kassamedewerkers. Tijdens deze training alle nieuwe ontwikkelingen en procedures bespreken en vastleggen in een handleiding. Hierdoor kan er gezorgd gaan worden voor een duidelijke en rechtlijnige informatieverstrekking.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Afdeling Marketing (kaartverkoop)                 |
| 9  | <a href="#">Persoonlijk contact gasten bevorderen</a>                                   | Lange termijn<br>Seizoen '08                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Een vriendengroep opstarten. Via de website moeten de vrienden zich aan kunnen melden (€10,00 per jaar)</li> <li>➤ Selecte groep van vrienden 2 x per jaar uitnodigen voor een brainstormsessie over actuele onderwerpen.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Afdeling Marketing in overleg met de directie     |
| 10 | <a href="#">Fotomarketing implementeren</a>                                             | Lange termijn<br>Seizoen '08                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Onderzoek naar vormen van fotomarketing</li> <li>➤ Keuze maken voor vorm fotomarketing</li> <li>➤ Inzetten van fotomarketing</li> <li>➤ Fotomarketing via de website implementeren</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Afdeling Marketing                                |
| 11 | <a href="#">Ontvangst bij de entree optimaliseren</a>                                   | Lange termijn<br>Seizoen '08                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De informatiehoeveelheid aanpassen en op maat maken door aan iedere gast alleen te vertellen welke etage (begane grond, 1<sup>e</sup> of 2<sup>e</sup> etage) en de welke garderobezijde (links of rechts).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Afdeling Horeca                                   |
| 12 | <a href="#">Toiletgelegen-</a>                                                          | Lange                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De aankleding, sfeer en uitstraling van de toiletruimten</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Afdeling Techniek,                                |

|    |                                             |                        |                                                                                                                                                                            |                     |
|----|---------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
|    | heid aanpassen aan uitstraling van het pand | termijn<br>Seizoen '08 | vernieuwen door het kleurgebruik te veranderen (rood/goud), lichtspotjes rond de spiegels op te hangen (passend bij het theater) en posters (voorstellingen) op te hangen. | Horeca en Marketing |
| 13 | Taxiservice implementeren                   | Lange termijn '08      | ➤ Met een taxibedrijf in Leiden moeten afspraken, betreffende voorwaarden en prijzen, worden gemaakt.                                                                      | Afdeling Marketing  |

*Tabel 4: Implementatieplan aanbevelingen*

Het management team van de Leidse Schouwburg dient tijdens het tweewekelijkse MT overleg de bovenstaande aanbevelingen te bespreken en een overeenstemming te bereiken over de uitvoering ervan (tijdstip, verantwoordelijke afdelingen). De beslissingen, afspraken en planningen dienen naar alle medewerkers gecommuniceerd te worden. Het is van belang dat de medewerkers op de hoogte worden gebracht van de plannen en veranderingen. Hiermee kan onduidelijkheid worden voorkomen en kan de motivatie en betrokkenheid geoptimaliseerd worden.

De verwachtingen, wensen en eisen van de medewerkers en het publiek zijn in de aanbevelingen meegenomen, want dit zijn de stappen die genomen moeten worden om tevreden medewerkers en tevreden publiek te kunnen bereiken. Wanneer tevredenheid wordt verkregen, heeft de beleving veel meer kans.

Om ervoor te kunnen zorgen dat de aanbevelingen op een succesvolle manier geïmplementeerd kunnen gaan worden, zijn de onderstaande aandachtspunten, per context (zie hoofdstuk 3, blz. 13) ter aanvulling op het implementatieplan weergegeven.

#### **1. Persoonlijke context (geheel verwachtingen, veroorzaakt door ervaringen, doel en kennis)**

- Alles wat de gast niet kan zien, horen, voelen of ruiken dient niet gepresenteerd te worden. Door overstimulatie kan een warrig beeld overblijven.
- Door interactiviteit dient de gast uitgedaagd te worden om op zijn eigen manier aan het ontdekken te gaan. Dit kan gerealiseerd worden door de lay-out van de fysieke omgeving.
- Ieder gast komt met eigen verwachtingen; om een voorstelling te zien, een onderdeel van een avondje uit te zijn, iets te leren of de mogelijkheid mensen te ontmoeten. Elk motief vraagt om andere faciliteiten.

#### **2. Sociale context (alleen of in groepsverband)**

- Activiteiten ontwikkelen voor verschillende sociale groepen (individueel, groepen, families). De fysieke omgeving inrichten, aansluitend bij de doelstelling, zodat communicatie en interactie gestimuleerd wordt.
- Beleving van het publiek wordt mede vormgegeven door het personeel. Het personeel heeft de functie de beleving te individualiseren, door aan elke afzonderlijke gast persoonlijke aandacht te geven. De gast gaat zich welkom en belangrijk voelen en dat maakt de beleving positief en gedenkwaardig.

#### **3. Fysieke context (vormgeving, architectuur, lay-out, gevoel, objecten en activiteiten)**

- Het publiek verwacht belevenissen die verder gaan dan die van alledag. De activiteiten van het theater dienen deze verwachtingen ten minste te vervullen.
- Bezoekers worden sterk beïnvloed door fysieke aspecten als de architectuur, de ambiance, de reuk, het geluid en het "gevoel" dat de omgeving oproept. In detail de fysieke context doordenken, vanuit een vormgevings invalshoek. Hierbij zorgdragen voor een goede opvang van het publiek en door inrichting en bewegwijzering een thuisgevoel creëren.
- Het publiek wordt met vele soorten belevenissen geconfronteerd, waarvan een klein aantal wordt geselecteerd en onthouden. Activiteiten die het publiek aanspreken, zullen worden bezocht en herinnerd.
- Door middel van bewegwijzering, plaatsing van objecten en beeldmateriaal is het mogelijk de gedachten, gevoelens en uiteindelijk het leren van het publiek te beïnvloeden. De beleving dient voor, tijdens en na het bezoek te worden beïnvloed.

## Hoofdstuk 11 Consequenties van het registreren

*In hoofdstuk 9 zijn naast de aanbevelingen, ook de personele, organisatorische en financiële gevolgen weergegeven. In dit hoofdstuk worden de consequenties voor de organisatie en de financiële gevolgen, waaronder ook de personeelskosten (personele gevolgen) verder toegelicht. De financiële gevolgen (kosten en opbrengsten) worden door middel van een financieel kader weergegeven.*

*In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de subvragen: Welke personele consequenties vloeien voort uit de aanbevelingen voor de mogelijke oplossingen/verbeterpunten? Welke organisatorische consequenties vloeien voort uit de aanbevelingen voor de mogelijke oplossingen/verbeterpunten? Welke financiële consequenties vloeien voort uit de aanbevelingen voor de mogelijke oplossingen/verbeterpunten?*

De Leidse Schouwburg werkt nog sterk vanuit een supply chain – perspectief (management is gericht op het beheersen en optimaliseren van de goederen/geldstromen tot aan de klant binnen de bedrijfskolom) en vanuit die positie wil men een initiële invulling geven aan de belevenissen. De Leidse Schouwburg is geneigd de vergoeding daarvan te willen halen uit de verkoop van goederen (drinkjes/hapjes). De belevenissen staan ten dienste van het vergroten van het succes van deze goederen. De organisatie moet zich realiseren dat de prijsbandbreedte voor de producten veelal klein is. De marge die er rest voor het creëren van een belevenis is zodoende beperkt. In slechte tijden zal de neiging al snel zijn om te bezuinigen op deze luxe. Hierdoor komen belevenisconcepten nooit in het centrum van de aandacht te staan, terwijl ze in de ogen van het publiek juist wel de meeste waarde kunnen vertegenwoordigen. Om deze situatie te verbeteren kan er een prijs gevraagd worden voor de geleverde experience. Het is onverstandig om de experience gratis weg te geven (Pine en Gilmore, 1999). Beter is het om een tijdgebonden vergoeding te vragen die gekoppeld is aan de toegang tot de belevenisomgeving.

### 11.1 Personele consequenties

In hoofdstuk 9 zijn de personele consequenties per aanbeveling weergegeven. De financiële consequenties, betreffende de inzet van de medewerkers worden in het financiële kader van dit hoofdstuk verder toegelicht. Het aantal FTE en de personele kosten hiervan staan hierbij centraal.

### 11.2 Organisatorische consequenties

Per aanbeveling zijn ook de organisatorische consequenties in hoofdstuk 9 weergegeven. Omdat er op dit moment nog niet bekend is op welke manier de aanbevelingen ingevuld gaan worden, kunnen de organisatorische gevolgen niet in detail uitgewerkt worden. Wel is het mogelijk om de algemene organisatorische gevolgen weer te geven.

Wanneer de aanbevelingen op de juiste manier uitgevoerd worden, zullen de baten de kosten overtreffen. Het juiste spin-off effect zal bereikt worden, meerdere publieksgroepen kunnen worden aangetrokken, de inzet van de service en faciliteiten en de kwaliteit van de dienstverlening zullen verbeterd worden. Hierdoor is het mogelijk het imago te verbeteren, zodat de Leidse Schouwburg een succesrijke en welvarende positie binnen de theaterwereld kan gaan innemen. Belangrijk bij het behalen van deze voordelen en meerwaarde is de uitvoering, controle en evaluatie van het implementatieplan. Het implementeren van de aanbevelingen dient als proces uitgevoerd te worden. Binnen de organisatie dienen de uit te voeren stappen, de werkzaamheden, de vorderingen en de tegenslagen centraal te staan. Tijdens werkoverleg en managementteamvergaderingen dient de situatie steeds geëvalueerd te worden. Om de veranderingen en vernieuwingen binnen de Leidse Schouwburg op een geslaagde manier uit te kunnen voeren is het tevens van belang om de trends binnen de theaterbranche (zoals beschreven in hoofdstuk 1) en de invloed hierop binnen de facilitaire organisatie in de gaten te houden. Alle trends zullen invloed hebben op het succes van de organisatie. Belangrijk is dat de directie en het management doelstellingen ontwikkelingen om na te kunnen gaan of alle elementen van het aanbod bijdragen tot de gewenste publiekservaring en of dit op dezelfde wijze en in dezelfde richting gebeurt.

1. Doelstellingen organisatie: hoe de Leidse Schouwburg gezien wil worden door het publiek
2. Doelstellingen per doelgroep: per publieksgroep de doelen vaststellen, mogelijk maken en uitstralen
3. Doelstellingen met betrekking tot de fysieke context (architectuur, vormgeving, lay-out)
4. Doelstellingen met betrekking tot het personeel (gedragingen)
5. Doelstellingen met betrekking tot communicatie, netwerk, producten (flyer, advertentie, persbericht)

### 11.3 Financiële consequenties

Het implementeren van de aanbevelingen, die de beleving binnen de huidige situatie zal verhogen, de kwaliteit van de dienstverlening zal verbeteren en de beleveniseconomie in de aandacht zal zetten, zullen financiële kosten tot gevolg hebben. Om de financiële consequenties in kaart te kunnen brengen is er een kosten- en batenanalyse opgemaakt. Hierdoor wordt inzichtelijk gemaakt hoe de verwachte kosten in verhouding met de verwachte baten staan.

#### 11.3.1 Kosten

Per aanbeveling worden de geschatte kosten en baten weergegeven. Deze kosten zullen gemaakt worden om de beleving van een avond theater voor het publiek te kunnen bevorderen. De kosten worden in de kosten- batenanalyse weergegeven op jaarbasis.

De personeelskosten zijn berekend aan de hand van de bruto uurlonen, plus de percentages voor vakantiedagen (12,5%), ABP-premies (12%) en sociale verzekeringen (12,5%).

#### Kosten op jaarbasis

| Aanbeveling                                                        | Kostensoort                                                                                                                   | Kosten                                                                                            | Berekening                                                           | Toelichting                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Website optimaliseren</b>                                    | Personeelskosten<br>– Medewerker e-commerce                                                                                   | <b>€1668,16</b>                                                                                   | €16,04 per uur<br>x 104 uren                                         | Medewerker e-commerce werkt 24 uur p. week (104 p. maand)                                  |
|                                                                    | <b>Totaal (per jaar)</b>                                                                                                      | <b>€1668,16</b>                                                                                   |                                                                      |                                                                                            |
| <b>2. Theater-menu's</b>                                           | Personeelskosten<br>(per reservering)                                                                                         | €1260,75                                                                                          | €16,81<br>(loonkosten) x<br>75 uur                                   | Per reservering ongeveer 1 minuut extra telefoontijd<br>4500 minuten = 75 uur              |
|                                                                    | <b>Totaal (per jaar)</b>                                                                                                      | <b>€1260,75</b>                                                                                   |                                                                      |                                                                                            |
| <b>3. Bewegwijze-ring</b>                                          | Huisstijl en bewegwijzering aanpassen en vernieuwen                                                                           | <b>€4586,44</b>                                                                                   | €148,75 +<br>€3063,54 +<br>€1374,15                                  | Voorbereidingskosten<br>Uitvoeringskosten<br>Materiaalkosten                               |
|                                                                    | <b>Totaal (eenmalig)</b>                                                                                                      | <b>€4586,44</b>                                                                                   |                                                                      |                                                                                            |
| <b>4. Cursussen organiseren</b>                                    | Personeelskosten cursus<br>– cursusleider dans<br>– cursusleider toneel<br>– horecasupervisor<br>– horecamedewerker<br>Totaal | Per avond<br>€50,43<br>€50,43<br>€64,05<br>€90,00<br><b>€254,91 x 3<br/>avonden =<br/>€764,73</b> | €16,81 x 3 uur<br>€16,81 x 3 uur<br>€21,35 x 3 uur<br>€30,00 x 3 uur | €16,81 p. uur<br>€16,81 p. uur<br>Supervisor €21,35 p. uur<br>€15,- p.p p. uur x2 = €30,00 |
|                                                                    | Inkoopkosten<br>– koffie en koek                                                                                              | €36,00                                                                                            | <b>40 deelnemers<br/>x €0,90</b>                                     | €0,10 (koffie) + €0,80 (koek)<br>= €0,90 per persoon                                       |
|                                                                    | <b>Totaal (per jaar)</b>                                                                                                      | <b>€800,73</b>                                                                                    |                                                                      |                                                                                            |
|                                                                    |                                                                                                                               |                                                                                                   |                                                                      |                                                                                            |
| <b>5. Beleving nazit bevorderen *</b><br>(maandelijks organiseren) | Personeelskosten                                                                                                              | €50,00                                                                                            | €25,00 x 2                                                           | Opbouwen en afbreken (2 uur)                                                               |
|                                                                    | Materiaalkosten                                                                                                               | €230,00                                                                                           | €70,00 +<br>€80,00 +<br>€80,00                                       | 2 mengtafels (€35,- per stuk)<br>4 Monitors (€20,- per stuk)<br>Microfoons                 |
|                                                                    | <b>Totaal (per jaar, wanneer elke maand georganiseerd)</b>                                                                    | <b>€2520,00</b>                                                                                   |                                                                      |                                                                                            |
| <b>6. Beleving rondleiding verbeteren</b>                          | Personeelskosten horeca                                                                                                       | €30,00 per rondleiding                                                                            | €15,- x 2                                                            | Rondleiding duurt 2 uur, incl. voorbereiden en opruimen                                    |
|                                                                    | Inkoopkosten<br>– koffie en koek                                                                                              | €10,80 per rondleiding x<br>14 per jaar                                                           | <b>€0,90 x 12<br/>personen</b>                                       | De kosten voor koffie en koek zijn €0,90 p. persoon                                        |
|                                                                    | <b>Totaal (per jaar)</b>                                                                                                      | <b>€571,12</b>                                                                                    |                                                                      |                                                                                            |

|                                               |                                                                 |                     |                                                                                                                  |                                                                                             |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>7. Promotie jongeren publieksgroepen</b>   | Advertentiekosten De Mare                                       | €1500,00            | 375,00 x 4 per jaar = €1500,-                                                                                    | €0,75 per woord. A4-formaat = 500 woorden = €375,00                                         |
|                                               | Personeelskosten ELCID<br>– Directeur<br>– 2 medewerkers horeca | €51,12<br>€30,00    | €15,00 x 2                                                                                                       | ELCID deelname in de vorm van een 1 uur durende bijeenkomst in de theaterzaal               |
|                                               | <b>Totaal (per jaar)</b>                                        | <b>€1581,12</b>     |                                                                                                                  |                                                                                             |
| <b>8. Informatieverstrekking kaartverkoop</b> | Hoofd marketing                                                 | €56,00              | €28,00 x 2 uur                                                                                                   | Maandelijks training van hoofd marketing (2 uur) aan vijf medewerkers kaartverkoop          |
|                                               | Kaartverkoopmedewerkers                                         | €168,10             | €16,81 x 5 =<br>€84,05 x 2 uur                                                                                   |                                                                                             |
|                                               | <b>Totaal p. jaar (9 maanden)</b>                               | <b>€2016,90</b>     |                                                                                                                  |                                                                                             |
| <b>9. Persoonlijk contact bevorderen</b>      | Brainstormsessie<br>– Directeur<br>– Hoofd marketing            | €204,48<br>€112,00  | €15,12 x 4<br>€28,00 x 4                                                                                         | 1 x 4 uur per jaar organiseren<br>€51,12 x 4 uur per jaar<br>€28,00 x 4 uur per jaar        |
|                                               | Vriendengroep<br>– DVD Leidse Schouwburg                        | €200,00             | €2,00 x 100                                                                                                      | Ongeveer 100 deelnemers<br>€2,00 per DVD                                                    |
|                                               | <b>Totaal (per jaar)</b>                                        | <b>€516,48</b>      |                                                                                                                  |                                                                                             |
| <b>10. Fotomarketing</b>                      | Kosten Photonic<br>– Eenmalige voorbereiding                    | €490,00             |                                                                                                                  | Bij een aantal keer per jaar, zullen deze kosten, door Photonic in rekening worden gebracht |
|                                               | – Kosten fotograaf                                              | €400,00             |                                                                                                                  |                                                                                             |
|                                               | – Koppelkosten                                                  | €390,00             |                                                                                                                  |                                                                                             |
|                                               | – Transportkosten                                               | €140,00             |                                                                                                                  |                                                                                             |
|                                               | <b>Totaal (per jaar)</b>                                        | <b>€1420,00</b>     |                                                                                                                  |                                                                                             |
| <b>12. Toiletgelegenheid aanpassen</b>        | Verven<br>– Materiaalkosten<br>– Personeelskosten               | €600,00<br>€2000,00 | €25 x 80 uur                                                                                                     | Latex, grondverf, kleuren verf, kwasten, rollers etc.<br>Uurtarief x 10 dagen (80 uur)      |
|                                               | Verlichting en posters<br>– Lichtspots                          | €350,00             | €22,50 x 15                                                                                                      | 15 (Musik) wandlampen in theaterstijl €22,50 p. stuk                                        |
|                                               | – Posterlijsten                                                 | €90,00              | €15,00 x 6                                                                                                       | Fotolijsten (A2 formaat)<br>€15,00 per stuk                                                 |
|                                               | – Personeelskosten                                              | €500,00             | €25 x 20 uur                                                                                                     | 20 uur x uurtarief van €25,00                                                               |
|                                               | <b>Totaal (eenmalig)</b>                                        | <b>€3540,00</b>     |                                                                                                                  |                                                                                             |
|                                               | <b>Totale kosten aanbevelingen per jaar</b>                     | <b>€20481,70</b>    | <i>Om de kosten voor 1 jaar uit te rekenen, zijn de eenmalige- en maandelijks kosten omgerekend naar 1 jaar.</i> |                                                                                             |

Tabel 5: Kosten aanbevelingen

\* Naar de mogelijkheden voor het implementeren van het nazitarrangement dient nader onderzoek te worden uitgevoerd om de kosten en opbrengsten te kunnen berekenen.

### 11.1.2 Baten

Het belang dat door het publiek aan een optimale beleving van een avond theater en aan de juiste vormen van services en kwaliteit wordt gehecht, zullen een meerwaarde opleveren voor de Leidse Schouwburg. De meerwaarde van de aanbevelingen is veelal moeilijk in een geldsom te berekenen, omdat er niet direct sprake van een omzetting zal zijn. De meerwaarde die door, het realiseren van de beleving, als bijkomend voordeel zal hebben is het bereiken van een spin-off -effect. Het publiek zal, door de optimale beleving van een avond theater, de periode na een bezoek aanzienlijk meer kopen en positiever zijn. Er kunnen spin-off -effecten ontstaan, zoals een toename van het bestedingspatroon (meer goederen en diensten kopen of besluiten om opnieuw de organisatie te bezoeken), een uitdraging van de ervaring (nieuwe klanten aanbrengen) en een nieuwsaarde van de beleving (organisatie gratis publiciteit geven).

**Opbrengsten op jaarbasis**

| <b>Aanbeveling</b>                         | <b>Baten</b>       | <b>Berekening</b>                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cursussen organiseren</b>               | €1600,00           | 15 deelnemers toneelcursus = $15 \times €40,00 = €600,-$<br>25 deelnemers danscursus = $25 \times €40,00 = €1000,-$                                              |
| <b>Theatermenu realiseren</b>              | €22500,00          | Per verkocht menu €2,50 van restaurant (reclame) ontvangen. Voor 9000 menu's $\times €2,50 = €22.500$ per jaar                                                   |
| <b>Persoonlijk contact bevorderen</b>      | €1000,00           | €10,00 per vriend van de Leidse Schouwburg, naar schatting zullen hier 100 vaste gasten aan meedoen                                                              |
| <b>Beleving rondleiding verbeteren</b>     | €672,00 (per jaar) | Rondleiding is op dit moment €5,- p.p. Door de rondleiding te verhogen naar €9,- wordt hier $12 \times €4,-$ op verdiend = $€48,00 \times 14$ per jaar = €672,00 |
| <b>Totale baten aanbevelingen per jaar</b> | <b>€25772,00</b>   |                                                                                                                                                                  |

Tabel 6: Opbrengsten aanbevelingen

**11.4 Acceptatie en toekomstmogelijkheden**

Acceptatie van het implementeren van de aanbevelingen kan bereikt worden door alle medewerkers (strategisch, tactisch en operationeel niveau) volledige bij het implementatieproces te betrekken en de rol van de medewerkers goed te doordenken. Het zorgdragen voor goede opleiding, training, begeleiding en instructie is hierbij van belang. Om in de toekomst het succes van de Leidse Schouwburg te kunnen waarborgen is het implementeren van de transformatie van groot belang. Transformatie is het (zorg)proces van een reeks belevenissen die zich in de loop van de tijd verder ontwikkelen. Om door de stadia van transformatie heen te komen dient de organisatie zich als doel te stellen een bepaalde, gewenste verandering tot stand te brengen om iets te bereiken wat meer is. De mentaliteit, jong van geest, open minded, authentiek en correct, is hierbij van belang. In de mission statement dienen hierbij de woorden; kennis, geduld, eerlijkheid, vertrouwen, ritme en moed terug te komen. De strategische plannen en de mission statements moeten gebaseerd zijn op de eigen uniciteit. Binnen de organisatie moet bepaald worden wat men als organisatie de gasten wil laten herinneren. De eigen dimensies, met een concurrentieonderscheid als natuurlijk bijproduct moeten onderzocht worden en de medewerkers moeten worden omgevormd tot zorgende mensen, die geestelijk kunnen groeien door de uit te voeren werkzaamheden. Leaders dienen bereid te zijn hun eigen behoeften op te offeren voor die van hun medewerkers en de medewerkers moeten hun behoeften willen opofferen voor de behoeften van de gasten. Alle activiteiten binnen de organisatie moeten plaatsvinden met het doel veranderingen in de omgeving en gedenkwaardige belevenissen op gang te brengen die het publiek laat ervaren hoe het is om te leven in een theaterwereld.

## Literatuuropgave

### Boeken

- Baarda, D.B. en Goede, M.P.M. de: Basisboek Methoden en Technieken. Tweede druk. Houten: Stenfert Kroes, 1998. ISBN 9020725890
- Barel, A. & Lagendijk, E.: Theater & marketing, spanning & sensatie. Amsterdam: Uitgeverij International Theatre & Film Books, 2004. ISBN 9064036519
- Bij, H. v.d.: Kwaliteitsmanagement in beweging. Tweede herziene druk. Deventer: Kluwer, 2004. ISBN 9014080891
- Boswijk, A., Thijssen, T. & Peelen, E.: Een nieuwe kijk op de experience economy. Derde druk. Benelux: Pearson Education, 2005. ISBN 9043009288
- Buurma, H. & Jacobs, C.W.J.M.: Integraal management in overheid en publieke sector. Tweede druk. Utrecht: Uitgeverij LEMMA BV, 1999. ISBN 9051896220
- Jans, R.: Het schrijven van beleidsadviezen. Derde druk. Soest: Uitgeverij Nelissen, 2004. ISBN 9024414687
- Jensen, R.: The Dream Society: How the coming shift from information to imagination will transform your business. McGraw-Hill, 1999. ISBN 9052613257
- Heuvel, J.: Dienstenmarketing. Derde druk. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff BV, 2005. ISBN 9001384218
- Krimpen, J.: Facility Management in perspectief: het organiseren van maatwerk in facilitaire dienstverlening. Alphen aan de Rijn: Kluwer, 2003. ISBN 9013000436
- Maas, drs. G.W.A., Pleunes, drs. J.W.: Facility Management. Alphen aan de Rijn: Kluwer, 2001. ISBN 9013032052
- Mastenbroek, W.F.G.: Conflicthantering en organisatieontwikkeling. Vierde druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2005. ISBN 9014051859
- Pine, J. II, B. en Gilmore, J.H.: De beleveniseconomie. Werk is theater en elke onderneming creëert zijn eigen podium. Schoonhoven: Academic Service, 2000. ISBN 9052613257
- Peithman, S. & Offen, N.: The Stage Directions. Guide to Getting and Keeping Your Audience. Portsmouth NH: Heinemann, 2004. ISBN 0325001138
- Ranshuysen, L.: Handleiding publieksonderzoek voor podia en musea. Tweede druk. Amsterdam: Boekmanstudies, 1999. ISBN 9066500581
- Stratum, R.van: Niks is wat het lijkt, maar dat maakt het juist zo mooi! Tilburg: Etin adviseurs, 2001. ISBN 9051668317
- Tetters, J.H.J.P. & Viehoff, J.H.R.M.: Marketing voor dienstverlenende organisaties. Beleid en uitvoering. Derde druk. Deventer: Samsom, 2000. ISBN 9026719256
- Tiggelaar, B.: Dromen, durven, doen. Het managen van de lastigste persoon op aarde: jezelf. Achtste druk. Utrecht: Uitgeverij het Spectrum, 2006. ISBN 9027416052
- Thuis, P.T.H.J.: Toegepaste organisatiekunde. Derde druk. Houten: Wolters-Noordhoff, 2003. ISBN 9001860397
- Verhoeven, N.: Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger beroepsonderwijs. Amsterdam: Uitgeverij Boom, 2004. ISBN 9053529128

### Internet

- Leidse Schouwburg  
<http://www.leidseschouwburg.nl>, 2006
- Blackboard Haagse Hogeschool  
<http://blackboard.hhs.nl>, 2007
- Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties  
<http://www.vscd.nl>, 2007
- Twynstra Gudde, Adviseurs en managers  
<http://www.twynstraguddekennisbank.nl>, 2007
- Centraal Bureau voor de Statistiek  
<http://www.CBS.nl>, 2006
- Hans on Experience, Weblog of Hans Mestrum



- <http://hansonexperience.com>, 2007
- Sociaal en Cultureel Planbureau  
<http://www.scp.nl>, 2007
- Managers online, internetmagazine voor directeuren en managers  
<http://www.managersonline.nl/index.php?section=article&id=4894>, 2007
- Adburdias, adviseurs in verbeteren  
<http://www.adburdias.nl/kwaliteit.htm>, 2007
- Geocities  
<http://www.geocities.com/akhorlin//00-dromen.html>, 2000
- Berekenen de steekproefgrootte  
<http://www.journalinks.be/steekproef/>, 2007
- Jungle Rating, internet consultants  
<http://www.junglerating.nl>, 2007
- Evenementen vandaag  
<http://www.evenementenvandaag.nl>, 2007
- Podium.tevreden.nl  
<http://www.podium.tevreden.nl>, 2007
- Piët, Susanne, eigen column  
<http://www.susannepiet.com>, 2006
- Scriptie van Pieter van der Gheynst  
[http://www.vti.be/files/PieterVanDerGheynst\\_Scriptie2005.pdf](http://www.vti.be/files/PieterVanDerGheynst_Scriptie2005.pdf), 2005
- Photonic voor fotomarketing en evenementenfotografie  
<http://www.Photonic.nl>

## Artikelen

- Keulemans, C.: 'Waar gaat dit over?'. Vrij Nederland: Kunst & Cultuur, 08-10-2005
- Horlings, A.: Het beste verhaal heeft de toekomst, 15-11-2000
- Koper, A.: Jeugd hunkert naar exclusieve eenvoud, 16-08-2003
- Samhoud en Signs of the Time: onderzoek 'Experience economy; Next generation', 2003
- Garssen, J. en Verhoef, R.: Nederland en Europa, Groeien en vergrijzen, 2000

## Syllabi

- Genet, C.M.: Methoden van onderzoek en de markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2003, code 2384

## Handleiding

- Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2006 - 2007. Twaalfde druk. Den Haag: Haagse Hogeschool, Academie voor Facility Management. 2006. ISBN 9073077095
- Mante, Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2003, code 2318

# 'Het leven, één grote belevenis!'

Op weg naar een betekenisvolle belevenis bij de  
Leidse Schouwburg

## Bijlagen

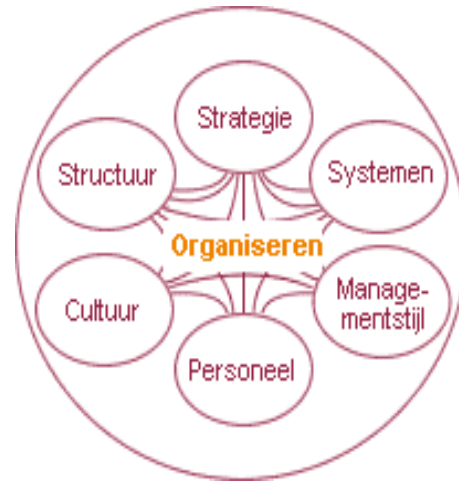
- Bijlage 1** Organisatieanalyse
- Bijlage 2** Onderzoeksdimensies interne observatie
- Bijlage 3** Belevenismodellen
- Bijlage 4** Interviewvragen medewerkers
- Bijlage 5** Resultaten medewerkersonderzoek
- Bijlage 6** Publieksbelevingenquête
- Bijlage 7** Resultaten publieksbelevingonderzoek
- Bijlage 8** Extern theateronderzoek
- Bijlage 9** Voorbereidend extern theateronderzoek
- Bijlage 10** Resultaten extern theateronderzoek
- Bijlage 11** Aanpassingen website Leidse Schouwburg
- Bijlage 12** Economische kenmerken belevenis en transformatie

## Bijlage 1 Organisatieanalyse

Organiseren is het inrichten en faciliteren van een organisatie met als doel ervoor te zorgen dat de mensen in de organisatie het primaire proces kunnen uitvoeren: het realiseren van producten, diensten en/of belevingen. De organisatieanalyse van de Leidse Schouwburg wordt door middel van zes ontwerpvariabelen uitgevoerd<sup>37</sup>. Een juiste afstemming van deze zes ontwerpvariabelen zorgt voor drie uitgangspunten en een evenwichtige organisatie.

### De zes ontwerpvariabelen

1. Strategie is de manier waarop, en het geheel van middelen waarmee, vooraf vastgestelde doelen worden nagestreefd
2. Structuur is de verdeling en compensatie van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
3. Cultuur is het geheel van gemeenschappelijke normen en waarden van een groep mensen en hun gedrag als uiting daarvan
4. Personeel is het geheel van karakteristieken en vaardigheden van medewerkers
5. Managementstijl is het geheel van kenmerkende gedragspatronen van het management
6. Systemen zijn de regels en procedures waarmee het dagelijks functioneren gestuurd wordt



Figuur 2: Zes ontwerpvariabelen

### Drie uitgangspunten

- Evenwicht: iedere ontwerpvariabele is even belangrijk. Al vragen ze tijd, energie en aandacht van het management
- Samenhang: een verandering in één ontwerpvariabele betekent een (noodzakelijke) verandering in de overige vijf ontwerpvariabelen. De ontwerpvariabelen moeten dan ook op elkaar worden afgestemd
- Heterogeniteit: de invulling van de ontwerpvariabelen varieert. Er zijn bijvoorbeeld verschillen tussen formeel en informeel, tussen intern en extern, en naar tijd, plaats en onderdeel

### 1. Strategie

De strategie van een organisatie beschrijft de manier waarop, en het geheel van middelen waarmee, vooraf vastgestelde doelen worden nagestreefd. Alvorens de doelen van de organisatie worden vastgesteld is het belangrijk de missie te formuleren.

- *Missie*: de missie geeft antwoord op de vraag: Waarom bestaan wij en waarom is het belangrijk dat wij bestaan? De missie geeft een omschrijving van wat de medewerkers voor elkaar en voor de samenleving willen betekenen. De Leidse Schouwburg heeft de volgende missie opgesteld:

*De Leidse Schouwburg streeft naar een optimale samenwerking met de gemeente Leiden, dienst Cultuur en Educatie. Tevens streeft men naar het garanderen van continuïteit en haalbaarheid van het aanbod; de theatervoorstellingen.*

Om deze missie zo optimaal mogelijk uit te kunnen stralen is er een doelstelling opgesteld.

- *Doelstelling*: deze geeft het antwoord op de vraag wat de organisatie precies wil bereiken. De doelstelling van de Leidse Schouwburg bestaat uit de volgende drietal punten:

1. Een representatieve doorsnee van het landelijk professionele theateraanbod vertonen. In het bepalen van het theateraanbod dient ook aandacht besteed te worden aan lokaal amateur-theater. Om te blijven streven naar een breed en gevarieerd aanbod aan professioneel en amateur-theater dient samenwerking plaats te vinden met andere instellingen binnen het Leidse kunstcircuit.
2. De Schouwburgdirecteur dient bij het bepalen van de programmering een balans te kennen tussen kunst en amusement door enerzijds een breed publiek aan te spreken en anderzijds een avontuurlijke kant te hebben.

<sup>37</sup> <http://www.twynstraguddekennisbank.nl/>, 2007

3. De Leidse Schouwburg initieert projectmatige activiteiten op het gebied van: educatie, doelgroepbenadering (jeugd, familie en jongeren), culturele diversiteit, amateur-schap, kunstbeoefening, (co)productie ter stimulering van het theaterklimaat (voor de langere termijn).

- **Prestatienormen:** vanuit de dienst van cultuur en educatie is vastgesteld dat de Leidse Schouwburg in 2006 / 2007 de volgende prestatienormen dient te behalen:

| Prestatienormen                               | 2005/2006 | 2006/2007 |
|-----------------------------------------------|-----------|-----------|
| <b>Aantal activiteiten</b>                    | 210       | 250       |
| <b>Waarvan:</b>                               |           |           |
| - openbare professionele voorstellingen       | 170       | 210       |
| - verhuringen met publiek                     | 30        | 30        |
| - verhuringen zonder publiek                  | 10        | 10        |
| <b>Aantal gast per jaar – programmeringen</b> | 54.000    | 64.000    |
| <b>Aantal gast per jaar – verhuring</b>       | 14.000    | 14.000    |
| <b>Bezettingsgraad programmering</b>          | 69%       | 69%       |
| <b>Bezettingsgraad verhuring</b>              | 89%       | 89%       |

Tabel 7: Prestatienormen Leidse Schouwburg 2005/2006 en 2006/2007

De stijging van het aantal voorstellingen gedurende het theaterseizoen 2006/2007 is bovenproportioneel en heeft geen structureel karakter. De extra programmering is gerelateerd aan de tijdelijke sluiting van de Stadsgehoorzaal tijdens voornoemde periode.

- **Doelgroep:** de Leidse Schouwburg richt zich voornamelijk op iedereen vanaf 4 jaar en ouder met een brede interesse en een avontuurlijke kant. De doelgroep die de Leidse Schouwburg frequent bezoekt is de blanke Nederlander van gemiddeld 40 tot 60 jaar oud uit de hogere inkomensklasse.

Om de *doelstelling* te kunnen bereiken is het voortbrengen van de onderstaande producten, diensten en services van belang.

- **Producten (theatervoorstellingen):** de theatervoorstellingen worden gepresenteerd in de seizoenbrochure, op de website en in een maandelijks flyer.
  - Toneel
  - Dans
  - Musical
  - Cabaret
  - Show
  - Opera
  - Mime
  - Kindertheater
  - Muziek theater
  - Muziek
- **Diensten (educatie):**
  - Rondleidingen;
  - inleidingen en nabesprekingen;
  - cultureel Kunstzinnige Vorming (CKV);
  - Leidse Kunstshot Festival;
  - scholieren en CKV = CJP korting.
- **Services:** de service die binnen de Leidse Schouwburg aan het publiek wordt geboden bestaat uit: ontvangst, portemonneeloze pauze en garderobe. De portemonneeloze pauze, betekent dat alle gasten één drankje krijgen aangeboden (pauze/nazit). De gasten zien dit als een extra service omdat het pausedrankje en de garderobe bij de entreprijs zijn inbegrepen. Het assortiment van de horeca binnen de Leidse Schouwburg bestaat uit: Holland's assortiment 'laag' (6% BTW), Holland's assortiment 'hoog' (19% BTW) en snacks.
- **Prijzen:**

De hoogte van de prijs van de kaarten wordt in overleg met het impresariaat vastgesteld. De hoogte van de prijzen hangen samen met de hoeveelheid personeelsleden en de bekendheid van de productie. Als voorbeeld kan worden gegeven dat Youp van 't Hek de entreprijzen laag wil houden, omdat hij toegankelijk wil zijn voor alle soorten publieksgroepen. Op de prijs van de kaarten zit de laagste marge. Als extra service, biedt de Leidse Schouwburg de verkoop van Food & Beverage (drank en kleine snacks). Op de verkoop van Food & Beverage zit de hoogste marge. Dit geldt ook voor de verhuur van de zalen. Dit is een goede inkomstenbron, doordat de hoogste marges (ongeveer 40%) op deze producten zit.

- **Markten:** om de doelstellingen van de Leidse Schouwburg te kunnen bereiken, richt de Leidse Schouwburg zich op bepaalde markten. De markten waarop de Leidse Schouwburg werkzaam is, zijn de particuliere- en de zakelijke markt. De Leidse Schouwburg houdt zich ongeveer 75% met de particuliere markt bezig en ongeveer 25% met de zakelijke markt. De particuliere markt is voor de Leidse Schouwburg te omschrijven als: "Iedereen vanaf 4 jaar en ouder met een brede interesse en een avontuurlijke kant de doelgroep." De doelgroep die de Leidse Schouwburg frequent bezoekt is de blanke Nederlander van gemiddeld 40 tot 60 jaar uit de hogere inkomensklasse. De zakelijke markt van de Leidse Schouwburg bestaat onder andere uit: bedrijven, stichtingen, verenigingen en overheid. De particuliere markt geeft net zoals de zakelijke markt een basis voor een mogelijk herhaal bezoek aan de Leidse Schouwburg en mogelijke mond-tot-mond reclame over de Leidse Schouwburg. Iets dat met een theatervoorstelling kan beginnen, kan een herhaling zijn met de verhuur van een zaal.
- **Financiën:** de Leidse Schouwburg is een gemeentelijke instelling. De Leidse Schouwburg krijgt de beschikking over een door de Gemeenteraad vastgesteld exploitatiebudget, evenals de betreffende reserves en voorzieningen. Elk jaar wordt een nieuw exploitatiebudget vastgesteld. Het exploitatiebudget voor het seizoen 2006 was €978.045 en voor 2007 is het vastgesteld op €990.271,00. De bedrijfsreserve van de Leidse Schouwburg mag uit niet meer bestaan dan 10% van de jaarlijks begrote uitgaven. Aan de besteding van een positief overschot tot de limiet van 10% worden geen nadere voorwaarden gesteld.

De exploitatiecijfers van het jaar 2006 worden in onderstaande tabel weergegeven.

|                      | Lasten       |              |             | Baten        |              |            | Totaal      |
|----------------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|------------|-------------|
|                      | Begroot      | Rekening     | Saldo       | Begroot      | Rekening     | Saldo      | Saldo       |
| <b>Directie</b>      | 166          | 171          | -5          | 10           | 1            | -9         | -14         |
| <b>Marketing</b>     | 292          | 297          | -6          | 39           | 83           | 45         | 39          |
| <b>Techniek</b>      | 351          | 469          | -118        | 30           | 54           | 24         | -94         |
| <b>Horeca</b>        | 321          | 390          | -69         | 298          | 339          | 41         | -28         |
| <b>Facilitair</b>    | 349          | 377          | -28         | 0            | 30           | 30         | 2           |
| <b>Programmering</b> | 1.135        | 1.201        | -67         | 1.179        | 1.179        | 0          | -67         |
| <b>Verhuringen</b>   | 0            | 0            | 0           | 59           | 49           | -10        | -10         |
| <b>Projecten</b>     | 0            | 80           | -80         | 0            | 62           | 62         | -18         |
|                      | <b>2.613</b> | <b>2.985</b> | <b>-372</b> | <b>1.615</b> | <b>1.798</b> | <b>183</b> | <b>-189</b> |

Exploitatiecijfers Leidse Schouwburg 2006

Bedragen x €1000

In deze tabel is te zien dat er voor het theaterseizoen 2006 een tekort van €189.000 is geboekt. De jaarlijkse kosten voor de Leidse Schouwburg bestaan uit de niet gebouwgebonden kosten en de gebouwgebonden kosten die worden gemaakt per theatervoorstelling.

De niet gebouwgebonden kosten, bestaan uit personeelskosten en inkoopkosten

- Personeelskosten: zijn afhankelijk en gerelateerd aan het aantal gasten van de voorstellingsavond:

| Aantal gasten | Aantal medewerkers | Aantal uren | Totale kosten |
|---------------|--------------------|-------------|---------------|
| 100           | 5                  | 20          | €350,00       |
| 300           | 6                  | 24          | €420,00       |
| 500           | 9                  | 36          | €630,00       |

Tabel 9: Personeelskosten horeca per voorstelling

In de onderstaande tabel worden de gebouwgebonden kosten weergegeven.

| Omschrijving                          | Prijs          | Jaarlijkse<br>afschrijving | Jaarlijks<br>aantal<br>voorstellingen | Kosten per voorstelling |
|---------------------------------------|----------------|----------------------------|---------------------------------------|-------------------------|
| <b>Dimmers</b>                        | € 50.000,00    | 25                         | 250                                   | € 8,00                  |
| <b>Belichtingsarmaturen</b>           | € 80.000,00    | 12                         | 250                                   | € 26,67                 |
| <b>Bekabeling licht</b>               | € 4.000,00     | 5                          | 250                                   | € 3,20                  |
| <b>Lichtbronnen</b>                   | € 1.500,00     | 1                          | 250                                   | € 6,00                  |
| <b>Toneelstofferij</b>                | € 6.000,00     | 5                          | 250                                   | € 4,80                  |
| <b>Toneelvloer</b>                    | € 50.000,00    | 30                         | 250                                   | € 6,67                  |
| <b>Vloerbedekking</b>                 | € 90.000,00    | 10                         | 250                                   | € 36,00                 |
| <b>Wandbespanning</b>                 | € 70.000,00    | 20                         | 250                                   | € 14,00                 |
| <b>Toiletgroepen</b>                  | € 100.000,00   | 30                         | 250                                   | € 13,33                 |
| <b>Energie</b>                        | € 60.000,00    | 1                          | 250                                   | € 240,00                |
| <b>Personeelskosten onderhoud</b>     | € 25.000,00    | 1                          | 250                                   | € 100,00                |
| <b>Plasmaschermen</b>                 | € 30.000,00    | 8                          | 250                                   | € 15,00                 |
| <b>Schilderwerk groot</b>             | € 25.000,00    | 8                          | 250                                   | € 12,50                 |
| <b>Schilderwerk klein</b>             | € 3.000,00     | 1                          | 250                                   | € 12,00                 |
| <b>Trekkenwand</b>                    | € 1.300.000,00 | 25                         | 250                                   | € 208,00                |
| <b>Laad/los installatie</b>           | € 100.000,00   | 25                         | 250                                   | € 16,00                 |
| <b>Luchtbehandelinginstallatie</b>    | € 250.000,00   | 20                         | 250                                   | € 50,00                 |
| <b>Zaalstoelen</b>                    | € 250.000,00   | 30                         | 250                                   | € 33,33                 |
| <b>Dakbedekking</b>                   | € 100.000,00   | 20                         | 250                                   | € 20,00                 |
| <b>Kosten totaal per voorstelling</b> |                |                            |                                       | <b>€ 825,50</b>         |

Tabel 10: Jaarlijkse gebouwgebonden kosten per voorstelling

- **Controle:** de controle vindt plaats vanuit de dienst Cultuur en Educatie vanuit de Gemeente Leiden. Deze controle houdt in dat de dienst Cultuur en Educatie de financiële administratie en verslagen van het managementteam controleert om te controleren of aan de gewenste normen wordt voldaan. Deze controle wordt gedaan naar aanleiding van verschillende rapportages. Deze rapportages bestaan minimaal uit de volgende punten:

- stand van zaken realisatie dienstverlening met betrekking tot de afgesproken prestaties en kengetallen
- stand van zaken inzet middelen (begrotingsuitvoering)
- een conceptrapportage ten behoeve van portefeuillehouder Cultuur betreffende de in genoemde projectmatige activiteiten
- stand van zaken met betrekking tot de volgende thema's uit het managementcontract; algemene bepalingen, activiteiten, gebouw, financiën en personeel.

## 2. Structuur

Structuur is de verdeling en compensatie van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen een organisatie. Het organogram van de organisatie weerspiegelt de organisatiestructuur. De organisatiestructuur geeft de hiërarchie van de gezagverhoudingen binnen een de organisatie aan. De organisatiestructuur van de Leidse Schouwburg is een lijnorganisatie te noemen. Er bestaan verschillende niveaus met ieder een eigen taakgebied en verantwoordelijkheden. De basisconfiguratie die binnen de Leidse Schouwburg wordt gehanteerd is de basisconfiguratie van de eenvoudige structuur. Binnen deze eenvoudige structuur wordt het coördinatiemechanismen van direct toezicht toegepast.<sup>38</sup> De Leidse Schouwburg heeft een vlakke organisatie en kent geen voelbare hiërarchie. De enige hiërarchie die te vinden is, komt terug in het organogram. De spanwijdte van de directeur zijn de drie managers van de afdelingen faciliteiten, publiciteit en techniek. Aan deze drie managers wordt direct, zonder tussenniveaus, leiding gegeven. De managers van de drie verschillende afdelingen hebben een aantal medewerkers onder zich. De manager van die afdeling geeft direct leiding, zonder tussenniveaus, aan deze medewerkers. De spandiepte van de

<sup>38</sup> Thuis, P.: Toegepaste organisatiekunde, 2003, blz. 282

directeur zijn drie managers en de 15 tot 25 medewerkers van de afdelingen faciliteiten, publiciteit en techniek. Aan deze managers en medewerkers wordt direct of indirect leiding gegeven. Het organogram van de Leidse Schouwburg wordt aan het einde van de organisatieanalyse weergegeven. Hieronder wordt een toelichting op het organogram van de Leidse Schouwburg gegeven.

- Directeur: verantwoordelijk voor de programmering en het contact met de gemeente. Fulltime (36 uur)
- Manager Techniek: verantwoordelijk voor afdeling techniek. Parttime (32 uur)
- Manager Marketing: verantwoordelijk voor de afdelingen marketing en kaartverkoop. Parttime (32 uur)
- Manager Faciliteiten: verantwoordelijk voor de afdelingen horeca, huishouding, secretariaat en administratie. Parttime (32 uur)
- Coördinator Techniek: parttime (32 uur)
- Coördinator Kaartverkoop: parttime (32 uur)
- Coördinator Horeca verhuringen: parttime (32 uur)
- Coördinator Horeca operationeel: parttime (32 uur)
- Medewerkers Techniek: 4 parttimers (32 uur)
- Medewerker Publiciteit: parttime (32 uur)
- Medewerker E-commerce: parttime (24 uur)
- Medewerkers Kaartverkoop: 3 parttimers (waarvan 1 x 28 uur en 2 x 16 uur)
- Medewerkers Horeca: 25 vaste krachten (10,3 per persoon per week)
- Medewerkers Huishouding: 2 parttimers (32 uur)
- Medewerker Secretariaat: parttime (19,5 uur)
- Medewerker Financiële administratie (23 uur)

### 3. Cultuur

Cultuur is het geheel van gemeenschappelijke normen en waarden van een groep mensen en hun gedrag als uiting daarvan. De organisatiecultuur is een, structurele organisatie-eigenschap, dat wordt vormgegeven door de onderstaande waarden, normen en rituelen en tradities.

- Waarden: binnen de Leidse Schouwburg gaat het personeel informeel en met respect met elkaar om. Er heerst een open sfeer en er is veel communicatie, waarbij openheid naar ieder belangrijk is. Van afstandelijkheid tussen personeel, tussen directie en personeel, is geen sprake. Bij de omgang tussen het personeel en de gasten van de Leidse Schouwburg wordt uitgegaan van een formele omgangsregel. Het personeel dient de gast formeel te benaderen en te vooysvoyeren, tenzij de gast zelf het personeelslid op een informele manier benadert. Representatief overkomen is het uitgangspunt bij de omgang met gasten.
- Normen: binnen de Leidse Schouwburg zijn de onderstaande normen opgesteld.
  - Wanneer men zich uitgeeft als medewerker van de Leidse Schouwburg, dient men zich altijd representatief te kleden en op te stellen.
  - Iedereen van de 'front of house' dient te allen tijde de bedrijfskleding te dragen.
  - Iedereen dient elkaar met respect te behandelen.
  - Iedereen dient op tijd op de werkplek aanwezig te zijn.
- Rituelen en tradities: intern en extern zijn er bepaalde rituelen en tradities. Intern wordt er bij de start van het nieuwe seizoen ieder jaar een personeelsuitje gepland. Verder komen de medewerkers van de Leidse Schouwburg tijdens de werkdagen dagelijks tijdens de lunch samen. Extern kan worden gesproken over de seizoenbrochure. Deze seizoenbrochure komt elk jaar begin mei uit, waar een presentatie aan wordt verbonden. Verder wordt er aan het begin van elk seizoen (september) een Open Huis gehouden. Geïnteresseerden kunnen een rondleiding krijgen en op deze dag zijn er aanbiedingen voor speciale voorstellingen.

### 4. Personeel

Personeel is het geheel van karakteristieken en vaardigheden van medewerkers. Het personeel van de Leidse Schouwburg is onderverdeeld in de afdelingen binnen het primaire en het ondersteunende proces.

- *Primair proces*: zonder de onderstaande afdelingen (medewerkers) kan de Leidse Schouwburg geen voorstellingen uitvoeren.
  1. Theaterprogrammering: de theaterprogrammering bestaat uit diverse disciplines, zoals: toneel, dans, musical, cabaret, show, opera, mime, kindertheater, muziektheater en muziek. Naast de programmering wordt de Leidse Schouwburg verhuurd voor verschillende evenementen met of zonder publiek. Hieronder vallen onder andere de "school" voorstellingen, die in het kader van de Kunstzinnige Vorming

Basisonderwijs door de afdeling Cultuur en Sport van de dienst Cultuur en Educatie worden georganiseerd. De theaterprogrammering wordt uitgevoerd door de directeur van de Leidse Schouwburg.

2. Techniek: de afdeling Techniek heeft als hoofdtaken de technische voorbereiding (opbouw toneel), het onderhoud van het gebouw, de technische ondersteuning tijdens voorstellingen en de technische afbouw.
3. Kaartverkoop: de afdeling kaartverkoop heeft als hoofdtaken het informeren van de gasten en de verkoop en reservering van kaarten voor voorstellingen.
  - *Ondersteunende processen*: om de primaire processen van de Leidse Schouwburg optimaal te kunnen ondersteunen wordt er gebruik gemaakt van de onderstaande afdelingen.
    1. Marketing en publiciteit: de afdeling Marketing en publiciteit heeft als hoofdtaken het promoten van de voorstellingen en het ontwikkelen van de seizoen-, en midden seizoenbrochure.
    2. Faciliteiten: het hoofd Faciliteiten geeft leiding aan de onderstaande drie afdelingen.
      - Horeca: verkoop van dranken (voor aanvangvoorstelling, tijdens de pauze en na afloop) en het verlenen van services (garderobe, ouvreuse, kaartcontrole en eerste aanspreekpunt gast)
      - Huishouding: schoonhouden van het pand
      - Secretariaat / administratie: verwerken van de administratie, bewaken van de financiën, het waarborgen van de kwaliteit, het bewaken van doelstellingen.
  - *Personeelskosten medewerkers faciliteiten*

| Funcities medewerkers                          | Aantal | Kosten per uur <sup>39</sup> | Totaal  |
|------------------------------------------------|--------|------------------------------|---------|
| Manager faciliteiten                           | 1      | €24,64                       | €24,64  |
| Medewerker Secretariaat                        | 1      | €18,63                       | €18,63  |
| Medewerker Financiële administratie            | 1      | €19,10                       | €19,10  |
| Medewerkers Huishouding                        | 2      | €16,82                       | €33,64  |
| Coördinator horeca verhuringen en operationeel | 2      | €21,35                       | €42,70  |
| Medewerkers horeca                             | 25     | €15,00                       | €375,00 |

Tabel 11: Kosten medewerkers faciliteiten

## 5. Managementstijl

Managementstijl is het geheel van kenmerkende gedragspatronen van het management. Om de managementstijl binnen de Leidse Schouwburg te analyseren wordt er gebruik gemaakt van de methode van Hofstede. De cultuurtypering van Geert Hofstede werkt met zes soorten cultuurdimensies, waarmee de stijl van het management kan worden weergegeven.

- *Proces gericht cultuur – Resultaat gerichte cultuur*

De Leidse Schouwburg heeft een procesgerichte cultuur omdat er geen zinloze risico's genomen. Maar de Leidse Schouwburg heeft ook een resultaatgerichte cultuur, want de theatervoorstellingen zijn geen dag hetzelfde. De Leidse Schouwburg blijft bezig met het opzoeken van uitdagingen.

- *Mens gerichte cultuur – Werk gerichte cultuur*

De Leidse Schouwburg heeft een mens gerichte cultuur, omdat er gestreefd wordt naar een optimale samenwerkingscultuur. Alle medewerkers zijn open en eerlijk naar elkaar. De Leidse Schouwburg is een vlakke organisatie en elke middag lunchen de medewerkers samen. Persoonlijk contact is van groot belang binnen deze branche. Deze open en eerlijke houding intern, wordt door middel van grote gastvrijheid ook naar de gasten uitgestraald. Gastvrijheid is de rode draad van de Leidse Schouwburg.

- *Organisatie gerichte cultuur – Vak gerichte cultuur*

De Leidse Schouwburg heeft een karakter dat gericht is op de organisatie waar men werkt. De Leidse Schouwburg kent verschillende afdelingen; horeca, techniek, huishouding, publiciteit, programmering en kantoor (tevens secretariaat/administratie). Met al deze afdelingen, kent iedere afdeling zijn eigen verantwoordelijkheden en taken. Bij een theatervoorstelling komen deze afdelingen tot een goed resultaat en uitvoering.

<sup>39</sup> De personeelskosten zijn berekent aan de hand van de bruto uurloren, plus de percentages voor vakantiedagen (12,5%), ABP-premies (12%) en sociale verzekeringen (12,5%).



- *Openhouding – Gesloten houding*

De Leidse Schouwburg heeft een open houding richting omgeving en nieuwkomers. Het is goed te merken dat alles binnen de organisatie bespreekbaar is. De medewerkers zijn zeer open en eerlijk naar elkaar toe. Wanneer de medewerkers wensen of eisen hebben, wordt dit bespreekbaar gemaakt binnen de organisatie.

- *Losse controle – Strakke controle*

Bij de theatervoorstellingen is sprake van een strakke controle. Er moet zo min mogelijk tot niets mis gaan. Om hiervoor te zorgen en om de gasten tevreden te houden is strakke controle nodig. Tijdens het wekelijkse werkoverleg worden de voorbereidingen van de theatervoorstellingen van de komende week besproken. Met behulp van het werkoverleg kan iedereen controleren of er geen goederen, personeel, eten, dranken en dergelijke vergeten worden.

- *Gericht op regels – Gericht op klanten*

De Leidse Schouwburg is gericht op het verzorgen van een uitstekende avond uit aan de gasten van de theatervoorstellingen. De Leidse Schouwburg is er op gericht om het de gasten van de Leidse Schouwburg zo goed mogelijk naar de zin te maken.

#### Cultuurtypologie van Handy

Om het cultuurtype van de Leidse Schouwburg te kunnen analyseren wordt er gebruik gemaakt van de cultuurtypologie van Handy.<sup>40</sup> Dit model is een organisatiecultuurdiagnose model waarbij door middel van de machtsspreiding en de samenwerkingsgraad, de cultuurtypering binnen de Leidse Schouwburg in kaart kan worden gebracht.<sup>41</sup>

Volgens dit model zijn er vier soorten cultuurtype te onderscheiden.

– *Machtscultuur*: de macht ligt bij de top, weinig behoefte aan regels/weinig bureaucratie. Sleutelpersonen beslissen, nadruk op resultaten en individuele prestaties. De belangrijkste waarde is gehoorzaamheid.

– *Rolcultuur*: Iedereen houdt zich aan de eigen rol en de samenwerking is gering. De nadruk ligt op bureaucratie en rollen daarin. Het functioneren van de organisatie is belangrijker dan het resultaat. De belangrijkste waarde is de (organisatie)norm.

– *Taakcultuur*: Zelfstandige professionals werken samen aan complexe taken. Pragmatisch en taakgericht. Deskundigheid is de norm.

– *Personencultuur*: individuele doelstelling staat centraal. Individuele ontplooiing en vrijheid zijn belangrijke waarden. De macht ligt niet centraal en de samenwerking is laag.

De Leidse Schouwburg past het beste bij een taakcultuur. De medewerkers werken veel samen en er is sprake van een platte organisatiestructuur. Het uitvoeren van taken in projectmatig verband staat voorop.

## 6. Systemen

Systemen zijn de regels en procedures waarmee het dagelijks functioneren gestuurd wordt. Betreffende de informatisering en automatisering van de Leidse Schouwburg zijn er een aantal systemen in gebruik.

Ten behoeve van de informatisering wordt gebruik gemaakt van:

- *Kassasysteem Aura*: binnen de Leidse Schouwburg wordt gebruik gemaakt van een van de vier theater kassasystemen die in Nederland verkrijgbaar zijn. De Leidse Schouwburg maakt gebruik van het systeem Aura. Dit systeem is gekoppeld aan de website, zodat internetboekingen direct zichtbaar zijn en zodat de gasten direct de plaats / stoel van boeking kunnen zien.

- *Planningsprogramma Events*: planning en reserveringssysteem Events zorgt voor de offertes, bevestigingen, facturen, overzicht van de bestellingen, database van contactpersonen, acties en mailingen. Gedurende het hele jaar houdt de Schouwburgdirecteur zich bezig met de programmering. Hierbij wordt het programma samengesteld voor het aankomende seizoen, waarbij voorstellingen voor een breed publiek, alsmede voorstellingen met een avontuurlijke kant worden gecombineerd. Er wordt een programma samengesteld met voldoende variatie in theaterdisciplines. De Schouwburgdirecteur heeft een artistieke autonomie in het bepalen van de programmering. Vervolgens wordt voor eind april de seizoenbrochure samengesteld, welke ter perse gaat begin mei. Deze brochure wordt halverwege mei verspreid onder abonneementhouders en via de kassa van de Leidse Schouwburg. Het moment van verspreiden is tevens het moment waarop geïnteresseerden een abonnement kunnen afsluiten.

- *Website*: de Leidse Schouwburg heeft een eigen website: [www.Leidse Schouwburg.nl](http://www.LeidseSchouwburg.nl). Deze website is voornamelijk gericht op het informeren van de gasten omtrent theatervoorstellingen en de mogelijkheid

<sup>40</sup> <http://www.twynstraguddekennisbank.nl/>, 2007

<sup>41</sup> Tuis, P.: Toegepaste organisatiekunde, 2003, blz. 323

bieden aan de gasten om plaatsen te reserveren. Kaarten kunnen direct worden gekocht door middel van een creditcard, of met IDEal.

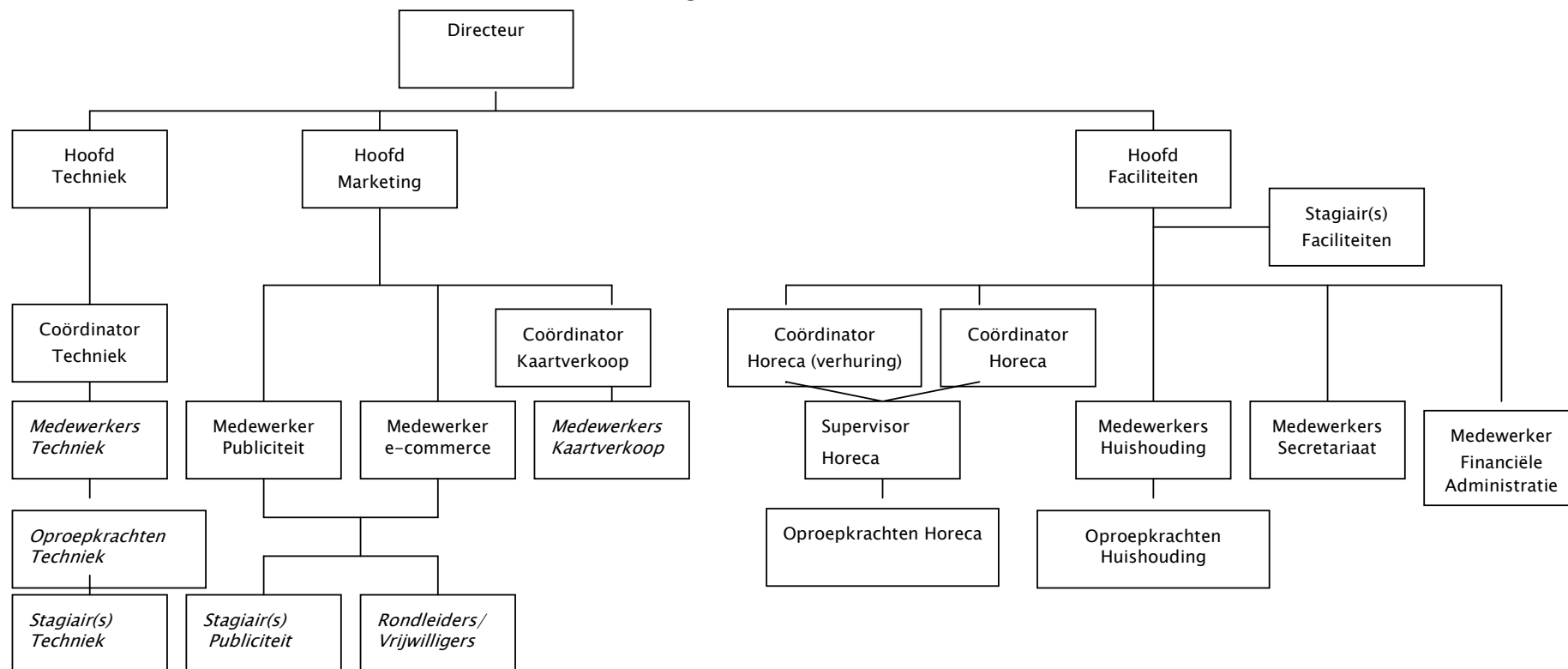
- *Seizoenbrochure en midden seizoenbrochures*: één keer per jaar (begin mei) komt de seizoenbrochure uit. Potentiële en vaste gasten, die in het adressenbestand zijn opgenomen, ontvangen de brochure thuis en kunnen hun keuze maken uit de ongeveer 200 voorstellingen in uiteenlopende disciplines. Om tijdens het seizoen de potentiële bezoeker meer te informeren, worden ook tijdens het seizoen kleinere folders verspreid. In deze folders wordt weergegeven welke voorstelling op korte termijn in de Leidse Schouwburg vertoond zullen worden.

Ten behoeve van de automatisering wordt er gebruik gemaakt van computersystemen. Alle computers binnen de Leidse Schouwburg zijn voorzien van Windows XP, internet en de benodigde software. De medewerkers van de kaartverkoop maken de reserveringen voor een groot gedeelte via de telefoon. Deze medewerkers dragen hiervoor een headset, zodat een ergonomisch werkklimaat gerealiseerd wordt. De Leidse Schouwburg wil op het gebied van automatisering vooruitstrevend zijn. Gedacht wordt aan kaartcontrole door middel van streepjescodes. Dit maakt het voor de gasten mogelijk om de toegangskaarten thuis te kunnen printen of middels het ontvangen van een streepjescode via SMS. De Leidse Schouwburg wil in de toekomst meer met internet gaan werken en minder met de kassa. Een systeembeheerder bewaakt de netwerksystemen van de Leidse Schouwburg. De medewerkers kunnen hierdoor bij de voor hen relevante documenten, door middel van een speciale inlogcode.

Binnen de Leidse Schouwburg worden er ten behoeve van een aantal afdelingen gebruik gemaakt van kwaliteitssystemen.

- *Kantoor*: voor het kantoor wordt er gebruik gemaakt van een Up to date computersysteem, dat zorg draagt voor een snelle en correcte informatievoorziening. Verder komen op [info@leidseschouwburg.nl](mailto:info@leidseschouwburg.nl) alle vragen, offerteaanvragen en dergelijke binnen. Ieder personeelslid (behalve de oproepkrachten) heeft een persoonlijk mailadres van de Leidse Schouwburg. Hierdoor is er een duidelijk overzicht van de inkomende e-mail voor de juiste contactpersonen.
- *Horeca*: alle bars binnen de horeca zijn volledig en in het geheel aangepast aan de normen van de nieuwste Europese hygiënenormen (HACCP). Na de dienst dient de bar worden schoongemaakt naar aanleiding van de eisen die opgesteld zijn volgens de HACCP.
- *Logistiek*: vanuit de Arbeidsomstandighedenwet zijn er speciale regels opgesteld waar de schouwburg op logistieke vlakken aan moet voldoen. De Leidse Schouwburg heeft onlangs een nieuw laad en lossysteem aangeschaft om aan deze regels te kunnen voldoen. Daarnaast worden regels gesteld op het gebied van opleiding. Voor de techniekssystemen (het bedienen van de trekkenwand) moeten de theatertechnici aan bepaalde opleidingseisen voldoen. Tevens is er een lift aanwezig in het pand. De logistieke routes achter de schermen zijn drempelvrij en de goederen kunnen dus goed en snel naar de plaats van bestemming.
- *Overig*: vanuit de dienst van Cultuur en Educatie van de gemeente Leiden worden er eisen gesteld op het gebied van arbeidsomstandigheden. Bijvoorbeeld het gebruik van professionele attributen voor de huishouding. Dit geldt ook voor de kantoorbenodigdheden. Er moet bijvoorbeeld een goede stoel achter ieder bureau staan (arboverantwoord). Verder tracht de Leidse Schouwburg de dienstverlening aan de gasten zo optimaal mogelijk te doen. Om de beoogde kwaliteit te kunnen toetsen wordt gebruik gemaakt van het zogenaamde "Mystery Guests review programma". De Leidse Schouwburg staat garant voor een plezierige avond uit. Er worden daarom hoge eisen gesteld aan de kwaliteit van de medewerkers en de uitstraling van de Leidse Schouwburg. Om de kwaliteitseisen te kunnen toetsen, is de Leidse Schouwburg een partnerschap aan gegaan met *Hans Smith Training & Advies*. *Hans Smith Training & Advies* zorgt ervoor dat de Leidse Schouwburg iedere maand bezocht wordt door steeds wisselende Mystery Guests. De belevingen en ervaringen van deze voor de schouwburg en haar medewerkers onbekende Mystery Guests wordt omgezet in scores. Het is een leuke en spannende manier om de kwaliteit voortdurend te kunnen toetsen. Tevens is het tegelijkertijd een goede graadmeter hoe het bezoek aan de Leidse Schouwburg wordt ervaren. Op deze wijze probeert de Leidse Schouwburg de serviceverlening en de producten steeds weer aan te passen aan de wensen van de gasten.

### Aparte bijlage Organisatiestructuur



Figuur 3: Organisatiestructuur Leidse Schouwburg

## Bijlage 2 Onderzoeksdimensies interne observatie

| 1. Gasten                         |                 |                         |                            |                      |                    |
|-----------------------------------|-----------------|-------------------------|----------------------------|----------------------|--------------------|
| <b>Verwachtingen</b>              | Gezelligheid    | Betrokkenheid           | Ontspanning                | Catering             | Gezellige sfeer    |
| <b>Ervaringen</b>                 | Informele sfeer | Huiselijk (ontspanning) | Saamhorigheidsgevoel       | Goede catering       | Goede hygiëne      |
| 2. Medewerkers                    |                 |                         |                            |                      |                    |
| <b>Vaardigheden</b>               | Geschoold       | Hygiënische werkwijze   | Goede opleiding            | informerend          | Uniformiteit       |
| <b>Persoonlijke eigenschappen</b> | Vriendelijk     | Klantgericht            | Behulpzaam                 | Positieve instelling | Enthousiast        |
| 3. Organisatie                    |                 |                         |                            |                      |                    |
| <b>Vaardigheden</b>               | Klantgericht    | Klantinzicht            | Inzicht in de marktpositie | Klantgestuurde       | Toegankelijk       |
| <b>Processen</b>                  | Snelheid        | Inzicht                 | Goede voorbereiding        | Ervaring             | Breed georiënteerd |

Tabel 12: Serviceconcept Leidse Schouwburg

Het serviceconcept van de Leidse Schouwburg is geanalyseerd met behulp van de vraag: Wat zijn de belangrijkste elementen van de geleverde dienstverlening, in termen van verwachtingen en ervaringen van de gasten, vaardigheden en persoonlijke eigenschappen van de medewerkers en vaardigheden en processen van de organisatie. Wanneer deze elementen door de beoogde doelgroep positief wordt waargenomen, kunnen de huidige klanten worden vastgehouden en nieuwe klanten worden aangetrokken. Wanneer de medewerkers deze elementen als belangrijk ervaren, kunnen zij ervoor zorgen dat de elementen op een positieve manier door de klanten worden ervaren.



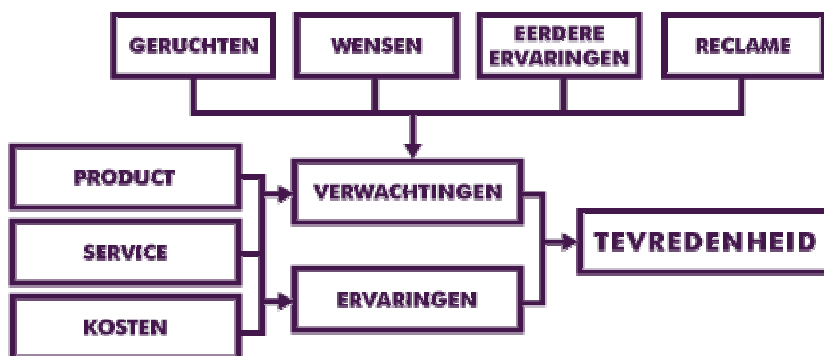
Figuur 4: ISD-model (intern observatie model)

**Toelichting ISD-model**

Het ISD-model maakt de kwaliteit van de service op een zestal dimensies meetbaar.

1. Kwaliteit & Zekerheid: kwaliteit van de verleende service en interactie én de zekerheid dat dit serviceniveau bij herhaling wordt geboden (elke keer wordt het juiste én hetzelfde gezegd).
2. Persoonlijke aandacht: mate van gerichte inspanning om de wensen van de klant te leren kennen en de klant persoonlijk te bedienen (wie bent u, wat wilt u en hoe kan ik u persoonlijk van dienst zijn?).
3. Toegankelijkheid: de kwaliteit en bereikbaarheid van het internetkanaal (leesbaarheid, navigatie, zoekfunctionaliteit en interactieve modules). Tevens de bereikbaarheid van de kassa en kaartverkoop.
4. Responsiviteit: het reactievermogen van de service organisatie.
5. Vertrouwen: communicatie over de veiligheid van de gebruikte media en de mate waarin persoonsgegevens vertrouwelijk worden behandeld.
6. Tastbaarheid: de mate waarin de interactie met een klant tastbaar wordt gemaakt.

## Bijlage 3 Belevismodellen



Figuur 5: Determinanten tevredenheid in de theaterbranche<sup>42</sup>



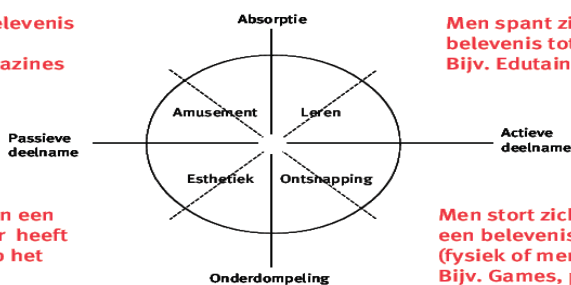
Figuur 6: Een nieuwe kijk op de Experience Economy<sup>43</sup>

<sup>42</sup> <http://www.podium.tevreden.nl>, 2007

<sup>43</sup> <http://www.hansonexperience.com>, 2006

## Pine & Gilmore (I): 4 domeinen voor experiences

Men neemt de belevenis  
passief tot zich.  
Bijv. Film en magazines

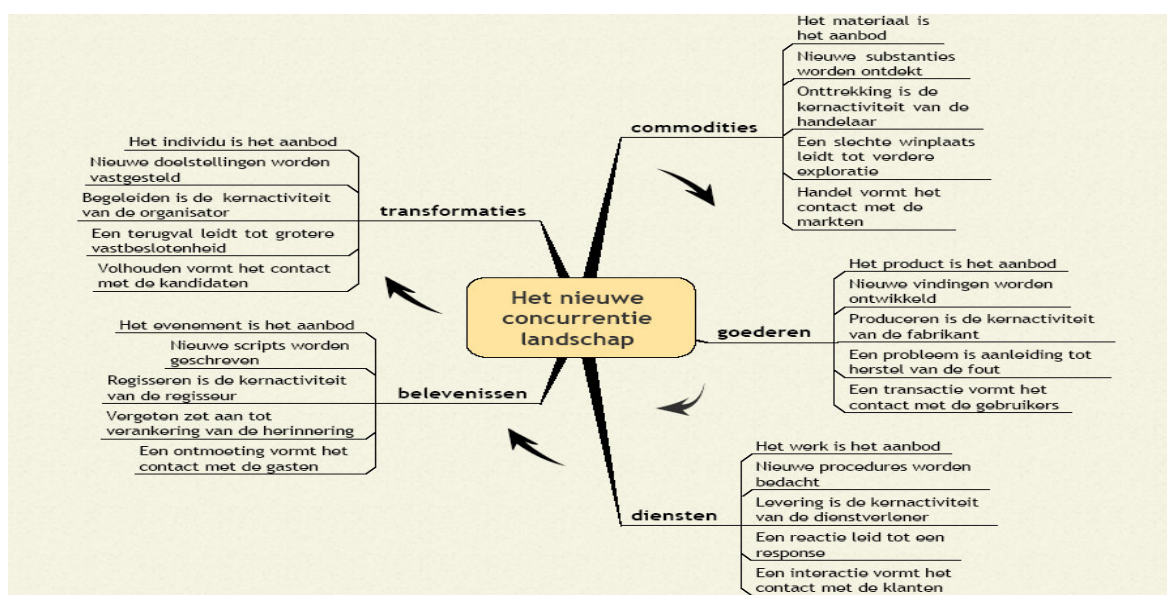


Men spant zich in om de  
belevenis tot zich te nemen.  
Bijv. Edutainment

Men stort zich in een  
belevenis, maar heeft  
geen invloed op het  
verloop.  
Bijv. Live concerten

Men stort zich actief in  
een belevenis & draagt bij  
(fysiek of mentaal).  
Bijv. Games, pretparken,  
extreme sports

Figuur 7: Dimensies en domeinen van belevingen



Figuur 8: Het nieuwe concurrentielandschap

### ASSOCIATIES GEWENSTE BELEVENSSEN

N= 63

|                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vriendschap</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- intieme band</li> <li>- klaar staan</li> <li>- meeleven</li> <li>- iets van jezelf geven</li> <li>- houvast bieden</li> <li>- gevoelens tonen</li> <li>- genegenheid</li> </ul> | <b>Eenvoud</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gewoon</li> <li>- relaxed</li> <li>- harmonie</li> </ul>                                        |
| <b>Eerlijk</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- echt</li> <li>- geloofwaardig</li> <li>- betrouwbaar</li> <li>- duidelijk</li> <li>- open</li> </ul>                                                                                | <b>Eigen weg</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- eigenzinnig</li> <li>- eigenwaarde</li> <li>- onafhankelijk</li> <li>- ongebonden</li> </ul>  |
|                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Idealisme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- doel hebben</li> <li>- betrokkenheid</li> <li>- moeite doen</li> <li>- vastberaden</li> </ul> |

Figuur 9: Associaties gewenste belevissen

## Bijlage 4 Interviewvragen medewerkers

### Vragenlijst management- en kantoorpersoneel

1. Kunt u een korte toelichting geven op uw taken en verantwoordelijkheden binnen de Leidse Schouwburg?
2. Hoe zou u de strategie en het doel van de Leidse Schouwburg willen omschrijven?
3. Wat is volgens u uniek aan de Leidse Schouwburg?
4. Waarom denkt u dat de bezoekers kiezen voor de Leidse Schouwburg en niet voor een andere schouwburg?
5. Wat vindt u de sterke punten van de Leidse Schouwburg?
6. Wat vindt u de zwakke punten van de Leidse Schouwburg?
7. Waar zijn volgens u nog verbeteringen te treffen?
8. Waar liggen de mogelijkheden van de Leidse Schouwburg?
9. Hoe denkt u dat de bezoekers van Leidse Schouwburg op dit moment de Leidse Schouwburg beleven?
10. Hoe zouden de faciliteiten en services nog meer kunnen bijdragen aan een nog betere beleving van de bezoekers (wensen voor de toekomst)?

De volgende twee vragen hebben betrekking op het onderzoek en niet op de Leidse Schouwburg:

11. Ik ga andere schouwburgen interviewen over de inzet van services en faciliteiten en een betere beleving van de bezoekers. Wat zou u graag willen weten over deze schouwburgen?
12. Wat verwacht u van mijn onderzoek en adviesrapport betreffende de beleving van de bezoekers van de Leidse Schouwburg?

### Vragenlijst medewerkers horeca

1. Wat is volgens jou het unieke van de Leidse Schouwburg (sterke kanten)?
2. Wat is volgens jou een zwakte van de Leidse Schouwburg?
3. Hoe kunnen de services en faciliteiten nog meer bijdragen aan een nog betere beleving van de bezoekers?
4. Wat zie jij als mogelijke oplossingen om nog meer bezoekers aan te kunnen trekken?
5. Wat zou jij graag veranderd zien binnen de Leidse Schouwburg (wensen voor de toekomst)?
6. Heb je nog andere tips of ideeën?

## Bijlage 5 Resultaten medewerkersonderzoek

| <b>Naam en functie</b>                | <b>Bart van Mossel<br/>Directeur</b>                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Jorrit Dollekens<br/>Hoofd faciliteiten</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Koen Brakenhoff<br/>Hoofd marketing</b>                                                                                                                                                                                                                            | <b>Vincent Schoonderwaldt<br/>Medewerker Marketing</b>                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Els van Rossen<br/>Secretaresse</b>                                                                                     | <b>Maôn van den Broek<br/>Secretaresse</b>                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Taken</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Samenstellen van jaarprogrammering</li> <li>– Contracten maken voor impresariaten</li> </ul>                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Aansturen van de afdelingen; financiële administratie, secretariaat en horeca</li> <li>– P&amp;O; plannings, regels en cursussen realiseren</li> </ul>                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Primair verantwoordelijk voor publiciteit, kaartverkoop en het aantrekken/behouden van gasten; relatiebeheer</li> </ul>                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Opnieuw vormgeven en ontwerpen van de website</li> <li>– Ontwerpen van een DVD, waarop seizoensprogramma gepresenteerd</li> </ul>                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Verantwoordelijk voor de financiële administratie en het secretariaat</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Verantwoordelijk voor de financiële administratie en het secretariaat</li> </ul>                                                                               |
| <b>Strategie en doel</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Een breed aanbod van voorstellingen voor verschillende publieksgroepen presenteren</li> <li>– Verhuurruimte aan amateurs bieden</li> <li>– Op een meer aanwezige manier d.m.v. een modernere aanpak aanwezig zijn in de markt</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– De doelen vanuit de gemeente nastreven</li> <li>– De eigen richtlijnen / doelen: de aantrekkelijkste en beste schouwburg van Nederland zijn en blijven. Realiseren d.m.v. trainingen, stimuleren van actieve verkoop en een steeds vernieuwende en interessante programmering</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– De doelen vanuit de gemeente nastreven</li> <li>– Eigen doelen: de mooiste en beste schouwburg van Nederland zijn, d.m.v. stimuleren van actieve verkoop en een steeds vernieuwende en interessante programmering</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Meer mensen over de drempel van de LS krijgen. Mensen moeten de beleving van een avond theater een keer zelf voelen, meemaken en ondervinden. Hierna zullen mensen snel weer terugkeren. De interactie en beleving van de gasten dient vergroot te worden</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bieden van een gevarieerd programma aan een zo breed mogelijke doelgroep</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Het goed volgen en nastreven van vernieuwingen en trends op gebied van techniek en digitale communicatie. Er wordt hierdoor toekomstgericht gewerkt</li> </ul> |
| <b>Uniciteit</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– De locatie, de zeer authentieke entourage</li> <li>– Unieke intieme sfeer</li> </ul>                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Het oudste theater van Nederland zijn; de locatie, de vormen (zaal) en de geschiedenis</li> </ul>                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>De ouderdom, ambiance en sfeer van het gebouw</li> </ul>                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>De oudheid van het gebouw. Het kraakt een beetje en dit maakt de sfeer bijzonder.</li> </ul>                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>De theaterzaal; de oudheid en de vorm</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– De entourage</li> <li>– De theaterzaal</li> <li>– Het rode pluche</li> </ul>                                                                                 |
| <b>Reden bezoek Leidse Schouwburg</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ligging; stadstheater met regiofunctie</li> <li>– Gebouw; authenticiteit en de uitstraling</li> <li>– Vriendelijkheid; persoonlijke touch en intimiteit</li> </ul>                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ligging; stadstheater met regiofunctie</li> <li>– Locatie; bijzonder pand, intiem, natuurlijk, niet massaal, weinig show en de echtheid</li> </ul>                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Regio gerelateerd</li> <li>– Het oude en intieme pand</li> </ul>                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Het oude en mooi pand</li> <li>– Het gevarieerde programma</li> </ul>                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Een regiofunctie</li> <li>– Het is een warm, knus en gezellig theater</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– LS is echt een puur en echt theater</li> <li>– Niet recht toe, recht aan, maar met een unieke vormgeving en sfeer</li> </ul>                                 |



|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sterke punten</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- De bijzondere theaterzaal</li> <li>- Entourage</li> <li>- Intieme sfeer</li> <li>- Vriendelijkheid personeel</li> </ul>                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Locatie en pand</li> <li>- Service en persoonlijke aandacht</li> <li>- Optimale gastgerichtheid en gastvriendelijkheid</li> </ul>                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kwaliteit programmering</li> <li>- Ambiance en sfeer</li> <li>- Kwaliteit serviceverlening</li> </ul>                                                                                                                                                   | De hoeveelheid vrijheid vanuit het management voor het bedenken en organiseren van nieuwe ontwerpen en ideeën. Veel vrijheid en alles is bespreekbaar.                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Theaterzaal</li> <li>- Gezellige uitstraling</li> <li>- Snelle procesgang doordat garderobe en pauzedrankje bij de prijs zijn inbegrepen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programmering; gevarieerd en afgestemd op de publieksgroepen</li> <li>- Totaalplaatje; de omgeving, uitstraling en sfeer zorgen voor een echt avondje uit</li> </ul>                                                                                                                    |
| <b>Zwakke punten</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gebrek aan foyerruimte; waardoor wachttijd bij garderobe en buffet</li> <li>- Gebrek aan ruimte voor café/restaurant, waardoor drankje en hapje mogelijk wordt</li> <li>- De vele rangen, waardoor beperkte zichtlijnen</li> </ul>                                                                          | De oudheid van het pand; beperkte mogelijkheden, hoge kosten en beperkte zichtlijnen in de zaal (veel rangen voor weinig stoelen)                                                                                                                                                      | Oudheid van het pand is tegelijkertijd de zwakte. De beperkte zichtlijnen van de zaal, gebrek aan ruimte en te weinig zitplaatsen zijn de beperkingen hiervan                                                                                                                                    | Het aanbod nog niet genoeg naar buiten gebracht. Nog beter streven naar de perfecte uitstraling en imago. Waardoor meer jonger publiek kan worden aangetrokken (website en beeldmateriaal)                                                             | Het ontbreken van eet- en borrel gelegenheid                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manier waarop de drankjes in de pauze worden aangeboden. De plateaus met drankjes zijn snel leeg.</li> <li>- Niet goed genoeg aangegeven dat de pauzedrankjes gratis zijn (veel gasten hiervan niet op de hoogte)</li> </ul>                                                            |
| <b>Verbeter punten</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Privatiseren; hierdoor gemakkelijker plannen uitvoeren (pand ernaast overnemen)</li> <li>- Samenwerking met de Stadsgehoorzaal (realiseren en behalen van grote plannen)</li> <li>- Creëren van een goed cultureel klimaat in de stad, zodat meer makers van theaterproducties naar Leiden komen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Commerciële worden, maar wel cultureel toegankelijk blijven</li> <li>- Streven naar hogere opbrengst voor het tonen van voorstellingen (nu kost het vaak geld)</li> <li>- De unieke groep gasten (regelmatige bezoekers) vergroten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Privatiseren; uitbreiden waardoor programmering en verhuur breder kunnen worden ingezet (meer ruimte, mogelijkheden en faciliteiten)</li> <li>- Richten op andere markten; vooral voor commerciële verhuur en educatie liggen er veel kansen</li> </ul> | De oudheid van het pand bewaken, bewaren en tegelijkertijd meer jongeren publieksgroepen aantrekken. Het grote contrast hiertussen overbruggen d.m.v. strakke vormgeving en een jonge uitstraling naar buiten (optimalisatie van de laagdrempeligheid) | De bonbonnière meer en beter gebruiken voor het mogelijk maken en aanbieden van een hapje (tapas, soep met stokbrood) en drankje (koffie voorafgaand aan de voorstelling)                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Drankjes uitserveren</li> <li>- Toiletten vervangen (meer de sfeer van het totaalplaatje hierin terug laten komen)</li> <li>- Duidelijkheid zitplaatsen zaal verbeteren (bij bepaalde voorstellingen zijn sommige stoelen echt 3<sup>e</sup> rang i.p.v. 2<sup>e</sup> rang.</li> </ul> |

|                                     |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mogelijkheden</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Profileren als een bruisend centrum van kleine activiteiten</li> </ul>                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Meer eigen producties gaan aanbieden</li> <li>– Uitbreiden; uitstraling geven die het verdiend</li> <li>– Privatiseren; meer vrijheid om geld uit te geven, minder afhankelijk, directer communiceren</li> <li>– Meer verhuur realiseren; voor zakelijke en particuliere markt</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Samenvoeging met de stadsgehoorzaal; organisatorische samenvoeging (inkoop van programmering en goederen)</li> <li>– Opbouwen, behouden en uitbreiden van klantrelaties</li> </ul> | Meer stimulatie, hulp en samenwerking van en met de driehoeksrelatie; Scheltema (restaurant), het museum en Leidse Schouwburg. Alledrie liggen langs de culturele gracht en zijn met elkaar verbonden, maar deze verbondenheid dient veel sterker te worden | Het personeel dat nu beneden in de bar staat, na afloop van de voorstelling boven in de bonbonnière inzetten. Door de verkoop van hapjes en drankjes kan er meer personeel ingezet worden | Het verbeteren van het horeca gedeelte. De drankjes, service, opzet en uitvoering                                                                                   |
| <b>Beleving gasten</b>              | Positief; het totale complex van factoren draagt hieraan bij (goede programmering, zitplaatsen, parkeergelegenheid)                                                                       | Over het algemeen positief. Van goed moet het naar heel goed gaan. De LS moet een toptheater worden zodat de gasten echt voor de LS gaan reizen en betalen                                                                                                                                                                         | Gasten voelen zich sterk verbonden met de LS. Maar wordt nog te vaak gezien als duur, altijd uitverkocht en zonder abonnement geen plaats                                                                                   | Positief. LS is al een stuk minder grijs en hoogdrempelig dan vroeger. Ook de prijzen worden steeds lager, dit maakt het toegankelijk en laagdrempelig                                                                                                      | Gasten beleven het als warm, gezellig en knus                                                                                                                                             | Over het algemeen positief. De gasten beleven het als een echt avondje uit.                                                                                         |
| <b>Betere bijdrage faciliteiten</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Diner- en borrelgelegenheid creëren</li> <li>– Samenwerking in directe omgeving</li> <li>– Flesjes water met eigen bronwater verkopen</li> </ul> | De inzet van de extra's, service en faciliteiten dienen de toegankelijkheid, bereikbaarheid en het gemak optimaliseren.                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Goede voor- en nazorg</li> <li>– Toekomstplannen; Computer- en ticketzeil, theatershop, grand café en Meet &amp; Greet</li> </ul>                                                  | D.m.v. plasmaschermen de gasten zo vroeg mogelijk meenemen in de totale beleving van de LS en de voorstelling                                                                                                                                               | Aanbieden van een hapje en een drankje (zie antwoord op vraag 7 en 8)                                                                                                                     | Inzet van het personeel bij ingang en bar verbeteren. De informatie bij de entree gaat, wanneer je voor het eerst komt, erg snel                                    |
| <b>Vragen voor andere theaters</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Hoe actieve sales beter laten scoren?</li> <li>– Hoe assortimenten aanpassen aan thema en seizoen?</li> </ul>                                    | Hoe extra's, service en faciliteiten inzetten zodat een optimale beleving van de gasten gerealiseerd kan worden?                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Hoe weten andere schouwburgen zich te onderscheiden?</li> <li>– Hoe creëren andere schouwburgen een optimale band met het publiek?</li> </ul>                                      | – Wat doen anderen om de jongeren doelgroepen op een juiste manier aan te trekken (speelt dit ook echt bij andere schouwburgen)?                                                                                                                            | – Wat bieden andere schouwburgen de gasten vooraf, tijdens de pauze en na afloop van de voorstelling?                                                                                     | – Hoe worden de mogelijkheden van het parkeren (plaats, prijs en tijden) gecommuniceerd naar de gasten (alleen op de website of ook bij de verkoop van de kaarten)? |

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                               |                                                                                      |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Verwachting onderzoek</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Overzicht van interne en externe wensen, eisen en trends.</li> <li>– Oplossing voor realiseren van arrangement, theaterdiners en actieve sales.</li> <li>– Plan voor het creëren van meer gemaksdiensten, seizoensaanpassingen en shopproducten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Goed beeld van de plaats in de markt ten opzicht van andere schouwburgen</li> <li>– Overzicht van de wensen, eisen en verwachtingen gasten</li> <li>– Verbeteradvies hoe aan de verwachtingen van de gasten te voldoen</li> <li>– Advies hoe toegankelijker worden, meer publieksgroepen aantrekken, verrassen, vermaken en verbeteren</li> </ul> | Goed beeld van of de LS overkomt op nieuwe mensen (gasten, medewerkers) zoals de LS ook graag over wil komen. | – Advies over hoe de Leidse Schouwburg meer jongeren publieksgroepen kan aantrekken. | Een advies betreffende de bovenstaande antwoorden (hoe dit gerealiseerd kan worden) | Een advies betreffende: <ul style="list-style-type: none"> <li>– hoe beter de portemonneeloze pauze gecommuniceerd kan worden</li> <li>– hoe de drankjes aan te bieden en</li> <li>– hoe de totale service verbeterd kan worden.</li> </ul> |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Tabel 13: Resultaten medewerkersonderzoek*

## Resultaten horecamedewerkers

| <b>1. Naam en functie</b>                      | <b>Sander van Leeuwen<br/>Medewerker Horeca</b>                                                                                                                                                                          | <b>Jeanine Laudy<br/>Medewerker Horeca</b>                                                                                                                                                             | <b>Yvonne van der Pompe<br/>Medewerker Horeca</b>                                                                                          | <b>Elma van Troost<br/>Medewerker Horeca</b>                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Uniciteit (sterke kant)</b>                 | De gezellige en professionele sfeer die wordt uitgedamd naar de bezoekers en omgeving. De prachtige zaal zorgt voor een goede ambiance.                                                                                  | De Leidse Schouwburg is een gezellig, klein theater met een intieme sfeer                                                                                                                              | De gezelligheid, de knusheid en de mooie vormgeving van het pand.                                                                          | Het gebouw, de historie, de sfeer en het personeel zijn de unieke punten binnen de Leidse Schouwburg.                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Zwakte kant</b>                             | Het is niet duidelijk wat voor imago de Leidse Schouwburg wil uitstralen. Juist modern of oudheid uitstralen? Een keuze maken en deze keuze ook duidelijk uitstralen                                                     | Het feit dat de schouwburg erg klein is. Dit maakt het soms erg druk en onoverzichtelijk, waardoor gasten soms sneller geïrriteerd kunnen raken                                                        | Een zwakte van de Leidse Schouwburg is dat niet alle plaatsen even goed zijn op het gebied van uitzicht op het podium                      | Het ruimtegebrek binnen de Leidse Schouwburg en het ontbreken van speciale koffie soorten in bar 1 zijn zwakte punten                                                                                                                                                                                   |
| <b>Betere bijdrage service en faciliteiten</b> | Een betere en mooiere horeca gelegenheid Een (intern) café en / of restaurantgedeelte bijvoorbeeld. Hier dient de ruimte voor gecreëerd te worden.                                                                       | Een duidelijkere bewegwijzering – voor de toiletten, liften en ingangen van de zaal. Er komen nog geregeld bezoekers vragen naar bewegwijzering van één van deze ruimten.                              | Meer reclame en promotie, door middel van internet, flyers, brochures, kranten kunnen bijdragen aan een verbeterde service en faciliteiten | Een borrelarrangement voor de gasten. Ook dient er in de Digrosgarage beter te worden aangegeven wanneer, vanaf hoe laat en tot hoe laat gasten van de Leidse Schouwburg kunnen parkeren.                                                                                                               |
| <b>Oplossing aantrekken bezoekers</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Creëren van betere horeca gelegenheid</li> <li>– Een tweede zaal realiseren</li> <li>– Meer adverteren en bekend maken onder studenten (bijv. last minute kortingen)</li> </ul> | Door het restaurant terug te halen in de Bonbonnière (als dit wenselijk is). Het theater is er misschien te klein voor en niet professioneel genoeg, maar het zou zeker meer mensen kunnen aantrekken. | Een ruimere bar, met meer zitruimten en zitplaatsen tijdens de pauze en tijdens de nazit creëren.                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Meer jongeren publieksgroepen aantrekken door samenwerking aan te gaan met middelbare scholen en studenten verenigingen.</li> <li>– Voorstellingen aanbieden die speciaal gericht zijn op de jongeren publieksgroepen, voor aantrekkelijke prijzen.</li> </ul> |
| <b>Wensen toekomst</b>                         | Meer structuur aanbrengen onder het horecapersoneel, zodat er meer continuïteit gerealiseerd kan worden.                                                                                                                 | Zie bovenstaande punten                                                                                                                                                                                | Zie bovenstaande punten                                                                                                                    | Een theatercafé realiseren, waar de gasten een hapje en een drankje kunnen nuttigen.                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Tips / ideeën</b>                           | Zie bovenstaande punten                                                                                                                                                                                                  | Zie bovenstaande punten                                                                                                                                                                                | Zie bovenstaande punten                                                                                                                    | Een arrangement aanbieden in de pauze. De gasten reserveren een tafeltje en ontvangen zij een drankje, met daarbij een hapje.                                                                                                                                                                           |

Tabel 14: Resultaten horeca medewerkersonderzoek

## Bijlage 6 Publieksbelevingenquête

### Aparte bijlage



## Bijlage 7 Resultaten publieksbelevingonderzoek

|               | Jaarlijks aantal theaterbezoeken |               |
|---------------|----------------------------------|---------------|
|               | Aantal                           | %             |
| 1             | 5                                | 4,5%          |
| 2             | 6                                | 5,5%          |
| 3             | 14                               | 12,7%         |
| 4             | 18                               | 16,4%         |
| <b>5-10</b>   | <b>50</b>                        | <b>45,5%</b>  |
| >10           | 17                               | 15,5%         |
| <b>Totaal</b> | <b>110</b>                       | <b>100,0%</b> |

Tabel 1.0: Hoe vaak bezoekt u jaarlijks een theatervoorstelling?

Bijna de helft (45,5 %) van het publiek bezoekt jaarlijks 5 tot 10 keer per jaar een theatervoorstelling.

|               | Jaarlijks aantal bezoeken Leidse Schouwburg |               |
|---------------|---------------------------------------------|---------------|
|               | Aantal                                      | %             |
| 1             | 22                                          | 20,0%         |
| 2             | 10                                          | 9,1%          |
| 3             | 12                                          | 10,9%         |
| 4             | 21                                          | 19,1%         |
| <b>5-10</b>   | <b>41</b>                                   | <b>37,3%</b>  |
| >10           | 4                                           | 3,6%          |
| <b>Totaal</b> | <b>110</b>                                  | <b>100,0%</b> |

Tabel 2.0: Hoeveel van deze bezoeken zijn bij de Leidse Schouwburg?

De grootste groep (37,3 %) van het publiek bezoekt jaarlijks de Leidse Schouwburg 5 tot 10 keer per jaar. Opvallend is dat 20 % van het publiek de Leidse Schouwburg slechts 1 keer per jaar bezoekt.

|                             | In aanraking met de Leidse Schouwburg |               |
|-----------------------------|---------------------------------------|---------------|
|                             | Aantal                                | %             |
| Vrienden / familie          | 37                                    | 33,9%         |
| Krant                       | 7                                     | 6,4%          |
| <b>Seizoenbrochure</b>      | <b>39</b>                             | <b>35,8%</b>  |
| Internet                    | 5                                     | 4,6%          |
| Anders, namelijk            | 14                                    | 12,8%         |
| Vrienden en krant           | 3                                     | 2,8%          |
| Vrienden en seizoenbrochure | 2                                     | 1,8%          |
| Vrienden en internet        | 1                                     | ,9%           |
| Seizoenbrochure en internet | 1                                     | ,9%           |
| <b>Totaal</b>               | <b>109</b>                            | <b>100,0%</b> |

Tabel 3.0: Hoe bent u in aanraking gekomen met de Leidse Schouwburg?

Bijna 36 % van het publiek is door middel van de seizoenbrochure in aanraking gekomen met de Leidse Schouwburg. Op de tweede plaats heeft bijna 34% van het publiek aangegeven via vrienden / familie in

aanraking te zijn gekomen met de Leidse Schouwburg. Op de derde plaats geeft bijna 13% van het publiek aan op een andere manier met de Leidse Schouwburg in aanraking te zijn gekomen. Het publiek geeft hierbij aan dat het vooral een regiogerelateerde functie heeft.

|                          | Reden keuze voor Leidse Schouwburg |               |
|--------------------------|------------------------------------|---------------|
|                          | Aantal                             | %             |
| <b>Voorstelling</b>      | <b>32</b>                          | <b>29,1%</b>  |
| Locatie                  | 29                                 | 26,4%         |
| Faciliteiten             | 2                                  | 1,8%          |
| Services                 | 2                                  | 1,8%          |
| Anders, namelijk         | 7                                  | 6,4%          |
| voorstelling en locatie  | 27                                 | 24,5%         |
| voorstelling en services | 5                                  | 4,5%          |
| locatie en faciliteiten  | 1                                  | ,9%           |
| locatie en services      | 5                                  | 4,5%          |
| <b>Totaal</b>            | <b>110</b>                         | <b>100,0%</b> |

Tabel 4.0: Waarom kiest u voor de Leidse Schouwburg?

Er is sprake van een kleine oververtegenwoordiging (29%) van het publiek dat voor de voorstelling kiest voor de Leidse Schouwburg. De locatie is met 26% van het publiek de tweede keuze om te kiezen voor de Leidse Schouwburg. De combinatie van de voorstelling en de locatie (24,5%) eindigt op de derde plaats.

|                 | Tevredenheid inhoud voorstelling |               |
|-----------------|----------------------------------|---------------|
|                 | Aantal                           | %             |
| Geen mening     | 4                                | 3,6%          |
| Zeervrededen    | 7                                | 6,4%          |
| Ontevrededen    | 3                                | 2,7%          |
| <b>Tevreden</b> | <b>49</b>                        | <b>44,5%</b>  |
| Zeervrededen    | 47                               | 42,7%         |
| <b>Totaal</b>   | <b>110</b>                       | <b>100,0%</b> |

Tabel 5.0: Hoe tevreden bent u over de inhoud van de voorstelling van vanavond?

Bijna 45% van het publiek is tevreden over de inhoud van de voorstelling van die avond. Bijna 47% van de bezoekers heeft aangegeven zeer tevreden te zijn over de inhoud van de voorstelling.



|                              | Omschrijving sfeer<br>Leidse Schouwburg |               |
|------------------------------|-----------------------------------------|---------------|
|                              | Aantal                                  | %             |
| <b>gezellig / knus</b>       | <b>53</b>                               | <b>49,1%</b>  |
| goed                         | 21                                      | 19,4%         |
| prettig                      | 12                                      | 11,1%         |
| Sfeervol                     | 6                                       | 5,6%          |
| gemoedelijk                  | 9                                       | 8,3%          |
| vriendelijk / servicegericht | 7                                       | 6,5%          |
| <b>Totaal</b>                | <b>108</b>                              | <b>100,0%</b> |

Tabel 6.0: Hoe omschrijft u de sfeer binnen de Leidse Schouwburg?

Een grote oververtegenwoordiging van het publiek heeft de sfeer van de Leidse Schouwburg omschreven als gezellig / knus. De sfeer binnen de Leidse Schouwburg wordt door (19,4%) van het publiek als goed omschreven. En 11,1% van het publiek heeft de sfeer binnen de Leidse Schouwburg omschreven als prettig. Opvallend is dat slechts 6,5 % van het publiek de sfeer vriendelijk / servicegericht vindt.

Tabel 7.0 t/m 7.10: Welke van de onderstaande service / faciliteiten zijn voor u van belang bij theaterbezoek (in volgorde van belangrijkheid cijfer 1 – 10, waarbij 1 het belangrijkste)?

|                 | Belangrijkheid<br>horecafaciliteiten |               |
|-----------------|--------------------------------------|---------------|
|                 | Aantal                               | %             |
| belang 1        | 8                                    | 7,8%          |
| belang 2        | 2                                    | 1,9%          |
| belang 3        | 9                                    | 8,7%          |
| belang 4        | 16                                   | 15,5%         |
| <b>belang 5</b> | <b>29</b>                            | <b>28,2%</b>  |
| belang 6        | 14                                   | 13,6%         |
| belang 7        | 10                                   | 9,7%          |
| belang 8        | 5                                    | 4,9%          |
| belang 9        | 6                                    | 5,8%          |
| belang 10       | 4                                    | 3,9%          |
| <b>Totaal</b>   | <b>103</b>                           | <b>100,0%</b> |

Tabel 7.0 Belangrijkheid horecafaciliteiten

Bijna 29% van het publiek vindt de Horecafaciliteiten als 5<sup>e</sup> belangrijk.

|                 | Belangrijkheid<br>techniek |               |
|-----------------|----------------------------|---------------|
|                 | Aantal                     | %             |
| belang 1        | 20                         | 19,4%         |
| <b>belang 2</b> | <b>24</b>                  | <b>23,3%</b>  |
| belang 3        | 3                          | 2,9%          |
| belang 4        | 11                         | 10,7%         |
| belang 5        | 10                         | 9,7%          |
| belang 6        | 3                          | 2,9%          |
| belang 7        | 10                         | 9,7%          |
| belang 8        | 3                          | 2,9%          |
| belang 9        | 11                         | 10,7%         |
| belang 10       | 8                          | 7,8%          |
| <b>Totaal</b>   | <b>103</b>                 | <b>100,0%</b> |

Tabel 7.1 Belangrijkheid Techniek

23,3% van het publiek heeft techniek op de 2<sup>e</sup> plaats van belangrijkheid aangegeven

|                 | Belangrijkheid schoonmaak |               |
|-----------------|---------------------------|---------------|
|                 | Aantal                    | %             |
| belang 1        | 1                         | 1,0%          |
| belang 2        | 9                         | 8,7%          |
| belang 3        | 12                        | 11,7%         |
| <b>belang 4</b> | <b>22</b>                 | <b>21,4%</b>  |
| belang 5        | 8                         | 7,8%          |
| belang 6        | 16                        | 15,5%         |
| belang 7        | 12                        | 11,7%         |
| belang 8        | 13                        | 12,6%         |
| belang 9        | 3                         | 2,9%          |
| belang 10       | 7                         | 6,8%          |
| <b>Totaal</b>   | <b>103</b>                | <b>100,0%</b> |

Tabel 7.2: Belangrijkheid schoonmaak

21,4% van het publiek vindt schoonmaak als 4<sup>e</sup> belangrijk binnen de Leidse Schouwburg

|                 | Belangrijkheid inrichting |               |
|-----------------|---------------------------|---------------|
|                 | Aantal                    | %             |
| <b>belang 1</b> | <b>19</b>                 | <b>18,4%</b>  |
| belang 2        | 15                        | 14,6%         |
| belang 3        | 16                        | 15,5%         |
| belang 4        | 6                         | 5,8%          |
| belang 5        | 7                         | 6,8%          |
| belang 6        | 10                        | 9,7%          |
| belang 7        | 7                         | 6,8%          |
| belang 8        | 5                         | 4,9%          |
| belang 9        | 12                        | 11,7%         |
| belang 10       | 6                         | 5,8%          |
| <b>Totaal</b>   | <b>103</b>                | <b>100,0%</b> |

Tabel 7.3: Belangrijkheid inrichting

De grootste groep van het publiek (18,4%) vindt de inrichting belangrijkheid 1 binnen de Leidse Schouwburg

|                 | Belangrijkheid bereikbaarheid |               |
|-----------------|-------------------------------|---------------|
|                 | Aantal                        | %             |
| belang 1        | 8                             | 7,8%          |
| belang 2        | 6                             | 5,8%          |
| belang 3        | 11                            | 10,7%         |
| belang 4        | 10                            | 9,7%          |
| belang 5        | 12                            | 11,7%         |
| belang 6        | 7                             | 6,8%          |
| <b>belang 7</b> | <b>20</b>                     | <b>19,4%</b>  |
| belang 8        | 9                             | 8,7%          |
| belang 9        | 9                             | 8,7%          |
| belang 10       | 11                            | 10,7%         |
| <b>Totaal</b>   | <b>103</b>                    | <b>100,0%</b> |

Tabel 7.4: Belangrijkheid bereikbaarheid

De meerderheid van het publiek (19,4%) vindt de bereikbaarheid van de Leidse Schouwburg belangrijkheid 7.

|                  | Belangrijkheid digitale communicatie |               |
|------------------|--------------------------------------|---------------|
|                  | Aantal                               | %             |
| belang 1         | 7                                    | 6,8%          |
| belang 2         | 6                                    | 5,8%          |
| belang 3         | 14                                   | 13,6%         |
| belang 4         | 6                                    | 5,8%          |
| belang 5         | 4                                    | 3,9%          |
| belang 6         | 10                                   | 9,7%          |
| belang 7         | 6                                    | 5,8%          |
| belang 8         | 17                                   | 16,5%         |
| belang 9         | 10                                   | 9,7%          |
| <b>belang 10</b> | <b>23</b>                            | <b>22,3%</b>  |
| <b>Totaal</b>    | <b>103</b>                           | <b>100,0%</b> |

Tabel 7.5: Belangrijkheid digitale communicatie

22,3% van de bezoekers vindt de digitale communicatie het minst belangrijk (belangrijkheid 10).

|                 | Belangrijkheid communicatie |               |
|-----------------|-----------------------------|---------------|
|                 | Aantal                      | %             |
| belang 1        | 2                           | 1,9%          |
| belang 2        | 16                          | 15,5%         |
| belang 3        | 7                           | 6,8%          |
| belang 4        | 6                           | 5,8%          |
| belang 5        | 11                          | 10,7%         |
| belang 6        | 5                           | 4,9%          |
| belang 7        | 12                          | 11,7%         |
| belang 8        | 17                          | 16,5%         |
| <b>belang 9</b> | <b>24</b>                   | <b>23,3%</b>  |
| belang 10       | 3                           | 2,9%          |
| <b>Totaal</b>   | <b>103</b>                  | <b>100,0%</b> |

Tabel 7.6: Belangrijkheid communicatie

De meerderheid van het publiek (23,3%), heeft aangegeven communicatie belangrijkheid 9 te vinden.

|                  | Belangrijkheid bewegwijzering |               |
|------------------|-------------------------------|---------------|
|                  | Aantal                        | %             |
| belang 1         | 11                            | 10,7%         |
| belang 2         | 9                             | 8,7%          |
| belang 3         | 5                             | 4,9%          |
| belang 4         | 3                             | 2,9%          |
| belang 5         | 8                             | 7,8%          |
| belang 6         | 7                             | 6,8%          |
| belang 7         | 16                            | 15,5%         |
| belang 8         | 10                            | 9,7%          |
| belang 9         | 11                            | 10,7%         |
| <b>belang 10</b> | <b>23</b>                     | <b>22,3%</b>  |
| <b>Totaal</b>    | <b>103</b>                    | <b>100,0%</b> |

Tabel 7.8: Belangrijkheid bewegwijzering

De grootste groep van het publiek (22,3%) vindt de bewegwijzering het minst belangrijk (belang 10)

|                 | Belangrijkheid locatie |               |
|-----------------|------------------------|---------------|
|                 | Aantal                 | %             |
| belang 1        | 15                     | 14,6%         |
| belang 2        | 7                      | 6,8%          |
| belang 3        | 15                     | 14,6%         |
| belang 4        | 12                     | 11,7%         |
| belang 5        | 7                      | 6,8%          |
| belang 6        | 10                     | 9,7%          |
| belang 7        | 4                      | 3,9%          |
| <b>belang 8</b> | <b>18</b>              | <b>17,5%</b>  |
| belang 9        | 11                     | 10,7%         |
| belang 10       | 4                      | 3,9%          |
| <b>Totaal</b>   | <b>103</b>             | <b>100,0%</b> |

Tabel 7.7: Belangrijkheid locatie

Een kleine meerderheid van het publiek (17,4%) vindt de locatie belangrijkheid 8 van de Leidse Schouwburg.

|                 | Belangrijkheid service en vriendelijkheid |               |
|-----------------|-------------------------------------------|---------------|
|                 | Aantal                                    | %             |
| belang 1        | 11                                        | 10,7%         |
| belang 2        | 10                                        | 9,7%          |
| belang 3        | 11                                        | 10,7%         |
| belang 4        | 11                                        | 10,7%         |
| belang 5        | 8                                         | 7,8%          |
| <b>belang 6</b> | <b>19</b>                                 | <b>18,4%</b>  |
| belang 7        | 5                                         | 4,9%          |
| belang 8        | 8                                         | 7,8%          |
| belang 9        | 6                                         | 5,8%          |
| belang 10       | 14                                        | 13,6%         |
| <b>Totaal</b>   | <b>103</b>                                | <b>100,0%</b> |

Tabel 7.9: Belangrijkheid service en vriendelijkheid

De meerderheid van het publiek (18,4%) van het publiek vindt de service en vriendelijkheid belangrijkheid 6.

Aan de hand van bovenstaande resultaten wordt hieronder de mate van belangrijkheid weergegeven. Belang 1 wordt door het publiek het belangrijkste gevonden en belang 10 het minst belangrijk.

- Belang 1 Inrichting
- Belang 2 Techniek
- Belang 3 *Geen (belang 10 heeft twee faciliteiten)*
- Belang 4 Schoonmaak
- Belang 5 Horecafaciliteiten
- Belang 6 Service en vriendelijkheid
- Belang 7 Bereikbaarheid
- Belang 8 Locatie
- Belang 9 Communicatie
- Belang 10 Digitale communicatie en Bewegwijzering

Met betrekking op deze bovenstaande service en faciliteiten, is door het publiek van de Leidse Schouwburg de mate van tevredenheid weergegeven:

|                 | Tevredenheid horecafaciliteiten |               |
|-----------------|---------------------------------|---------------|
|                 | Aantal                          | %             |
| Geen mening     | 2                               | 1,8%          |
| Zeër ontevreden | 5                               | 4,5%          |
| Ontevreden      | 0                               | 0%            |
| <b>Tevreden</b> | <b>84</b>                       | <b>76,4%</b>  |
| Zeër tevreden   | 19                              | 17,3%         |
| <b>Totaal</b>   | <b>110</b>                      | <b>100,0%</b> |

Tabel 8.0 Hoe tevreden bent u over de horeca?

De ruime meerderheid (76,4%) van het publiek is tevreden over de horecafaciliteiten. Wel heeft 4,5% van het publiek aangegeven zeer ontevreden te zijn.

|                 | Tevredenheid schoonmaak |               |
|-----------------|-------------------------|---------------|
|                 | Aantal                  | %             |
| Geen mening     | 8                       | 7,3%          |
| Zeër ontevreden | 1                       | ,9%           |
| <b>Tevreden</b> | <b>80</b>               | <b>72,7%</b>  |
| Zeër tevreden   | 21                      | 19,1%         |
| <b>Totaal</b>   | <b>110</b>              | <b>100,0%</b> |

Tabel 8.2: Hoe tevreden bent u over de schoonmaak?

De grootste groep van het publiek (72,7%) is tevreden over de schoonmaak. Daarnaast is 19,1% zeer tevreden over de schoonmaak.

|                 | Tevredenheid techniek |               |
|-----------------|-----------------------|---------------|
|                 | Aantal                | %             |
| Geen mening     | 8                     | 7,3%          |
| Zeër ontevreden | 2                     | 1,8%          |
| Ontevreden      | 2                     | 1,8%          |
| <b>Tevreden</b> | <b>74</b>             | <b>67,3%</b>  |
| Zeër tevreden   | 24                    | 21,8%         |
| <b>Totaal</b>   | <b>110</b>            | <b>100,0%</b> |

Tabel 8.1 Hoe tevreden bent u over de techniek?

De grootste groep van het publiek (67,3%) heeft aangegeven tevreden te zijn over de techniek.

|                 | Tevredenheid locatie |               |
|-----------------|----------------------|---------------|
|                 | Aantal               | %             |
| Geen mening     | 1                    | ,9%           |
| Zeër ontevreden | 3                    | 2,7%          |
| <b>Tevreden</b> | <b>57</b>            | <b>51,8%</b>  |
| Zeër tevreden   | 49                   | 44,5%         |
| <b>Totaal</b>   | <b>110</b>           | <b>100,0%</b> |

Tabel 8.3: Hoe tevreden bent u over de locatie?

Iets meer dan de helft van het publiek is tevreden over de locatie Leidse Schouwburg. Een grote groep van het publiek (44,5%) is daarbij zeer tevreden.

|                 | Tevredenheid digitale communicatie |               |
|-----------------|------------------------------------|---------------|
|                 | Aantal                             | %             |
| Geen mening     | 31                                 | 28,2%         |
| Zeer ontevreden | 1                                  | ,9%           |
| Ontevreden      | 1                                  | ,9%           |
| <b>Tevreden</b> | <b>59</b>                          | <b>53,6%</b>  |
| Zeer tevreden   | 18                                 | 16,4%         |
| <b>Totaal</b>   | <b>110</b>                         | <b>100,0%</b> |

Tabel 8.4: Hoe tevreden bent u over de communicatie?

Meer dan de helft (53,6%) van het publiek is tevreden over de digitale communicatie van de Leidse Schouwburg. Wel heeft 28,2% hier geen mening over gegeven.

|                 | Tevredenheid bereikbaarheid |               |
|-----------------|-----------------------------|---------------|
|                 | Aantal                      | %             |
| Geen mening     | 4                           | 3,6%          |
| Zeer ontevreden | 3                           | 2,7%          |
| Ontevreden      | 2                           | 1,8%          |
| <b>Tevreden</b> | <b>60</b>                   | <b>54,5%</b>  |
| Zeer tevreden   | 41                          | 37,3%         |
| <b>Totaal</b>   | <b>110</b>                  | <b>100,0%</b> |

Tabel 8.5: Hoe tevreden bent u over de Digitale bereikbaarheid?

54,5% van het publiek heeft aangegeven tevreden te zijn over de bereikbaarheid van de Leidse Schouwburg. Een grote groep van het publiek (37,3%) is daarbij zeer tevreden.

|                 | Tevredenheid bewegwijzering |               |
|-----------------|-----------------------------|---------------|
|                 | Aantal                      | %             |
| Geen mening     | 29                          | 26,4%         |
| Zeer ontevreden | 1                           | ,9%           |
| Ontevreden      | 3                           | 2,7%          |
| <b>Tevreden</b> | <b>62</b>                   | <b>56,4%</b>  |
| Zeer tevreden   | 15                          | 13,6%         |
| <b>Totaal</b>   | <b>110</b>                  | <b>100,0%</b> |

Tabel 8.6: Hoe tevreden bent u over de bewegwijzering?

Meer dan de helft (56,4%) van het publiek is tevreden over de bewegwijzering. Wel heeft een grote van het publiek (26,4%) hier geen mening over gegeven.

|                      | Tevredenheid service en vriendelijkheid |               |
|----------------------|-----------------------------------------|---------------|
|                      | Aantal                                  | %             |
| Zeer ontevreden      | 2                                       | 1,8%          |
| Ontevreden           | 1                                       | ,9%           |
| Tevreden             | 48                                      | 43,6%         |
| <b>Zeer tevreden</b> | <b>59</b>                               | <b>53,6%</b>  |
| <b>Totaal</b>        | <b>110</b>                              | <b>100,0%</b> |

Tabel 8.7 Hoe tevreden bent u over de service en vriendelijkheid?

De meerderheid van het publiek (53,6%) is zeer tevreden over de service en vriendelijkheid binnen de Leidse Schouwburg. Daarbij heeft 43,6% van het publiek aangegeven tevreden te zijn.

|                                         | Aanvullende faciliteiten die de beleving nog meer prikkelen |               |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------|
|                                         | Aantal                                                      | %             |
| <b>Eetgelegenheid</b>                   | <b>24</b>                                                   | <b>23,3%</b>  |
| All-in arrangement                      | 22                                                          | 21,4%         |
| Expositie                               | 6                                                           | 5,8%          |
| Borrelgelegenheid                       | 17                                                          | 16,5%         |
| Anders, namelijk                        | 6                                                           | 5,8%          |
| Eetgelegenheid en all-in arrangement    | 12                                                          | 11,7%         |
| Eetgelegenheid en expositie             | 1                                                           | 1,0%          |
| Eetgelegenheid en borrelgelegenheid     | 2                                                           | 1,9%          |
| Eetgelegenheid en anders                | 1                                                           | 1,0%          |
| All-in arrangement en expositie         | 3                                                           | 2,9%          |
| All-in arrangement en borrelgelegenheid | 7                                                           | 6,8%          |
| All-in arrangement en anders            | 1                                                           | 1,0%          |
| Borrelgelegenheid en anders             | 1                                                           | 1,0%          |
| <b>Totaal</b>                           | <b>103</b>                                                  | <b>100,0%</b> |

Tabel 9.0: Welke van de onderstaande aanvullende faciliteiten zou de beleving van een avond theater nog meer prikkelen?

De meerderheid van het publiek (23,3%) heeft aangegeven een gelegenheid voor een etentje voorafgaand aan de voorstelling een goede aanvullende faciliteit te vinden. Op de tweede plaats (21,4%) heeft het publiek aangegeven een All-in arrangement (entreekaartje, parkeermunt en theatermenu in één) een goede aanvulling te vinden. Als derde vindt het publiek (16,5%) een gelegenheid voor een borrel na de voorstelling een goede aanvullende faciliteit.

|                 | Tevredenheid voldoen aan verwachtingen Leidse Schouwburg |               |
|-----------------|----------------------------------------------------------|---------------|
|                 | Aantal                                                   | %             |
| Geen mening     | 2                                                        | 1,8%          |
| Zeer ontevreden | 4                                                        | 3,6%          |
| Ontevreden      | 1                                                        | ,9%           |
| <b>Tevreden</b> | <b>78</b>                                                | <b>70,9%</b>  |
| Zeer tevreden   | 25                                                       | 22,7%         |
| <b>Totaal</b>   | <b>110</b>                                               | <b>100,0%</b> |

Tabel 10.0: Hoe tevreden bent u over het voldoen aan uw verwachtingen van de Leidse Schouwburg?

De grote meerderheid van het publiek (70,9%) is tevreden over het voldoen aan de verwachtingen. 22,7% van het publiek heeft hierbij aangegeven zeer tevreden te zijn over het voldoen aan de verwachtingen van de Leidse Schouwburg.

|                                           | Extra service/faciliteiten |        |
|-------------------------------------------|----------------------------|--------|
|                                           | Aantal                     | %      |
| Niks veranderen                           | 13                         | 11,8%  |
| Koffie voorafgaand aan de voorstelling    | 9                          | 8,2%   |
| Betere zit- en zichtplaatsen in de zaal   | 9                          | 8,2%   |
| Hapje bij het drankje                     | 9                          | 8,2%   |
| Eetgelegenheid                            | 8                          | 7,3%   |
| Goedkoper parkeren                        | 8                          | 7,3%   |
| Meer zitplaatsen foyer                    | 6                          | 5,5%   |
| Meer fietsplaatsen                        | 5                          | 4,5%   |
| Deuren schouwburg eerder openen           | 4                          | 3,6%   |
| Meet & greet mogelijkheden                | 3                          | 2,7%   |
| Borrelmogelijkheid                        | 3                          | 2,7%   |
| Goedkopere prijzen (vooral voor jongeren) | 3                          | 2,7%   |
| Totaal                                    | 103                        | 100,0% |

Tabel 11.0: Wat kan de Leidse Schouwburg extra bieden aan service / faciliteiten om uw beleving van een avond theater verder te verbeteren?

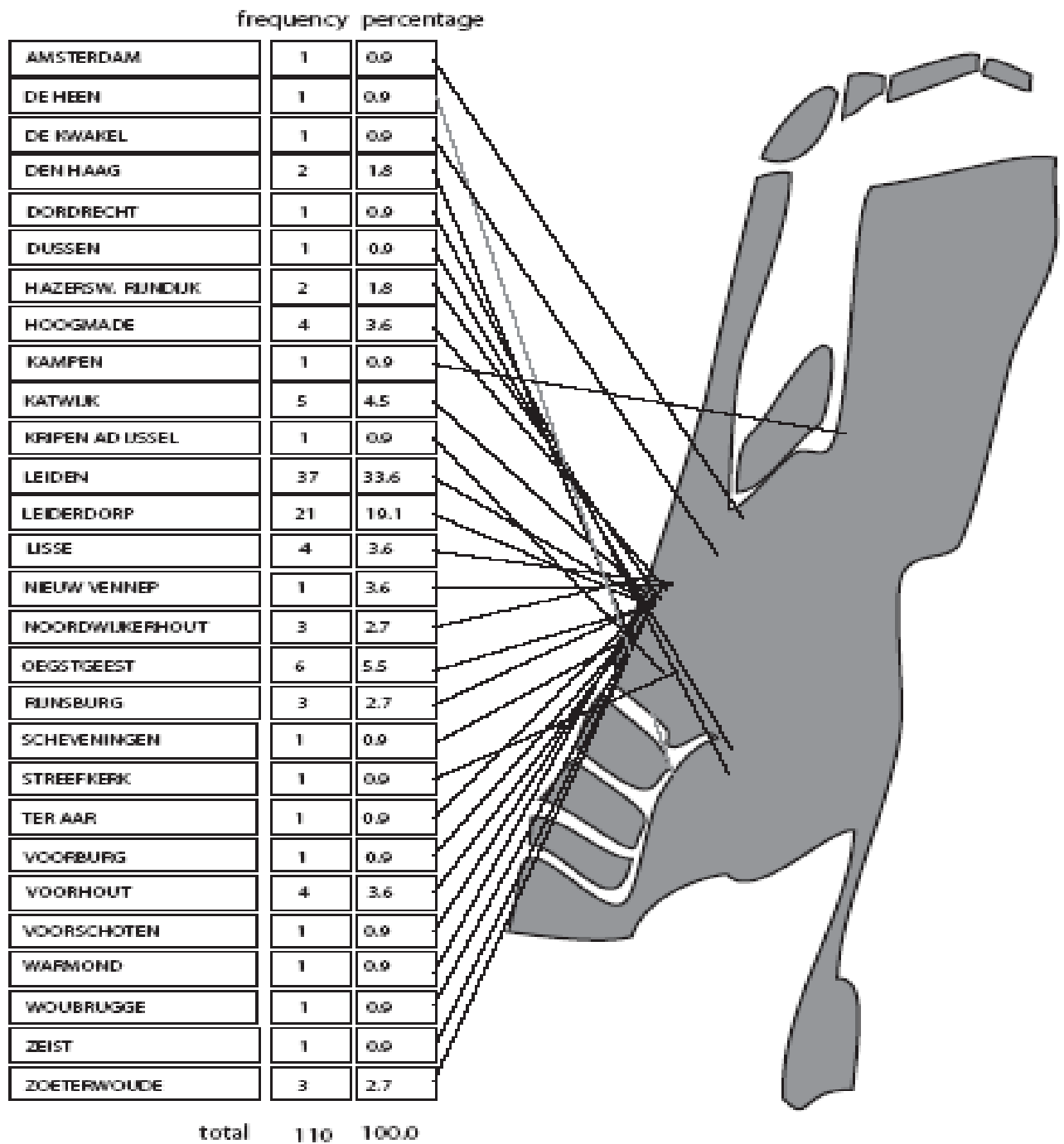
De meerderheid van het publiek (11,8%) is van mening dat er niks veranderd hoeft te worden bij de Leidse Schouwburg. Het is goed zo. Toch zijn er door veel gasten extra service/faciliteiten genoemd die de beleving verder zou kunnen verbeteren. Koffie voorafgaand aan de voorstelling, betere zit- en zichtplaatsen en een hapje bij het drankje in de pauze staan hier bovenaan.

Naast dit bovenstaande schema zijn er extra service/faciliteiten door het publiek aangegeven.

- Internetboekingen beter faciliteren
- Betere abonnementsregeling
- Meerdere pauzes
- Koffiekwaliteit verbeteren
- Muziek in de foyers, bar en hal
- Samenwerking met stadsgehoorzaal
- Taxivervoer
- Verhuur toneelkijkers

## Persoonlijke gegevens

1. **Woonplaats:** uit de persoonlijke gegevens van het publieksbelevingonderzoek kan geconcludeerd worden dat de meerderheid van het publiek (33.6%) uit Leiden komt. Dit wordt gevolgd door de woonplaatsen Leiderdorp (19.1%) en Oegstgeest (5.5%). In het onderstaande figuur is te zien dat de woonplaatsen van het publiek over het algemeen in de directe omgeving van Leiden zijn gevestigd.



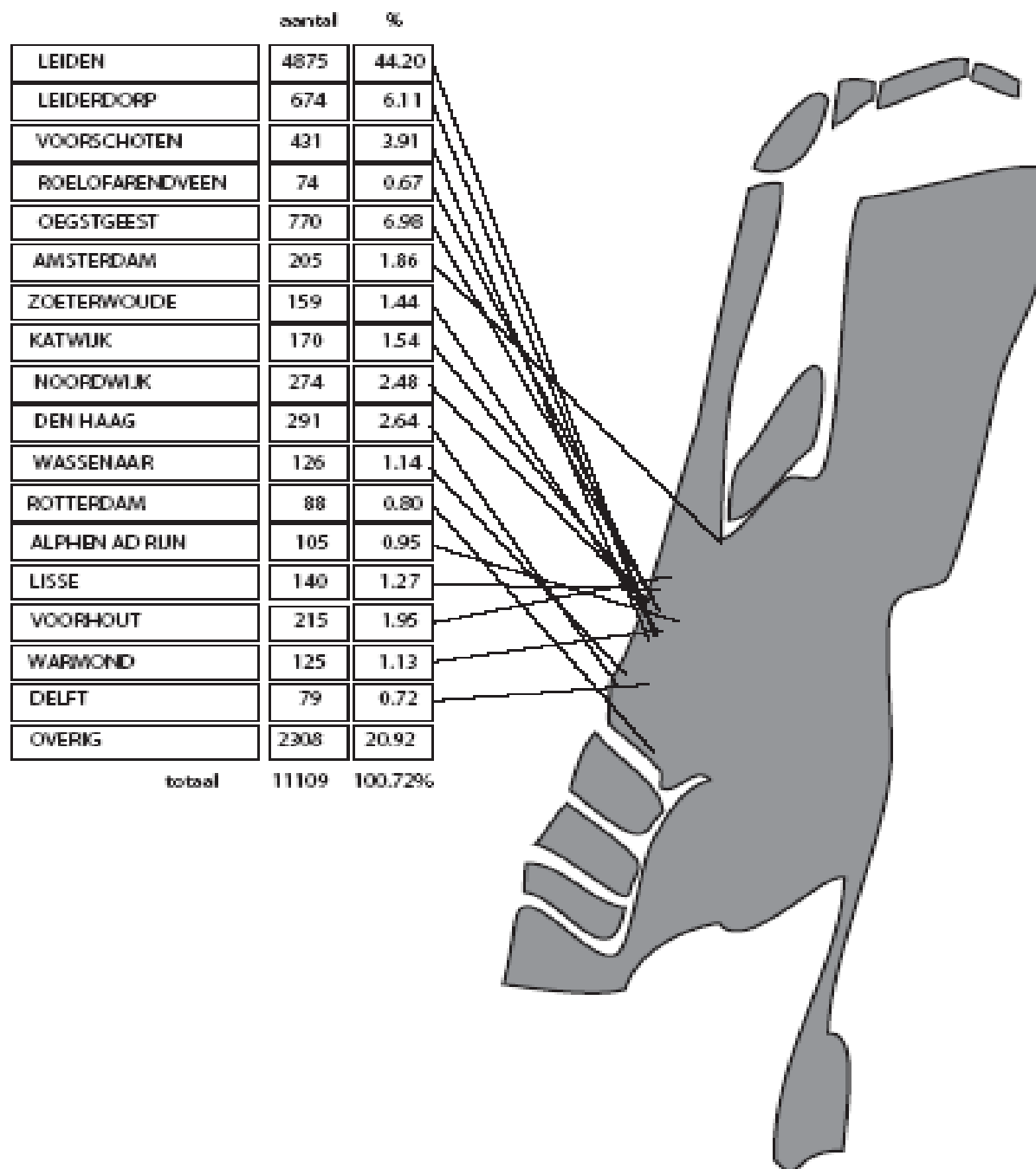
Figuur 10: Woonplaatsen publieksbelevingonderzoek 2007 (steekproef)



Om de gegevens uit de bovenstaande steekproef gegevens te vergelijken met de interne gegevens van de populatie is onderstaand model ontworpen. De populatiegegevens van het onderstaande model zijn gebaseerd op de gegevens van alle gasten die in de periode van 1 september 2005 t/m 3 april 2007 een voorstellingskaartje bij de Leidse Schouwburg hebben gekocht .

Uit deze gegevens kan geconcludeerd worden dat ook hier 44.2% van de gasten in Leiden woont. Deze groep wordt gevolgd door de woonplaats Leiderdorp (6.1%) en de woonplaats Oegstgeest (6.9%).

Er kan geconcludeerd worden dat de steekproef van bovenstaand figuur, de totale populatie vertegenwoordigt.



Figuur 11: woonplaatsen publiek in de periode van 1 september 2005 t/m 3 april 2007 (populatie)

**2. Leeftijd**

|                   | Leeftijd in klasse |               |
|-------------------|--------------------|---------------|
|                   | Aantal             | %             |
| 4-19 jaar         | 15                 | 13,6%         |
| 20-29 jaar        | 3                  | 2,7%          |
| 30-39 jaar        | 6                  | 5,5%          |
| 40-49 jaar        | 27                 | 24,5%         |
| <b>50-59 jaar</b> | <b>41</b>          | <b>37,3%</b>  |
| 60-69 jaar        | 15                 | 13,6%         |
| 70 jaar en ouder  | 3                  | 2,7%          |
| <b>Totaal</b>     | <b>110</b>         | <b>100,0%</b> |

Tabel 12.0: Leeftijd publiek in leeftijdsklassen

|               | Jongere versus oudere |               |
|---------------|-----------------------|---------------|
|               | Aantal                | %             |
| Jongere       | 51                    | 46,4%         |
| Oudere        | 59                    | 53,6%         |
| <b>Totaal</b> | <b>110</b>            | <b>100,0%</b> |

Tabel 13.0: Jonger publiek versus ouder publiek

De grootste publieksgroep (37,3%) is tussen de 50 t/m 59 jaar oud. Deze groep wordt gevolgd door de leeftijdsgroep van 40 t/m 49 jaar oud (24,5%). Daarna volgen de leeftijdsgroep 4 t/m 19 jaar en de groep 60 t/m 69 jaar oud (beide groepen 13,6%). Er is een tweedeling gemaakt tussen jonger (46,4%) en ouder (53,6%) publiek. Deze twee publieksgroepen zijn bijna gelijkwaardig te noemen. Door deze tweedeling kunnen er verschilden analyses gemaakt worden tussen jonger versus ouder publiek, betreffende:

| In aanraking met de Leidse Schouwburg | Jongere versus oudere |           | Totaal     |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------|------------|
|                                       | Jongere               | Oudere    |            |
| <b>Vrienden / familie</b>             | <b>19</b>             | 18        | 37         |
| Krant                                 | 2                     | 5         | 7          |
| <b>Seizoensbrochure</b>               | 16                    | <b>24</b> | 40         |
| Internet                              | 2                     | 3         | 5          |
| Anders, namelijk                      | 9                     | 5         | 14         |
| Vrienden en krant                     | 2                     | 1         | 3          |
| Vrienden en seizoensbrochure          | 1                     | 1         | 2          |
| Vrienden en internet                  | 0                     | 1         | 1          |
| Seizoensbrochure en internet          | 0                     | 1         | 1          |
| <b>Totaal</b>                         | <b>51</b>             | <b>59</b> | <b>110</b> |

Tabel 13.1: Hoe in aanraking gekomen met de Leidse Schouwburg?

Opvallend is dat de jongere publieksgroep vooral via vrienden/familie in aanraking is gekomen met de Leidse Schouwburg en de oudere publieksgroep vooral via de seizoensbrochure. Daarnaast heeft internet en krant bij beide publieksgroepen een zeer laag aantal.

| Reden keuze voor Leidse Schouwburg | Jongere versus oudere |           | Totaal     |
|------------------------------------|-----------------------|-----------|------------|
|                                    | Jongere               | Oudere    |            |
| <b>Voorstelling</b>                | <b>18</b>             | 14        | 32         |
| <b>Locatie</b>                     | 12                    | <b>17</b> | 29         |
| Faciliteiten                       | 1                     | 1         | 2          |
| Services                           | 0                     | 2         | 2          |
| Anders, namelijk                   | 4                     | 3         | 7          |
| <b>Voorstelling en locatie</b>     | 10                    | <b>17</b> | 27         |
| Voorstelling en services           | 4                     | 1         | 5          |
| Locatie en faciliteiten            | 0                     | 1         | 1          |
| Locatie en services                | 2                     | 3         | 5          |
| <b>Totaal</b>                      | <b>51</b>             | <b>59</b> | <b>110</b> |

Tabel 13.2: Reden keuze voor de Leidse Schouwburg?

De grote meerderheid van de jongere publieksgroep kiest voor de voorstelling voor de Leidse Schouwburg. De oudere publieksgroep kiest vooral voor de locatie en voor een combinatie van voorstelling en locatie voor de Leidse Schouwburg

- Het belang van service en faciliteiten
    - Schoonmaak wordt door de jongere publieksgroep belangrijker gevonden dan door de oudere publieksgroepen
    - Locatie wordt door de oudere publieksgroep belangrijker gevonden dan door de jongere publieksgroep
- Over de overige service en faciliteiten zijn de jongere en oudere publieksgroep, betreffende de mate van belangrijkheid, gelijkgestemd

Betreffende de overige onderzochte onderwerpen kan geconcludeerd worden dat er geen verschillen bestaan tussen de jongere en oudere publieksgroep. Beide publieksgroepen zijn over deze onderwerpen gelijkgestemd.

## Bijlage 8 Extern theateronderzoek

### Data en tijden externe theaterbezoeken

| Datum bezoek          | Naam theater/<br>schouwburg | Plaats              | Tijd      | Wat                                |
|-----------------------|-----------------------------|---------------------|-----------|------------------------------------|
| Dinsdag<br>27-02-07   | Beatrixtheater              | Utrecht             | 17.00 uur | Avondvoorstelling en<br>interview  |
| Woensdag<br>28-02-07  | Koninklijke Schouwburg      | Den Haag            | 18.00 uur | Avondvoorstelling en<br>interview  |
| Donderdag<br>01-03-07 | Castellum                   | Alphen aan den Rijn | 15.00 uur | Middagvoorstelling en<br>interview |
| Dinsdag<br>13-03-07   | Theater de Veste            | Delft               | 17.00 uur | Middagvoorstelling en<br>interview |
| Donderdag<br>15-03-07 | Kleine Komedie              | Amsterdam           | 19.30 uur | Avondvoorstelling en<br>interview  |
| Maandag<br>19-03-07   | Schouwburg Velsen           | Ijmuiden            | 14.30 uur | Middagvoorstelling en<br>interview |

Tabel 15: Overzicht externe theaterbezoeken

Onderstaand wordt een overzicht gegeven van de interviewvragen die bij de zes schouwburgen en theaters zijn gesteld. Er is gekozen voor deze vragen om een zo goed mogelijk overzicht te kunnen verkrijgen van de kritische succesfactoren, zodat er verbeterpunten voor de Leidse Schouwburgesignaleerd kunnen worden.

### Vragenlijst extern onderzoek

1. Kunt u de strategie en het doel van uw theater omschrijven?
2. Wat is er volgens u uniek aan uw theater?
3. Waarom denkt u dat de gasten voor u theater kiezen?
4. Wat vindt u de sterke punten van uw theater?
5. Wat vindt u de zwakke punten van uw theater?
6. Wat wordt er op dit moment binnen uw theater gedaan om een optimale beleving van de gasten te kunnen bereiken?
7. Wat wordt er binnen uw theater gedaan aan klantbinding?
8. Wat biedt uw schouwburg de gasten vooraf, tijdens en na afloop van de voorstelling (is dit gratis, hoe wordt dit georganiseerd en hoeveel personeel wordt hiervoor ingezet)?
9. Hoe denkt u de actieve Sales nog beter en actiever te kunnen krijgen?
10. Hoe communiceert uw theater de theaterarrangementen, parkeermogelijkheden (plaats, prijs en tijden) naar de gasten? Alleen op de website, of ook bij de kaartverkoop?
11. Hoe communiceert uw theater de portemonneeloze pauze? Hoe biedt uw theater de drankjes aan? En wat zijn de extra's (koekje, chocolaatje, hapje bij de koffie /drankje)?
12. Wat zijn binnen uw theater de mogelijkheden voor dineren (theatermenu's of restaurant)?
13. Welke gemaksdiensten / arrangementen / belevingsaspecten worden er binnen uw theater ingezet? Hoe wordt dit georganiseerd en ingepland?
14. Doet uw theater aan productontwikkeling (ansichtkaarten, boeken, souvenirs, flesjes water)? Zo ja, wat?
15. Wat zou de Leidse Schouwburg verder kunnen doen om te kunnen verrassen, vermaken en beter te presteren dan de verwachtingen?

Hierbij is er extra gelet op observatiepunten, zoals vriendelijkheid, communicatie, theatershop en dinermogelijkheden.

## Bijlage 9 Voorbereidend extern theateronderzoek

| <b>Naam theater</b>                    | <b>Aanbod</b>                                                                                                                                       | <b>Locatie (ruimten)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Extra mogelijkheden (diner mogelijkheden)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Kaartprijzen *</b>                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Leidse Schouwburg</b>               | Het oudste theater van Nederland. De schouwburg bestaat sinds 1703. De intimiteit en vormgeving van het pand zijn uniek.                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Theaterzaal: maximaal 526 stoelen, waarvan 450 goed zicht.</li> <li>– de theaterzaal, de bonbonnière (75 p) en de directiekamer (30 p) kunnen verhuurt worden.</li> </ul>                                                                                                                       | Geen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1 <sup>e</sup> rang: €23,50<br>2 <sup>e</sup> rang: €21,00<br>3 <sup>e</sup> rang: €15,50<br>CJP: €21,00<br>(incl. pauzedrankje en garderobe; tarief op de kaartprijs €2,50)                         |
| <b>Beatrix theater Utrecht</b>         | Het tweede eigen Nederlandse theater van Joop van den Ende waar de beleving van het publiek voorop staat.                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Theaterzaal: maximale capaciteit van 1533 personen</li> <li>– 8 multifunctionele ruimtes voor zakelijke evenementen: voor 5–250 personen, voor training, vergadering, congres, presentaties</li> </ul>                                                                                          | Dineren in het Queen's Restaurant: een proeverij van kleine gerechten. Aziatische, Zuid-Amerikaanse en Westerse smaken vormen een mix van pure ingrediënten                                                                                                                                                              | €39,00–€75,00 (geldt voor alle voorstellingen)                                                                                                                                                       |
| <b>Koninklijke Schouwburg Den Haag</b> | De koninklijke Schouwburg heeft een rijke historie. De Theaterzaal daterend uit 1863 wordt geroemd om zijn voortreffelijke akoestiek en intimiteit. | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Theaterzaal: 680 personen (zaal: 369, 1e balkon: 102, 2e balkon: 80, 3e balkon: 129 personen)</li> <li>– 3 klassieke foyers: afzonderlijk of gecombineerd te gebruiken voor vergaderingen, symposia, recepties en diners. En twee trouwzalen</li> </ul>                                         | Geen interne dinermogelijkheden of theatermenu's. Wel zit er direct aan het pand een restaurant vast.                                                                                                                                                                                                                    | 1 <sup>e</sup> rang: €24,00<br>2 <sup>e</sup> rang: €22,00<br>3 <sup>e</sup> rang: €16,00<br>>26 jaar: €10,00<br>(incl. koffie vooraf, pauzedrankje en garderobe; tarief op de kaartprijs €3,00)     |
| <b>Castellum Alphen a/d Rijn</b>       | Aanwezige theatertechniek biedt veel mogelijkheden betreffende de inrichting, podia, decorbouw, belichting en geluid.                               | Biedt naast drie moderne bioscoopzalen, twee grote theaterzalen aan die variëren in sfeer en formaat.                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Culinaire Café: vooraf of na afloop iets drinken</li> <li>– Dineren in het achterhuis van het Culinaire Café.</li> <li>Fast&amp;Fabulous kaart wisselt regelmatig van samenstelling.</li> <li>– Caffè Ritazza: koffie, thee, frisdranken, verse broodjes en brownies</li> </ul> | 1 <sup>e</sup> rang: €22,55<br>CJP 1 <sup>e</sup> rang: €19,75<br>2 <sup>e</sup> rang: €19,75<br>CJP 2 <sup>e</sup> rang: €17,25<br>(incl. pauzedrankje en garderobe; tarief op de kaartprijs €1,75) |
| <b>Theater de Veste Delft</b>          | Middelgroot theater, middenin het centrum van Delft. Het moderne gebouw biedt ook een podium voor amateur-gezelschappen of personeelsavonden.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Theaterzaal: ruim 500 zitplaatsen. Platte, brede bouw vorm is geschikt voor bedrijfspresentaties, seminars en lezingen voor grote gezelschappen</li> <li>– De foyer van het theatercafé (pauze, diner of borrel) is af te scheiden van de rest van de ruimte middels een glazen pui.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Dineren: bij verschillende voorstellingen kan men voorafgaand aan de voorstelling, gebruik maken van het theaterbuffet.</li> <li>– Theatermenu's: bij verschillende restaurantjes worden theatermenu's aangeboden</li> </ul>                                                    | Normaal: €21,00<br>Kortingspas: €19,50<br>Vriendenpas: €18,50<br>(incl. pauzedrankje en garderobe; tarief op de kaartprijs €2,70)                                                                    |

| Naam theater                      | Aanbod                                                                                                                                                              | Locatie (ruimten)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Extra mogelijkheden (diner mogelijkheden)                                                                                                                         | Kaartprijzen *                                                                            |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kleine Komedie Amsterdam</b>   | Informeel en klein stadstheater met een zeer gevarieerd programma en een vaste gasten groep                                                                         | – Theaterzaal is klein, overzichtelijk en mooi<br>– 3 foyers met een bar.                                                                                                                                                                                                                                                                                           | – Diverse theatermenu's bij verschillende restaurants.<br>Via de website wordt een link gegeven naar de betreffende restaurants                                   | 1 <sup>e</sup> rang: €16,50<br>2 <sup>e</sup> rang: €14,50<br>3 <sup>e</sup> rang: €12,50 |
| <b>Schouwburg Velsen IJmuiden</b> | Wanneer er geen voorstellingen zijn opent de schouwburg haar deuren voor bedrijven en instellingen die zich willen presenteren of een evenement willen organiseren. | – Theaterzaal: de stoelen in een lichte helling naar beneden. Hierdoor zeer goede zichtplaatsen. In totaal 716 stoelen.<br>– 2 foyers: de Grote Foyer op de begane grond en de REX-Foyer op de eerste etage. Deze is op de voorstellingsdagen óók te huur voor besloten ontvangsten voorafgaand aan de voorstelling of voor een nazit na afloop van de voorstelling | – Theatermenu (€30,- p.p.) bij een restaurant in de directe omgeving.<br>– Er worden diverse verschillende (warme en koude) hapjes, nootjes, ijsjes enz. verkocht | Normaal: €20,00<br>CJP: €18,00                                                            |

Tabel 16: Resultaten voorbereidend theateronderzoek

Om een vergelijking te kunnen maken van de kaartprijzen bij de externe theaters, is er in bovenstaande tabel een vergelijking gemaakt, gebaseerd op de voorstelling: Veldhuis & Kemper; Tijd heelt alle zonden. Uit bovenstaande tabel blijkt dat er niet bij alle theaters sprake is van een portemonneeloze pauze (inclusief pauzedrankje) en garderobe. In onderstaande tabel is de vergelijking van de kaartprijzen weergegeven inclusief de portemonneeloze pauze en zonder de portemonneeloze pauze. Hierdoor is het mogelijk om ook de kale kaartprijzen met elkaar te vergelijken.

|                                        | Kaartprijs inclusief portemonneeloze pauze en garderobe |                                        | Kaartprijs zonder portemonneeloze pauze en garderobe |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Leidse Schouwburg</b>               | €23,50                                                  | <b>Leidse Schouwburg</b>               | €21,00                                               |
| <b>Koninklijke Schouwburg Den Haag</b> | €24,00                                                  | <b>Koninklijke Schouwburg Den Haag</b> | €21,00                                               |
| <b>Castellum Alphen aan den Rijn</b>   | €22,55                                                  | <b>Castellum Alphen aan den Rijn</b>   | €20,80                                               |
| <b>Theater de Veste Delft</b>          | €21,00                                                  | <b>Theater de Veste Delft</b>          | €18,30                                               |
| <b>Kleine Komedie Amsterdam</b>        | Geen                                                    | <b>Kleine Komedie Amsterdam</b>        | €16,50                                               |
| <b>Schouwburg Velsen IJmuiden</b>      | Geen                                                    | <b>Schouwburg Velsen IJmuiden</b>      | €20,00                                               |

Tabel 17: Resultaten kaartprijzvergelijking

 = Duurste kaartprijs

 = Goedkoopste kaartprijs

## Bijlage 10 Resultaten extern theateronderzoek

| <b>Naam Theater</b>         | <b>Beatrix theater Utrecht</b>                                                                                                                                    | <b>Koninklijke Schouwburg Den Haag</b>                                                                                                                                                                          | <b>Castellum Alphen aan den Rijn</b>                                                                                                                                                        | <b>Theater de Veste Delft</b>                                                                                                                                                                                       | <b>Kleine Comedy Amsterdam</b>                                                                 | <b>Stadstheater Velsen IJmuiden</b>                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Naam en functie</b>      | Marieke Lenting<br>Duty Manager                                                                                                                                   | Eric Beeloo<br>Front of House Manager                                                                                                                                                                           | Sam de Geus<br>Manager Horeca & Hospitality                                                                                                                                                 | Richard Vanwersch<br>Horeca/Facilitair Manager                                                                                                                                                                      | Emmy<br>Horeca                                                                                 | Els Diktes<br>Bedrijfsleider Horeca                                                                                                                                                                    |
| <b>1. Strategie en doel</b> | Faciliteren van de voorstellingen en garanderen van een optimale beleving aan de gasten                                                                           | Vertonen en faciliteren van toneelvoorstellingen aan het publiek                                                                                                                                                | Een passende ruimte bieden voor ieder soort gezelschap, waarbij flexibiliteit, creativiteit, snelheid, service en betaalbaarheid centraal staan                                             | Unieke ervaringen voorschotelen, die de gasten verrijken en opladen                                                                                                                                                 | De gasten een fijne, onbezorgde avond bezorgen in een theater met een informele sfeer          | In samenwerking met het hele team, het enthousiasme van het publiek voor het theater versterken.                                                                                                       |
| <b>2. Unicitéit</b>         | Uitstraling interieur:<br>– kleurgebruik (oranjetinten),<br>– kunstcollectie<br>– gezellig, sfeervol lichtgebruik (spotjes, licht onder de traptreden en kaarsen) | Vormgeving en uitstraling: twee totaal uitlopende uitstralingen worden toegepast:<br>– kleine zaal; informeel en voor max. 50 gasten.<br>– grote zaal; stijl en entourage zeer klassiek en voor max. 700 gasten | In de bioscoop en theaterzaal kunnen tussen de 40 tot 750 gasten. Alle ruimten kunnen één geheel vormen of uit verschillende soorten ruimten bestaan. Het pand is zeer flexibel in gebruik. | Kwaliteit op maat leveren. Constant bezig met: de persoonlijke touch, beleving en tevredenheid. Gasten hierbij betrekken door jaarlijks 25 vaste gasten uit te nodigen om te brainstormen over bepaalde onderwerpen | De informele en warme sfeer die het theater en het personeel uitstralen                        | De inrichting; iedere ruimte heeft een eigen bijzondere stijl en toch in verbinding met elkaar<br>– Lichtfakkels (goud)<br>– Pluche lange bank tegen de lange muur<br>– grote gouden kaarsenstandaards |
| <b>3. Reden bezoek</b>      | – Programmering<br>– Gastenontvangst<br>– Sfeer<br>– Mogelijkheden voor een hapje en drankje (restaurant, bar en discotheek)                                      | – De toneelvoorstellingen<br>– De gehele entourage, vormgeving van het oude en klassieke pand                                                                                                                   | De mogelijkheid tot theater en bioscoop bezoek, dineren en borrelen in één pand. Zeer divers en verrassend.                                                                                 | – Programmering<br>– Hoge mate van service<br>– Kwaliteit<br>– Gezellige nazit in het theatercafé (200 gasten per avond, tot 01.00 uur)                                                                             | – Ligging: het theater is gelegen in het hartje van Amsterdam.<br>– Programmering: gevarieerd. | – Fijne ambiance en vriendelijk personeel<br>– Scherpe prijzen<br>– Locatie: goed bereikbaar en gratis parkeergelegenheid                                                                              |
| <b>4. Sterke punten</b>     | – Gastenontvangst<br>– Vriendelijke medewerkers zorgen voor saamhorigheid                                                                                         | Pauzedrankje en garderobe zijn bij de entreprijs inbegrepen.                                                                                                                                                    | <i>Een alles in één bezoek</i>                                                                                                                                                              | Strikte hantering HACCP (elke dag temperaturen)<br>– Duidelijke bewegwijzering                                                                                                                                      | Ambiance: uitstraling theater, vriendelijk personeel                                           | Goed zicht op het toneel en voldoende beenruimte.                                                                                                                                                      |

| Naam Theater                | Beatrix theater Utrecht                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Koninklijke Schouwburg Den Haag                                                                                                                                                                                      | Castellum Alphen aan den Rijn                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Theater de Veste Delft                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Kleine Comedy Amsterdam                                                                                                                                                      | Stadstheater Velsen IJmuiden                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>5. Zwakke punten</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Minimale bewegwijzering</li> <li>– Slecht geluid voor slechthorende gasten (infrarood is zeer storingsgevoelig)</li> </ul>                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Kwaliteit van het personeel (niet actief gastgericht)</li> <li>– Slecht bewegwijzering; slecht zichtbaar en leesbaar</li> </ul>                                             | Het restaurant wordt alleen nog maar gebruikt door interne gasten, na het bezoek van een theatervoorstelling of film. Nog niet van buitenaf.                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Geen lift</li> <li>– Bij de bouw geen rekening gehouden met bepaalde ruimten, hierdoor veel kostbare verbouwingen nodig</li> </ul>                                                                                                                                                       | Ruimtegebrek: kleine foyer, waardoor de gasten weinig bewegingsvrijheid hebben                                                                                               | De onderlinge communicatie tussen de afdeling techniek en horeca is niet optimaal                                                                                                                                          |
| <b>6. Optimale beleving</b> | Zo vroeg mogelijk een optimale beleving bereiken, d.m.v.: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Yellow brick road; geelkleurig pad, vormt vanaf het station het pad naar de ingang</li> <li>– Buitenportier (rood kostuum)</li> <li>– Kunstcollectie; ruim 60 schilderijen van beroemde sterren</li> </ul> | Tijdens kindervoorstellingen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– limonade (uit grote, zilveren champagnehouders)</li> <li>– snoep (popcorn maken)</li> <li>– sminken (€ 3,- op de entreprijs)</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– De espressobar, het café en het restaurant</li> <li>– Artiestenfoyer&gt; mogelijk om als bezoeker naar binnen te kijken</li> <li>– Snelheid&gt; binnen 8 minuten alle gasten een drankje</li> <li>– Diversiteit, grootte, flexibiliteit en interieur van de ruimten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Theaterbuffet (30–60 personen): bij een aantal voorstellingen (huiscateraar)</li> <li>– 4 restaurants in directe omgeving met theatermenu's (advertentie in brochure)</li> <li>– Nazit theatercafé: diverse tapas en sushi hapjes (thema voorstelling) voor €1,- per schaalte</li> </ul> | Door de kwaliteit van service constant te houden. Het publiek is zeer tevreden met het gehanteerde concept zodat men daar niet van wil afwijken                              | Het personeel gemotiveerd en betrokken houden dmv. personeelsuitjes en een goede samenstelling van het team;<br>De positieve uitstraling en benadering naar de gasten toe dragen bij aan optimale beleving                 |
| <b>7. Klantbinding</b>      | Persoonlijke gegevens direct gebruikt voor het versturen van promotiemateriaal                                                                                                                                                                                                                                | Versturen van mailing, jaarprogramma's en brochures naar abonneenthouders                                                                                                                                            | <i>Abonnement en theatermenu verkoop, netwerken (borrels), contacten met evenementenbureaus</i>                                                                                                                                                                                                                         | Stichting Vrienden: voor € 22,50: een vriendenpas (10% korting), voorrang toezending brochure, nieuwsbrieven, alleen voor vrienden voorstelling                                                                                                                                                                                   | De gastvrouw praat met de gasten en men hoopt dat de gasten door de ambiance aangetrokken worden voor een volgend bezoek                                                     | Door een vast team aan medewerkers kan er een band met elkaar worden opgebouwd> "Het feest der herkenning"                                                                                                                 |
| <b>8. Aanbod</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vooraf: koffie/thee, breed assortiment drankjes, snoepwaren</li> <li>– Pauze en na afloop: de Royal bar; voor € 7,50 p.p. een zitplaats reserveren, inclusief drankje en</li> </ul>                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vooraf: koffie/thee met een chocolaatje</li> <li>– Pauze: een drankje (Hollands assortiment)</li> <li>– Na afloop: mogelijkheid voor een drankje op eigen kosten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vooraf: koffie/thee in de Espressobar of het Café (niet gratis)</li> <li>– Pauze: d.m.v. consumptiestrookje, een drankje in het café (het totale assortiment) € 1,75 op de kaartprijs</li> </ul>                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Pauzedrankje en garderobe bij de toegangsprijs inbegrepen.</li> <li>– Na afloop: hapje en drankje in het theatercafé (eigen kosten)</li> </ul>                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Garderobe gratis.</li> <li>– Vooraf, tijdens de pauze en na de voorstelling is er gelegenheid voor een drankje in de bar</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Vooraf, tijdens de pauze en na afloop is er gelegenheid voor een drankje en een hapje &gt; scherpe prijzen. En een koekje bij de koffie, gratis pinda's bij de borrel.</li> </ul> |



| <b>Naam Theater</b>                                             | <b>Beatrix theater Utrecht</b>                                                                                                                                                                              | <b>Koninklijke Schouwburg Den Haag</b>                                                                                                                                                  | <b>Castellum Alphen aan den Rijn</b>                                                                                                                                                | <b>Theater de Veste Delft</b>                                                                                                                                                                           | <b>Kleine Comedy Amsterdam</b>                                                                                                             | <b>Stadstheater Velsen IJmuiden</b>                                                             |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                 | <i>diverse kleine hapjes</i>                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                            |                                                                                                 |
| <b>9. Actieve Sales</b>                                         | Shop producten: toneelkijkers, kopjes, paraplu's, balpennen, ansichtkaarten, posters en cd's)                                                                                                               | – <i>Pepermuntjes, potters en bij vroege voorstellingen (18.00/ 19.00 uur) saucijzenbroodjes</i>                                                                                        | – Bitterballen, nootjes, blokjes kaas (nog te weinig besteld)                                                                                                                       | – Ijsjes en snoepwaren (extra bijverkoop wordt bewust niet opgedrongen aan de gasten)                                                                                                                   | Er wordt niet aan bijverkoop gedaan                                                                                                        | – 10 bitterballen €4,50<br>– 20 warme hapjes €6,00<br>– Snoepwaren (Snickers, mentos etc) €0,60 |
| <b>10. Communicatie arrangement en en parkeer-mogelijkheden</b> | – <i>Plasmaschermen: PowerPoint met rolverdeling, acties, aanbiedingen, parkeertijden etc.</i><br>– Speciale brochures: voor arrangementen/evenementen<br>– Banners (lange posters hangend aan het plafond) | Website en entreekaartje:<br>– Parkeren bij parkeergarage Malieveld (ver weg; in de toekomst pendelbusjes inzetten).<br>Andere 2 parkeergarages zijn dichterbij, € 8,- per parkeerkaart | Kassa:<br>– Parkeren voor € 1,50, vanaf 18.00 uur 's avonds, parkeren in de naastliggende garage                                                                                    | Via tv-schermen en bordjes op de bar:<br>– Theatertaxi (€4,50)<br>– Parkeermogelijkheden (€4,50 gehele dag)<br>– Thema hapjes, theatercafé na afloop<br>– Band / amateur-groep in theatercafé na afloop | Communicatie gaat via de website en het programmaboekje                                                                                    | Communicatie verloopt via de website en de theaterbrochure                                      |
| <b>11. Portemonneeloze pauze</b>                                | Is er niet.                                                                                                                                                                                                 | Op de entreekaart: pauzedrankje en garderobe bij de prijs inbegrepen                                                                                                                    | <i>Door middel van het consumptiestrookje</i>                                                                                                                                       | Op de entreekaart: pauzedrankje en garderobe bij de prijs inbegrepen                                                                                                                                    | Is er niet                                                                                                                                 | Is er niet                                                                                      |
| <b>12. Dinermogelijkheden</b>                                   | Queens restaurant: een 3- gangen menu voor € 29,50 p.p. (vele kleine, gevarieerde gerechtjes). Alle gasten ontvangen dezelfde proeverij van internationale gerechtjes                                       | Een ruimte binnen de Koninklijke Schouwburg wordt verhuurd aan een restauranthouder (geheel zelfstandig, geen onderlinge afspraken)                                                     | Voor €19,50 ontvangen de gasten een 3 gangen twee keuze menu. Elke maand een ander theatermenu, waardoor abonneementhouders van het theatermenu iedere maand een ander menu krijgen | – Theaterbuffet (bij een aantal voorstellingen)<br>– 4 verschillende restaurants in directe omgeving met theatermenu's                                                                                  | Een theatermenu bij een restaurant in de omgeving, waar men voor kan reserveren. Dit is service naar de gasten, er wordt niets op verdiend | Er is een theatermenu te reserveren in een restaurant in de omgeving (€30,-)                    |

| Naam Theater                      | Beatrix theater Utrecht                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Koninklijke Schouwburg Den Haag                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Castellum Alphen aan den Rijn                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Theater de Veste Delft                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Kleine Comedy Amsterdam                                                                                                                                                                                                       | Stadstheater Velsen IJmuiden                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>13. Tips Leidse Schouwburg</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Theatermenu's bij dichtbijliggende restaurants</li> <li>– Artiestentafel in de bonbonnière</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                      | Niet gegeven                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Het toneel moet strakker gepresenteerd (d.m.v. techniek > technische trends, mogelijkheden en vernieuwingen)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | De nazit succesvoller maken, d.m.v. hapjes (tapas), meer zitplaatsen, bandjes en amateur-groepen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Niet gegeven                                                                                                                                                                                                                  | Ook een koekje bij de koffie serveren en een bakje pinda's bij de borrel. Zorgt echt voor iets extra's.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Opvallendheden</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zwarte leren bankjes in de foyer (allen in gebruik)</li> <li>– Bewegwijzering; volledig in de passende huisstijl (modern en duidelijk)</li> <li>– Veel medewerkers; zodat gasten zoveel mogelijk in aanraking komen met de service</li> <li>– Rood pluche tapijt met zwarte pixels, waardoor het schoner oogt</li> <li>– Rondleiding: € 12,50 inclusief drankje</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Uitleen van gehoorzetjes &gt; de gasten betalen € 5,- borg</li> <li>– Plastic kinderzitjes voor het verhogen van de zitplaats</li> <li>– Tijdens een voorstelling voor 700 gasten, worden 11 medewerkers ingezet</li> <li>– De deuren om 19.00 uur open. Om 19.30 uur zijn er meestal al 200 gasten binnen.</li> <li>– Veel kunst (schilderijen en foto's) aan de muren. Dit is eigendom van de directeur.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Goedkoop tarief parkeren</i></li> <li>– 3 bioscoopzalen &gt; 155, 110, 100 personen</li> <li>– Grote zaal &gt; 690 1<sup>e</sup> rang plaatsen en 60 2<sup>e</sup> rang plaatsen</li> <li>– Door consumptiestrookjes geen overschot</li> <li>– <i>Kindervoorstellingen d.m.v. speciale kinderkalender communiceren (gratis uitgedeeld op alle lagere scholen in Alphen)</i></li> <li>– 80 zakelijke evenementen, vergaderingen en productpresentaties</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zondagochtendconcerten met high tea of lunch (7 per jaar) altijd uitverkocht.</li> <li>– Verkopen en faciliteren meer dan alleen de voorstelling</li> <li>– Grote groep gasten tijdens de nazit</li> <li>– De middenstand uit Delft erbij betrekken (wijninkoop bij omliggende horecabedrijven)</li> <li>– Jongerenzwerfkaart (jongeren vanaf een kwartier voor aanvang voor €5,- naar de voorstelling)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Grote informaliteit</li> <li>– Zeer goed zicht op het podium</li> <li>– Klein en gezellig</li> <li>– Verzorgde toiletgelegenheid, passend bij de uitstraling van het pand</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Expositie &gt; elke maand is er een ander schilder en een ander thema.</li> <li>– Scherpe prijzen drankjes (koffie &gt; 1,70) zorgt voor omzetsnelheid</li> <li>– Zelf lunches verzorgen &gt; broodjes bij de bakker, beleg bij de slager</li> <li>– Bij de koffie &gt; paaseitjes, kerstkransjes, speculaasjes (thema)</li> <li>– Tosti &gt; €1,80 (zelf maken)</li> <li>– Theezakjes zijn tevens lepeltjes (Ticolino)</li> </ul> |

Tabel 18: Resultaten extern theateronderzoek

## Bijlage 11 Aanpassingen website Leidse Schouwburg

| Titels              | Subtitels                      |                                                         |                                                |                                                              |                               |                      |                 |
|---------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------|-----------------|
| <b>Home</b>         | Foto's                         | Adresgegevens                                           | Foto's van voorstellingen (van die week/maand) | Link:<br>– Nieuwsbrief<br>– Aflastingen<br>– Nieuwtjes       |                               |                      |                 |
| <b>Agenda</b>       | Titels van de voorstellingen   | Benoemen van (eventuele) inleidingen bij voorstellingen | Vriendenactiviteiten                           | Overige                                                      |                               |                      |                 |
| <b>Kaartverkoop</b> | Online kaartverkoop            | Kassa kaartverkoop                                      | Telefonische kaartverkoop                      | Verhindert, omruilen en doorverkoop                          | Kortingen                     | Theaterbon           | Huisregels      |
| <b>Service</b>      | Laatkomers                     | Theatermenu's                                           | Rondleiding                                    | Garderobe en pauzedrankje                                    | Handicap                      | Algemene voorwaarden | Openings-tijden |
| <b>Informatie</b>   | Bereikbaarheid (adresgegevens) | Plattegrond                                             | Openbaar Vervoer                               | Routebeschrijving                                            | Parkeren                      |                      |                 |
| <b>Het theater</b>  | Geschiedenis                   | Gebouw (indeling, foto's)                               | Verhuur-mogelijkheden                          | Plattegrond zaal (zichtlijnen, stoelnummers, rangaanduiding) | Foto's                        |                      |                 |
| <b>Forum</b>        | Vragen en antwoorden           | Recensies                                               | Reacties                                       | SOK (Suggesties, Opmerkingen en Klachten)                    | Ruilen en doorverkoop kaarten | Belevenis-platform   |                 |
| <b>Contact</b>      | Adresgegevens                  | E-mail gegevens                                         | Telefoongegevens                               | Wie, wat, waar                                               |                               |                      |                 |

*Tabel 19: Website aanpassingen Leidse Schouwburg*

## Bijlage 12 Economische kenmerken belevenis en transformatie

| Kenmerken belevenis versus transformatie                                                                                        |                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Belevenis                                                                                                                       | Transformatie                                                                                |
| Gedenkwaardig                                                                                                                   | Doeltreffend                                                                                 |
| Vertoond gedurende bepaalde periode                                                                                             | Blijvende verandering                                                                        |
| Persoonlijk                                                                                                                     | Individueel                                                                                  |
| Aanbod; fysiek product, proces                                                                                                  | Aanbod; de gast (het individu)                                                               |
| Richt op de belevenis die de klant ondergaat                                                                                    | Richt op de klant helpen iets bijzonders te worden                                           |
| Er wordt betaald voor de tijd die het publiek binnen de organisatie doorbrengt                                                  | Er wordt betaald voor het aantoonbare resultaat dat het publiek bereikt                      |
| Medewerkers zijn acteurs met eigen inbreng in het stuk die de gasten, door middel van de belevenisdomeinen plezier, verschaffen | De belevenisdomeinen vormen het podium om het publiek te helpen zelf dit acteursvak te leren |
| Aandenkens als fysiek aandenken aan de belevenis                                                                                | Tasbare onderscheidingstekens waarmee de doorgemaakte transformatie gevierd kan worden       |

*Tabel 20: Economische verschillen tussen belevenis en transformatie<sup>44</sup>*

De toekomstige transformatiefase zal gekenmerkt worden door doeltreffendheid (blijvend effect), blijvende verandering (de verandering in stand worden gehouden), individualiteit (het wezen van de gast veranderd) en de accentverschuiving van gebruik naar de gebruiker, naar de wijze waarop het individu door het gebruik verandert.

<sup>44</sup> Pine II en Gilmore: de beleveniseconomie, 2002, blz. 227