



*Afstudeerscriptie
Professional Master in Hospitality Management*

*De Rol van Contractcatering binnen de Facilitaire Dienstverlening in Nederland:
Business Model Innovatie*

*Geschreven door dhr. Danny van Stiphout
in opdracht van Veneca
als Onderzoeksrapport
voor de Afstudeerscriptie
van het Professional Master in Hospitality Management programma
aan de Erasmus Universiteit/ Rotterdam School of Management
en de Hotelschool Den Haag
ingediend op 26 augustus 2004
in Den Haag*

*Studentnummer: 285817
Afstudeercoach: Mr. Drs. Robert Collignon
Afstudeer-committee: Prof. Dr. Frank Go,
Dr. Frits Engeldorp Gastelaars
en Ineke Witzel M.A.*

Opmerkingen, meldingen van fouten en suggesties in verband met dit rapport zijn welkom via: DannyStip@hotmail.com

Tenzij anders vermeld zijn de teksten, figuren, tabellen en andere geschreven informatie in dit rapport eigendom van de auteur van dit rapport. Deze teksten mogen worden gereproduceerd, met voorafgaande toestemming, voor privé- of niet-commercieel gebruik, met volgende bronvermelding:

Stiphout, D. van (2004), *De rol van contractcatering binnen de facilitaire dienstverlening in Nederland: Business Model Innovatie*

De foto op de kaft is gemaakt door Henk Ganzeboom van Kobalt Fotografie: <http://www.kobaltfotografie.nl>

Voorwoord

Vorig jaar zomer kreeg ik het bericht van de Hotelschool Den Haag dat er een beurs te vergeven was voor het Master in Hospitality Management programma dat zij samen met de Erasmus Universiteit aanbieden. Ik heb ernaar gesolliciteerd en de beurs werd mij na een zeer prettig gesprek aangeboden. Na zo'n negen maanden van intensieve studie en zaken buiten de studie begon ik aan de afsluitende klus: het afstuderen.

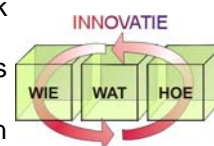
Vanuit Veneca, mijn sponsor, werd aangegeven dat de branche graag meer inzicht wilde in de toekomstige rol van de contractcatering branche binnen het facilitaire dienstverleningsproces. Nadat ik een aantal keer een steek naar de probleemstelling deed, ben ik met mijn afstudeerbegeleider, de heer Collignon, overeengekomen dat het domein van de hoofdvraag op te lossen was met een studie naar de mogelijkheden van Business Model Innovatie binnen de branche. Het is een domein dat mij persoonlijk erg aantrekt omdat het raakvlakken heeft met ondernemerschap en discussie van een huidige situatie.

Een verdere verduidelijking van het vraagstuk leidde tot de richting van het aanbieden van mogelijkheden tot structurele differentiatie binnen de bedrijfstak, een tak waarin bedrijven vaak moeite hebben met het aantonen van de meerwaarde van het product aan de klant. Ik ben ervan overtuigd dat de lezer die enigszins geïnteresseerd is in contractcatering nut zal vinden bij het lezen van mijn onderzoeksrapport. Het is een verslag geworden waarbij ik gaandeweg wijzer ben geworden. Vanwege de aard van het onderzoek heb ik veelal theoretische zaken uit literatuur gecombineerd met validatie door interviews met beleidsmakers in de branche. Dit heb ik gedaan door middel van empirisch kwalitatief onderzoek, een werkwijze die mij erg bevalt.

Er zit veel stof tot discussie in het verslag, omdat er aanwijzingen, conclusies en handleidingen in staan gegeven die niet voor elk bedrijf van toepassing zullen zijn. Juist een discussie over wat ik in dit verslag schrijf moet de creativiteit en bewustwording van de rol van contractcatering bevorderen. Elke strategische beslissing komt uit een simplistische en fundamentele gedachte. Dit is mijn overtuiging en blijkt ook keer op keer in de praktijk.

Daarom zijn de meest succesvolle manieren van zaken doen vaak niet gestoeld op theorieën uit academisch onderzoek, maar zijn het ideeën die ontspringen uit de geest van een individu. Het zijn echter wel ideeën die met theorieën ondersteund kunnen worden. Deze persoon vindt het idee doorgaans niet meer dan logisch en vanzelfsprekend en is ook niet bij machte om anders te denken. Als zo'n beslissing alleen is gebaseerd op intuïtie, mist de macht en de kracht van begrijpen wat de principes zijn van succesvol zakendoen. Pas als iemand zich bewust is van wat er om zich heen gebeurt, kan hij of zij zich richten op de toekomst, waarin kennis macht is. Weten waarom iets werkt is dan van groot belang.

Ik heb mijn uiterste best gedaan om het verslag zo leesbaar mogelijk te maken. Elk hoofdstuk begint met een introductie van een model, die in de verdere paragrafen middels pictogrammen als leeswijzer kan worden gebruikt. De in mijn ogen handzame opbouw van dit verslag begint met het beschrijven van de achtergrond van het onderzoek. Daarna wil ik middels de achtergronden van contractcatering, de trends en de huidige ontwikkelingen een case wil maken van de noodzaak van innovatie in de branche. De paragrafen over Business Model Innovatie hebben als doel een handleiding te bieden voor de cateraar om innovatie door te voeren in de manier waarop de bedrijven welke klanten welke producten aan zouden moeten bieden. Als laatste heb ik theoretische scenario's belicht en heb ik aangegeven hoe bedrijven hiermee om kunnen gaan: de eigenlijke rol van de branche in de toekomst. Door het stuk heen staan ideeën die ik tijdens het onderzoek kreeg, maar niet heb onderzocht op haalbaarheid. Deze dienen ter referentie hebben een lampje 'peertje' in de paginamarge.



Ik ben zeer bereid toelichting te geven op de informatie in dit stuk, veel plezier met het lezen van mijn afstudeerscriptie.

Danny van Stiphout

Student Master in Hospitality Management

Erasmus Universiteit/ Rotterdam School of Management en de Hotelschool Den Haag

Den Haag, 26 augustus 2004

Dankwoord

Het samenstellen van een idee en het schrijven van een verslag, met alle uitdagingen die er in de persoonlijke en professionele sfeer bijkomen, ging niet zonder hun hulp. Een aantal mensen heeft me geholpen tijdens de periode dat ik deze scriptie schreef. Ik wil ze hier graag even noemen.

Allereerst wil ik de professoren die dit jaar het Master in Hospitality Management programma onderwezen hebben bedanken. Zij hebben mij geholpen bij de doelen die ik wil bereiken. Ik wil Ineke Witzel en Frank Go voor hun inzet om van dit programma een mooi programma te maken bedanken. Henny van der Horst is daarin hun en onze grote steun geweest. Verder wil ik vooral Robert Collignon, Fredrik Fogelberg en Michael Olsen bedanken. Zij hebben mij bijzonder geïnspireerd.

Dan een bedankje aan de mensen bij Veneca en in het bijzonder aan Judith Bottelier, Jos van Straten en Geert van de Ven die mij de kans hebben gegeven om van dit jaar een nuttig jaar te maken. Ook in de toekomst zal ik hen nog vaak tegenkomen.

Op het geestelijke vlak heb ik nog veel gehad aan een aantal van mijn 'klasgenootjes' en mijn vriendjes en vriendinnetjes. Met Christiaan Hanssen en Thomas Kascha heb ik veel over het onderwerp mogen sparren. Ook op andere manieren hebben zij mij geholpen. Ook ben ik dankbaar voor de hulp van Thea van Bennekum.

Pa en ma, René en Esther, bedankt voor jullie steun, geloof en liefde.

Inhoudsopgave

Voorwoord	iii
Dankwoord	v
Lijst met Figuren en Tabellen	viii
Lijst van Gebruikte Afkortingen	ix
Samenvatting	x
1 Inleiding	1
1.1 <i>Kader</i>	1
1.1.1 Situatieschets	1
1.1.2 Bedrijfsgegevens Opdrachtgever	1
1.1.3 Doel	2
1.2 <i>Probleemstelling en Deelvragen</i>	2
1.2.1 Probleemstelling	3
1.2.2 Deelvragen	3
1.3 <i>Onderzoeksdoel</i>	4
1.4 <i>Methode van Onderzoek</i>	4
1.4.1 Theoretisch Kader	5
2 Business Model Innovatie	6
2.1 <i>Inleiding</i>	6
2.2 <i>Differentiatie</i>	6
2.3 <i>Innovatie</i>	8
2.3.1 Doorvoeren van Innovatie	9
2.3.2 Soorten van Innovatie	11
2.4 <i>Business Models</i>	13
2.4.1 Innoveren Wie de Klant Is	14
2.4.2 Innoveren Wat er Wordt Geboden	14
2.4.3 Innoveren Hoe het Bedrijf Opereert	15
2.5 <i>Relevantie</i>	16
2.6 <i>Conclusies</i>	16
3 Business Models in Contractcatering	17
3.1 <i>Inleiding</i>	17
3.2 <i>Karakteristieken van Contractcatering</i>	17
3.2.1 Geschiedenis	19
3.2.2 Huidige Ontwikkelingen	20
3.2.2.1 Ontwikkelingen Bedrijfscatering	21
3.2.2.2 Ontwikkelingen Institutionele Catering	23
3.2.2.3 Ontwikkelingen Onderwijs catering	23
3.2.3 Trends	25
3.2.4 Belanghebbendengroepen	30
3.2.5 Aangegeven Rolverandering	30
3.2.6 Context Samengevat	30
3.3 <i>Innovatie Binnen de Contractcatering</i>	31
3.3.1 Waarom is Innovatie Belangrijk	31
3.3.2 Welke Soorten Innovaties 'Herkennen' we binnen deze Branche	33
3.4 <i>BMI Toegepast op de Contractcatering Branche</i>	34
3.4.1 Contractcatering: Wie is de Klant?	37
3.4.1.1 Segmenten	37
3.4.1.2 Behoeften	39
3.4.1.3 Kansen Bekijken	40
3.4.2 Contractcatering: Wat wordt er Geboden?	43
3.4.2.1 Waardesysteem	43
3.4.2.2 Producten en Diensten	47
3.4.2.3 Totaalervaring	49
3.4.3 Contractcatering: Hoe Opereren de Bedrijven?	50
3.4.3.1 Bedrijfsmiddelen	50
3.4.3.2 Activiteiten	51
3.4.3.3 Partners	53
3.4 <i>BMI Samengevat</i>	53

3.5	<i>Duurzaamheidsfactoren</i>	54
3.6	<i>Conclusies</i>	55
4	Scenario's voor de Contractcatering Branche	58
4.1	<i>Inleiding</i>	58
4.2	<i>Scenario's voor de Toekomst</i>	58
4.2.1	Theoretisch Scenario 1: Generalistische Opdrachtgeverfocus	59
4.2.2	Theoretisch Scenario 2: Generalistische Consumentfocus	59
4.2.3	Theoretisch Scenario 3: Specialistische Opdrachtgeverfocus	60
4.2.4	Theoretisch Scenario 4: Specialistische Consumentfocus	60
4.3	<i>Verschillende Typen Cateraars</i>	60
4.3.1	De Traditionele Contractcateraar	61
4.3.2	De Multifunctionele Cateraar	61
4.3.3	De Geïntegreerde Cateraar	61
4.3.4	De Belevingscateraar	62
4.4	<i>Knelpunten en Dilemma's</i>	62
4.4.1	Dilemma: Het Bestaansrecht van de Branche	62
4.4.2	Dilemma: Verandering en Duurzaamheid	63
4.4.3	Knelpunt: Tenders, Concurrentie en Aanbesteding	64
4.4.4	Knelpunt: De Volwassenheid van de Branche	65
4.5	<i>Conclusies</i>	66
5	Toetsing van het Model en Impact Analyse	68
5.1	<i>Inleiding</i>	68
5.2	<i>BMI Effect Rapportage</i>	68
5.3	<i>Waarde voor de Aandeelhouders</i>	69
5.3.1	Omzetgroei	70
5.3.2	Brutowinst Marge	71
5.3.3	Efficiëntie van Activa	71
5.3.4	Verwachtingen (Bedrijfssterkten)	72
5.4	<i>Balanced Scorecard Benadering</i>	72
5.4.1	Vier Bedrijfsperspectieven	73
5.4.2	Key Performance Indicators	74
5.5	<i>Conclusies</i>	75
6	Conclusies en Aanbevelingen	76
6.1	<i>Conclusies uit het Onderzoek</i>	76
6.2	<i>Aanbevelingen</i>	78
6.3	<i>Innovatieve ideeën</i>	78
6.4	<i>Eindconclusie</i>	79
6.5	<i>Verder Onderzoek</i>	80
Bronnen		81
	<i>Literatuur</i>	81
	<i>Vakliteratuur</i>	82
	<i>Overige Publicaties</i>	82
	<i>Kranten en Tijdschriften</i>	82
	<i>Online Bronnen</i>	83
	<i>Gesproken Bronnen</i>	83
	<i>Overige Bronnen</i>	83
Verklarende Woordenlijst		84
Bijlage A: Klanteninterview Formulier Contractcatering		87
Bijlage B: Formulier voor de Waardering van Marktkansen		88
Bijlage C: Contractcatering Value Map		89
Index		93
Eindnoten		94

Lijst met Figuren en Tabellen

Figuur 1: Veneca Leden	2
Figuur 2: Raamwerk voor Business Model Innovatie	6
Figuur 3: Dimensies die Innovatie Typeren	11
Figuur 4: Disruptive Innovation Model	13
Figuur 5: Activiteiten in Facilitaire Dienstverlening	18
Figuur 6: Driehoeksrelatie tussen Cateraar, Opdrachtgever en Consument	18
Figuur 7: Omzet Veneca Leden vs. AEX index	20
Figuur 8: Omzetontwikkeling Leden Veneca in Miljoenen Euro's	21
Figuur 9: Levenscyclus Bedrijfs-, Institutionele- en Onderwijs catering	24
Figuur 10: Five Forces Model	25
Figuur 11: Context van Contractcatering voor BMI	31
Figuur 12: Waardeketen voor Foodservice; Integratie en Invloed van de Consument	44
Figuur 13: Strategische Ladder voor Differentiatie in de Branche	51
Figuur 14: Interne Waardeketen	52
Figuur 15: Virtually-Integrated Customer Direct Model	54
Figuur 16: Duurzaamheidsfactoren bij BMI voor Contractcatering	54
Figuur 17: BMI voor Contractcatering	55
Figuur 18: Theoretische Scenario's	58
Figuur 19: Levenscyclus van Contractcatering	65
Figuur 20: BMI Effect	68
Figuur 21: Balanced Scorecard	73
Tabel 1: Differentiatie strategieën	7
Tabel 2: Soorten Innovatie	12
Tabel 3: Uitbestedingspercentage Bedrijfs catering	22
Tabel 4: Uitbestedingspercentage Institutionele Catering	23
Tabel 5: Uitbestedingspercentage Onderwijs catering	24
Tabel 6: Benadering van de Marktdefinitie	38

Lijst van Gebruikte Afkortingen

ADS:	Achter de schermen
ARBO:	Arbeidsomstandigheden
BCS:	Business Consolidation
BIC:	Business Information Collection
BMI:	Business Model Innovatie
BPS:	Business Planning and Simulation
BUA:	Besluit Uitsluiting Aftrek omzetbelasting
CAO:	Collectieve arbeidsovereenkomst
CCVM:	Contractcatering Value Map
CPM:	Corporate Performance Monitoring
CRM:	Customer Relationship Management
CSF:	Critical Success Factors
D/C:	Debiteuren/ Crediteuren
ECA:	European Catering Association
ERP:	Enterprise Resource Planning
EUR:	Erasmus Universiteit Rotterdam
F&B:	Food & Beverage
FERCO:	European Federation of Contractcatering Organisations
HC:	Hospitality Consultants
HDH:	Hotelschool Den Haag
HRM:	Human Resource Management
ICT:	Informatie en Communicatie Technologie
IH&RA:	International Hotel & Restaurant Association
ISO:	International Organization for Standardization
JIT:	Just in Time
KPI:	Key Performance Indicator
KTO:	Klanttevredenheid onderzoek
M.HM.:	Master in Hospitality Management
Mbt.:	Met betrekking tot
Mkt.:	Marketing
Mmt.:	Management
NIC:	Nederlands Inkoop Centrum
PC:	Personal Computer
PCD:	Platform Commerciële Dienstverlening
PMS:	Performance Measurement System
POS:	Point of Sales/ Point of Service
PP&E:	Property, Plant & Equipment
R&D:	Research & Development
RFID:	Radio Frequency Identification
RSM:	Rotterdam School of Management
SAP:	Systeme, Anwendungen, Producten in der Datenverarbeitung
SEM:	Strategic Enterprise Management
SEM-CPM:	Management Cockpit
SER:	Sociaal Economische Raad
SG&A:	Selling, General & Administrative
SLA:	Service Level Agreement
SME:	Small and Medium Enterprises
SOP:	Standard Operating Procedure
SRM:	Stakeholder Relationship Management
VDS:	Voor de schermen
VNO-NCW:	Verbond van Nederlandse Ondernemingen en het Nederlands Christelijk Werkgeversverbond

Samenvatting

Dit onderzoeksrapport behandelt de probleemstelling: *“Hoe kan Business Model Innovatie (BMI) bijdragen aan versterking van de rol van contractcatering binnen de facilitaire dienstverleningsindustrie?”*. Dit is een vraag vanuit de contractcatering branche, die voortkomt uit de moeite die bedrijven uit deze branche hebben met het aantonen van de meerwaarde van hun bedrijfsvoering naar de klant.

Het onderzoek gebruikt analyses van beschikbare literatuur en voorbeelden uit andere industrieën en landen aangaande BMI om tot methodieken te komen die deze meerwaarde kunnen vergroten. De ontstane concepten zijn gevalideerd op basis van interviews met besluitnemers uit deze branche en brancheprofessionals. Naast de aspecten uit het raamwerk voor BMI, te weten;

- context voor innovatie;
- wie is de klant;
- wat wordt er geboden;
- hoe opereren de bedrijven en
- duurzaamheidsfactoren voor innovatie,

worden onder andere trends en ontwikkelingen, de waardeketen en waarde voor de aandeelhouders geanalyseerd. Het rapport identificeert fundamentele innovatiemogelijkheden voor de contractcatering branche als subsegment van de facilitaire dienstverleningsindustrie. Daarnaast bevat het ook innovatieve ideeën.

De rol van contractcatering heeft de mogelijkheid middels BMI verder te professionaliseren, zo blijkt uit dit onderzoek. Het biedt een blik op theoretische scenario's voor de branche in de toekomst en mogelijk te ontstane typen cateraars, oftewel verschillende bedrijfsmodellen. Door een structurele heroverweging van het vak biedt BMI cateraars de kans een eigen speelveld te kiezen en middels structurele differentiatie een superieure meerwaarde aan klanten, aandeelhouders en andere belanghebbenden te tonen.

1 Inleiding

1.1 Kader

De auteur, hierna te noemen de onderzoeker is student aan het Master in Hospitality Management (M.HM.) programma 2003-2004. Dit programma wordt gegeven door de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) faculteit bedrijfskunde/ de Rotterdam School of Management (RSM) en de Hotelschool Den Haag (HDH). Het laatste onderdeel van de opleiding is het uitvoeren van een wetenschappelijk onderzoek in de vorm van deze afstudeerscriptie.

1.1.1 Situatieschets

De onderzoeker heeft een studiebeurs voor de M.HM. opleiding behaald van branchevereniging Veneca, Vereniging Nederlandse Cateringorganisaties (Veneca). Veneca functioneert als sponsor en opdrachtgever voor de afstudeerscriptie van de student. Het onderwerp van het onderzoek is in overleg met Veneca en haar leden tot stand gekomen en richt zich op de contractcatering branche.

1.1.2 Bedrijfsgegevens Opdrachtgever

Veneca is de brancheorganisatie voor contractcatering in Nederland, waarin zich de landelijk opererende contractcatering organisaties in 1985 hebben verenigd. De doelstelling van Veneca, "(..)het informeren over en het bevorderen van de activiteiten op het gebied van contractcatering, wordt nagestreefd door middel van een actief intern en extern beleid"¹.

Veneca is lid van Vereniging VNO-NCW (VNO-NCW). Dit is de grootste ondernemingsorganisatie van Nederland welke de gemeenschappelijke belangen van het Nederlandse bedrijfsleven op nationaal en internationaal niveau behartigt. Veneca maakt deel uit van het Platform Commerciële Dienstverlening (PCD), een platform van VNO-NCW "(..)via welke de belangen van specifieke branche overschrijdende sectoren specifiek worden behartigd"² en van het bedrijf Horeca en Catering, die als twee hoofdtaken

1 Veneca website - *Algemeen*, <http://www.veneca.nl>, 7 april 2004

2 VNO-NCW (1998), *Jaarverslag 1998 – verdere uitbreiding van de service*, VNO-NCW, 7 april 2004

heeft “(..)het voortdurend op de voet volgen van de ontwikkelingen in de branche en de omgeving” en “(..)het stimuleren van de kwaliteit van de branche door het ontwikkelen van producten en diensten om de bedrijfsvoering van ondernemingen te verbeteren en te vergemakkelijken”³. In Europees verband is Veneca lid van de European Federation of Contractcatering Organisations (FERCO) en de European Catering Association (ECA).⁴

Op het moment van het schrijven van dit stuk zijn 16 bedrijven in deze branche aangesloten bij Veneca. Het zijn:⁵

Figuur 1: Veneca Leden



1.1.3 Doel

Deze rapportage heeft als doel het informeren van de opdrachtgever en de EUR over de resultaten van het onderzoek. Daarnaast heeft het een informatieve waarde voor de leden van Veneca over de progressie van de onderzoeker en dient het samen met een presentatie als beoordeling van het afstudeeronderzoek van de onderzoeker.

1.2 Probleemstelling en Deelvragen

Het onderzoek zal zich richten op een probleemstelling die voortkomt uit een vraag vanuit de contractcatering branche. Deze branche wil meer inzicht verschaffen in de rol van haar bedrijfsvoering binnen het geheel aan facilitaire dienstverlening in Nederland. Het onderzoek naar de probleemstelling zal bijdragen aan het proces van de huidige naar de gewenste situatie.

³ Bedrijfschap Horeca en Catering website – *Wie zijn wij?* , <http://www.BHenC.nl>, 7 april 2004

⁴ Veneca website - *Algemeen*, <http://www.veneca.nl>, 7 april 2004

⁵ Veneca website - *Leden*, <http://www.veneca.nl>, 7 april 2004

1.2.1 Probleemstelling

Als centrale vraag voor dit onderzoek is de volgende probleemstelling gedefinieerd:

“Hoe kan Business Model Innovatie bijdragen aan versterking van de rol van contractcatering binnen de facilitaire dienstverleningsindustrie?”

1.2.2 Deelvragen

Bij bovenstaande probleemstelling horen verschillende deelvragen, welke de probleemstelling operationaliseren. De deelvragen zijn:

1. Waaruit bestaat de facilitaire dienstverleningsindustrie in Nederland momenteel?
2. Waaruit bestaat de contractcatering branche in Nederland momenteel?
3. Wat zijn de factoren die invloed uitvoeren op deze bedrijfstak?
4. Waarom is innovatie in deze branche gewenst?
5. Wat is Business Model Innovatie (BMI)?
6. Wie is de klant?
 - a. Wat zijn klantensegmenten die nog niet worden benut door contractcatering?
 - b. Waar liggen kansen voor het maken van nieuwe omzetten in bestaande klantensegmenten?
 - c. Welke klantbehoeften blijven momenteel liggen?
 - d. Welk beeld heeft de klant van de branche en haar diensten?
7. Wat wordt er geboden?
 - a. Welke verkoop- en distributiekkanalen kunnen contractcaterers het beste gebruiken?
 - b. Waar liggen kansen voor nieuwe producten en diensten?
 - c. Hoe kunnen bestaande producten en diensten beter aansluiten op klantbehoeften van bestaande en nieuwe klantensegmenten?
 - d. Op welke manier kan er een totaalervaring geboden worden?
8. Hoe opereren de bedrijven?
 - a. Hoe kunnen nieuwe bedrijfsmiddelen en vermogens aangeboord worden?
 - b. Welke bestaande activiteiten kunnen efficiënter of effectiever?

- c. Welke nieuwe activiteiten kunnen ontplooid worden?
 - d. Welke vormen van samenwerken bestaan er en kunnen gebruikt worden?
9. Op welke manier kan de contractcatering branche zich binnen dit kader opstellen, in het nastreven van een positief resultaat?
10. Op welke manier zijn vergelijkbare situaties in het verleden (of worden zij momenteel), internationaal, succesvol aangepakt?
11. Welke unieke mogelijkheden en controle heeft de contractcatering branche m.b.t de waardeketen?
12. Wat voor BMI concepten, scenario's of modellen zijn interessant voor de Nederlandse contractcatering branche?
- a. Wat is de haalbaarheid van de geïdentificeerde BMI concepten, scenario's of modellen in de Nederlandse markt?

1.3 Onderzoeksdoel

Uit de doelstelling kan het resultaat van het onderzoek worden afgeleid. Het onderzoek zal zich richten op het realiseren van het volgende onderzoeksdoel:

- Identificatie van fundamentele innovatiemogelijkheden voor de contractcatering branche als subsegment van de facilitaire dienstverleningsindustrie.

1.4 Methode van Onderzoek

Het onderzoek zal bestaan uit analyses van beschikbare literatuur en voorbeelden uit andere industrieën en landen. Daarnaast zullen concepten worden gevalideerd op basis van interviews. Bij dit onderzoek wordt inflightcatering nagenoeg buiten beschouwing gelaten, vanwege het structurele verschil in processen en methodes met de drie andere hoofdtakken.

1.4.1 Theoretisch Kader

De volgende theoretische modellen zullen worden toegepast tijdens het onderzoek:

- Aandeelhouders *Value driver* Mapping⁶
- Business Model Innovatie (BMI) raamwerk⁷
- *Disruptive Innovation*⁸
- *Five Forces Model*⁹
- Interne Waardeketen¹⁰
- *Strategic Staircases*¹¹
- Waardeketen¹²

6 Deloitte (2003), *QSR & Casual Dining Restaurant Value Map, Practical Paths to increase Shareholder Value*, Deloitte Consulting

7 Mahadevan, B. et al. (2002), *Deconstructing the Formula for Business Model Innovation: Uncovering Value-Creating Opportunities in Familiar Places*, Deloitte Consulting en Deloitte & Touche PLL

8 Christensen C.M., Raynor M.E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating & Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, p. 44

9 Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press

10 Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press

11 Hay, M., Williamson, P. (1991), *Strategic Staircases: Planning the Capabilities Required for Success*, Long Range Planning, pp. 36-43

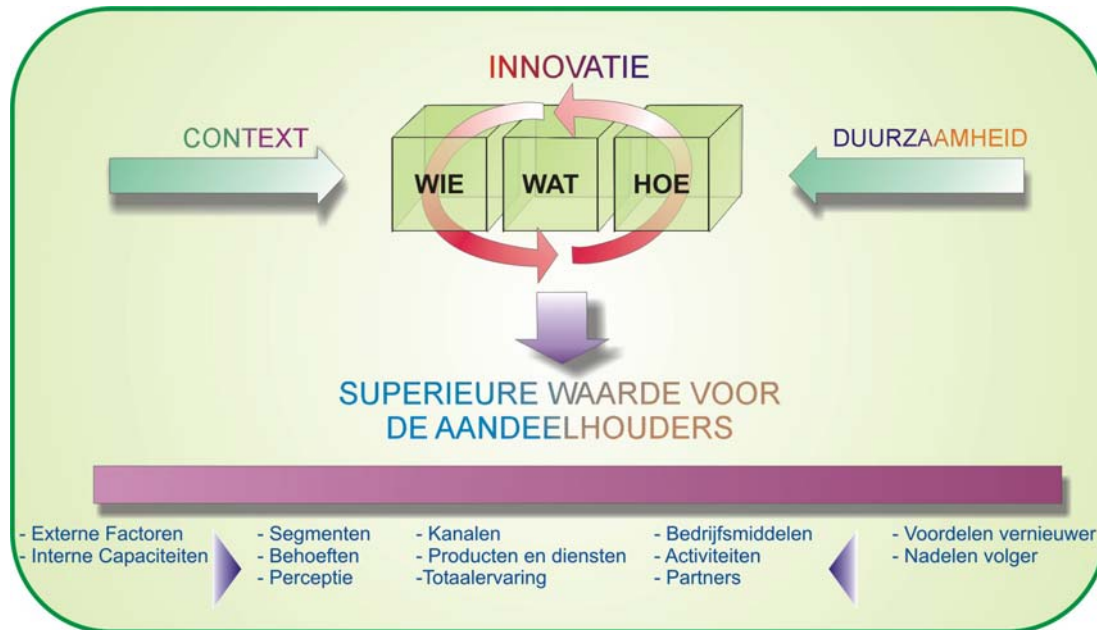
12 Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press

2 Business Model Innovatie

2.1 Inleiding

BMI is een gestructureerde manier om bedrijfsmodellen te innoveren. De structuur van BMI komt uit de volgende onderverdeling: Wie is de klant, wat wordt er geboden en hoe opereert een bedrijf?¹³ In het onderstaande raamwerk wordt BMI geïntroduceerd:

Figuur 2: Raamwerk voor Business Model Innovatie



Middels dit raamwerk kan een bedrijfsmodel innoveren. Dit gebeurt door te innoveren wie die klant is, wat er wordt geboden en hoe men opereert. Die innovatie moet uit een kansrijke context van interne capaciteiten en externe factoren komen. Als bij de innovatie duurzaamheid gegarandeerd kan worden, zal dit leiden tot waarde voor de aandeelhouders.¹⁴

2.2 Differentiatie



Het onderzoek behandelt de rol van contractcatering in het facilitaire dienstverleningsproces. De markt vraagt van de cateraar, de facilitaire dienstverlener, aan te geven wat het bedrijf inhoudt. Dit betekent: welke producten biedt het bedrijf hoe aan voor wie? Een klant zal kan al dan niet geïnteresseerd zijn in de toegevoegde waarde die het bedrijf te bieden heeft en

¹³ Markides, C.C. (2000), *All the Right Moves: a Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, Boston: Harvard Business School Press

¹⁴ Mahadevan, B. et al. (2002), *Deconstructing the Formula for Business Model Innovation: Uncovering Value-Creating Opportunities in Familiar Places*, Deloitte Consulting en Deloitte & Touche PLL

op welke manier het bedrijf dit communiceert. Om als cateringbedrijf te differentiëren, moet een strategie ontworpen worden die overweegt waarop klanten hun keuze baseren.¹⁵

Hiervoor zijn drie generieke strategieën te onderscheiden;¹⁶

1. *Cost Leadership (Operational Excellence)* - een marktbenadering waarbij de laagste kosten van producten en diensten worden aangeboden en tegelijk het aantal problemen voor de klant wordt geminimaliseerd;
2. *Product Leadership* – het aanbieden van het best denkbare product vanuit de visie van de eigenschappen en voordelen voor de klant;
3. *Customer Intimacy* – het richten op klanten niches van hoge waarde, waarna er tot in detail onderzoek naar deze klant wordt gedaan, om deze te leren kennen. Het bedrijf moet als ware de klantenbehoeften beter kennen dan de klant zelf en zal innovatieve nieuwe producten en diensten ontwikkelen.

Hieronder staat een tabel met daarin de verschillende differentiatie strategieën, de kernwaardes en enkele voorbeelden:

Tabel 1: Differentiatie strategieën

Waardediscipline	Kernwaarde	Voorbeelden
Operational Excellence	Lage of de laagste prijs en gemakkelijke service	McDonalds, Aldi, EasyJet
Product Leadership	Het leveren van het beste product. Alle middelen worden gebruikt om het beste product te ontwikkelen en verbeteren	Nike, Intel, Mercedes-Benz
Customer Intimacy	Hier staat de relatie met de klant centraal. De klant krijgt hier het product en de prijs die het beste bij hem passen	Black & Decker, Starbucks

Naast strategie kan voor klanten ook het ‘type’ cateraar een overweging bij de keuze zijn. Hierover gaat de paragraaf “Verschillende Typen Caters”, in hoofdstuk vier.

Het is van belang dat er constant geïnnoveerd wordt, zodat de concurrentie vóór gebleven kan worden. Deze zit natuurlijk niet stil en kopieert op den duur elke innovatie, elke manier van differentiatie. Met creativiteit kan er op elke markt gedifferentieerd worden, zo leert de

¹⁵ Mahadevan, B. et al. (2002), *Deconstructing the Formula for Business Model Innovation: Uncovering Value-Creating Opportunities in Familiar Places*, Deloitte Consulting en Deloitte & Touche PLL

¹⁶ Treacy, M., Wiersema, F. (1997), *The Discipline of Market Leaders*, Cambridge: Perseus Books

praktijk; een voorbeeld hiervoor is EasyJet versus KLM waarbij EasyJet er in slaagt om met een bedrijfsmodel dat is gericht op een goedkope dienstverlening, passagiers van KLM over te nemen. Ook heeft EasyJet passagiers 'uit de tourbus' gehaald en zelfs mensen die in geheel niet vlogen de kans gegeven dit nu wel te doen. Amazon.com heeft de markt van boekverkopers geïnnoveerd door het gebruik van een nieuw distributiekanaal, dat ze in staat stelde een schat aan informatie over producten te combineren met klantbehoeften.ⁱ Deze relatief nieuwe marktspelers bedreigen traditionele bedrijfsmodellen zoals luchtvaartmaatschappijen en boekverkopers ze gebruiken. Een dergelijke Business Model Innovatie vertegenwoordigt een verandering van paradigma. Het is niet alleen een verandering op het niveau van bedrijfsprocessen en *workflows*, maar een radicale heroverweging van de bedrijfsvoering. Daar bovenop is het belangrijk op te merken dat deze bedrijven buiten de traditionele lijnen van branches bewegen.

Deze business cases tonen echter ook meteen aan dat elk Business Model gekopieerd kan worden. Zie daarvoor Ryanair en Bol.comⁱⁱ, die bovengenoemde bedrijven geïmiteerd hebben. Ryanair heeft in dit geval EasyJet verder geïnnoveerd en Bol.com slechts geïmiteerd. Imitators hebben niet de beschikking over de schaalgrootte, een voordeel van de succesvolle vernieuwer. 'Zittende' organisaties hebben eveneens het nadeel van de achterblijver, vanwege hun aanvankelijke onmogelijkheid de innovatie over te nemen. De traditionele bedrijven hebben het nadeel dat hun bedrijfsmodel ontworpen is rond de traditionele opvatting van hun vak. Aanpassingen maken hierin zou zó een groot verschil uitmaken met de manier waarop zij zaken doen, dat dit grote problemen zou veroorzaken.ⁱⁱⁱ

2.3 Innovatie

Innoveren is iets nieuws invoeren.¹⁷ Er zijn vele studies waarbij de definitie een kwalitatieve waarde meekrijgt, zoals: "Een innovatie is het ontwikkelen en de succesvolle implementatie van een nieuw of verbeterd product, service, technologie, werkproces of marktomgeving, gericht op het verkrijgen van een concurrerende positie".¹⁸ De onderzoeker is van dezelfde



17 Van Dale Taalweb: <http://www.vandale.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=innovatie>, 5 juli 2004

18 Jong, J.P. J. de, Brouwer, E. (1999), *Determinants of the Innovative Ability of SMEs: Literature Review*, Zoetermeer: EIM

mening als Barry Wylant, assistent professor aan de universiteit van Calgary. Hij stelt dat "(...)het gebruik van de woorden *gericht op het verkrijgen van een concurrerende positie* een definitie is van succes van de innovatie en niet van de innovatie zelf".¹⁹

'iets nieuws invoeren' doet men meestal om een probleem op te lossen. Een nieuwe manager wordt aangesteld als zijn of haar doelen behaald worden, maar ook als de vorige manager van bedrijf wisselt. Een nieuw computersysteem wordt ingesteld omdat de concurrentie het ook gebruikt, en er haar voordeel uithaalt. Of omdat het een kans biedt voor eigen concurrentievoordeel. Dan is er ook nog productinnovatie, dat stagnerende groei op moet lossen door nieuwe markten te openen.

Innovatie in de bedrijfsvoering brengt altijd onzekerheid met zich mee omdat, zo vindt men, de uitkomst moeilijk te voorspellen is. Abraham Maslow stelde in zijn behoeften piramide dat de behoefte aan veiligheid de tweede menselijke behoefte is, na fysiologische behoeften als zuurstof, water, vitamines en mineralen. Daardoor zijn mensen van nature risicomijdend, gericht op stabiliteit en vertrouwen.²⁰ Hierover valt natuurlijk discussie te voeren, omdat er vele mensen zijn die zeer creatief en innoverend denken. Daarover schreef Maslow in zijn laatste niveau van behoeften: zelfactualisatie. In dit niveau zullen mensen zich richten op het volle potentieel dat zij hebben. Als de persoon belang hecht aan creativiteit en innovatie, dan zal hij of zij dit willen uiten, ten gunste van het zelfbeeld. Voor innovatie is dat risico mijden een probleem. Het vergroten van waarde, en met name aandeelhouderswaarde, de noodzaak tot groei komt ermee in gevaar.

2.3.1 Doorvoeren van Innovatie

Bij het doorvoeren van een innovatie zijn er vijf adoptiegroepen te onderscheiden. Zij hebben elk eigen karakteristieken:²¹



1. *Innovators* - (1) hebben de wens voor het snelle, het gedurfde en het gewaagde, (2) hebben wezenlijke financiële middelen om mogelijk verlies van een nutteloze

19 Wylant, B., *Industrial Design and Innovation Theory, A Basis for Describing the Experience of Innovation*, Calgary: The University of Calgary

20 Maslow, A.H. (1998), *Toward a Psychology of Being*, Hoboken: John Wiley & Sons Inc

21 Rogers, E.M. (1962), *Diffusion of Innovations*, New York: The Free Press

innovatie te absorberen, (3) de capaciteit om complexe technische kennis te begrijpen en toe te passen en (4) de capaciteit om aan een hoge graad van onzekerheid over een innovatie het hoofd te bieden;

2. *Early adopters* - (1) vormen een geïntegreerd deel van het lokale sociale systeem, (2) hebben de hoogste graad van adviesleiding in de meeste systemen, (3) dienen als rolmodel voor andere leden van de maatschappij, (4) zijn gerespecteerd door vakgenoten, en (5) succesvol;
3. *Early majority* - (1) staan vaak met collega's in wisselwerking, (2) nemen zelden standpunten van adviesleiding in, (3) vormen één derde van de leden van een systeem, waardoor de vroege meerderheid de grootste categorie is, (4) overwegen goed alvorens een nieuw idee goed te keuren;
4. *Late majority* - (1) vormen één derde van de leden van een systeem, (2) voelen druk van vakgenoten, (3) hebben een economische noodzaak, (4) zijn sceptisch, en (5) voorzichtig;
5. *Laggards* - (1) bezitten geen adviesfunctie, (2) isoleren zich, (3) hebben punten van verwijzing in het verleden, (4) zijn bedacht op innovaties, (5) het innovatie-besluit proces is van lange adem, en (6) de middelen zijn beperkt.

Het is belangrijk bewust te zijn van de pro innovatie bias: de overtuiging dat iets nieuws altijd goed is. De innovatie zou moeten worden aangenomen door alle leden van het systeem. Het is belangrijk alle consequenties van de innovatie, positief en negatief, te evalueren.

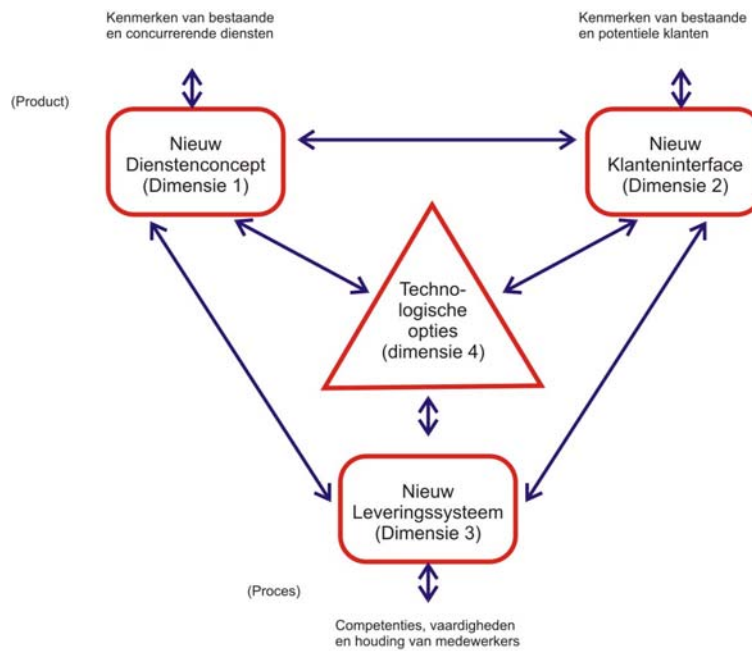
Individueel-schuldbias is een tendens om individuen van hun niet-goedkeuring te beschuldigen. Natuurlijk zijn sommige (personen in) bedrijven *laggards* omdat zij niet van verandering houden en bijvoorbeeld langzaam zijn om nieuwe technologieën te begrijpen. De verantwoordelijke veranderingsagent echter moet voorbij die individualistische verklaringen kijken om niet-goedkeuring volledig te begrijpen. Dit omdat niet alle *laggards* onwetend zijn, of bestand zijn tegen verandering, of persoonlijk ontvankelijk gemaakt voor nieuwe ideeën.

2.3.2 Soorten van Innovatie

Innovatie valt op vele manieren onder te verdelen. Een voorbeeld is een onderverdeling in productinnovatie, service-innovatie, technologie-innovatie, werkproces-innovatie of marktinnovatie. Dit onderzoek gaat echter over bedrijfsmodel innovatie: BMI.



Figuur 3: Dimensies die Innovatie Typeren



De bovenstaande figuur stelt dimensies voor die innovatie typeren.²² Traditioneel wordt bij innovatie een onderscheid gemaakt tussen product- en procesinnovatie.²³ In de dienstensector vallen productie en consumptie over het algemeen samen. Onderzoek laat zien dat vier dimensies een rol kunnen spelen bij het typeren van innovatie: het dienstenconcept, de klanteninterface, het leveringssysteem en technologische opties.²⁴

Volgens de onderzoeken van Raynor en Christensen is innovatie onder te verdelen in twee categorieën, gebaseerd op de omstandigheid van de innovatie. De eerste is *sustaining innovation* – waarbij het de competitie gaat om betere producten maken, die voor meer geld kunnen worden verkocht. Daarbij zijn het vaak de ‘zittende’ bedrijven die overwinnen. De

22 Jong, J.P.J. de, Vermeulen P.A.M., Graaff, C.C. van de, Prince, Y.M. (2003), *Innovatie in de Diensten, op Zoek naar Nieuwe Indicatoren*, Zoetermeer: CBS

23 Tether, B., Miles, I. (2001), *Surveying Innovation in Services – Measurement and Policy Interpretation Issues*, in: Thuriaux, B. et al. (2001), *Innovation and Enterprise Creation: Statistics and Indicators, Proceedings of the Conference Held at Sophia Antipolis*, november 2000, pp. 77-87

24 Den Hertog, P., Brouwer, E. (2000), *Innovation Indicators for the Retailing Industry: a Meso Perspective*, Utrecht: Universiteit van Utrecht

tweede categorie is *disruptive innovation* – waarbij het gaat om het aanbieden van een simpeler en gebruiksvriendelijker product dat verkocht kan worden voor minder geld, en daarmee nieuwe klanten aanspreekt.²⁵ Vernieuwers zijn hier meestal de winnaars. In de volgende tabel worden deze twee typering gekoppeld aan de verschillende typering van innovatie:

Tabel 2: Soorten Innovatie

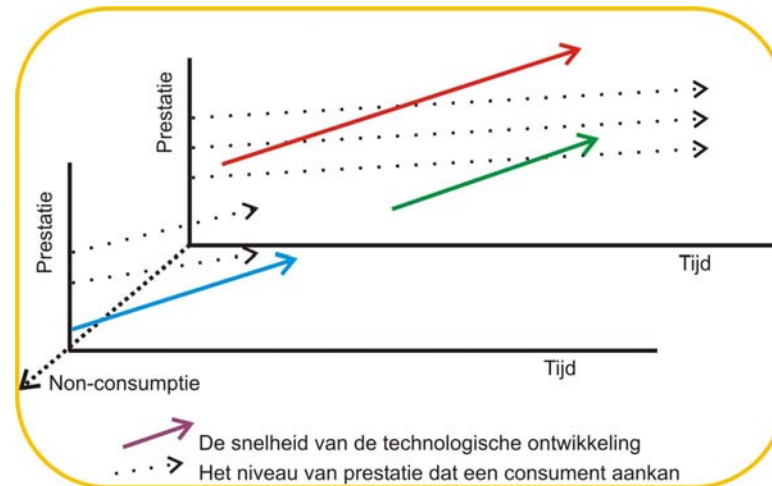
Type innovatie	Omschrijving
Sustaining innovation	Betere producten maken, die voor meer geld kunnen worden verkocht
Dienstenconcept	Traditioneel is dit 'productinnovatie'. Vernieuwingen of verbeteringen in de inhoud van een dienst. Vaak worden innovaties van concurrenten geïmiteerd
Klanteninterface	Het veranderen van de manier waarop een dienst aan de klant wordt geleverd, bijvoorbeeld via het internet ipv. In een catalogus, of een accountmanager instellen voor grote klanten. Ook kunnen eindgebruikers een deel van de productie van een dienst voor hun rekening nemen
Leveringssysteem	De structuren en systemen waarmee medewerkers van een bedrijf een dienst produceren. Innovatie hierin heeft naast het distributiesysteem ook gevolgen voor alle interne werkprocessen en –methoden. Nieuwe dienstenconcept, en een nieuw klanteninterface, maar ook van veranderingen in de competenties, kennis en houding van de huidige medewerkers zijn vaak de aanleiding. Een voorbeeld van een innovatie die consequenties heeft voor het leveringssystemen is e-commerce. Dit is traditioneel 'procesinnovatie'
Technologische opties	Vaak valt innovatie samen met technologische ontwikkeling, hoewel dit niet altijd zo hoeft te zijn. Vele innovaties in diensten worden bijvoorbeeld mogelijk gemaakt door ICT toepassingen. Geautomatiseerde voorraadsystemen zijn voorbeelden van innovaties op dit gebied in de dienstensector
BMI	INVOERING VAN EEN NIEUW SYSTEEM DAT HET BEDRIJF NABOOTST OF TRACHT TE BESCHRIJVEN
Disruptive innovation	Het aanbieden van een simpeler en gebruiksvriendelijker product dat verkocht kan worden voor minder geld, en daarmee nieuwe klanten aanspreekt
<i>Low-end disruption</i>	'Overbediende' klantengroepen worden aangesproken met een bedrijfsmodel dat minder kost
<i>New-market disruption</i>	Er wordt een strijd gevoerd met 'non-consumptie', oftewel klanten die tot dan toe niet de mogelijkheid tot consumptie hadden

Disruptive innovation is het veroorzaken van een verandering door middel van een schrikgolf in het al bestaande vakgebied. Er zijn twee manieren om dit effectief te doen, blijkt uit succesvolle BMI voorbeelden. De eerste is *low-end disruption*, waarbij 'overbediende' klantengroepen worden aangesproken met een bedrijfsmodel dat minder kost (Aldi, Amazon.com, EasyJet, IKEA).^{iv} De tweede is *new-market disruption*, waarin er een strijd wordt gevoerd met 'non-consumptie', oftewel klanten die tot dan toe niet de mogelijkheid tot consumptie hadden (Hyundai, Kia, EasyJet).^v In het volgende model wordt dit weergegeven en verder uitgelegd:²⁶

25 Christensen C.M., Raynor M.E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating & Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, p. 42

26 Christensen C.M., Raynor M.E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating & Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, p. 44

Figuur 4: Disruptive Innovation Model



In het model stellen de dikke pijlen de snelheid van de technologische ontwikkeling voor, relatief aan tijd en prestatie. De onderbroken dunne pijlen stellen het prestatieniveau voor dat een consument 'aankan'. Deze twee soorten lijnen kruisen elkaar daar waar het aangeboden product de status 'goed genoeg' hebben bereikt. Dit betekent dat het product aan de minimale eisen van de klant voldoet. Er zijn verschillende klantensegmenten met verschillende doelstellingen, voorgesteld door parallelle doorgebroken lijnen. Een goed voorbeeld hiervan zijn personal computers. Een PC met een laag prestatievermogen is al snel goed genoeg voor een doorsnee gezin, maar voldoet niet aan de eisen van een grafisch ontwerp bureau. Andersom is een PC met veel vermogen 'te goed' voor dat gezin, en kan het zelfs niet goed genoeg zijn voor het ontwerpbureau. Er kunnen ook andere restricties zijn, zoals bij auto's het geval is. Een auto met veel vermogen kan een gedeelte van dat vermogen niet gebruiken als personenauto door wetgeving en veiligheidsoverwegingen.²⁷

2.4 Business Models



BMI heeft te maken met onvoorziene klantbehoeften. Succesvolle bedrijven zijn niet slechts bezig met het uitmelken van de nieuwste technologieën, het vervangen van topmanagers en andere grote veranderingen. Ze ontwerpen bedrijfsmodellen die bijdragen aan klantbehoeften. Het gaat tenslotte om het verkopen van diensten en goederen. Bedrijven richten zich vaak op het herontwerpen en vervangen van bestaande bezigheden. Belangrijk

²⁷ Christensen C.M., Raynor M.E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating & Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, p. 34

is dat een bedrijf zich richt op duurzaamheid. Het grootste potentieel is vaak te vinden in zaken die nog niet gedaan worden.

2.4.1 Innoveren Wie de Klant Is



“Succesvolle vernieuwers kijken verder dan de normen die er leven binnen een industrie en gaan voor onbehaalde behoeften door klantensegmenten te herdefiniëren, nieuwe segmenten te creëren of de besluitmaker te veranderen.”²⁸

Het identificeren van klantbehoeften moet gepaard gaan met een goede klantensegmentatie. In het gebied van de marketing gebeurt segmentatie vaak op basis van product type of prijs. Ook gebruiken zij demografische en psychografische klantgegevens. De reden dat dit niet altijd succesvol is, ligt in het feit dat er gesegmenteerd wordt op eigenschappen die tot het *wezen van de individu* horen. Anders gezegd; deze klanten kunnen er niets aan doen. Op die manier kunnen inderdaad verbanden worden gevonden tussen productcategorieën en klantensegmenten. Het geeft echter geen informatie over de *aanleiding* van de aankoop.²⁹

Om te kunnen innoveren wie de klant is zal een bedrijf moeten kijken wat de reden; de aanleiding van de aankoop is en *welk doel de koper er mee wil bereiken*. Christensen en Raynor noemen dit: “*What job do people have with the purchase?*” De aankoop vindt plaats in een bepaalde omstandigheid en die omstandigheid moet als beginpunt van de analyse gebruikt worden. De gasten van McDonald’s zijn een goed voorbeeld hiervan: iemand met haast en lekkere trek gebruikt de snelle counter voor take-outs terwijl een winkelend gezin graag even wil zitten en een eventueel behoeftig kind wil plezieren.

2.4.2 Innoveren Wat er Wordt Geboden



“Succesvolle vernieuwers passen hun aanbod precies naar de unieke behoeften van het klantensegment aan. Soms betekent dit het wegnemen van eigenschappen uit

28 Deloitte Research (2002), *Deconstructing the Formula for Business Model Innovation*, Deloitte Consulting en Deloitte & Touche LLP, p. 9

29 Christensen C.M., Raynor M.E. (2003), *The Innovator’s Solution: Creating & Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, p. 75

de standaard binnen de branche; andere keren betekent het eigenschappen toevoegen die concurrenten hebben gemist.”³⁰

Als de segmenten duidelijk zijn, en gebaseerd op het doel van de aankoop vanuit de klant, moet er een product en service aanbod zijn, dat hierop aansluit. Om McDonald's weer als voorbeeld te nemen: de ballenbak, hoewel nu omstreden vanwege hygiëne overwegingen, is ontworpen zodat het winkelende gezin éventjes van het 'af kind kunnen zijn'. Hierbij is het niet relevant of een markt 'verzadigd' is omdat de 'disruptive innovation'³¹ zich op onbehaalde klantbehoeften richt.

2.4.3 Innoveren Hoe het Bedrijf Opereert



“Succesvolle vernieuwers ontwikkelen unieke mogelijkheden en operationele structuren, die vaak kostenvoordelen creëren die de concurrentie niet kan evenaren.”³²

De innovatie van het bedrijfsmodel is compleet als er de mogelijkheid bestaat om de operationele zaken op orde te hebben. Daarvoor moeten de juiste bedrijfsmiddelen voor handen zijn. Er moet controle zijn over de waardeketen en de kosten moeten zo laag mogelijk zijn. Dat laatste kan behaald worden door een lage-kosten structuur of door het aanbieden van alleen datgene dat hoognodig is.³³ Weer McDonald's als voorbeeld: de eigen distributie en zelfs bemoeienis in de veeteelt zorgt voor die genoemde controle van in dit geval een constante kwaliteit. Daarnaast heerst er een hoge mate van uniformiteit, dat hetzelfde nastreeft. Hierdoor weet zowel de gehaaste gast als het gezin bij elk bezoek precies wat het krijgt. Of zij een geweldig product geserveerd krijgen is niet relevant. De door McDonald's gekozen strategie, met hun innovatieve bedrijfsmodel voldoet immers aan hun behoeften en 'gets the job done', is dus 'goed genoeg'.

30 Deloitte Research (2002), *Deconstructing the Formula for Business Model Innovation*, Deloitte Consulting en Deloitte & Touche LLP, p. 14

31 Christensen C.M., Raynor M.E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating & Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, p. 44

32 Deloitte Research (2002), *Deconstructing the Formula for Business Model Innovation*, Deloitte Consulting en Deloitte & Touche LLP, p. 16

33 Deloitte Research (2002), *Deconstructing the Formula for Business Model Innovation*, Deloitte Consulting en Deloitte & Touche LLP, p. 16

2.5 Relevantie

BMI is gericht op bedrijven, niet op branches. Het kan een bedrijf binnen een branche voordeel geven doordat het de concurrentie voorblijft. In het kader van dit onderzoek, zal BMI echter gebruikt worden voor het (duidelijk) maken van toegevoegde waarde van een *hele* branche. Met het onderzoek wil de onderzoeker een handleiding in BMI voor contractcatering geven.

2.6 Conclusies

BMI biedt bedrijven binnen een industrie een kans zich te differentiëren. Dat is belangrijk omdat deze innoverende bedrijven zich zo concurrerend kunnen opstellen en hun meerwaarde kunnen uitdrukken naar de klant. Door het invoeren van een vernieuwend bedrijfsmodel voorkomt een bedrijf dat het dezelfde doelen nastreeft als branchegenoten. Daarvoor moeten bedrijven het bedrijfsmodel radicaal heroverwegen. Het 'bewegen buiten de traditionele grenzen van de contractcatering branche' maakt dit mogelijk.

Succesvolle bedrijfsmodellen worden gekopieerd. Omdat innovatie een constant proces is, heeft de vernieuwer een leidende rol en daarmee een groot voordeel. In vele bedrijfstakken is momenteel geen grote bedrijfsmodel innovator actief. De grote bedrijven zijn vaak onderdeel van internationale concerns, floreren op schaalgrootte en concurreren door betere producten en diensten aan te bieden, die voor meer geld verkocht kunnen worden. Dit heet *sustaining innovation*, of ondersteunende innovatie.

Disruptive innovation biedt bedrijven de kans om twee soorten klanten te benaderen: de klanten die *meer aangeboden krijgen* dan ze wensen, en de klanten die op dat moment *niet consumeren*. Ondernemingen moeten innovatief omgaan met het identificeren van klantbehoeften en klantensegmentatie. Vernieuwende producten en diensten aanbieden die gericht zijn op onbehaalde klantbehoeften. Hierop moeten vernieuwende bedrijfsmiddelen en operatie kostenvoordelen bieden, die door concurrenten niet behaald kunnen worden.

3 Business Models in Contractcatering

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk behandelt bedrijfsmodellen in de contractcatering branche. Na het beschrijven en analyseren van de context en een evaluatie van innovatie van klanten, aanbod en operatie kunnen in hoofdstuk 4 een aantal theoretische scenario's voor de branche geschetst worden.

3.2 Karakteristieken van Contractcatering



Contractcatering is het op basis van een duurovereenkomst verzorgen van de restauratieve diensten bij bedrijven, overheid of instellingen. Het meest herkenbaar daarbij is het verstrekken van eten en drinken aan grote groepen mensen. De bekendste vorm van contractcatering is bedrijfscatering. Naast bedrijfscatering zijn de bij Veneca aangesloten bedrijven actief in institutionele catering en catering voor luchtvaartmaatschappijen (inflightcatering). Andere taken die contractcatering organisaties kunnen uitvoeren zijn: personele organisatie, assortimentsamenstelling, administratie rondom voedsel- en drankvoorziening en advisering over andere aanvullende dienstverlening.³⁴

Een activiteit die niet in bovenstaande omschrijvingen van de branche door Veneca staat, is catering in onderwijslocaties, oftewel onderwijscatering. Ook bieden de bedrijven diensten op het gebied van voedselveiligheid en hygiëne.

Bedrijven die zich bezig houden met contractcatering, kunnen zich ook bezig houden met één of meerdere van de onderstaande activiteiten. Bedrijven die zich als kernactiviteit bezig houden met een van de onderstaande activiteiten, kunnen zich ook bezig houden met contractcatering. De in dit onderzoek besproken bedrijfstak contractcatering verandert daardoor niet. Contract catering is een onderdeel van facilitaire dienstverlening, waarbinnen de volgende activiteiten behoren:

³⁴ Veneca website - *Algemeen*, <http://www.veneca.nl>, 7 april 2004

Figuur 5: Activiteiten in Facilitaire Dienstverlening



Het karakteriserende aan de branche is de zogeheten driehoeksrelatie: er bestaat een contractuele relatie met de opdrachtgever en een consument-aanbieder relatie met de eigenlijke gasten. Omdat deze gasten weer een band hebben met de opdrachtgever, hebben strategische beslissingen altijd implicaties voor de drie partijen. De opdrachtgevers verzorgt ook de voorzieningen voor de cateraar, zoals de ruimte voor het restaurant, de keuken en de inrichting. Deze driehoeksrelatie is in onderstaand figuur weergegeven:

Figuur 6: Driehoeksrelatie tussen Cateraar, Opdrachtgever en Consument



In de contractcatering in Nederland werkten in 2001 meer dan 21.000 mensen in zo'n 120 bedrijven.³⁵ 90% hiervan werkt bij één van de 16 bij Veneca aangesloten bedrijven, in 2003 waren dit er 19.010.³⁶ In de contractcatering is zo'n 80% van de werknemers vrouw. Daarvan is zo'n 40% 45 jaar of ouder. Van alle medewerkers werkt bijna driekwart in deeltijd.³⁷ De bedrijfstak heeft een eigen algemeen verbindend verklaarde collectieve

35 Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (20 december 2002), *Persbericht: Meer Herintreedsters aan het Werk in Contractcatering*.

36 Veneca (2004), *Jaarverslag 2003*, Gorinchem: Veneca, p. 10

37 Veneca (2004), *Jaarverslag 2003*, Gorinchem: Veneca, p. 10

arbeidsovereenkomst (CAO) met als partijen de FNV Horecabond, de CNV BedrijvenBond en de Unie enerzijds en Veneca anderzijds.³⁸

3.2.1 Geschiedenis



De geschiedenis van de Nederlandse contractcatering branche is meer dan een eeuw oud. In die eeuw heeft het een aantal belangrijke veranderingen doorgemaakt. Een opsomming:³⁹

1889 - oprichting van de afdeling Rotterdam van de Volksbond tegen drankmisbruik, met als doel het misbruik van 'bedwelmende dranken' in de havens door alcoholvrije koffiehuisen op te zetten.

1899 - eerste koffiehuisen geopend, feitelijk voorlopers van de huidige bedrijfsrestaurants.

1934 - invoering Veiligheidswet, (huidige ARBO wet) schreef voor dat in bedrijven met meer dan 20 personeelsleden een aparte ruimte moest komen voor het nuttigen van maaltijden. Hierdoor is een promotie van kantines naar personeelsrestaurants waar te nemen.

1950 - ingebruikname van een 'echt' personeelsrestaurant in de Delftse Gist- en Spiritusfabriek, een voorbeeld van een modern personeelsbeleid.

1968 - van Hecke start met het eerste 'open-boek contract' op Schiphol.

De doelen van de branche hebben zich ontwikkeld. Van een sociaal initiatief van een Volksbond voor het tegengaan van drankmisbruik is het nu een bedrijfstak gericht op financieel resultaat geworden. Hierbij hebben grote ontwikkelingen zich vooral in de laatste twintig jaar afgespeeld. In deze periode zijn verschillende contractvormen ontstaan, die de risicoverspreiding van de opdrachtgever in het bovengenoemde open-boek contract geleidelijk steeds meer naar de cateraar verplaatsten. Ook hebben internationale bedrijven hun toetreding gemaakt in Nederland. De cateringbedrijven behaalden bij elkaar in 2003 een omzet van bijna 1,3 miljard euro.⁴⁰ Zo'n 70% van de omzet komt van bedrijven die deel

38 Veneca website - *Algemeen*, <http://www.veneca.nl>, 7 april 2004

39 Bedrijfschap Horeca en Catering (2003), *Kompas voor Beleid: Contractcatering*, Zoetermeer: Bedrijfschap Horeca en Catering, p. 10

40 Veneca (2004), *Jaarverslag 2003*, Gorinchem: Veneca, p. 10

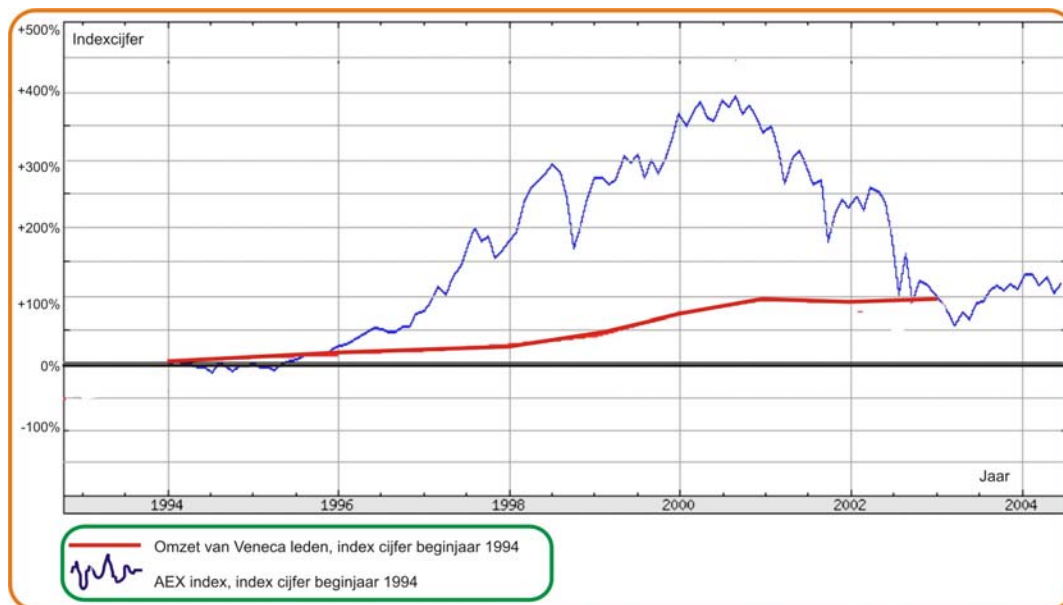
uitmaken van internationale concerns.⁴¹ Dit is het gevolg van overnames en fusies in de afgelopen 10 jaar. In de loop der jaren zijn verschillende contractvormen ontstaan, naast het bovengenoemde open-boek contract. Deze komen in de paragraaf “Producten en Diensten” naar voren.

3.2.2 Huidige Ontwikkelingen



Bedrijfs catering maakt 86% van de omzet uit, institutionele catering 10% en onderwijs catering 4%.⁴² De afgelopen tien jaar is de omzet in de branche bijna verdubbeld. Onderstaande grafiek stelt de omzet groei afgezet tegen de AEX index⁴³ voor, in de periode 1994 tot 2003.⁴⁴ Uit de grafiek valt op te maken dat de leden van Veneca een kleinere omzetgroei hadden dan de marktwaarde van het hele bedrijfsleven in Nederland. Ook lijkt de branche niet erg conjunctuurgevoelig. In 2002 is er voor het eerst een omzet daling te zien. Deze daling bedraagt 3,38% ten opzichte van het jaar ervoor. In contrast met de daling van de branche-omzet steeg de omzet per locatie echter met ruim 3%.⁴⁵

Figuur 7: Omzet Veneca Leden vs. AEX index



41 Bedrijfschap Horeca en Catering (2003), *Kompas voor Beleid: Contractcatering*, Zoetermeer: Bedrijfschap Horeca en Catering, p. 11

42 Veneca (2004), *Jaarverslag 2003*, Gorinchem: Veneca, p. 10

43 Yahoo finance, <http://finance.yahoo.com/q/bc?s=AEX&t=my&l=off&z=l&q=l&c=>, 12 juli 2004

44 Veneca (2004), *Jaarverslag 2003*, Gorinchem: Veneca, p. 10

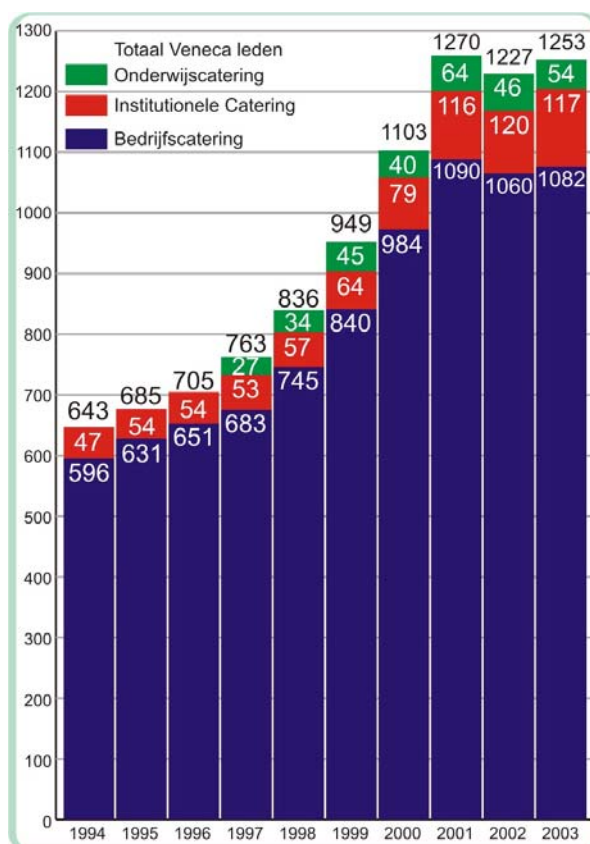
45 Bedrijfschap Horeca en Catering (2003), *Kompas voor Beleid: Contractcatering*, Zoetermeer: Bedrijfschap Horeca en Catering, p. 51

3.2.2.1 Ontwikkelingen Bedrijfscatering



Binnen Veneca behaalde bedrijfscatering had in 2003 een omzet van 1,08 miljard euro, in institutionele catering was de omzet ruim 125 miljoen euro en in onderwijscatering zo'n 54 miljoen euro. In totaal maakt de branche in dit jaar dus 1,25 miljard euro omzet. In 1994 was dit nog 643 miljoen, waarbij 596 miljoen uit de bedrijfscatering kwam en 47 miljoen uit institutionele catering.⁴⁶ Onderwijscatering heeft in 1997 een eerste bijdrage, van 27 miljoen euro, aan de omzet van de Veneca leden geleverd.

Figuur 8: Omzetontwikkeling Leden Veneca in Miljoenen Euro's



Het aantal gecaterde locaties is gegroeid tot 4.000 in 2002, een verdubbeling ten opzichte van tien jaar eerder.⁴⁷ Ten tijde van dit onderzoek waren er nog geen gegevens van het aantal bedrijven in 2003 bekend. Het uitbestedingspercentage van bedrijfscatering heeft de onderzoeker bepaald door het aantal gecaterde locaties te delen door het aantal potentiële locaties. Potentiële locaties zijn in dit onderzoek bedrijven met 20+ werknemers.⁴⁸ Het is echter wel zo dat een bedrijf met veel medewerkers verschillende locaties heeft. Het gros

46 Veneca (2004), *Jaarverslag 2003*, Gorinchem: Veneca, p. 11

47 Veneca (2003), *Jaarverslag 2002*, Gorinchem: Veneca, p.11

48 Centraal Bureau voor de Statistiek

van de cateraars ziet 50+ bedrijven als potentiële locaties. Enkele cateraars zien bedrijven die hier net onder zitten ook als potentieel vanwege de groei die deze bedrijven binnenkort mee kunnen gaan maken. Vandaar dat de onderzoeker de grens op 20+ bedrijven heeft gesteld.

Tabel 3: Uitbestedingspercentage Bedrijfs catering

Jaar	Aantal bedrijven met 20+ werknemers	Aantal locaties bedrijfs catering	Uitbestedingspercentage 20+ bedrijven
1994	31360	2849	9,08
1995	31410	3007	9,57
1996	30810	3153	10,23
1997	30665	3380	11,02
1998	21725	3747	17,25
1999	32825	3956	12,05
2000	33720	4507	13,37
2001	34650	4544	13,11
2002	35330	4283	12,12

In 2001 heeft het Bedrijfschap Horeca en Catering een onderzoek uitgevoerd naar de markt van contractcatering, waarbij geconcludeerd werd dat in bedrijven met 50+ werknemers het uitbestedingspercentage in 2001 op 15% en in 1998 op 15,6% lag. Het verschil met de cijfers van dit onderzoek ligt dus in het verschil in het aantal werknemers bij de opdrachtgevers. De uitbestedingspercentages bij grotere bedrijven, van 100+ werknemers lagen in die periodes hoger, namelijk op respectievelijk 27,2% en 28,4%.⁴⁹

Dit onderzoek komt echter op 12,12% in 2002, een groei van meer dan 4% in de acht jaar daarvoor. Bedrijfs catering bevindt zich in de rijpheidsfase van de levenscyclus van een bedrijfstak.⁵⁰ Dit betekent dat er een overcapaciteit is door de afnemende groei van de vraag. Er zijn als gevolg hiervan lagere winstmarges en een voorkeur voor prijsconcurrentie en kwaliteitsconcurrentie.⁵¹ Zie voor een voorstelling van de levenscyclus van bedrijfs catering de figuur: "Levenscyclus Bedrijfs-, Instellings- en Onderwijs catering", verderop in dit verslag.

49 Bedrijfschap Horeca en Catering (2001), *Contractcatering in Nederland 1996-1998*, Zoetermeer: Bedrijfschap Horeca en Catering

50 Cap Gemini Ernst & Young (2002), *De Foodserviceketen Revolueert, Succes Dwing je Af*, Utrecht: Cap Gemini Ernst & Young

51 Kotler, Ph. (1999), *Marketing Management, Millennium Edition*, New Jersey: Prentice Hall, pp. 316-319

3.2.2.2 Ontwikkelingen Institutionele Catering



Het uitbestedingspercentage voor institutionele catering laat een grote groei zien. Het aantal locaties in de institutionele catering is in 2002 gestegen met 212% ten opzichte van 1994.⁵² Vanwege een lichte terugval van het totale aantal zorginstellingen⁵³ –er zijn minder ziekenhuizen en verzorgingshuizen, het aantal verpleeghuizen is nagenoeg gelijk- is het uitbestedingspercentage met meer dan 9% gegroeid. Institutionele catering bevindt zich in de introductiefase van de levenscyclus van een bedrijfstak.⁵⁴ Zie daarvoor de figuur: “Levenscyclus Bedrijfs-, Instellings- en Onderwijs catering”. De introductiefase werd ingeleid door de innovatie van het overnemen van de voedselvoorziening bij instellingen. Dit werd traditioneel gezien als een kernactiviteit van deze zorginstellingen. Er is zoals in de literatuur sprake van een kleinschalig, relatief arbeidsintensief en know-how-intensief productieproces waarin veel ruimte en flexibiliteit bestaat voor product- en productieaanpassingen. Er zal gekozen worden voor lage penetratieprijzen of voor hoge afroopprijzen. De marktstructuur is in het begin monopolistisch, maar er komen meer producenten bij. Er is nog geen sprake van samenwerking.⁵⁵

Tabel 4: Uitbestedingspercentage Institutionele Catering

Jaar	Totaal aantal zorginstellingen	Aantal locaties institutionele catering	Uitbestedingspercentage
1994	1955	138	7,06
1995	1928	146	7,57
1996	1902	146	7,68
1997	1880	154	8,19
1998	1869	174	9,31
1999	1859	318	17,11
2000	1836	333	18,14
2001	1817	307	16,90
2002	1808	293	16,21

3.2.2.3 Ontwikkelingen Onderwijs catering



Onderwijs catering is betrekkelijk nieuw maar ook hier is een groei te zien in het aantal gecaterde locaties⁵⁶. Er is een terugval in het aantal middelbare scholen, wat voornamelijk

52 Veneca (2003), *Jaarverslag 2002*, Gorinchem: Veneca, p.11

53 Centraal Bureau voor Statistiek

54 Cap Gemini Ernst & Young (2002), *De Foodserviceketen Revolueert, Succes Dwing je Af*, Utrecht: Cap Gemini Ernst & Young

55 Kotler, Ph. (1999), *Marketing Management, Millennium Edition*, New Jersey: Prentice Hall, pp. 316-319

56 Veneca (2003), *Jaarverslag 2002*, Gorinchem: Veneca, p.11

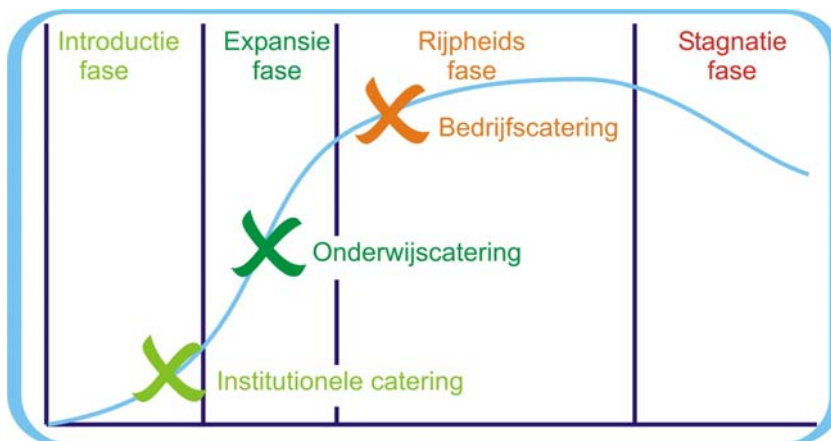
komt door fusies en schaalvergroting.⁵⁷ Van belang is echter het *aantal* leerlingen of studenten dat bediend wordt. Dit aantal *groeit* in die gevallen per onderwijs catering locatie.

Tabel 5: Uitbestedingspercentage Onderwijs catering

Jaar	Aantal onderwijs instellingen	Aantal locaties onderwijs catering	Uitbesteding percentage
1997	8113	126	1,553
1998	8043	149	1,853
1999	8733	142	1,626
2000	8633	196	2,270
2001	8499	139	1,635
2002	8503	175	2,058

Onderwijs catering zit in de expansiefase van de levenscyclus van een bedrijfstak.⁵⁸ Zie hieronder de figuur: "Levenscyclus Bedrijfs-, Instellings- en Onderwijs catering". Gedurende deze fase dalen de prijzen, maar omdat de afzet zo snel stijgt, stijgen de winsten. De productie wordt grootschaliger en standaardisatie treedt op. Onderwijs catering is dan ook erg kapitaalintensief en behoeft investeringen. De verschillende ondernemingen zijn bezig met profileren en differentiëren. Incidenteel is er wel sprake van samenwerking en concentraties, maar in eerste instantie richten de meeste bedrijven zich op specialisatie en deconcentratie.⁵⁹

Figuur 9: Levenscyclus Bedrijfs-, Institutionele- en Onderwijs catering



57 Centraal Bureau voor Statistiek

58 Cap Gemini Ernst & Young (2002), *De Foodserviceketen Revolueert, Succes Dwing je Af*, Utrecht: Cap Gemini Ernst & Young

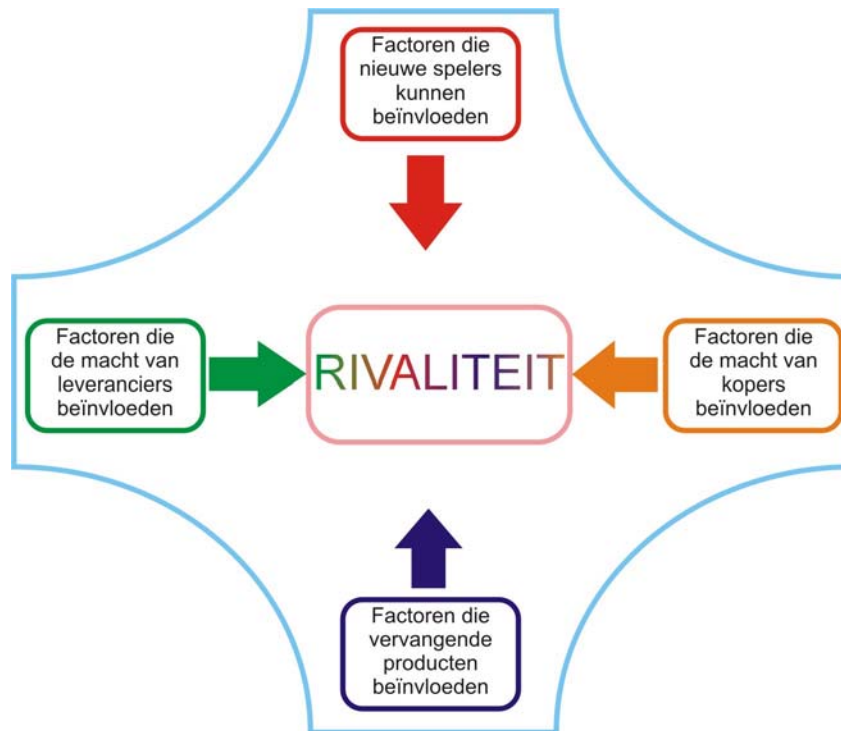
59 Kotler, Ph. (1999), *Marketing Management, Millennium Edition*, New Jersey: Prentice Hall, pp. 316-319

3.2.3 Trends



Hieronder worden een aantal van de maatschappelijke trends die invloed kunnen uitoefenen op contractcatering genoemd, plus de eventuele implicaties. Ze zijn gerangschikt aan de hand van Michael Porter's *Five Forces Model* voor markt en concurrentie analyse, welke er als volgt uitziet.⁶⁰

Figuur 10: Five Forces Model



- *Rivaliteit* - belangrijk is het verschil tussen binnenlandse en internationale spelers in te zien. Internationale spelers hebben vaak meer personele, financiële en materiele middelen dan binnenlandse. Ook vormen zij in deze branche strategische groeperingen met verschillende bedrijven die ongeveer dezelfde strategie volgen.
 - o *Samenwerkingsverbanden* – samenhangend met voortgaande technologisch ontwikkelingen werken steeds meer bedrijven samen. Er zijn verschillende samenwerkingsvormen ontstaan en uitgewerkt die alle moeten leiden tot wederzijdse ontwikkeling en groei.
 - o *Grote groei zorgt voor achterstand in investeringen* – de branche heeft een grote groei doorgemaakt. Vooral de internationale concerns hebben door

⁶⁰ Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press

deze groei investeringen in ICT en logistieke platformen laten liggen.⁶¹

Verschillende cateraars hebben dit bijgesteld of zijn hiermee bezig.

- *Verdere fusies en overnames aan de top* – waardoor er mogelijkheden zijn voor nieuwe bedrijven in het kleinere segment. Daarbij is er ook een trend naar het aanbieden van andere facilitaire diensten en pakketten van meerdere diensten.
- *Globalisering en economische verandering* - In de contractcatering zijn steeds meer invloeden te merken van de mondiale economische vrije markt. Fusies en aankopen zorgen dat de markt gedomineerd wordt door internationale concerns. Dit heeft zijn weerslag op de manier waarop bedrijven groei trachten te bevorderen. De afrekening gebeurt op toekomstige potentiële klanten en minder op huidige prestaties. Ter behaling van vertrouwen van investeerders moeten bedrijven laten zien dat zij opkomende kansen kunnen omzetten in groei, kunnen anticiperen op veranderingen en concurrerende methodes kunnen ontwikkelen.⁶²
- *Nieuwe toetreders* - organisaties die de markt kunnen toetreden. Bij het betreden van de markt moet men niet alleen rekening houden met de huidige concurrentie, maar ook met de toekomstige concurrentie.
 - *Toekomst van de arbeidsmarkt* – De komende tien jaar, als de kennisrevolutie verder gaat, is het voor foodservice bedrijven belangrijk om midden- en hoger kader personeel aan zich te verbinden vanwege:
 - i. de vergrijzing, waardoor er minder jongeren beschikbaar worden;
 - ii. concurrentie uit andere branches waar betere arbeidsomstandigheden worden geboden in kennisgeoriënteerde functies;
 - iii. druk om meer sociaal en maatschappelijk verantwoordelijk te zijn en een hiervan bewuste werkomgeving te bieden.

61 De Tijd, 24 mei 2004, *Cateraars Knopen Opnieuw Aan met Hogere Groei: ook Potentieel buiten Traditionele Bedrijven*, Gent: Uitgeversbedrijf Tijd

62 Olsen, M.D., Zhao, J., Sharma, A., Chathoth, P. (1999), *The Restaurant Revolution: Growth, Change and Strategy in the International Foodservice Industry*, Parijs: IH&RA

- Bedrijven moeten bewust investeren in mensen, en niet slechts mooi doen over het begrip. De manager van straks zal capaciteit moeten hebben in toekomstvisie, culturele diversiteit, verandering en complexiteit. Bedrijven moeten onder andere de mogelijkheid bieden om medewerkers te laten ontwikkelen op deze vlakken en daarvoor compensatie te krijgen.⁶³
- *Krappe arbeidsmarkt* – door de verslechterde arbeidsmarkt heeft de branche nu kans om te investeren in hoger geschoold personeel.⁶⁴
 - *Bedreigde natuurlijke rijkdommen* – Zaken als land- en waterschaarste en vervuiling zullen internationale bedrijven met extra uitgaven belasten. In Nederland wordt water gezuiverd en aangevuld met onzout zeewater, maar ook dat kan door bevolkingsgroei duurder worden. Het broeikas effect zorgt voor luchtverontreiniging, hetgeen verhaald zal worden op de vervuiler. Landschaarste leidt tot verhoogde prijzen voor bedrijfslocaties, wat doorberekend worden zal naar facilitaire dienstverleners.⁶⁵
- *Vervangers* - vervangende producten. Deze bieden concurrentie omdat de klant een bepaalde behoefte probeert te bevredigen en dit op meerdere manieren kan vervullen.
- *Groeipotentieel foodservice tegenover retail* - de foodservice markt kent hoge winstmarges en heeft een verwachte marktgroei van 7 à 8% per jaar. In de *retail* zijn de winstmarges kleiner en is de verwachte marktgroei 2 à 3 procent per jaar. Voor producenten is dit een mogelijkheid om contractcatering tegenover *retail* optimaal als outlet te gebruiken door middel van samenwerking.⁶⁶
 - *Branchevervaging* – op de grens tussen facilitaire dienstverlening en *retail* leeft contractcatering. De toenemende branchevervaging beïnvloedt de

63 Olsen, M.D., Zhao, J., Sharma, A., Chathoth, P. (1999), *The Restaurant Revolution: Growth, Change and Strategy in the International Foodservice Industry*, Parijs: IH&RA

64 Ministerie van Economische zaken

65 Olsen, M.D., Zhao, J., Sharma, A., Chathoth, P. (1999), *The Restaurant Revolution: Growth, Change and Strategy in the International Foodservice Industry*, Parijs: IH&RA

66 Cap Gemini Ernst & Young (2002), *Contractcatering in Nederland 1996-1998*, Utrecht: Cap Gemini Ernst & Young

branche op productniveau, maar ook op strategisch en organisatorisch niveau. Er zijn immers andere competenties voor nodig.⁶⁷

- *Kopers* - hebben de macht meerdere alternatieven ter beschikking te hebben of grote afnamen te doen, en daardoor gewild te zijn.
 - o *Vergrijzing* – Nederland vergrijst en dit heeft op middellange termijn invloed op de gezondheidszorg, sociale zekerheid, de arbeidsmarkt en vrije tijdsbesteding. Hierdoor is er groeipotentieel in institutionele catering plus een veranderende behoefte in het voedselaanbod (maaltijdvoorziening aan huis en hoger bestedingspatroon ouderen).⁶⁸ Aan de andere kant slinkt de markt voor onderwijs catering als gevolg van ontgroening.⁶⁹
 - o *Focus op de consument, de eindgebruiker* – door de sociaal-culturele ontwikkeling van individualisering wordt de contractcatering markt een vraaggestuurde markt. Hierbij gaat het vooral om individueel maatwerk dat de consument wenst.⁷⁰
 - o *Concessiecatering* – een tak van de foodservice waarin een bedrijf exclusief recht heeft op het bieden van catering in een bepaald gebied. In Groot-Brittannië is de trend van *nil-subsidy catering* vastgesteld. Hierin is er steeds meer vraag naar catering waarbij alle kosten en baten op rekening van de cateraar komen.⁷¹
- *Leveranciers* - voeren wanneer zij afhankelijke klanten hebben macht uit op de werkzaamheden van contractcatering bedrijven.
 - o *Een behoefte aan gemak, plezier en ambiance tijdens de maaltijd* – het veranderende food-uitgave patroon van consumenten (35% zijn uitgaven aan voedings- en genotsmiddelen buiten de traditionele *retail* outlets zoals

67 Cap Gemini Ernst & Young (2002), *Contractcatering in Nederland 1996-1998*, Utrecht: Cap Gemini Ernst & Young

68 Ministerie van Economische zaken

69 Bedrijfschap Horeca en Catering (2001), *Contractcatering in Nederland 1996-1998*, Zoetermeer: Bedrijfschap Horeca en Catering, p. 16

70 Bedrijfschap Horeca en Catering (2001), *Contractcatering in Nederland 1996-1998*, Zoetermeer: Bedrijfschap Horeca en Catering, p. 20

71 British Hospitality Association (2002), *Contractcatering Survey 2002*, Londen: BHA

supermarkten en speciaalzaken) biedt kansen voor de branche, indien het investeert in bovenstaande zaken.⁷²

- *De kenniseconomie* - ICT blijft van grote invloed op de snelheid van en de manier waarop men woont en werkt. De manier waarop aanbieder en klant met elkaar communiceert verandert, vooral ten gunste van de klant. Ontevreden cliënten kunnen hun hart aan duizenden mensen luchten. De kansen op het gebied van geïntegreerde oplossingen voor distributeurs, klanten en aanbieders in de waardeketen zijn nog steeds in ontwikkeling en worden niet door iedereen op waarde geschat. Andersom moeten aanbieders informatie over hun klanten systematisch opslaan in gegevenspakhuizen, ten gunste van klantensegmentatie en Customer Relationship Management (CRM). Omdat voedsel en drank steeds meer als gemeengoed wordt gezien, moet de branche een ervaringsportefeuille opbouwen om aan de eisen van nieuwe klanten en investeerders te voldoen.⁷³
- *Welzijn* - een sterke tendens die zowel onder klanten als werknemers opkomt is de zorg voor geestelijk en fysiek welzijn. Er is (een notie van) een groei in misdaad en geweld, een verharding van de samenleving. Hetzelfde geldt voor (virus)ziektes en bacteriën. Het feit dat het een maatschappelijke issue is, noodzaakt de branche prioriteit te geven aan het onderwerp gezondheid en veiligheid. Het aantal zorginstellingen zal op middellange termijn vermeederen. Alhoewel volop wordt gemeld dat vele ouderen Nederland zullen verlaten om elders opgenomen te worden, zou kunnen blijken dat deze mensen minder mobiel zullen zijn dan verwacht. Dit onder andere vanwege hun verhoogde kans op besmetting in bijvoorbeeld Zuid-Europese landen. De combinatie van ICT en bevolkingssamenstelling leidt tot een verhoogde maatschappelijke kennis op gebieden als voedselhygiëne, brandveiligheid, ongediertebestrijding en waterkwaliteit.

72 Cap Gemini Ernst & Young (2002), *Contractcatering in Nederland 1996-1998*, Utrecht: Cap Gemini Ernst & Young

73 Olsen, M.D., Zhao, J., Sharma, A., Chathoth, P. (1999), *The Restaurant Revolution: Growth, Change and Strategy in the International Foodservice Industry*, Parijs: IH&RA

Sociale lasten en ziektekostenverzekering zullen duurder worden, wat te zien zal zijn in bedrijfs- en onderwijs catering.⁷⁴

3.2.4 Belanghebbendengroepen



Zoals eerder genoemd, bestaat er in de contractcatering een duidelijke driehoeksrelatie tussen de cateraar, de consument en de opdrachtgever. Naast deze twee klantengroepen heeft de branche te maken met leveranciers van voedingsmiddelen en bijproducten, die in de eerste plaats van voedingsproducenten komen. Veneca heeft als werkgeversorganisatie een belang, net als werknemersorganisaties FNV Horecabond, CNV BedrijvenBond en de Unie. De individuele aandeelhouders van de verschillende bedrijven spelen een rol bij innovatieve strategische beslissingen. Beursgenoteerde bedrijven kunnen wellicht risicomijdender dan zelfstandige ondernemers zijn. Overheden drukken een stempel op het gebied van volksgezondheid, welzijn en economie. Europese wetgeving en regelgeving op het gebied van voedselveiligheid is in ontwikkeling en belastingwetten zoals de BUA hebben veel invloed.^{vi}

3.2.5 Aangegeven Rolverandering



Naar aanleiding van het “Kompas voor beleid: contractcatering”, een trendrapport uitgebracht door het Bedrijfschap Horeca en Catering heeft de branche al een verwachte rolverandering aangegeven. De contractcatering branche gebruikt het bedrijfschap als trendmonitor. De hoofdconclusie van het rapport is dat de branche zich moet gaan richten op de consument als eindgebruiker.⁷⁵ In interviews heeft de onderzoeker echter geconcludeerd dat deze omschakeling bij verschillende bedrijven al heeft plaatsgevonden.

3.2.6 Context Samengevat



Na de inventarisatie en analyse van de branche karakteristieken, huidige ontwikkelingen, trends en verandering veroorzakende invloeden volgt een samenvatting van de context voor BMI, hieronder afgebeeld in modelvorm:

74 Olsen, M.D., Zhao, J., Sharma, A., Chathoth, P. (1999), *The Restaurant Revolution: Growth, Change and Strategy in the International Foodservice Industry*, Parijs: IH&RA
75 Bedrijfschap Horeca en Catering (2003), *Kompas voor Beleid: Contractcatering*, Zoetermeer: Bedrijfschap Horeca en Catering

Figuur 11: Context van Contractcatering voor BMI

Extern	Technologische ontwikkeling	- Grote spelers blijven achter met investeringen in ICT vanwege grote groei - Kleine spelers hebben niet de mogelijkheid vanwege grote van investering in ICT
	Regelgeving	- Druk op emissie vervuiling - Europese regelgeving voedselveiligheid
	Sociaal-economisch	- Individualisering, focus op de eindgebruiker - Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap
Intern	Organisatie	- Operationeel werk zwaar - Verschillen tussen bedrijven onduidelijk voor klant, gebruik van tussenpersonen
	Capaciteiten	- Weinig invloed conjunctuur - Sterk in distributie - Focus op klantenbehoud
	Branche	- Groot groeipotentieel branche - Neiging naar retail - Fusies en overnames aan top, ruimte kleinere spelers - Moeite met toegevoegde waarde, differentiatie

3.3 Innovatie Binnen de Contractcatering

In de volgende paragrafen zal de onderzoeker een business case maken van de noodzaak van innovatie in de contractcatering branche. Vaak wordt innovatie in de branche gezien als niet zozeer aanwezig en veelal worden er meer *processen* gesignaleerd dan *innovaties*. Ook heeft de onderzoeker uit de branche het signaal gekregen dat innovaties vaak geen steek houden, omdat de concurrentie snel is met kopiëren.



3.3.1 Waarom is Innovatie Belangrijk

In elke branche is er een aantal vruchtbare posities die een bedrijf kan innemen. In strategisch denken is het van belang dat er een positie wordt gekozen, die uniek te noemen is. Op die manier kan een bedrijf zich differentiëren en kan de toegevoegde waarde duidelijk gemaakt worden. Daarbij moet een bedrijf drie vragen stellen: wie zijn mijn klanten, wat bied ik aan en hoe doe ik dat? Succes gaat om keuzes maken die leiden naar een onderscheidende strategische positie. Het verkrijgen van zo'n positie gebeurt *niet* door het imiteren van een succesvolle concurrent, of het direct concurreren met anderen door het



spel net iets beter proberen te spelen. Een succesvolle onderscheidende bedrijfsvoering moet geënt zijn op het spelen van een totaal ander spel.⁷⁶

Geen enkele positie kan voor altijd uniek blijven. De concurrentie zit niet stil en zal een succesvol bedrijf of concept imiteren. Ook vormen zich nieuwe succesvolle posities in de markt, die in de loop van de tijd de bedrijven die zich niet vernieuwen -die niet innoveren- zullen aanvallen.⁷⁷

Vanwege nieuwe klantbehoeften, concurrentie en ontwikkeling van mogelijkheden binnen een bedrijf, dienen zich altijd nieuwe kansen aan. Een bedrijf zou deze kansen moeten aanpakken, maar meestal zijn bedrijven bezig met de *'ist'* situatie, in plaats van de *'soll'* situatie.⁷⁸ Dit betekent ook dat er binnen een bedrijfstak weinig bedrijven zijn die bezig zijn met het aanbieden van *iets anders* dan de concurrentie, en alleen bezig zijn met het aanbieden van *iets beters* dan de concurrentie. Een directe implicatie hiervan is bijvoorbeeld een prijzenoorlog, als laatste redmiddel voor differentiatie.

De onduidelijkheid over de positie die contractcatering in het facilitaire dienstverleningsproces inneemt, komt mogelijk voort uit het niet kunnen aantonen van een unieke positie. Het is voor een opdrachtgever moeilijk meer toegevoegde waarde te zien bij de ene dan bij de andere aanbieder. Het is ook daarom dat er aanbestedingen worden gemaakt, waarbij contractcaterers elkaar beconcurreren op prijs. Een ander gevolg is dat bedrijfsmakelaars als Horeca & Catering Adviescentrum HTC, Nederlands Inkoop Centrum (NIC) en Hospitality Consultants (HC) door opdrachtgevers worden ingehuurd om te adviseren met welke contractcateraar in zee te gaan. Deze bedrijven spelen in de marge die voor de cateraar zou moeten zijn.

76 Markides, C.C. (2000), *All the Right Moves: a Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, Boston: Harvard Business School Press, p. 1

77 Markides, C.C. (2000), *All the Right Moves: a Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, Boston: Harvard Business School Press, p. 8

78 Markides, C.C. (2000), *All the Right Moves: a Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, Boston: Harvard Business School Press, p. 16

3.3.2 Welke Soorten Innovaties 'Herkennen' we binnen deze Branche



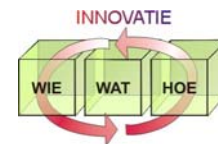
Er zijn verschillende soorten innovatie in de contractcatering. Innovatie in de branche is vooral gericht op *sustaining innovation*.⁷⁹ De vormen worden hier genoemd, gerelateerd aan de paragraaf: "Soorten Innovatie" uit hoofdstuk twee.

- De verschillende soorten contractcatering zoals bedrijfscatering, institutionele catering, onderwijscatering, *leisure* catering en transport catering. Dit is een vorm van *sustaining innovation*: namelijk innovatie van het dienstenconcept.
- Daarvoor is *branding* een belangrijk hulpmiddel, iets wat contractcatering ook heeft geïnnoveerd. Dit is eveneens innovatie van het dienstenconcept.
- Andere innovaties zijn vooral product- of proces gerelateerd. Een voorbeeld is het aangaan van deals met Unilever; het aanbieden van de UNOX Soup Factory console die een nieuwe vorm van presenteren gericht op interactie biedt.
- Daarnaast is er de toepassing van sous vide koken, waarbij maaltijden centraal bereid en gedistribueerd worden via een methode van vacumeren die kwaliteit garandeert. Dit is innovatie door gebruik van technologische opties.
- De Compass-group heeft geïnnoveerd met de bemanningloze kassa en de innovatie van het *free-flow* systeem is in deze branche ontstaan. Dit is eveneens innovatie door technologische opties. Bovenstaande *sustaining innovations* hebben alle toegevoegde waarde voor *branding*.
- Sodexo heeft in de ons omringende landen door het uitgeven van maaltijdvouchers een innovatie gericht op *non-consumptie* doorgevoerd.⁸⁰ Zo'n voucher stelt de werknemer in staat buiten het bedrijfspand in een (horeca)zaak de maaltijd aan te schaffen en/of te nuttigen. De werkgever heeft hierdoor meer grip op de plaats waar dit gebeurt en meer controle over de lengte van de lunchpauze van de werknemer.
- Een andere innovatie die op *non-consumptie* gericht is het aanbieden van *auditing* en adviesverlening. Dit stelt bedrijven in staat bij een eigen beheer van de catering activiteit de expertise te gebruiken van professionele contractcaterers. Een voorbeeld is begeleiding bij keukeninrichting en andere bouwprojecten. Een *audit*

79 Christensen C.M., Raynor M.E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating & Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, p. 42

80 Christensen C.M., Raynor M.E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating & Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, p. 44

kan gedaan worden om zaken als aankooppolitiek, hygiënebeleid, administratie, opleidingsbehoeftes en budgettering van huidige cateringactiviteiten door te lichten. Wanneer dit wordt aangeboden in combinatie met advies naar andere facilitaire dienstverlening, ontstaat er een totaalpakket aan advies, welke eenmalig of continu aangeboden kan worden. Deze innovaties vallen onder het aanpassen van de waardeketen, waarbij de kernactiviteit wordt uitgeschakeld.



3.4 BMI Toegepast op de Contractcatering Branche

Het analyseren van de bedrijfsmodellen binnen de contractcatering branche begint bij het bestuderen van de definitie van de bedrijfstak. In de paragraaf 'Karakteristieken van contractcatering' staat dat contractcatering "het op basis van een duurovereenkomst verzorgen van de restauratieve diensten bij bedrijven, overheid of instellingen" is. Binnen deze omschrijving zijn er in de branche in Nederland verschillende bedrijfsmodellen te vinden. Een inventarisatie van de modellen die bij de verschillende aanbieders gebruikt worden, volgt in de volgende paragrafen. De onderzoeker heeft hierbij een handleiding gemaakt om het bedrijfsmodel te kunnen innoveren.

Voordat de verschillende aspecten van BMI verder toegepast worden op de contractcatering branche, wil de onderzoeker wijzen op het *mentale model* dat de bovenstaande definitie van de branche veroorzaakt. Door deze definitie, die wordt gezien als de gemene deler van alle bedrijven in de branche, worden sommige mogelijkheden over het hoofd gezien. Strategieën van branchegenoten zullen sterke gelijkenissen vertonen. Het herdefiniëren van de bedrijfstak moet dan ook niet gaan leiden naar *betere* concurrerende methoden, maar naar *andere* concurrerende methoden. Dit wordt bereikt met het stellen van de vraag: "*Welk vak bedrijven we nu eigenlijk?*". Op die manier zal er een betere bewustwording ontstaan van de mogelijkheden die er bestaan.⁸¹

Het antwoord op de vraag "*Welk vak bedrijven we nu eigenlijk?*" moet bij de *capaciteiten* van een bedrijf horen. Er is ook geen goed of slecht antwoord voor de hele contractcatering

81 Markides, C.C. (2000), *All the Right Moves: a Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, Boston: Harvard Business School Press, p. 39

branche. Een antwoord op de vraag is goed als het geldt voor één bepaald bedrijf, en niet voor de concurrenten. Er zijn drie manieren om een vak te definiëren;⁸²

1. Van oudsher wordt een vak gedefinieerd naar verkocht product of dienst. Dit is in bovenstaande definitie ook het geval: “het (..) verzorgen van restauratieve diensten”;
2. Het definiëren van een vak door middel van de klantenfunctie is ontstaan in de jaren '60. Toen beargumenteerde Theodore Levitt dat een bedrijf haar vak moet definiëren aan de hand van de klantenfunctie die het bevredigt.⁸³ In dat licht zou de contractcatering branche bestaan uit “*het verzorgen van contractuele voedingsdiensten bij bedrijven, overheid of instellingen*”;
3. Recent is hier een derde manier bij gekomen, die een vak definieert aan de hand van de portfolio van kerncompetenties.⁸⁴ Op die manier zullen sommige cateraars (als bijvoorbeeld Sodexho) zeggen in het vak van foodbrands maken, en anderen (Elior) in het vak van eetervaringen creëren te zitten.

Het is dus niet zo dat er één goede manier is om een vak te beschrijven, maar het is wel nodig een keuze te maken. Voor bepaalde bedrijven zal een smallere definitie in een bepaalde context succesvol blijken, voor anderen een breder concept. Er zijn vier stappen die een herdefinitie door zou moeten maken;⁸⁵

1. *Maak een lijst van alle mogelijke definities* – en benoem hier zowel op product, op klantenfunctie als op kerncompetentie gebaseerde definities. Hierbij kunnen alle belanghebbenden, maar ook buitenstaanders helpen. Voorbeelden voor de contractcatering branche: Wij zitten in het vak van restaurants/ grootkeuken/ luxe voedingsproducten/ foodbrands/ levensmiddelen/ *retail*/ foodservice/ schoonheid/ rust/ zuiverheid/ gastvrijheid/ zakelijkheid/ maaltijdverzorging/ snelle service/ hoger segment contractcatering/ inflight catering/ institutionele catering/ internationale facilitaire dienstverlening.

82 Markides, C.C. (2000), *All the Right Moves: a Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, Boston: Harvard Business School Press, p. 39

83 Levitt, Th. (juli - augustus 1960), *Marketing Myopia*, Harvard Business Review, p. 45-56

84 Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business Press, p. 83

85 Markides, C.C. (2000), *All the Right Moves: a Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, Boston: Harvard Business School Press, p. 41

2. *Weeg elke definitie aan de hand van een aantal criteria – waarbij de belangrijkste*

zijn: Als ik mijn bedrijf definieer als ...;

- a. wie zijn dan mijn klanten;
- b. wat willen mijn klanten dan;
- c. wie zijn mijn concurrenten;
- d. heb ik een voorsprong in het bevredigen van klantbehoeften ten opzichte van mijn concurrentie;
- e. is deze markt aantrekkelijk (groeipotentieel/ toetredingsdrempels etc.)
- f. wat zijn hier de succesfactoren;
- g. kan ik mijn beloften nakomen;
- h. hoe bewegen mijn concurrenten en hoe definiëren zij het vak;
- i. kan ik dan bewegen naar mijn persoonlijke doelen;
- j. klopt dat dan met wat mijn klanten van het vak denken?

Zo kan het bedrijf zich meten met de concurrentie en *die* definitie kiezen waarbij het zich het meest kan onderscheiden van de brancheleden en de meeste meerwaarde voor de klant kan brengen.

3. *Kies een definitie!* – Omdat dit consequenties met zich meedraagt voor afdelingen en werknemers is het cruciaal dat de keuze duidelijk en expliciet wordt gemaakt.

Voor een goede differentiatie is dit immers nodig.

4. *Bedenk wat de concurrentie bij heroverweging van het vak zou doen – en welke implicatie dat zou hebben op haar strategie. Welke zaken zouden veranderen en hoe kan het bedrijf zich hierop voorbereiden.*

Het belangrijkste is echter dat dit hele proces niet eenmalig is. Dit is in het vorige hoofdstuk naar voren gekomen, en zou het bedrijf weer naar middelmatigheid leiden. Het is een voortdurend proces en moet eens in het jaar of eens in de twee jaar herhaald worden voor het optimale effect.



3.4.1 Contractcatering: Wie is de Klant?

De bedrijven in de contractcatering branche kunnen niet *elke* klant *alles* aanbieden. Dit is simpelweg niet mogelijk omdat bedrijven geen onuitputtelijke financiële, materiële en personele middelen hebben. De bedrijven moeten strategische beslissingen nemen hierin, omdat uiteindelijk het op de klantengroepen, het productaanbod en de bedrijfsvoering worden aangepast. Het is om dezelfde reden dat een bank selecties maakt bij het verstrekken van een lening, een opleiding een voorselectie onder studenten houdt of een golfclub (het behalen van) een golfvaardigheid bewijs vraagt aan nieuwe leden. Naast dat het de organisatie helpt bij het ontwerpen wat er *wel* geboden en in geïnvesteerd moet worden, helpt het ook bij het bepalen wat er *niet* geboden en in geïnvesteerd moet worden.⁸⁶



3.4.1.1 Segmenten

De onderzoeker wil nogmaals benadrukken dat de branche twee soorten klanten heeft: de opdrachtgever en de consument (eindgebruiker), zie daarvoor de paragraaf “Karakteristieken van Contractcatering”. Bij klantensegmentatie is één aspect van het grootste belang: wie is de besluitnemer? Bij de twee meest gebruikte contractvormen zijn de twee klantengroepen van verschillend belang. In het open-boek contract worden de begrote kosten en opbrengsten voor aanvang van het contract en elk kalenderjaar overeengestemd. De werkelijke kosten en de opbrengsten worden periodiek door de cateraar aan de opdrachtgever bekend gemaakt en op basis van nacalculatie inzichtelijk gemaakt. De opdrachtgever is hier duidelijk de meest belangrijke besluitnemer, want deze handelt naar haar budget. Bij een contract op basis van vaste aanneemsom is de cateraar verantwoordelijk voor de positieve of de negatieve afwijking van de afgesproken jaarlijkse prijs aan de opdrachtgever. Die prijs kan berekend worden voor de *gehele* cateringactiviteit of een *gedeelte* ervan, zoals bijvoorbeeld alleen de personeelskosten. Bij deze vorm speelt de consument een grotere rol als besluitnemer, omdat de cateraar *daar* haar omzetten kan behalen, zie de paragraaf “Producten en Diensten”.

86 Markides, C.C. (2000), *All the Right Moves: a Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, Boston: Harvard Business School Press, p. 51

Wie is de klant is dezelfde vraag als wat is de markt. In de volgende tabel staan mogelijke concurrenten en implicaties bij verschillende definities van de markt;⁸⁷

Tabel 6: Benadering van de Marktdefinitie

	Product visie	Demografische visie	Uitkomst visie
Markt definitie	De foodservice markt	Markt van facilitaire dienstverlening bij bedrijven, instellingen en overheden	Teambuilding, interactie van personeel, ontspanning, ontsnapping
Concurrenten	Branchegenoten, supermarkten, Foodoutlets in de buurt, eigen beheer van het bedrijfsrestaurant	Facilitaire dienstverleners, interne facilitaire afdeling	Gezamenlijke wandeling, meegenomen eten buiten nuttigen, krant, internet, het belletje naar huis
Belangrijke eigenschappen om mee te nemen	Concurrerende prijs, snelheid van service, productaanbod	Service- en product kwaliteit, prijsvoordeel, geïntegreerde oplossing	Gezamenlijke activiteiten, mogelijkheid tot rust of juist interactie bieden

Het nut van deze tabel ligt in de manier waarop de cateraar een markt zal benaderen. In het licht van de differentiatie zal een marktdefinitie gebaseerd op productvisie niet veel bijdragen. Alle gezichten staan immers min of meer dezelfde kant op. Erger nog; de producten van verschillende aanbieders hebben in zo'n mate dezelfde eigenschappen, dat ze misschien het hele doel van de aankoop (of: de uitkomst van de deal), mislopen.⁸⁸

Op dit moment zullen cateraars een *keuze* moeten maken. Bij elk vak dat gedefinieerd is op basis van competenties, horen klanten die hier bij passen. Ook bij de marktdefinitie geldt, net als bij de herdefinitie van het vak, dat bedrijven *die* klanten moeten benaderen die beter bij *hen* passen dan bij de concurrenten. Bij het klantensegment dat 'goed' voor het bedrijf is horen criteria waarom dat zo is. Deze criteria moeten worden toegepast op bestaande klanten, waardoor er een klantensegmentatie plaatsvindt. De 'goede' klanten worden benaderd, de 'slechte' niet. Naast de bestaande klanten moeten de criteria worden gebruikt om *nieuwe* klanten te identificeren. Dit zijn die klanten die op dat moment niet tot de klanten behoren.⁸⁹

Uit de context is gebleken dat er een beweging naar een focus op de eindconsument is. Hierbij hoort het contract op basis van vaste aanneemsom, en kan zelfs uiteindelijk leiden tot nul-subsidie catering, zoals in Groot-Brittannië blijkt (zie de paragraaf "Trends"). Het is

87 Christensen C.M., Raynor M.E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating & Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, p. 83

88 Christensen C.M., Raynor M.E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating & Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, p. 82

89 Markides, C.C. (2000), *All the Right Moves: a Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, Boston: Harvard Business School Press, p. 58

natuurlijk niet zo dat alle bedrijven dit moeten gaan volgen. Het doel is differentiatie en waardeaanbod. De keuze van de klant (opdrachtgever of consument) als beslissingsnemer moet bij het cateringbedrijf horen.

3.4.1.2 Behoeften



De cateraar moet er achter komen welke latente klantbehoeften er bestaan binnen het vak zoals deze gedefinieerd is in de paragraaf “BMI toegepast op de contractcatering industrie”. Dan kan het zich gaan richten op deze behoeften, die vaak niet behaald worden. Om tot klantbehoeften te komen die zijn gebaseerd op uitkomsten moeten deze klanten niet naar *oplossingen* gevraagd worden, maar naar *uitkomsten*. Oftewel: wat wil de klant met contractcatering bereiken? Wat is ‘*the job to be done*’?⁹⁰ Vele bedrijven zullen zeggen dat zij klant georiënteerd zijn en veel onderzoek doen naar hun klanten. De ware klantbehoeften zijn vaak latent. In plaats van de consumentenbehoefte naar een mooie faciliteit voor bedrijfscatering, zal de behoefte ‘ontspanning, opladen van de batterij’ of ‘het ontmoeten van vrienden uit een andere afdeling’ zijn. In plaats van de opdrachtgeverbehoefte naar een plaats waar het personeel de maaltijd kan nuttigen, kan de behoefte ‘bevordering van interactie tussen personeel’ of ‘het voorkomen dat het personeel het pand verlaat’ zijn.

Een goed voorbeeld van de behoefte die bestaat bij catering in huizen van bewaring is het recente Britse onderzoek naar de hoeveelheid suiker in de voeding van jonge gedetineerden. Hiermee daalde de agressie. De toevoeging van vitamines, mineralen en vetzuren in het gevangenisvoedsel leidt tot 25 procent minder geweldsdelicten.⁹¹ De behoefte van de opdrachtgever, uiteindelijk het ministerie van Justitie, hier is ‘een rustige, handelbare groep’. Dat is hun ‘*job to be done*’.⁹²

Een ander voorbeeld is het kopen van een milkshake bij een *fast-food* restaurant. De milkshake die ’s ochtends vroeg gekocht word door een automobilist die weet dat hij even

90 Christensen C.M., Raynor M.E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating & Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, p. 42

91 Gesch, C.B. (juli 2004), *Influence of Supplementary Vitamins, Minerals and Essential Fatty Acids on the Antisocial Behaviour of Young Adult Prisoners, Randomised Placebo Controlled Trial*, Londen: British Journal of Psychiatry

92 Christensen C.M., Raynor M.E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating & Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, p. 42

later in de file staat heeft de volgende *jobs*: 'een afleiding bieden van de dagelijkse sleur van de file' en 'een volle maag bieden tot een uur of elf'. Het gezin dat 's middag in de stad na een lange dag winkelen met een kind naar een restaurant uit de zelfde keten gaat kan de *job*: 'het kind plezier door uiteindelijk toe te geven' voor de milkshake hebben. Hier kan het restaurant achter komen door te *observeren* wat er na de aankoop met het product gebeurt: letterlijk *kijken* en *noteren wat gebeurt*. In dit voorbeeld zal de automobilist in de file behoefte hebben aan een dikkere milkshake, die langer afleiding biedt. Er kunnen ook dagelijks of wekelijks bijvoorbeeld verschillende stukjes fruit aan toegevoegd worden. Het gezin zou echter liever een dunnere milkshake willen, die er voor zorgt dat ze snel weer op pad kunnen. De observatie zou zijn geweest dat het gezin uiteindelijk de halve milkshake laat staan omdat ze *hun behoefte al bevredigd hadden*. Het aanpassen van het product is in dit voorbeeld pas compleet als de klant ook bewust is van het feit dat het is aangepast aan hun bijna individuele behoeften. Oftewel: *vertel* de automobilist dat hij in het restaurant, bij de drive-in of een selfservice counter een product kan kopen dat de sleur tegen gaat. En een vol gevoel geeft tot een uur of elf. En *vertel* het gezin dat ze hun behoefte van het tijdelijk plezier van het kind in het restaurant kunnen bevredigen. En dat het niet te lang hoeft te duren.⁹³



3.4.1.3 Kansen Bekijken



Vanuit de context is gebleken dat het volgens de bedrijven in de contractcatering vaak om twee hoofdzaken gaat: kosten en beslissingsnemer. Dit paradigma zou een startpunt kunnen zijn om middels interviews met bestaande gebruikers van contractcatering achter latente behoeften te komen.⁹⁴ Bij zulke interviews is een aantal dingen belangrijk. Het gaat om het *proces dat achter* de dienst of het product zit. Daarom moet elk aspect van het product contractcatering benoemd worden. Simpel gezegd met als voorbeeld bedrijfscatering: men verlaat de werkplek, betreedt het restaurant, pakt een plateau, kiest maaltijditems, rekent af, zoekt een plek, gaat zitten, nuttigt de maaltijd, ruimt af, verlaat het restaurant en gaat weer terug naar de werkplek. Omdat het om de twee bovengenoemde hoofdzaken gaat; kosten

93 Christensen C.M., Raynor M.E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating & Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, p. 42

94 Harvard Business Review (januari 2002), *Turn Customer Input into Innovation*, Boston: Harvard Business School

en beslissingsnemer, zullen de interviews moeten worden afgenomen bij de *directe gebruikers* van het product en diegenen die *het budget beheert*. In het geval van bedrijfscatering zijn dit de opdrachtgevers (algemeen directeuren, facilitair managers, shiftleaders, functioneel managers, lijnmanagers) en de consumenten (binnendienststers, buitendienststers, dagelijkse bezoekers, mensen die minder vaak komen, operationeel medewerkers, managers). Hierbinnen moet een zo divers mogelijke groep worden aangesproken, om zo tot vele unieke '*jobs to be done*' te komen.⁹⁵ Een totaal van rond de 30 mensen blijkt meestal genoeg.⁹⁶

Vervolgens moet het interview door een *moderator* geleid worden, waarbij er gericht op alle stappen vragen gesteld worden als: *welke problemen komen er boven bij elke stap?* en *als alles financieel en technisch mogelijk is, hoe kunnen die problemen worden aangepakt?*. De antwoorden die daar uit komen, moeten worden omgevormd naar sleutelwoorden, die niets met een oplossing te maken hebben maar een *eigenschap* beschrijven. Een buitendienstster zal bijvoorbeeld zeggen: "Ik moet altijd te lang in de rij wachten en mijn maaltijd zelf inpakken. Ik wil een voedzame lunch die snel te pakken is en in de auto gemakkelijk is". De moderator moet dit vertalen naar: 'gemak', 'snelheid' en 'compleet' en dit bevestigen bij de geïnterviewde. Deze zal dan bijvoorbeeld zeggen: 'gemakkelijk te openen', 'snelheid van bediening' en 'een complete lunch'. Vergelijkbaar zegt een shiftleader misschien: "Mijn mensen blijven te lang hangen en de reden is dat ze te lang in de rij staan, ze moeten een eigen rij krijgen". Dit wordt: 'snelheid' en uiteindelijk: 'vermindering van de tijd die mensen besteden in het bedrijfsrestaurant'. Bijlage A is een formulier waarmee de interviews afgenomen kunnen worden.

Op een ander niveau zullen initiële opdrachtgevers kunnen zeggen dat ze problemen hebben met de afhandeling van het onderhandelingproces. "Cateraars moeten zich dienend opstellen en alles voor de laagste prijs aanbieden". Vertaald is dit 'facilitair' en 'lage kosten', wat uiteindelijk 'facilitaire instelling van de cateraar' en 'lage kosten voor de opdrachtgever'

95 Christensen C.M., Raynor M.E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating & Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, p. 42

96 Harvard Business Review (januari 2002), *Turn Customer Input into Innovation*, Boston: Harvard Business School

wordt. De uitkomsten van de interviews moeten vervolgens georganiseerd worden en in groepen verdeeld, die met de verschillende stappen van het proces te maken hebben. Een lijst als deze levert zeer waardevolle informatie over de manier waarop verschillende beslissingsnemers *toegevoegde waarde* meten op.⁹⁷

Een zeer belangrijke stap is het meten van de belangrijkheid van de uitkomsten voor de verschillende typen klanten. Hier is een formule voor: het *Kansen Algoritme*. Een cateraar vraagt aan klanten welke *'jobs to be done'*⁹⁸ van het meeste belang voor ze zijn (op een schaal van één tot tien) en hoe deze doelen op dit moment worden behaald. Deze resultaten worden in de volgende formule gevoerd:

$$[\text{Belangrijkheid} + (\text{Belangrijkheid} - \text{Voldoening}) = \text{Kans}]$$

Bijlage B voorziet in een formulier voor het toepassen van het algoritme. Op deze manier wordt afgestapt van de traditionele *gap-analyse* en krijgen kansen nieuwe dimensies: dat van behoeften per segment en dat van grootte van de kans. Door alleen te investeren in de grootste kansen, wordt het grootste resultaat geboekt.

Als laatste stap kunnen de resultaten van dit onderzoek gebruikt worden voor acute innovatie. Het spreekt voor zich dat de behoeften, *'the job to be done'* die al gedeeltelijk of geheel bevredigd worden niet hoeven te worden gebruikt voor innovatie.⁹⁹ Als een cateraar het product contractcatering onderverdeelt in categorieën die de behoeften van elk klantensegment bevredigen, heeft het een voorsprong op de branche. Deze is zich namelijk niet eens bewust van deze latente behoeften. Het gros van de bedrijven richt zich op prijsdifferentiatie, bedrijfsgrootte en geografische ligging.¹⁰⁰

97 Harvard Business Review (januari 2002), *Turn Customer Input into Innovation*, Boston: Harvard Business School

98 Christensen C.M., Raynor M.E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating & Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, p. 42

99 Christensen C.M., Raynor M.E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating & Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, p. 75

100 Harvard Business Review (januari 2002), *Turn Customer Input into Innovation*, Boston: Harvard Business School

Wie

- Benader alleen de 'goede' klanten
- Kom achter de unieke 'jobs to be done' van verschillende klantengroepen
- Observeer de klant na de aankoop
- Vertel de klant over de manier waarop de behoefte wordt bevredigd
- Investeer alleen in de grootste kansen
- Neem 'laag budget' mee
- Ga voor latente behoeften als ontspanning, merktrouw en welzijn
- Verander het klantenbeeld van productaanbod en prijs differentiatie naar de geïntegreerde cateraar

In het kader hier links staat een samenvatting van de ideeën en innovatietechnieken die betrekking hebben op “Wie is de klant”. Het zal worden gecombineerd met de samenvattingen van de twee volgende paragrafen “Wat wordt er Geboden” en “Hoe Opereren de Bedrijven” tot het “Virtually-Integrated Customer Direct Model”.

3.4.2 Contractcatering: Wat wordt er Geboden?



Het succesvol innoveren van het aanbod aan contractcatering moet gepaard gaan met de afstemming van het product op de gekozen klantensegmenten. Dat kan door ongewilde producteigenschappen weg te laten of datgene aan te bieden dat concurrenten verzuimen. Innovatief omgaan met wat er wordt geboden kan ook betekenen dat er structurele kostenbesparingen worden doorgevoerd in aspecten uit de volgende paragraaf; “Hoe opereren de bedrijven”, om zo de verkoopprijs te drukken.

De volgende subparagrafen gaan over kanalen, de producten en diensten en de totaalervaring. Het gaat bij het cateringaanbod niet alleen om producten en diensten. De kanalen waardoor de klant in aanraking komt met contractcatering zijn hierop van toepassing. Andersom zijn de kanalen die vóór de cateraar het product behandelen – de producten, de leveranciers - van invloed. Van groot belang is ook de ervaring van het product catering ná de aankoop, in combinatie met de ervaring van de aankoop.

3.4.2.1 Waardesysteem

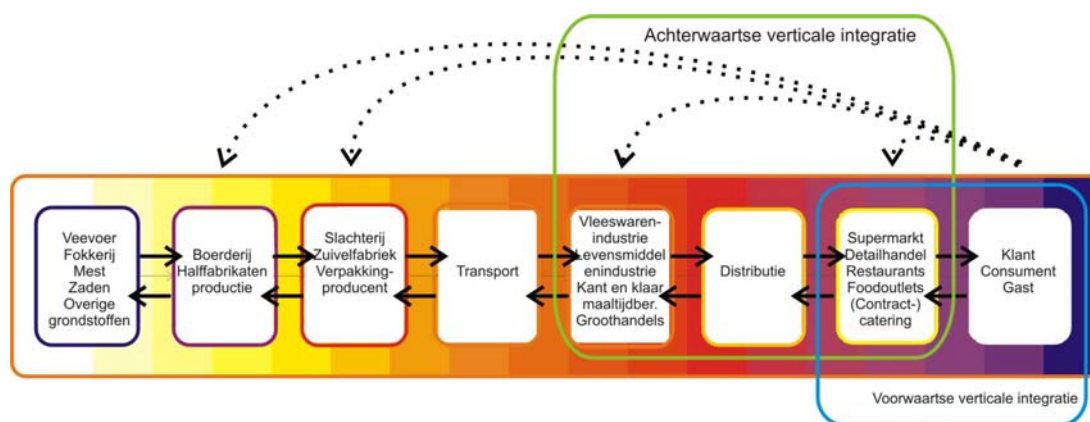


Ook bij het ontwerpen van de distributiekkanalen gaat het om *de taak die de klant wil bereiken met de aankoop, 'the job to be done'*.¹⁰¹ Binnen de waardeketen van foodservice bevinden zich organisaties die zich bezig houden met het aankopen van materialen, de waardetoevoeging en de distributie naar klanten. De contractcateraar bevindt zich aan het

101 Christensen C.M., Raynor M.E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating & Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, p. 89

einde van de keten, net voor de klant. In onderstaand figuur is het waardesysteem voor foodservice voorgesteld:¹⁰²

Figuur 12: Waardeketen voor Foodservice; Integratie en Invloed van de Consument



Om optimaal te kunnen voldoen aan de *'job to be done'* van de klant,¹⁰³ kunnen cateraars zich differentiëren in de distributiekanaalen in het waardesysteem. Dit kan door middel van voorwaartse en achterwaartse verticale integratie. Bij verticale integratie zijn cateraars eigenaar van de eigen leveranciers of van de klanten in de keten. Contractcaterers hebben daarmee een kans op achterwaartse integratie zich in te kopen in de productie van halffabrikaten, voorverpakte voedingsmiddelen en de distributie van deze producten. Strikt genomen zijn sommige cateraars al voorwaarts geïntegreerd, omdat zij de bijvoorbeeld geassembleerde of sous-vide bereide producten zelf distribueren naar de *consument*, waarbij de *opdrachtgever* -tevens klant- uit de schakel genomen is. Distributie is daarmee ook een kerncompetentie van contractcaterers.

Verticale integratie levert cateraars grote voordelen op zoals:

1. *Meer controle* - over de producten en diensten die zij aan kunnen bieden aan hun klanten;
2. *Verminderde transportkosten* - als de integratie leidt tot geografische nabijheid van locaties;
3. *Het geïntegreerde waardesysteem* - dat zal leiden tot kleinere voorraden en scherpere inkoop. Als de integratie leidt tot een exclusieve toegang tot een

¹⁰²Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press

¹⁰³Christensen C.M., Raynor M.E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating & Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, p. 42

bepaald goed dan heeft de concurrent grote moeite met toetreding tot deze exclusieve markt. Ook kunnen investeringen gemaakt worden bij de bedrijven die toeleveren, die anders nooit van de grond waren gekomen;

4. *Kennis* – omdat de cateraar veel kan leren van de operatie van een lid van het waardesysteem op het gebied van ‘hun’ kerncompetenties. Deze competenties kunnen van pas komen bij de eigen kernactiviteit: de hoge technologische ontwikkelingsgraad bij de levensmiddelenindustrie bijvoorbeeld zal bijdragen aan de effectiviteit van de keukens in restaurants. Achterwaartse verticale integratie heeft echter alleen zin als het gaat om producten die *niet in overvloed* beschikbaar zijn en bij grote hoeveelheden prijsvoordelen opleveren.¹⁰⁴
5. *Innovatie* - wordt bevorderd door integratie, omdat de competenties en inputs uit verschillende kanten bijdragen aan een klimaat van creativiteit.¹⁰⁵

Horizontale integratie is met concerns als Elior en de Compass-group, plus grote speler Sodexo een belangrijke kracht in de contractcatering. Elk van deze bedrijven is ook actief op de facilitaire en foodservice markt met zuster en dochterbedrijven.^{vii} Deze vorm van integratie richt zich op het aankopen van extra economische activiteiten op het zelfde niveau van het waardesysteem. Fusies en aankopen zorgen ervoor dat bedrijven andere producten aan de klant en/ of de consument van contractcaterars kunnen leveren. Deze diversificatie leidt tot voordelen als *economies of scale*, doordat de cateraar hetzelfde product aan meer klanten kan verkopen. Ook veroorzaakt het *economies of scope*, doordat de cateraar bedrijfsmiddelen kan inzetten voor meerdere productcategorieën. Dit laatste heet ook wel *synergie*. Horizontale integratie veroorzaakt ook een verhoogde onderhandelingspositie bij leveranciers en andere leden van het waardesysteem.¹⁰⁶

104 Greaver, M.F. (1999), *Strategic Outsourcing, A Strategic Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, New York: American Management Association, p. 77


105 Christensen C.M., Raynor M.E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating & Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, p. 89

106 Clemente, Mark N., Greenspan, David S. (1998), *Winning at Mergers and Acquisitions: The Guide to Market Focused Planning and Integration*, Hoboken: John Wiley and Sons, p. 197

In de contractcatering bestaan eerder schakels van leverantie en distributie dan een keten van geïntegreerde punten van coördinatie. Middels procescertificering (ISO) moet de behoefte naar transparantie en betrouwbaarheid gehaald worden. Dat is alleen zo, wanneer er compromisloos naar wordt gehandeld en er toezicht plaatsvindt door een objectieve buitenstaander. De cateraars zouden zich moeten richten op:

- Een verkorting van de keten door samenwerking tussen schakels;
- Bevordering van sterke lijnen tussen de consument en de producent;
- Kwaliteit bevordering en het aanbieden van regionale producten ter bevordering van de herkenbaarheid.

De contractcatering branche bedient in Nederland dagelijks twee miljoen mensen. Dit levert een dusdanige *leverage* op, dat de macht om te onderhandelen naar de leverancier toe veel verder kan gaan dan het verkrijgen van kortingen. De kans voor een leverancier om zijn producten te promoten bij een dagelijks publiek van deze grootte is zeer waardevol, een innovatie. Als een leverancier een nieuw product via het kanaal van de cateraar groots op kan zetten dan kunnen deze producten tegen een zeer lage prijs aangeboden worden. Naast het product kan het kanaal van de cateraar ook gebruikt worden voor informatie over bijvoorbeeld gezonde voeding. In de *retail* gebeurt dit al. In dit idee hoeven cateraars zich niet te beperken tot F&B. Elk product dat een doelgroep deelt binnen bedrijfs-, institutionele en onderwijs catering kan waarde brengen voor beide partijen. 

De integratie van keukeninrichting kan al gebeuren bij de ontwikkeling van een nieuw pand. Als er een *partnership* opgezet kan worden waarbij de projectontwikkelaar in het ontwerp van het gebouw rekening houdt met keukeninrichting van een bepaalde cateraar, biedt dit een groot voordeel. Deze cateraar hoeft uiteindelijk bij de aanbesteding geen extra aanpassingen te doen en heeft al een 'ingang' bij de opdrachtgever. Een duidelijke meerwaarde. 



3.4.2.2 Producten en Diensten

Het innoveren van het product- en dienstenaanbod draait om de hoofdvraag: “Op welke van alle mogelijke producten en diensten die het bedrijf aan kan bieden moet het zich richten?”. Op de mogelijkheden zijn restricties van toepassing: wettelijke, op competentie gebaseerde restricties en die op basis van een kosten-baten analyse. Het bedrijf moet allereerst uitgaan van een lijst van nieuwe of latente klantbehoeften. Het moet bekijken welke mogelijke producten en diensten hieraan kunnen voldoen. Hierin ligt een groot potentieel voor innovatie wanneer het bedrijf zichzelf rigoureus afvraagt wat het werkelijk aan klanten aanbiedt. Nieuwe producten kunnen worden gebaseerd op:

1. de vraag uit de markt (paragraaf 3.4.1.3);
2. een duidelijk beeld van de markt waarin de klant opereert (paragraaf 3.4.1.2);
3. brancheontwikkelingen (paragraaf 3.2.2);
4. trends (paragraaf 3.2.3);
5. het aannemen van *consultants*;
6. experimenteren met nieuwe producten;
7. het *overleggen met en consulteren van* leden in de waardeketen (paragraaf 3.4.3.2);
8. het uitbouwen van kerncompetenties;
9. het aanspreken van de creativiteit van alle mensen in de organisatie en
10. het toepassen van kennis uit horizontale integratie (paragraaf 3.4.2.1).

De belangrijkste productdifferentiaties in de branche zijn de verschillende contractvormen. Deze zijn in de loop van de tijd ontstaan vanuit de behoefte de bedrijfsrisico in de richting van de cateraar te brengen. De meest voorkomende contractvormen zijn:

- *Het open-boekstelsel* - welke volledige inzage verschaft in de begrote kosten en opbrengsten en de opdrachtgever maximale en volledige zeggenschap biedt over het budget. De werkelijke opbrengsten en kosten worden periodiek en op nacalculatiebasis inzichtelijk gemaakt;
- *Het contract met een vaste aanneemsom* - dat vooraf alle kosten en opbrengsten vaststelt en vervolgens periodiek in rekening brengt, zonder nacalculatie. De

- positieve of negatieve afwijkingen komen ten goede van of zijn hierbij voor rekening van de contractcateraar;
- *De vaste aanneemsom op bepaalde kosten* - zoals bijvoorbeeld de te maken personeelskosten. Overige kosten of opbrengsten worden op basis van nacalculatie verrekend;
 - *Het contract op semi-commerciële basis* - stelt een deel van het assortiment en de prijsstelling ervan vastgesteld vast door de contractcateraar. Overige kosten worden op basis van een aanneemsom of op basis van open-boek verrekend;
 - *Een contract op incentive-basis met vaste aannames* - stelt de opdrachtgever in staat opbrengsten te genereren uit cateringactiviteiten. Een afgesproken percentage van de opbrengsten uit verkoop is bestemd voor de opdrachtgever. De cateraar regelt alles en wordt hiervoor betaald op uurbasis;
 - *Op basis van interim management* - kunnen bedrijven en instellingen tijdelijk beschikken over specialisten op alle terreinen van het management van een voedingsdienst.

Er zijn vele tussenvormen denkbaar. De branche noemt het essentieel bij outsourcing dat er sprake is van een samenwerkingsverband, *co-makership* genoemd. De opdrachtgever en de contractcateraar werken samen om het product te optimaliseren.¹⁰⁷

Voor *disruptive innovation*, zijn producten en diensten nodig die overbediende consumenten en non-consumers beoordelen met 'goed genoeg'. In 1955 zette Sony de transistor radio op de markt. Deze radio was in vergelijking met buizenradio's van toen slecht in geluidskwaliteit, maar bood jongeren de kans om verwijderd van hun ouders naar rock and roll muziek te luisteren. Traditionele radiofabrikanten lieten Sony haar gang gaan omdat hun eigen klanten niet direct werden aangesproken. Uiteindelijk werd de transistor radio de standaard, toen de technologie zo ver was dat de kwaliteit zelfs beter was dan de buizenradio's.¹⁰⁸ De cateraar zal keuzes moeten maken welke producten het werkelijk aan

107 Veneca (2002), *Benchmarking in de Voedingsdienst, een Pleidooi*, Gorinchem: Veneca

108 Christensen C.M., Raynor M.E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating & Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, p. 105



zal bieden. Het product kan bestaan uit bijvoorbeeld mobiele broodjes *outlets* (bij opdrachtgevers zonder keuken), snackcorners, automaten, concepten en ook op assortimentsniveau: van basislunch tot uitgebreide luxe maaltijden. Ook kunnen bijvoorbeeld plaatselijke restaurateurs periodiek het bereiden van een maaltijd verzorgen, als er bij de klant ruimte is voor het betalen van de marge. Dit selecteren gebeurt op basis van criteria als: bijdragend aan de productiviteit van medewerkers, winstgevendheid, bevrediging van klantbehoeften binnen de foodservice en bouwend op kerncompetenties.¹⁰⁹

Bij managers bestaat een behoefte om nieuwe producten op de markt te zetten die nieuwe, geweldige bijkomstigheden hebben die concurrenten nog niet aanbieden: in de contractcatering zijn dit bijvoorbeeld stomerijservice, tijdschriftenverkoop, cateringconcepten of automatenservice. De beslissing om het product in te voeren is dan gebaseerd op demografische en psychografische segmenten van (potentiële) klanten. Alleen als het product of de dienst *trouw blijft aan datgene dat de klant met de aankoop wil bereiken, de 'job'*, kunnen ware innovatieve producten van waarde zijn voor zowel de klant als de cateraar.¹¹⁰

3.4.2.3 Totaalervaring



Een belangrijk aspect van het product is de 'nazorg'. Wanneer de verkoop eenmaal gedaan is, zullen klanten niet klaar zijn met het product contractcatering. De waardering van de klant voor het product en voor het cateringbedrijf zal bestaan uit merkwaardering. Pas wanneer de cateraar een product neer kan zetten dat slechts controle behoeft op het niveau van inzichtelijkheid in de facturen, heeft het de waarde van totaalervaring bereikt.



Denk hierbij aan het aanbieden van gemeenschapsdiensten die passen bij de klantcultuur: sociale bijeenkomsten bij institutionele cateraars, waarbij bewoners en patiënten de kans krijgen te integreren, te *'socialisen'*. Op scholen en universiteiten geldt hetzelfde, alleen zou de richting van educatie en voeding gekozen kunnen worden.

109 Markides, C.C. (2000), *All the Right Moves: a Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, Boston: Harvard Business School Press, p. 72

110 Christensen C.M., Raynor M.E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating & Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, p. 95

In het kader hier rechts staat een samenvatting van de ideeën en innovatietechnieken die betrekking hebben op “Wat wordt er Geboden”. Het zal worden gecombineerd met de samenvattingen van de paragrafen “Wie is de klant” en “Hoe Opereren de Bedrijven” tot het “Virtually-Integrated Customer Direct Model”.



3.4.3 Contractcatering: Hoe Opereren de Bedrijven?



Het spelen van een compleet ander spel vergt een ander speelveld, spelattributen, spelregels en spelers. Bedrijven zullen moeten inzien dat *binnen het speelveld* dat is opgesteld door middel van bijvoorbeeld key performance indicators (KPI's) er voor de spelers, de werknemers, ruimte moet zijn voor de ontwikkeling van het eigen spel. Op die manier kunnen er verrassende, innovatieve spelwijzen ontstaan. De spelregels zullen gedeeltelijk ten gunste van controle opgesteld zijn en gedeeltelijk ten gunste van vertrouwen.

3.4.3.1 Bedrijfsmiddelen



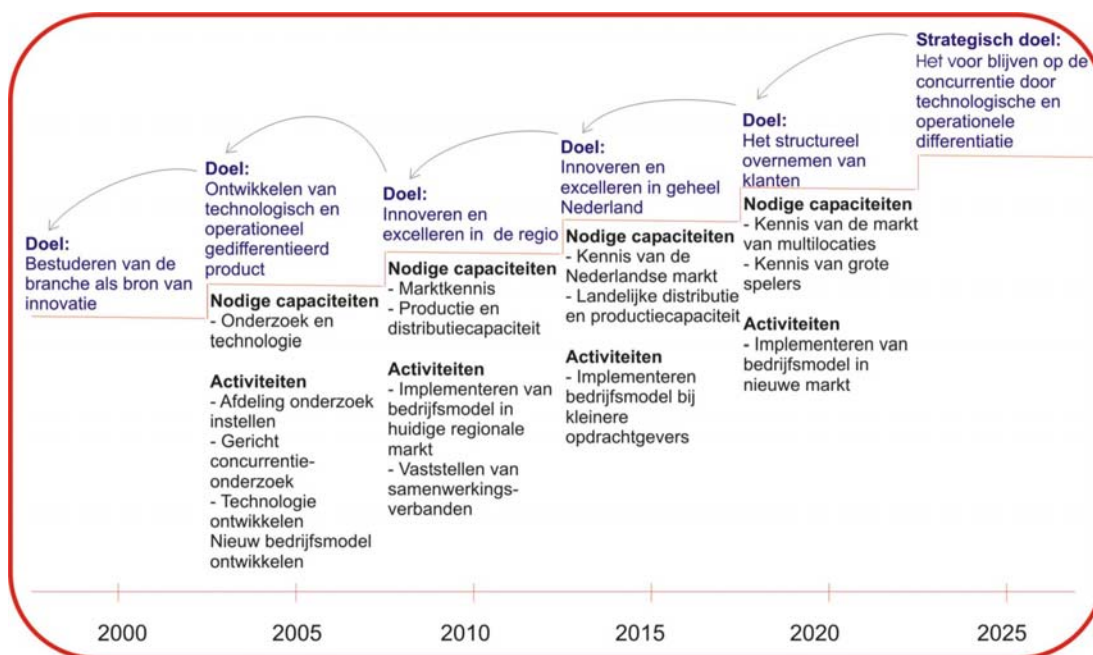
De bedrijfsmiddelen van contractcaterars bestaan naast personele, financiële en materiele middelen die de bedrijfsvoering mogelijk maken uit *capaciteiten*. Elke vorm van input dat bijdraagt aan de levering van het product of de dienst, tastbaar en ontastbaar is een bedrijfsmiddel. De cateraar moet bezien welke kerncompetenties zij bezit. Enkele competenties van contractcaterars zijn al genoemd, en uit onderzoek naar de waardeketen, de geschiedenis en innovatie zijn dit de belangrijkste gebleken:

- onderhouden van klantenrelaties;
- verzorgen van kwaliteitsmaaltijden;
- service snelheid;
- flexibiliteit van arbeid;
- kennis van distributie;
- grote kennis van voedsel (-veiligheid en hygiëne);
- kennis van de klant;
- gerichtheid op productinnovaties.

Het besef dat elke competentie een niet los te zien onderdeel is van het succes van de producten en diensten in de contractcatering moet leiden tot een ondersteunende, zichzelf versterkende eenheid van bedrijfsvoering. De juiste manier om dit te doen, is het opstellen van strategische doelen en het ontwikkelen van de capaciteiten en activiteiten die hier bijhoren. Dit kan gedaan worden door het voortdurende opbouwen van kennis door sleutelpersonen door het bedrijf te laten migreren, door een cultuur van kennis vergaren in te stellen of door kernvaardigheden intern in het bedrijf te promoten en te communiceren.¹¹¹

Hieronder is een *strategische ladder* voorgesteld, die een uiteindelijk doel van een contractcateraar; het voorblijven op de concurrentie door technologische en operationele differentiatie, nastreeft.¹¹²

Figuur 13: Strategische Ladder voor Differentiatie in de Branche



Het strategische doel is geheel rechts geplaatst, waarna kleinere doelen die hier naartoe moeten werken elke vijf jaar nodige capaciteiten en activiteiten veroorzaken.

3.4.3.2 Activiteiten



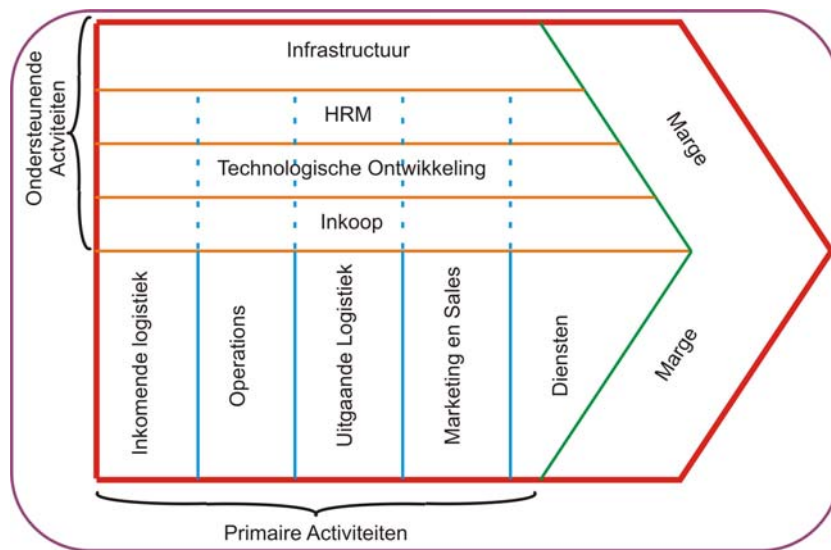
Met behulp van Michael Porter's waardeketen kunnen de activiteiten in een cateringorganisatie worden ingedeeld in twee groepen: primaire activiteiten en

111 Cummings, Th.G., Worley, Chr. G. (2001), *Organization Development & Change*, Mason: South-West College Publishing

112 Hay, M., Williamson, P. (1991), *Strategic Staircases: Planning the Capabilities Required for Success*, Long Range Planning, pp. 36-43

ondersteunende activiteiten.¹¹³ Het model wordt gebruikt voor een analyse van de verschillende primaire activiteiten die elkaar opvolgen in het toevoegen van waarde in contractcatering. Bij elke primaire activiteit is er een winstmarge te behalen. Wanneer al de activiteiten efficiënt en effectief zijn, kan het argument van toegevoegde waarde van de bedrijfstak worden gemaakt. Het heeft dan voor de opdrachtgever waarde catering uit te besteden. De figuur is hieronder weergegeven en de aard van de activiteiten in de waardeketen volgen na de figuur:

Figuur 14: Interne Waardeketen



De cateraar haalt dus een marge op *de combinatie* van alle primaire en ondersteunende activiteiten. Juist de schakels *tussen de verschillende activiteiten* veroorzaken de meerwaarde, om de reden dat deze schakels de *waardetoevoeging* inhouden. Deze schakels houden stromen van informatie, goederen en diensten, evenals systemen en processen om activiteiten aan te passen in. Alleen als Marketing & Sales hun verkoopvoorspellingen voor de volgende periode aan alle andere afdelingen op tijd en in betrouwbare nauwkeurigheid leveren, zal Inkoop opdracht kunnen geven tot het noodzakelijke levering voor de correcte datum. En alleen als Inkoop de orderinformatie aan Logistiek doorgeeft, zal Operations productie en service op de manier kunnen plannen die door Marketing voorzien was. De waardeketen van de contractcateraar zal nauw samen moeten werken met de waardeketens van het waardesysteem uit de paragraaf 'Kanalen' om

113Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press

het gezamenlijke resultaat ook hoger te krijgen dan de som van de elementen en zo de marge op te schroeven.

3.4.3.3 Partners

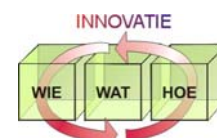


Samenwerken kan op een aantal manieren en heeft dezelfde voordelen als verticale integratie. Het levert echter in sommige gevallen minder moeilijkheden op. Samenwerkingsverbanden kunnen gezien worden als alternatieven voor verticale integratie. Om te beginnen is het hele idee van contractcatering een samenwerkingsverband. Twee partijen uit het waardesysteem werken nauw samen en veroorzaken zo de kans op open communicatie en nauwe prijsafspraken voor de te leveren en af te nemen producten en diensten. Naast de prijs wordt er veelal een Service Level Agreement (SLA) afgesloten, die zowel de afnemer als de aanbieder garanties biedt. Deze (relatief) lange termijn contracten zijn de eerste manier van samenwerken. De cateraar zal ieder lid van het waardesysteem op dezelfde manier kunnen benaderen, met als hoofduitgangspunt de doelen die de klant heeft met de aankoop, de *'jobs to be done'*.¹¹⁴

Hoe
<ul style="list-style-type: none"> - Zorg voor ruimte voor ontwikkeling binnen gestelde grenzen - Stel lange termijn strategische doelen m.b.t. innovatie op - Complimenteer competenties binnen de waardeketen - Stel beloningen op voor innovatie - Denk aan contractcatering buiten het kantoorpand - Laat delen van de waardeketen aan anderen over, of neem ze juist over - Discussieer met opdrachtgevers - Sponsor en neem actief deel aan maatschappelijke evenementen

In het kader hier links staat een samenvatting van de ideeën en innovatietechnieken die betrekking hebben op “Wat wordt er Geboden”. Het zal in de volgende paragraaf gecombineerd worden met de samenvattingen van de paragrafen “Wie is de klant” en “Hoe Opereren de Bedrijven” tot het “Virtually-Integrated Customer Direct Model”.

3.4 BMI Samengevat

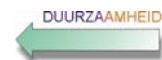
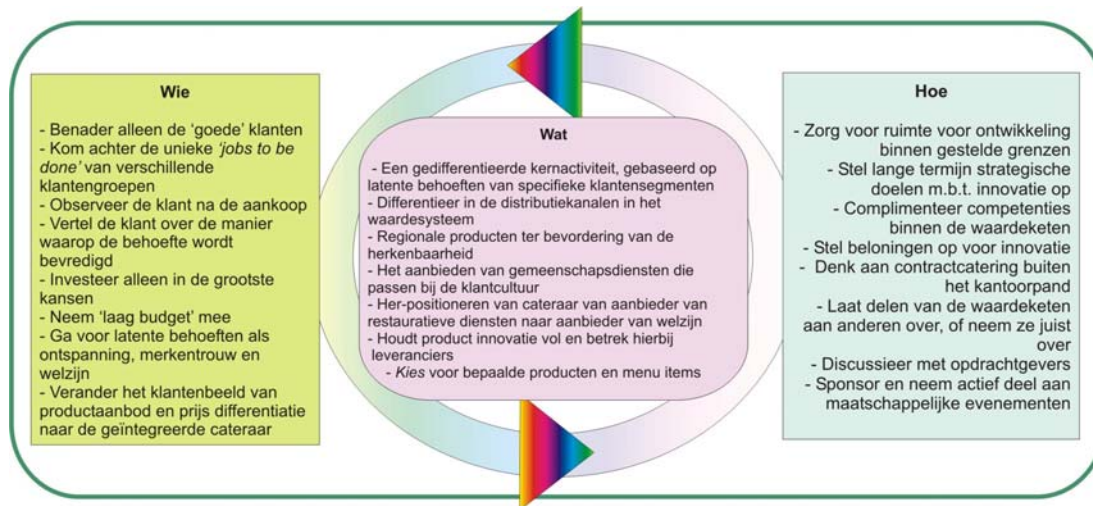


De innovatie van het bedrijfsmodel contractcatering heeft als startpunt de radicale heroverweging van de branche en de markt van een specifieke cateraar. Ter bevordering van de creativiteit kunnen verschillende uitgangspunten worden gekozen. Zo kan het bedrijf naast het in de bovenstaande paragrafen uitgewerkte proces dat begint met de

¹¹⁴ Christensen C.M., Raynor M.E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating & Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, p. 42

klantbehoeften ook eerst het aanbod of de bedrijfsmiddelen beoordelen en zo tot innovatieve ideeën komen. Het gaat erom dat de context voor BMI; het niet duidelijk kunnen maken van de toegevoegde waarde, voer voor de vernieuwer is. Hieronder volgt een figuur van de integratie van de klant in BMI voor de contractcatering branche, het virtually-integrated customer direct model.

Figuur 15: Virtually-Integrated Customer Direct Model



3.5 Duurzaamheidsfactoren

Nu volgen factoren die kunnen bijdragen aan duurzaamheid.

Figuur 16: Duurzaamheidsfactoren bij BMI voor Contractcatering

Klant	Waarde ervaring	Cateraar
<ul style="list-style-type: none"> - Klanten retentie (door identificatie met de bedrijfsvoering van de cateraar en transparantie) - Inspraak (constant contact en overleg met de klant) 	<ul style="list-style-type: none"> - Samensmelting van de cateraar met de klant - Waarde van de cateraar op basis van het imago - Moeilijk te imiteren door de mate van differentiatie 	<ul style="list-style-type: none"> - Kracht van loyaliteit van cateringmedewerkers - De mogelijkheid tot het verkopen van productinnovatie met hogere marges

De factoren die duurzaamheid aan de innovatie van *wie*, *wat* en *hoe* toevoegen worden allereerst veroorzaakt door de voordelen van de innovator; dit bedrijf stelt de norm voor het heroverwogen bedrijfsmodel en leert gaandeweg waar zich de knelpunten en dilemma's bevinden. Het aanpassen van het model aan de werkelijkheid veroorzaakt dus een kennisvoordeel. Daarnaast heeft de vernieuwer het voordeel dat opdrachtgevers positief bijdragen aan hun imago, doordat zij hun tevredenheid niet voor zichzelf zullen houden en dus mond tot mond reclame veroorzaken. De klantenretentie zal omhooggaan, omdat de

werknemers. De geschiedenis van de branche helpt bij de karakterisering te concluderen dat de ontwikkeling van de doelen van de branche in de laatste tien jaar veranderd zijn. Met de komst van internationale concerns is de economische druk verhoogd en de branche aan het professionaliseren.

Zowel de omzet van de branche als het aantal gecaterde locaties en de uitbestedinggraden in de verschillende bedrijfstakken (bedrijfs-, instellings en onderwijs catering) groeien gestaag en lijken te laten zien weinig conjunctuurgevoelig te zijn. Qua trends zijn vergrijzing, branchevervaging en individualisering van meeste invloed. Verandering veroorzakende invloeden zijn daarbuiten nog globalisering, de arbeidsmarkt, de kenniseconomie en welzijn. De conclusies uit de bovenstaande twee paragrafen vormen de context voor BMI. Innovatie is van belang omdat dit leidt tot differentiatie binnen de branche en op die manier tot een duidelijker beeld van de rol van de verschillende contractcaterers en de meerwaarde van deze bedrijven bij de klant. Innovaties hebben zich in deze branche hoofdzakelijk afgespeeld op het terrein van producten en processen. Daarbij zijn *branding*, *free-flow*, bereidingswijzen en *auditing* de belangrijkste voorbeelden. Deze innovaties worden snel door branchegeenoten gekopieerd.

BMI komt voort uit een totale heroverweging van de branche, waarbij er niet wordt gezocht naar *betere* concurrerende methoden, maar naar *andere*. Dit kan omdat het de mogelijkheid biedt tot een bewustwording die bij concurrenten niet bestaat als eerst en vooral wordt gekeken welk vak een contractcateraar beoefent. De definitie “het op basis van een duurovereenkomst verzorgen van de restauratieve diensten bij bedrijven, overheid of instellingen” leidt tot mentale modellen, of brancheblindheid.

Omdat het onmogelijk is om elke klant *alles* aan te bieden, moeten contractcatering bedrijven keuzes maken welke klantensegmenten wel of niet aangesproken moeten worden. Omdat deze klanten bij het bedrijf passen, passen ze minder goed bij de concurrenten. Dat er een beweging is naar een focus op de consument, wil niet per sé zeggen dat dit de juiste klant is voor elk bedrijf.

Als een cateraar het product contractcatering onderverdeelt in categorieën die de behoeften van elk klantensegment bevredigen, heeft het een voorsprong op de branche. Deze is namelijk niet eens bewust van de latente behoeften. Het gros van de bedrijven richt zich op prijsdifferentiatie, bedrijfsgrootte en geografische ligging. Er is weinig achterwaartse verticale integratie in de branche. Deze vorm van integratie biedt kansen op kennisniveau, schaalgrootte en het doorvoeren van investeringen bij toeleveranciers en andere leden van het waardesysteem.

Het opstellen van strategische doelen op basis van het samenspel van kerncompetenties en het ontwikkelen hiervan, brengt de cateraar met de klantbehoeften en aanbod bij elkaar. Als een bedrijfsmodel van een cateraar, ondersteund door strategische partners, een totale innovatie heeft doorgemaakt dan zal het geen moeite hebben de toegevoegde waarde duidelijk te maken. De totale branche biedt dan middels de individuele bedrijven de producten en diensten aan die bij de klantensegmenten en de bedrijven zelf horen. Hierbij zullen duurzaamheidsfactoren als klantenretentie, contact en overleg tussen de klant en het bedrijf, bouwen aan de loyaliteit van cateringmedewerkers en het verkopen met hogere marges leiden tot de samensmelting van de opdrachtgever en de cateraar. De klant waardeert de cateraar op basis van het imago, wat moeilijk te imiteren is voor de concurrentie.

4 Scenario's voor de Contractcatering Branche

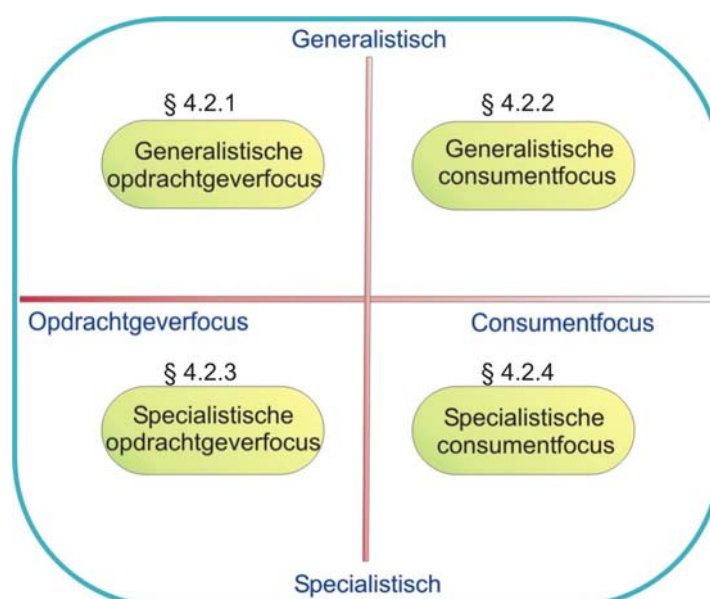
4.1 Inleiding

In hoofdstuk vier zullen de verschillende in theorie denkbare toekomst-scenario's besproken worden. Deze scenario's zijn gebaseerd op de in de vorige hoofdstukken behandelde context voor BMI voor de contractcatering industrie. Ook zijn verschillende typen cateraars ontworpen. Na bespreking van knelpunten en dilemma's voor deze scenario's en de manier waarop cateraars het bedrijfsmodel kunnen innoveren, gaat dit verslag in hoofdstuk vijf in op de impact van dit alles op de Nederlandse markt.

4.2 Scenario's voor de Toekomst

Uit de voorgaande hoofdstukken zijn verschillende richtingen voor de branche te bepalen. Dit is afhankelijk van de invloeden van trends en belanghebbenden. Om voor de branche een richtpunt te bepalen, heeft de onderzoeker een aantal scenario's opgesteld, die kunnen helpen bij het tegen elkaar afzetten van mogelijke ontwikkelingen en deze te interpreteren. Uit de benoemde trends en ontwikkelingen uit dit onderzoek zijn vier belangrijke theoretische toekomstscenario's onttrokken. Dit is gedaan op basis van belangrijke ontwikkelingen, die lijnrecht tegenover elkaar staan. Moet de branche zich focussen op de opdrachtgever of op de klant als eindgebruiker en moet de branche zich specialiseren of generaliseren? Er zijn nu twee assen: opdrachtgeverfocus - consumentfocus en generalistisch – specialistisch.

Figuur 18: Theoretische Scenario's



4.2.1 Theoretisch Scenario 1: Generalistische Opdrachtgeverfocus

Generalistische
opdrachtgeverfocus

In het eerste scenario zal de generalistische opdrachtgeverfocus leiden tot een bedrijfsmodel waarbij de gehele facilitaire dienstverleningbehoefte van de opdrachtgever centraal staat. De klantensegmentatie is toegespitst op wat de opdrachtgever wil bereiken met het uitbesteden van elk uit te besteden onderdeel van haar bedrijfsvoering. De distributiekanaalen en de producten en diensten moeten hierop afgestemd zijn. Er wordt een totaalervaring geboden, waarbij de klant geen omkijken heeft naar randactiviteiten, waar wel betrokken wordt bij besluiten. Het personeel van de cateraar zal zich per opdrachtgever moeten richten op de behoeften en zal controle uitvoeren op de uitkomsten die de opdrachtgever verwacht. Bij de ondersteunende activiteiten van de cateraar worden competenties als centralisatie van besluitvoering, directe communicatie (door ICT) en *branding* belangrijke orderwinnaars. Maincontracting, eventueel gesteund door partners zal een duurzaam bedrijfsmodel blijken.

4.2.2 Theoretisch Scenario 2: Generalistische Consumentfocus

Generalistische
consumentfocus

In dit scenario draait het bedrijfsmodel van de contractcateraar om het aanbieden van alle denkbare producten en diensten waar de eindgebruiker van de cateraar behoefte aan heeft. Een segmentatie van de klantbehoefte op grond van de doelen die zij willen bereiken met een bezoek aan de contractcateraar moet gaan leiden naar een duidelijk beeld van wat er door de consument heen gaat op het moment dat hij of zij beslist een aankoop te doen. De verschuiving naar *retail*, die hier aan bod zou kunnen komen, brengt nieuwe producten met zich mee: hierin liggen grote kansen indien de consument accepteert dat de producten en diensten die men elders gewend is te vinden, nu bij de cateraar te verkrijgen zijn. En aan de andere kant zullen traditioneel verkrijgbare producten en diensten verdwijnen. Met andere woorden: als het probleem is dat de consument accepteert *wel nà* het werk op het station bij Albert Heijn dubbele prijzen te betalen, plaats dan een *supermarkt in het pand van de opdrachtgever*. Bij de uitvoering van dit scenario zijn Customer Relationship Management (CRM), een lage kosten structuur en een uitgebreid distributienetwerk belangrijke competenties. Een *retail*-achtig bedrijfsmodel, met een distributiefocus past bij dit scenario.

4.2.3 Theoretisch Scenario 3: Specialistische Opdrachtgeverfocus

Specialistische
opdrachtgeverfocus

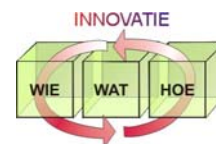
De contractcateraar gaat zich volledig toeleggen op de uitvoer van haar oorsprong en kernactiviteit, op basis van de klantbehoeften van de opdrachtgever. Innovatie van contractvormen en *branding* kunnen orderwinnaars zijn. Vooral de continue innovatie van het bedrijfsmodel speelt een rol bij de duurzaamheid. Er zullen zich bedrijfsmodellen van lage kosten en nieuwe klantengroepen vormen. Het bedrijfsmodel valt te vergelijken met dat van een traditionele partycateraar.

4.2.4 Theoretisch Scenario 4: Specialistische Consumentfocus

Specialistische
consumentfocus

Het draait in dit scenario om kwaliteit van producten en diensten. De gehele bedrijfsvoering van de contractcateraar zal zich toespitsen op de uitvoering van de catering, naar de doelen van de consument, de *'jobs to be done'*.¹¹⁵ Een segmentatie van klanten per locatie zal hoofdgroepen vaststellen, die getoetst worden op winstgevendheid. De cateraar zal zich gaan toeleggen op de hoofdtak van cateren; het bieden van restauratieve diensten. De eindgebruiker bepaalt hierbij voornamelijk het productaanbod, dat wel kansen biedt voor productinnovatie. Er zal een nadruk zijn op controle vanuit de eindgebruiker, die eisen stelt aan kwaliteit en kwantiteit. Personeel en inrichting wordt hierop aangesloten. Het bedrijfsmodel heeft veel weg van dat van een restaurantketen.

4.3 Verschillende Typen Catearaars

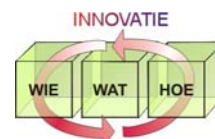


De contractcatering branche zal als het zich professioneel wil ontwikkelen er voor moeten zorgen dat er verschillende soorten bedrijfsmodellen ontstaan. Uit de context voor BMI komen vier verschillende hoofd-ontwikkelingsvormen, die naast elkaar kunnen opereren. Er zijn uiteraard wel tussen- en mengvormen in te denken. De bedrijfsmodellen zijn gebaseerd op de manier van omgaan met klantbehoeften en het gebruik van bedrijfsmiddelen.

Met betrekking tot klantbehoeften kan er een focus zijn op de opdrachtgever en op de consument. De opdrachtgeverfocus stelt de behoeften van de opdrachtgever bij het ontwerpen van het bedrijfsmodel boven de eindgebruiker. De consumentenfocus houdt zich

115 Christensen C.M., Raynor M.E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating & Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, p. 42

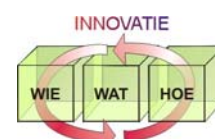
bezig met de ontwikkeling van een bedrijfsmodel dat inspeelt op de behoeften en doelstellingen van de eindgebruikers, en minder met wat de opdrachtgever verlangt.



4.3.1 De Traditionele Contractcateraar



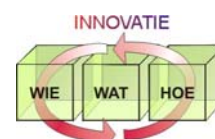
Het bedrijfsmodel is volledig ontworpen rondom de rol van de cateringspecialist. De cateraar voldoet aan de maatschappelijke eisen, zoals deze worden verwacht vanuit de markt en de samenleving. Het gaat de cateraar om het aanbieden van producten en diensten die traditioneel werden en worden aangeboden. Van belang zijn voedselveiligheid, productsubsidies van de opdrachtgever en standaardisatie.



4.3.2 De Multifunctionele Cateraar



Deze oriëntatie richt zich op het aanbieden van vele denkbare producten en diensten aan personeel en gasten bij de opdrachtgever die 'buiten het traditionele cateren' vallen. De cateraar is een foodservice specialist en heeft dezelfde competenties als elk ander bedrijf dat hierin opereert. Daarnaast heeft het de unieke uitgangspositie voor *retail* aspecten vanwege de vele contactpunten. Er is een veelvoud van functies denkbaar in de foodservice en *retail* sfeer, die als ze al te verkrijgen zijn, alleen *buiten* het pand van de opdrachtgever te vinden zijn. Andersom valt ook te denken aan het buitenspands aanbieden van overleg- en werkfaciliteiten, in combinatie met catering, aan bedrijven met veel buitendienstmedewerkers.



4.3.3 De Geïntegreerde Cateraar

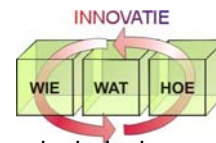


Als onderdeel van de bedrijfsvoering van de opdrachtgever voegt de geïntegreerde cateraar een dimensie toe aan het bedrijf, de zorginstelling of de onderwijsinstelling. Bij bedrijfscatering kan dit leiden tot een mengvorm van voeden en zakendoen, een voedingsbodem voor discussie en sociale omgang. De cateraar is niet langer een bedrijf binnen een bedrijf, maar wordt gezien als een integraal onderdeel van de organisatie van de opdrachtgever. Kansen zijn er in de distributiesfeer, een competentie van de contractcateraar. Ook de personeelsafdelingen van bedrijven kunnen baat hebben bij een degelijke integratie. Hetzelfde geldt voor institutionele catering, waar naast distributie en

personeelsaanbod hygiënezaken gezamenlijk geregeld kunnen worden. Een voorbeeld van integratie in onderwijs catering is het aanbieden van diensten op horeca- en facilitaire dienstverleningsopleidingen.

4.3.4 De Belevingscateraar

Bedrijven die deze oriëntatie op zich nemen, gaan zich toelagen op de beleving van consumenten die gebruik maken van de bedrijfsruimte van de cateraar. De consument heeft bepaalde “*jobs to be done*” met het bezoek, die verdere uitwerking verdienen.¹¹⁶ Hieronder vallen ontspanning, ontsnapping, sociale omgang en bezinning. Ook religie en spiritualiteit valt hieronder, bijvoorbeeld bij allochtone werknemers en jonge bedrijven. Het gaat hier om een cateringbedrijf dat puurheid en schoonheid combineert met gezonde voeding en ruimte.



4.4 Knelpunten en Dilemma's

Bovenstaande scenario's zijn theoretisch, geven een beeld van de uitgangspunten die de branche tot verschillende vormen van bedrijfsvoering zullen leiden. In werkelijkheid zullen er vele nuances zijn. De voorwaarden die de belanghebbenden stellen aan de branche zijn uiteindelijk bepalend. De uitersten op de assen van het figuur 'Mogelijke oriëntaties voor contractcatering' geven in bepaalde mate deze voorwaarden aan. Er is een aantal knelpunten gebleken, die hieronder besproken worden. Ook worden dilemma's bij de keuze voor de verschillende innovatierichtingen gegeven.



4.4.1 Dilemma: Het Bestaansrecht van de Branche

Er is één controversiële grote vraag, die alle onderliggende vragen beslaat; of het bestaansrecht van contractcatering als zodanig ter discussie staat. De tendensen naar nulsubsidie catering, concessiecatering en *retail* aspecten kunnen wijzen op een vraag naar een aanbieder die buiten een duurovereenkomst opereert. Bedrijven hebben moeite hun meerwaarde te bewijzen aan hun klanten. In elk geval is het waardevol om af te vragen of het aanbieden van catering op *contractbasis* wel nodig is. Belanghebbenden behoeften op



116 Christensen C.M., Raynor M.E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating & Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, p. 42

lange termijn vragen om grote en snelle ontwikkeling omdat trends zullen aanhouden en technologische en economische ontwikkelingen de toon zetten.

Het maatschappelijk nut van de contractcatering branche is groot. Het dagelijks voeden van twee miljoen mensen heeft een belangrijke sociaal-economische rol in Nederland. Hier spelen zaken als voedingsveiligheid en volksgezondheid een cruciale rol. De uit de markt en concurrentieanalyse gebleken niet erg hoge toetredingsdrempel in de branche zorgt voor extra belang van heldere doelen. Het maatschappelijk nut heeft ook de consequentie van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap. Net als voor alle bedrijven in Nederland betekent dit dat cateraars zich bewust moeten zijn van de gevolgen van hun eigen activiteiten voor anderen, voor de omgeving. De bedrijfsactiviteiten zijn dan gericht op 'waardecreatie' in drie dimensies: niet alleen *Profit* (het economisch rendement), maar ook *People* (de gevolgen voor mensen binnen en buiten het bedrijf) en *Planet* (de effecten op het natuurlijk leefmilieu).¹¹⁷ Ook moeten de bedrijven volgens de Sociaal Economische Raad (SER) relaties met belanghebbenden van het bedrijf aanknopen en onderhouden. Doorzichtigheid en dialoog zijn belangrijk omdat bedrijven te maken krijgen met kritische consumenten, die zich afvragen hoe sociaal en ecologisch verantwoord een product tot stand is gekomen. Werknemers werken graag bij een bedrijf met een goed sociaal imago.

4.4.2 Dilemma: Verandering en Duurzaamheid



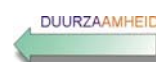
Grotere spelers in de markt hebben de financiële, materiele en personele *leverage* om zich op meerdere takken van sport te richten. Deze bedrijven richten zich op het behouden van cash-flows, en boren daartoe vele markten aan. Hoe groot een bedrijf ook is, het kan zich niet veroorloven om in elke mogelijke markt aanwezig te zijn. Dit kost financiële, personele en materiele bedrijfsmiddelen, die elders waarschijnlijk beter in te zetten zijn, of zelfs uit te sparen zijn omdat zij slechts kostendragend zijn. Een drang om alle mogelijkheden aan te pakken is eigenlijk *het onvermogen keuzes te maken*. En juist die keuzes (het kiezen van klanten, het volgen van een beleid of het wijzigen van strategieën bijvoorbeeld) zijn

117 Sociaal Economische Raad (januari 2001), *SER-bulletin*, SER, Den Haag

essentieel.¹¹⁸ Met het maken van een keuze begint een strategie, en die keuze zou alle mogelijke aandacht moeten krijgen dat het verdient. Een grote voorwaarde hierbij is het verkrijgen van interne steun. Zulke beslissingen hebben effect of vele verschillende bedrijfsprocessen, en zullen niet bij iedereen onmiddellijk in goede aarde vallen. Uit die discussie kunnen besluiteloosheid en compromissen ontstaan. Alleen uit het ondernemen kan (duurzame) waarde ontstaan.

Bij kleinere bedrijven ontstaat hetzelfde, bij gebrek aan duidelijke richting. De vaak schaarsere middelen verdienen een plaats die het meeste bijdraagt aan duurzame ontwikkeling. Er zijn vijf belangrijke activiteiten die bijdragen aan effectief veranderingsmanagement. Bedrijven moeten; (1) de verandering motiveren door bereidheid te creëren en verzet te overkomen; (2) een visie creëren door de kernidealen te omschrijven en het toekomstbeeld voor te stellen; (3) interne politieke steun ontwikkelen door de macht van de veranderingsagent te beoordelen, de belangrijkste belanghebbenden te benoemen en ze te beïnvloeden; (4) de overgang leiden door activiteiten planning en management structuren en (5) de motivatie behouden door het bieden van veranderingsmiddelen, een support systeem voor de veranderingsagenten, nieuwe competenties en vaardigheden te ontwikkelen en nieuw gedrag op te leggen.¹¹⁹

4.4.3 Knelpunt: Tenders, Concurrentie en Aanbesteding

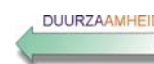


Overheden hebben Europees de verplichting een aanbesteding te doen. Bedrijfsmakelaars worden door opdrachtgevers ingehuurd om inschrijvingen bij tenders te bekijken. Opdrachtgevers veilen de opdracht. Concurrentie leidt tot geslotenheid in zakendoen. Het is belangrijk aan te geven dat zaken doen nog altijd op basis van vertrouwen en gunnen gaat. In de huidige economische situatie zal een opdracht slechts gegeven worden als er het vertrouwen bestaat dat er geen verkeerde dingen gebeuren, dat er waar voor het geld geboden wordt en dat het budget juist besteed wordt. Daarom worden beslissingen veelal gebaseerd op de geboden prijs.

118 Markides, C.C. (2000), *All the Right Moves: a Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, Boston: Harvard Business School Press, p. 61

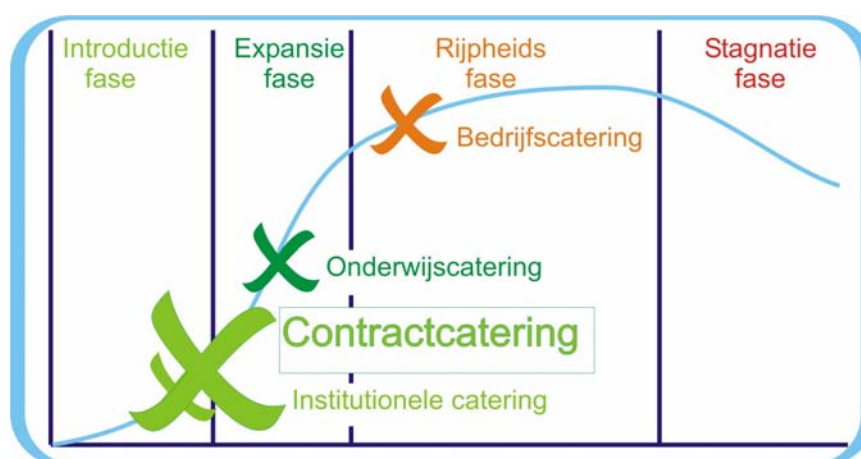
119 Cummings, Th.G., Worley, Chr. G. (2001), *Organization Development & Change*, Mason: South-West College Publishing, p.155

4.4.4 Knelpunt: De Volwassenheid van de Branche



De onderzoeker heeft gemerkt dat er bij individuele bedrijven ontevredenheid bestaat over de volwassenheid van de branche. Bedrijven blijken zich vaak meer bezig te houden met wat andere bedrijven doen dan met de klant, kopiëren productinnovaties à la minuut en zijn weinig coöperatief in het standhouden van bestaande relaties van concurrenten. Door concurrentie op prijsniveau heeft de klant geen duidelijk beeld van verschillende competenties van aanbieders. Op die manier concurreren spelers elkaar uit de markt. Wanneer een cateraar een productinnovatie op de markt zet, is dit snel een benchmark voor branchegenoten. Als een bedrijf zich niet wil schikken in oneigenlijke offers die worden opgelegd door opdrachtgevers en bedrijfsmakelaars, tonen branchegenoten zich willig dit wel te doen. Dit alles heeft voornamelijk te maken met de historie van de bedrijfstak, die zich gevoed door opdrachtgevers die niet per definitie een ondernemende houding eisten, een bijna passieve rol heeft aangemeten. Het is aan de innovator hierop te reageren. In termen van de levenscyclus van een bedrijfstak, ontwikkelt contractcatering als geheel in relatie tot de deeltakken bedrijfs-, institutionele- en onderwijscatering zich als volgt:

Figuur 19: Levenscyclus van Contractcatering



De branche als geheel bevindt zich in de overgang van introductie- naar expansiefase. Hiermee wordt de periode van de afgelopen twintig jaar gezien als introductiefase, waarin de branche vooral geïnoveerd werd door de verschillende contractvormen die ontstaan zijn. Hiermee werd de risico overdragen van de opdrachtgever naar de cateraar. Er is over het geheel gezien net als in de institutionele catering nu sprake geweest van een kleinschalig, relatief arbeidsintensief en know-how-intensief productieproces waarin veel ruimte en

flexibiliteit bestond voor product- en productieaanpassingen. Er wordt bij het product contractcatering nog steeds gekozen voor lage penetratieprijzen. De marktstructuur was in het begin monopolistisch, maar er kwamen meer producenten, ook uit het buitenland, bij. Er is weinig sprake van samenwerking. In de overgang naar de expansiefase zullen de bedrijven hun positie in de markt gaan heroverwegen: hoe zien klanten hun bedrijf in vergelijking met de concurrentie? Het onderwerp van deze scriptie is daar debet aan. Ontevredenheid over de huidige situatie kan leiden tot herpositionering van het product en de diensten.¹²⁰ Een praktijkvoorbeeld van het bovenstaande is wat Philip Morris doormaakte toen Marlboro werd gelanceerd in de vijftiger jaren van de vorige eeuw. Marlboro was een nieuw merk filtersigaretten toen filters nog niet allerdags waren. Philip Morris richtte het merk op vrouwen omdat het roken van filtersigaretten niet 'mannelijk' genoeg waren. Het huidige succes van Marlboro werd pas een feit toen het merk zich herpositioneerde op mannen.

Ook de branchevereniging Veneca heeft een rol in innovatie. De verschillende commissies, werkgroepen en stichtingen hebben tot doel het informeren over en het bevorderen van de activiteiten op het gebied van contractcatering. Het beleid is opgesteld op consensus basis, wat zo nu en dan leidt tot het tegenwerken van innovatie. Wanneer een bedrijf bijvoorbeeld steun nodig heeft bij het benaderen van overheden dan kan Veneca hier niet mee aan de slag, omdat het bij andere Veneca-leden als oneigenlijke concurrentie kan worden gezien. Als er een door Veneca beheerd (online-) informatiesysteem opgezet wordt, waarop met een lidmaatschap zowel opdrachtgevers als cateraars kunnen inloggen, dan kunnen kerngegevens overgedragen worden met zowel bedrijfsmakelaars als direct met opdrachtgevers. De concurrentie die hier dan ontstaat op het gebied van competenties is goed voor een branche.

4.5 Conclusies

Verschillende in theorie denkbare toekomstscenario's zijn gebaseerd op verschillende hoofdontwikkelingen in de contractcatering branche: de keuze tussen een focus op de

¹²⁰ Kotler, Ph. (1999), *Marketing Management, Millennium Edition*, New Jersey: Prentice Hall, pp. 316-319

opdrachtgever of op de *consument* als klant plus de richting van *generalistisch* aanbieden van denkbare producten en diensten in de foodservice, de *retail* of de facilitaire sfeer of *specialiseren* op het kernproduct: catering.

In de matrix die nu ontstaat zijn vier hoofdscenario's denkbaar: (1) *de generalistische opdrachtgeverfocus*, waarin de gehele facilitaire dienstverleningbehoefte van de opdrachtgever centraal staat; (2) *de generalistische consumentfocus*, met de contractcateraar als aanbieder van alle denkbare producten en diensten waar de eindgebruiker van de cateraar behoefte aan heeft; (3) de specialistische opdrachtgeverfocus met als kernactiviteit catering, op basis van de klantbehoeften van de opdrachtgever; (4) *de specialistische consumentfocus* die zich toewijdt aan kwaliteit van voedingsproducten en diensten, gefocust op de doelen van de consument, de '*jobs to be done*'.¹²¹

De scenario's leiden naar verschillende oriëntaties, die in het belang van de branche naast elkaar moeten leven: (1) *de traditionele contractcateraar*, die het gaat om het aanbieden van producten en diensten die traditioneel binnen de branche worden aangeboden; (2) *de geïntegreerde cateraar*, die zich bezig houdt met het toevoegen van een dimensie bij de opdrachtgever; (3) *de multifunctionele cateraar*, die de vele denkbare producten en diensten aan personeel en gasten bij de opdrachtgever die 'buiten het traditionele cateren' vallen aanbiedt en (4) *de belevingscateraar*, die zich moet gaan toeleggen op de beleving van consumenten die gebruik maken van de bedrijfsruimte van de cateraar.

Er zijn vele knelpunten en dilemma's te bedenken, die de contractcatering branche verhinderen zich in deze richtingen te bewegen. Het is echter van belang dat een cateraar zich richt op de eigen competenties en hier *innovatief mee om weet te gaan*. Alleen op die manier kunnen deze bedrijven zich duurzaam ontwikkelen en anticiperen op de toekomst; de rol van de branche in de samenleving en het bedrijfsleven.

121 Christensen C.M., Raynor M.E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating & Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press, p. 42

5 Toetsing van het Model en Impact Analyse

5.1 Inleiding

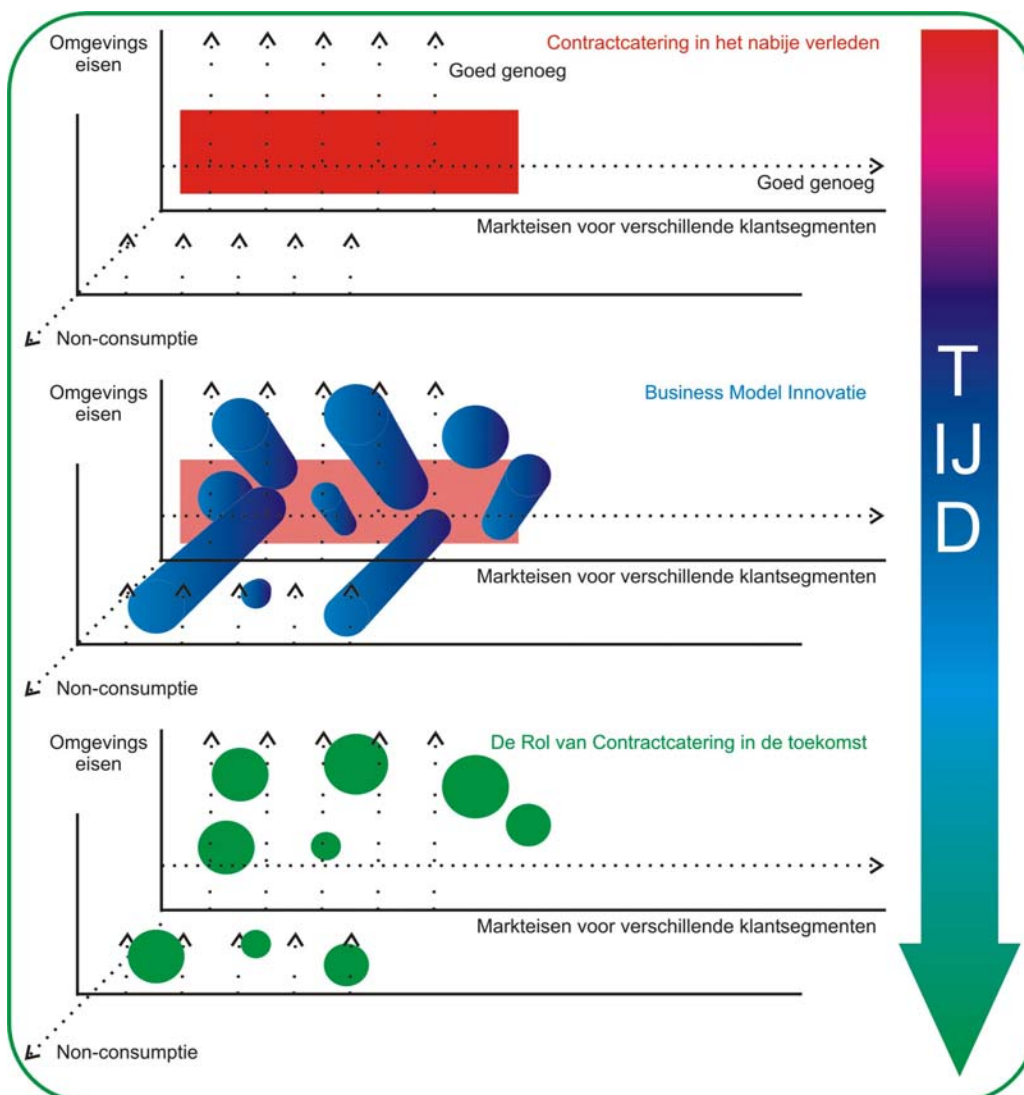
In dit hoofdstuk behandelt de onderzoeker het effect van BMI op de branche en de gevolgen van BMI op de toekomstige rol van contractcatering in de facilitaire dienstverlening.

5.2 BMI Effect Rapportage



Onderstaand figuur geeft het effect van BMI voor contractcatering weer. Wanneer de branche *innovatie stimuleert* en er zowel *sustaining innovation* als *disruptive innovation*, met daarin *new-market disruption* en *low-end disruption* plaatsvindt, dan zal de rol van de bedrijven in de contractcatering branche er in de toekomst als volgt uitzien:

Figuur 20: BMI Effect



De figuur is gebaseerd op het *“Disruptive Innovation Model”*, uit hoofdstuk twee van dit rapport. In het nabij verleden vormde de branche een cluster van bedrijven die alle deze lfd doelen nastreefde. Er was differentiatie op prijsniveau en op het niveau van bedrijfsgrootte, maar er was nauwelijks een keuze gemaakt voor het nastreven van ‘eigen’ klantensegmenten. Elke potentiële klant was een ‘open prooi’, waarvoor vele bedrijven vochten. Inmiddels is er te zien dat niet alle bedrijven alle markten nastreven. Zo heeft de Compass-group ervoor gekozen geen onderwijs catering na te streven, zijn er middelgrote spelers die zich richten op de onderlijn van opdrachtgevers qua bedrijfsgrootte en richten bijvoorbeeld meer regionale bedrijven zich *niet* nadrukkelijk op de consument als eindgebruiker.

Dit zijn echter vaak keuzes die meer uit noodzaak dan uit overtuiging gemaakt werden. Wanneer doelbewust en consequent BMI doorgevoerd wordt, dan zal de branche als geheel zich in snel tempo ontwikkelen. De gestage omzetgroei zal zich omzetten in een snellere, alleen al vanwege de bezettingpercentages. Ook zullen zich nieuwe markten ontwikkelen, op basis van *non-consumptie* en zullen overbediende klanten voor goedkopere oplossingen kiezen. De branche wordt een markt kortom, waar elke klant zijn of haar ‘eigen’ producten en diensten bij de ‘eigen’ contractcateraar vindt. Dit is ook omgekeerd het geval: de cateraar krijgt haar ‘eigen’ klanten waaraan het haar ‘eigen’ producten en diensten aanbiedt op haar ‘eigen’ manier.

Er zullen nieuwe bedrijven ontstaan, die onopgevulde plekken innemen. Dit is in de figuur weergegeven met de blauwe bollen, zonder derde dimensie. De bollen met dimensie stellen de bedrijven voor die vanuit het rode cluster een eigen plekje veroveren (de eigen vak- en marktdefinitie).

5.3 Waarde voor de Aandeelhouders



Het ultieme effect van BMI is het creëren van superieure waarde voor de aandeelhouders. Bij niet-beursgenoteerde bedrijven geldt hier: superieure waarde van de bedrijfsvoering. Daarvoor introduceert de onderzoeker de *‘Contractcatering Value Map’* (CCVM). Deze in

gebaseerd op de Restaurant Value Map, welke is ontwikkeld door Deloitte Consulting.¹²² Met de CCVM kunnen de meest belangrijke strategische zaken voor het creëren van waarde voor de aandeelhouder worden geïdentificeerd. Middels de CCVM worden huidige bezigheden geëvalueerd voor verbetering. Het gaat om de volgende *value drivers*: omzetgroei, brutowinst, efficiëntie van activa en verwachtingen. Deze bestaan elk weer uit eigen *value drivers* en ze worden in de volgende paragrafen benoemd en geanalyseerd. De onderzoeker heeft de dagelijkse activiteiten voor de contractcateraar, met hierbij de KPI's en zaken die verbetering opleveren in de Contractcatering Value Map in Bijlage C geplaatst. Het zijn alle implicaties van het doorvoeren van BMI.

5.3.1 Omzetgroei



Een strategische keuze voor de cateraar is de keuze voor organische of explosieve omzetgroei. Als hiervoor KPI's worden opgesteld, kunnen de *value drivers* geformuleerd, gemeten, nagestreefd en opgestart worden. Haalbare KPI's voor de contractcatering aangaande omzetgroei moeten gericht zijn op: (1) *volume*; het vasthouden van bestaande opdrachtgevers, het bouwen van grotere omzetten bij deze klanten en het behalen van nieuwe klanten, (2) *omzet uit non-sales*; het optimaal gebruiken van activa die omzet genereren en (3) *het optimaliseren van prijzen*.

BMI heeft de potentie dagelijkse activiteiten als het revalueren van menu's en andere producten, deze op de juiste manier op de markt zetten en het flexibel maken hiervan (aanpassen aan dagelijkse behoeften), te veranderen. Ook kan BMI activiteiten als integratie met leveranciers verhogen en het trainen van operationele medewerkers en innovatiemogelijkheden verbeteren. Dit alles leidt naar productinnovatie.

Naast productinnovatie zijn er nog de dagelijkse bezigheden als *branding*, het richten op andere dagdelen dan de traditionele lunch, *cross-selling* en *upselling*, klantenmanagement, het opzetten van concepten en het bouwen aan de klantenervaring. Hierbij horen weer eigen dagelijkse activiteiten.

122 Deloitte (2003), *QSR & Casual Dining Restaurant Value Map, Practical Paths to Increase Shareholder Value*, Deloitte Consulting

5.3.2 Brutowinst Marge

Verkoop, algemene en administratieve kosten: Selling, General & Administrative (SG&A) en de kosten van het verkochte product maken de hoogte van de brutowinstmarge uit. Om SG&A te verbeteren zullen contractcaterars KPI's op moeten stellen voor: (1) *de effectiviteit van klanteninteractie*; de administratie van de restaurants en de gehele bedrijfsvoering en (2) *de efficiëntie van gedeelde diensten binnen het bedrijf*.

De branche heeft verschillende contractvormen, zoals beschreven in de paragraaf 'Producten en diensten'. Deze contractvormen hebben hun weerslag op de manier waarop de brutowinstmarge in elkaar zit. Zoals eerder gezegd kunnen de caterars klantensegmenten evalueren en deze afzetten tegen omzetgroei en winstgevendheid. De *point-of-sales* (POS) omzetten gaan steeds meer tellen als de cateraar de focus op de eindgebruiker legt.

Voor de kosten van het verkochte product geldt dat er KPI's opgesteld moeten worden voor: (1) *de efficiëntie van leveranciers*; strategisch management van leveranciers, (2) *de efficiëntie van logistiek en distributie*; distributie management en voorraad controle, (3) *personeels efficiëntie*; personeels ontwikkeling, roosteren en procedures en als laatste (4) *kosten voor food and beverage* (F&B); door inkoop, recepten management en afvalmanagement.

5.3.3 Efficiëntie van Activa

Deze *value driver* wordt vastgesteld door de efficiëntie van: (1) *vaste activa: Property, Plant & Equipment* (PP&E) en vlottende activa: (2) *voorraden* en (3) *debiteuren en crediteuren* (D/C). Op die *value driver* moeten KPI's worden ontworpen. De activiteiten die bij deze *value driver* horen zijn onder andere: het ontwikkelen van technologie die de operationele kant van de bedrijfsvoering steunt, het optimaliseren van het aantal regiokantoren, de nadruk leggen op producten met een hoge overslaggraad, het ontwikkelen van een bedrijfsmodel met lage voorraden en het standaardiseren en coördineren van D/C procedures.



5.3.4 Verwachtingen (Bedrijfssterkten)

Het gaat hierbij om de efficiëntie van management en planning. De contractcateraar moet hierbij denken aan strategische planning, partnerships, *operational excellence*, relatiemanagement en flexibiliteit. Hierbij is bijvoorbeeld een grotere integratie van business units, kwaliteit en risicomanagement, de verbetering van communicatie over innovatie en de integratie van IT binnen het waardesysteem van belang.

Wanneer er voor elke *value driver* bedrijfseigen KPI's opgesteld worden, welke in dagelijkse activiteiten nageleefd worden middels procedures dan streeft het bedrijf naar grote waarde voor de aandeelhouder.



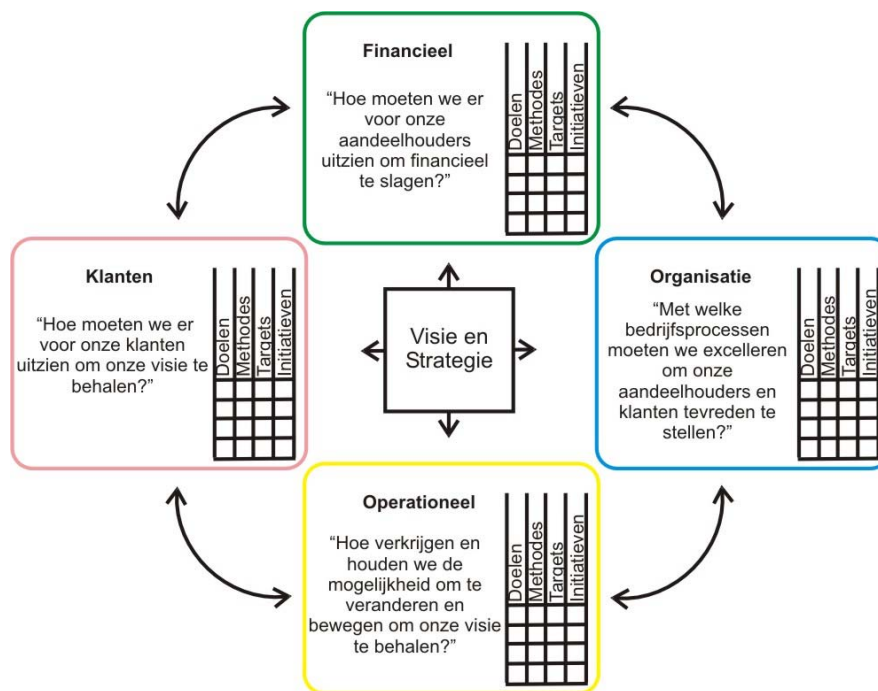
5.4 Balanced Scorecard Benadering

Om ervoor te zorgen dat elk aspect van BMI *op de juiste manier* doorgevoerd wordt in elke laag van de bedrijfsvoering, moet er een controlemiddel ingesteld worden. Hierbij is het uiteindelijke doel de lange termijn strategie, duurzaamheid en de manier waarop een bedrijf daar komt. Een bedrijf stelt het strategische doel op, dat uit de eigen definitie van het vak komt. Zoals eerder vastgesteld, zal de cateraar de juiste klanten samen moeten brengen bij de juiste producten en diensten op de juiste manier om het strategische doel te behalen. 'Juist' is hier: 'dat bij het bedrijf past'. Hiermee stelt het cateringbedrijf Critical Success Factors (CSF's) op. Deze CSF's zijn de *value drivers* uit de vorige paragrafen. Het behalen van CSF's hangt af van de uitvoer van dagelijkse processen en activiteiten. Nu komen de KPI's van pas bij het management en de verbetering van de prestaties van de cateraar.

De definitie van het vak en de kerncompetenties leiden bij elk contractcateringbedrijf tot een uniek uitgangspunt. Bij sommige bedrijven zal dit uitgangspunt een socialere inslag hebben dan bij andere. En binnen het ene bedrijf zal men zich bijvoorbeeld op dit gebied anders moeten verantwoorden naar aandeelhouders, managers of eigenaars dan anderen. De formulering van het uitgangspunt kan zich bijvoorbeeld uiten in een *mission-* of een *vision statement*, maar het kan ook het historisch gehandhaafd bedrijfsdevies zijn. De vertaling van deze strategie plus het devies of de missie kunnen het beste georganiseerd worden in vier

bedrijfsperspectieven (financieel, klant, organisatie en operationeel). Dit kan doet men middels de *balanced scorecard*, die de cateraar helpt om: (1) te focussen op de meest belangrijke zaken aangaande uitmuntende prestatie; (2) bedrijfsprogramma's als kwaliteits- en klanten diensten op te zetten en (3) strategische zaken om te zetten naar operationele niveaus zodat restaurant- en regiomanagers en operationeel personeel kan zien wat er op hun niveau moet gebeuren om tot een uitstekende operatie te komen. De cateraar stelt kortom doelen, methodes, targets en initiatieven op in de vier bedrijfsperspectieven om pro-actief met strategie om te gaan.

Figuur 21: Balanced Scorecard



5.4.1 Vier Bedrijfsperspectieven

Het financiële perspectief richt zich op het behalen van duurzame economische waarde op lange termijn. Hiervoor kunnen bijvoorbeeld initiatieven opgesteld worden die cash flow nastreven. Het klantenperspectief zal zich moeten richten op het nastreven van klantenbehoeften, zoals die in eerdere paragrafen beschreven zijn. Dit heeft zijn weerslag op marketing, operations, logistiek en productontwikkeling en kan gevoed worden door uitgebreide databases: *knowledge management* met Enterprise Resource Planning (ERP)¹²³


**SUPERIEURE WAARDE VOOR
DE AANDEELHOUDERS**

¹²³ Accountants Online: *ERP; Hoe en Wat*, <http://www.accountantsonline.nl>, 13 augustus 2004

systemen.^{viii} Het organisatie perspectief heeft impact op klanttevredenheid en de financiën die worden gebruikt bij de lange termijn waardecreatie. Voorbeelden hiervan binnen de branche is het uitbreiden van catering in naar nieuwe markten, zoals evenementencatering en onderwijs catering en in nieuwe landen, zoals de grote concerns het hebben gedaan. Het operationele perspectief leidt de cateraar naar nieuwe methoden van innovatie en kennisvergaring. Hierin spelen *on-the-job training* en ontwikkeling van intern personeel in het algemeen een rol. Op die manier zullen medewerkers graag bij een bedrijf blijven werken en zorgt het bedrijf voor personeelstevredenheid en grote productiviteit. “*Encouraging a Fulfilling Professional Life*” van Sodexo en “*the Friendly Company*” van Appèl Catering zijn hiervan voorbeelden uit de branche.

5.4.2 Key Performance Indicators



KPI's moeten dus gesteld worden op basis van de vier bedrijfs perspectieven en de CSF's die hier bijhoren. Hierbij hebben leidende indicatoren zoals het investeren in de kennis van het personeel effect hebben op volgende indicatoren zoals het behalen van cash flow. Het moeten dus een uitgebalanceerde set van indicatoren opleveren. Ook moeten de KPI's werkbare *kritische acties* oftewel verandering veroorzakende activiteiten zijn, gebaseerd op de missie van de cateraar. Elke bedrijfsfunctie moet hiervan doordrongen zijn.

Het is van het grootste belang dat het gat tussen *de ist-situatie* en de *soll-situatie* constant gemeten wordt door het management. Hierbij spelen lijn-, staf- en topmanagement een rol. Voor zover dit nog niet gebruikt wordt is het bovengenoemde Enterprise Resource Management (ERP) systeem¹²⁴ in combinatie met een Strategic Enterprise Management (SEM) systeem zoals mySAP hierbij een belangrijke *tool*.¹²⁵ Deze systemen vertalen KPI's met de bijbehorende doelen, targets, methodes en initiatieven in klokken op 'het dashboard van de bestuurskamer'. Dit is een zogenaamde SEM-CPM of *Management Cockpit*.^{ix}

124 Accountants Online, *ERP: Hoe en Wat*, <http://www.accountantsonline.nl>, 13 augustus 2004

125 Perfect for People website, *Wat is mySAP Strategic Enterprise Management?*, <http://www.perfectforpeople.nl>, 13 augustus 2004

5.5 Conclusies

Stimulering van BMI vanuit de branche zal leiden tot een markt waarin elke speler eigen segmenten, eigen klanten heeft. Deze klanten zullen bediend worden op de manier die voor zowel de cateraar als de klant de meeste winst uit kan halen. Of dit nu betekent dat een individueel bedrijf aan *low-end disruption* doet door een bedrijfsmodel met lage kosten op te zetten en zo een product op de markt zet dat 'goed genoeg' is voor een bepaald segment of zich richt op non-consumptie, waarbij het zich richt op nu onbehaalde (en vaak onbekende) klantbehoeften.

Een ideale situatie voor de branche is een situatie waarin er vele verschillende richtingen worden gekozen. Elk bedrijf zal BMI kunnen toepassen om de waarde voor de aandeelhouders te vergroten. Bij niet-beursgenoteerde bedrijven betekent dit superieure waarde voor de bedrijfsvoering. Aspecten die hierbij aan de orde komen, zijn omzetgroei, de brutowinst marge, efficiëntie van activa en de bedrijfssterkten. Elk van deze aspecten kunnen worden ontwikkeld, gemeten, nagestreefd en opgestart aan de hand van KPI's. Dit zijn zogenaamde *value drivers*, oftewel indicatoren die de waarde verhogen.

6 Conclusies en Aanbevelingen

6.1 Conclusies uit het Onderzoek

Dit onderzoek wil antwoord geven op de vraag: “Hoe kan Business Model Innovatie bijdragen aan versterking van de rol van contractcatering binnen de facilitaire dienstverleningsindustrie?”. Hieronder volgen de conclusies uit het onderzoek.

De contractcatering branche bestaat uit vier subsegmenten. Bij dit onderzoek is inflightcatering nagenoeg buiten beschouwing gelaten, vanwege het structurele verschil in processen en methodes met de drie andere segmenten. Dit zijn: bedrijfscatering, institutionele catering en onderwijscatering. Deze laatste drie segmenten van de bedrijfstak bevinden zich in verschillende fasen van de levenscyclus van een bedrijfstak. Bedrijfscatering zit in de rijpheidsfase, institutionele catering in de introductiefase en onderwijscatering in de expansiefase. Over het geheel genomen zit de contractcatering branche in de overgang van introductie- naar de expansiefase.

De vele trends en ontwikkelingen in de verschillende takken leiden naar een context waarin er ruimte is voor structurele vernieuwing op het gebied van bedrijfsmodellen. Elk subsegment laat een gestage groei in omzet en aantallen locaties zien. Ook de bezettingsgraden binnen de marktsegmenten groeien geleidelijk. Omdat de verschillende bedrijven die aangesloten zijn bij Veneca moeite hebben met het duidelijk maken van de meerwaarde van de bedrijfsvoering voor de klant, is die vernieuwing nodig. De branche kan zich verder professionaliseren als er een situatie ontstaat waarin elk bedrijf op de ‘eigen’ manier opereert. Die manier zal toegespitst moeten zijn op ‘eigen’ klantensegmenten welke producten en diensten aangeboden krijgen die aansluiten bij hun unieke klantbehoeften. De branche heeft dan kans een snellere groei door te maken dan momenteel.

BMI biedt die kans. Het uiteindelijke doel van BMI is superieure waarde voor de aandeelhouder, of waarde van het bedrijf. Daarmee zal ook de waarde voor de klant verhogen. Hierop is immers de strategie, de visie van het bedrijf gestoeld: het is de manier waarop de cateraar het vak ziet. BMI bevordert de bedrijven het vak en de markt te

heroverwogen middels een gestructureerd raamwerk van innovatie. Die innovatie zal om te beginnen plaats moeten vinden in het bepalen van de 'juiste' klant voor een cateraar. Contractcatering kent hierin een extra complexiteit, omdat het net als andere facilitaire dienstverleners te maken heeft met twee soorten klanten. Aan de ene kant zijn er de opdrachtgevers die toegang verlenen tot het pand en de faciliteiten die het de cateraar mogelijk maakt te opereren. Aan de andere kant zijn er de consumenten die eindgebruiker zijn van het product en de diensten. Deze twee groepen zijn op zich al niet uniform en hebben elk eigen unieke klantbehoeften. Het is de taak van de vernieuwer om duidelijk te krijgen welke klanten 'goed' zijn voor - passen bij - het bedrijf.

Dan is er de aanbodzijde: de cateraar zal kunnen vernieuwen met haar product- en dienstenaanbod, met het bieden van een totaalervaring en door integratie binnen het waardesysteem. Het is hierin zaak te voldoen aan de klantbehoeften van de 'juiste' klanten voor het bedrijf. Tenslotte zullen de contractcaterars de manier van werken – bedrijfsmiddelen, activiteiten en partnerships - naadloos hierop kunnen aansluiten.

De toekomst van de rol van de contractcatering zal volgens dit onderzoek bepaald worden aan de hand van vier theoretische scenario's, die gebaseerd zijn op de context voor bedrijfsmodel innovatie. Hierin spelen twee paar uitersten een rol: generalistisch tegenover specialistisch aanbod en een focus op de opdrachtgever tegenover een focus op de consument, de eindgebruiker. Binnen die scenario's is er ruimte voor vele typen cateraars. Gebaseerd op de manier van omgaan met klantbehoeften en het gebruik van bedrijfsmiddelen, komt dit onderzoek tot vier ontwikkelingsvormen die naast elkaar kunnen bestaan. Het zijn de bedrijfsmodellen van de traditionele, de multifunctionele, de geïntegreerde en de belevingscateraar. Er is een aantal beperkende zaken bij de toepassing van BMI in contractcatering. Deze zaken liggen vooral aan de volwassenheid van de branche, die zoals gezegd in een overgang zit. Wanneer BMI kan leiden tot het geboden streefbeeld, zullen er meer vormen van openheid en samenwerking ontstaan. Het blijft van belang dat de bedrijven zich richten op eigen competenties en eigen klantensegmenten en dat zij hier innovatief mee omgaan.

6.2 Aanbevelingen

Voor het in werking stellen van BMI als bijdrage aan de rol van contractcatering binnen de facilitaire dienstverleningsindustrie heeft de onderzoeker een aantal aanbevelingen gemaakt.

Deze staan hieronder:

1. Heroverweeg het vak. Daarvoor geeft dit rapport een aantal methodes;
2. Bekijk de mogelijkheden tot *low-end disruption* en *new market disruption*;
3. Ga voor onbehaalde klantbehoeften en investeer minimaal in reeds behaalde;
4. Zet een innovatief bedrijfsmodel op en laat bediende klanten aan een ander over;
5. Richt de bedrijfsvoering op 'eigen' klantensegmenten en sla andere klanten af;
6. Maak keuzes voor de voor het eigen bedrijf meest winstgevende producten;
7. Maak duidelijke gefundeerde keuzes en blijf niet zonder richting;
8. Blijf constant innoveren en voorkom brancheblindheid;
9. Behaal via superieure aandeelhouderswaarde (superieure bedrijfswaarde) maximale ervaren toegevoegde waarde voor de klant;
10. Laat Veneca zich een rol aanmeten waarbij het innovatief omgaat met het profileren van de branche. Daarvoor is wel een omslag nodig, omdat Veneca handelt uit oogpunt van consensus. Zet voor verdere uitbreiding van deze service een door Veneca beheerd (online-) informatiesysteem op, waarop met een lidmaatschap zowel opdrachtgevers als bedrijfsmakelaars op een databank van cateraars kunnen inloggen;
11. Experimenteer als cateraar met innovatieve ideeën, en beperk deze niet tot slechts product- en diensteninnovatie, hoewel deze niet ondergeschoven mogen worden;
12. Organiseer *scenario planning* voor de in dit onderzoek omschreven toekomstscenario's en overweeg de gegeven bedrijfstypen.

6.3 Innovatieve ideeën

In de tekst staan op verschillende plaatsen lampjes, 'peertjes' in de paginamarge. Deze pictogrammen duiden op innovatieve ideeën die tijdens het onderzoek ontstaan zijn, maar niet op haalbaarheid getoetst zijn. Zie voor een uitgebreider uiteenzetting de hoofdtekst van dit rapport. Hieronder volgt een opsomming:

1. *Kijk en noteer* wat er na de aankoop met het product of de dienst gebeurt;
2. *Vertel* de klant simpelweg dat de behoeften bevredigd worden;
3. Gebruik een formulier (Bijlage A) voor het achterhalen van klantbehoeften;
4. Gebruik de *leverage* die contractcatering oplevert voor macht over bestaande en nieuwe leveranciers, die verder gaat dan het verkrijgen van kortingen;
5. Laat integratie binnen de waardeketen van contractcatering al beginnen vóór de keukeninrichting van een nieuw pand;
6. Gebruik bijvoorbeeld alleen mobiele broodjes *outlets* voor opdrachtgevers zonder keuken. Ook kunnen bijvoorbeeld plaatselijke restaurateurs periodiek het bereiden van een maaltijd verzorgen, als er bij de klant ruimte is voor het betalen van de marge;
7. Biedt gemeenschapdiensten die passen bij de klantcultuur van de opdrachtgever aan;
8. Laat sleutelpersonen migreren binnen de organisatie, stel een cultuur van kennis vergaren in en promoot kernvaardigheden intern;
9. Biedt een totaalervaring, waarbij de klant geen omkijken heeft naar randactiviteiten, maar wel betrokken wordt bij besluiten of;
10. verschuif naar *retail*;
11. Wordt een traditionele contractcateraar;
12. wordt een multifunctionele cateraar;
13. wordt een geïntegreerde cateraar;
14. of wordt een belevingscateraar.

6.4 Eindconclusie

Business Model Innovatie kan een structurele bijdrage leveren aan versterking van de rol van contractcatering binnen de facilitaire dienstverleningsindustrie, doordat het de branche verder zal professionaliseren en de branche als geheel zowel aan de ware behoeften van opdrachtgevers als consumenten helpt voldoen. Op die manier kan de branche haar meerwaarde laten blijken.

6.5 Verder Onderzoek

Er zijn verschillende zaken tijdens dit onderzoek naar voren gekomen, waar geen kans voor verder onderzoek was. Dit kan zijn omdat ze buiten het onderzoek vallen, vanwege tijdslimitering of omdat er te weinig gegevens bekend waren. Zij verdienen toch aandacht en worden hieronder genoemd:

1. De bovengenoemde innovatieve ideeën zijn zoals gezegd niet op haalbaarheid getoetst. Waar mogelijk kunnen bedrijven de kans aannemen om deze ideeën, wellicht in aangepaste vorm te implementeren;
2. Wanneer er innovatie bedrijfsmodel innovatie-initiatieven vorm hebben gekregen, kan de overeenkomst met de hierin gegeven praktische handleiding worden onderzocht;
3. Ook zal de impact van BMI op de markt, op de rol van catering binnen de facilitaire dienstverlening en cateraars binnen de branche kunnen worden onderzocht;
4. Er zou een branchebrede lobby kunnen worden opgezet naar onderzoeken naar latente behoeften van contractcatering klanten op de manier zoals beschreven in dit rapport;
5. Onderzoek naar verduidelijking van 'man en paard' binnen de contractcatering branche is nodig, want ontbreekt. Een reden hiervan is het ontbreken van branchebrede samenwerking en openheid oftewel draagvlak hierin;
6. Een onderzoek naar de *economische* waarde van contractcatering in Nederland als *breekijzer bij onderhandelingen* ontbreekt en kan worden opgevat;
7. Verregaande technologieën als Radio Frequency Identification (RFID) zijn nog niet onderzocht. Een kans voor de toepassing van tracering en controle van goederenstromen;
8. Wanneer de branche beschikt over een jaarlijks onderzoeksdocument waarin verschillen en overeenkomsten tussen de aanbieders duidelijk en subjectief onderzocht staan, dan zijn alle partijen –aanbieders, afnemers en leveranciers- hierbij gebaat. Dit verdient een haalbaarheidsonderzoek;
9. Omdat inflightcatering bij dit onderzoek nagenoeg buiten beschouwing gelaten is, zou ook deze bedrijfstak binnen het kader van BMI onderzocht kunnen worden.

Bronnen

Literatuur

- Anderson, J., Poole, M. (2001), *Assignment and Thesis Writing*, Brisbane: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Christensen C.M., Raynor M.E. (2003), *The Innovator's Solution: Creating & Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press.
- Clemente, Mark N., Greenspan, David S. (1998), *Winning at Mergers and Acquisitions: The Guide to Market Focused Planning and Integration*, Hoboken: John Wiley and Sons.
- Cummings, Th.G., Worley, Chr. G. (2001), *Organization Development & Change*, Mason: South-West College Publishing.
- Greaver, M.F. (1999), *Strategic Outsourcing, A Strategic Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, New York: American Management Association.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business Press.
- Hay, M., Williamson, P. (1991), *Strategic Staircases: Planning the Capabilities Required for Success*, Long Range Planning.
- Jong, J.P.J. de, Brouwer, E. (1999), *Determinants of the Innovative Ability of SMEs: Literature Review*, Zoetermeer: EIM.
- Jong, J.P.J. de, Vermeulen P.A.M., Graaff, C.C. van de, Prince, Y.M. (2003), *Innovatie in de Diensten, op Zoek naar Nieuwe Indicatoren*, Zoetermeer: CBS.
- Kotler, Ph. (1999), *Marketing Management, Millennium Edition*, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, Ph. et al. (2001), *Principles of Marketing*, Pearson Higher Education.
- Mahadevan, B. et al. (2002), *Deconstructing the Formula for Business Model Innovation: Uncovering Value-Creating Opportunities in Familiar Places*, Deloitte Consulting en Deloitte & Touche PLL.
- Markides, C.C. (2000), *All the Right Moves: a Guide to Crafting Breakthrough Strategy*, Boston: Harvard Business School Press.
- Maslow, A.H. (1998), *Toward a Psychology of Being*, Hoboken: John Wiley & Sons Inc..
- Olsen, M.D., Ching-Yick Tse, E., West, J.J. (1998), *Strategic Management in the Hospitality Industry*, Brisbane: John Wiley & Sons, Inc.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- Rogers, E.M. (1962), *Diffusion of Innovations*, New York: The Free Press.
- Treacy, M., Wiersema, F. (1997), *The Discipline of Market Leaders*, Cambridge: Perseus Books.
- Wit, B. de, Meyer, R. (1994), *Strategy: Process, Context, Content: an International perspective*, Eagan: West Publishing.
- Wylant, B., *Industrial Design and Innovation Theory, A Basis for Describing the Experience of Innovation*, Calgary: The University of Calgary.

Vakliteratuur

- Bedrijfschap Horeca en Catering (2001), *Contractcatering in Nederland 1996-1998*, Zoetermeer: Bedrijfschap Horeca en Catering.
- Bedrijfschap Horeca en Catering (2003), *Kompas voor Beleid: Contractcatering*, Zoetermeer: Bedrijfschap Horeca en Catering.
- British Hospitality Association (2002), *Contractcatering Survey 2002*, Londen: BHA.
- Cap Gemini Ernst & Young (2002), *Contractcatering in Nederland 1996-1998*, Utrecht: Cap Gemini Ernst & Young.
- Cap Gemini Ernst & Young (2002), *De Foodserviceketen Revolueert, Succes Dwing je Af*, Utrecht: Cap Gemini Ernst & Young.
- Hertog, P., den Brouwer, E. (2000), *Innovation Indicators for the Retailing Industry: a Meso Perspective*, Utrecht: Universiteit van Utrecht.
- Olsen, M.D. (1999), *Into the New Millennium, A White Paper on the International Hospitality Industry*, Parijs: IH&RA.
- Olsen, M.D., Zhao, J., Sharma, A., Chathoth, P. (1999), *The Restaurant Revolution: Growth, Change and Strategy in the International Foodservice Industry*, Parijs: IH&RA.

Overige Publicaties

- Deloitte (2003), *QSR & Casual Dining Restaurant Value Map, Practical Paths to Increase Shareholder Value*, Deloitte Consulting.
- Deloitte Research (2002), *Deconstructing the Formula for Business Model Innovation*, Deloitte Consulting en Deloitte & Touche LLP.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (20 december 2002), *Persbericht: Meer Herintreedsters aan het Werk in Contractcatering*.
- Tether, B., Miles, I. (2001), *Surveying Innovation in Services – Measurement and Policy Interpretation Issues*, in: Thuriaux, B. et al. (2001), *Innovation and Enterprise Creation: Statistics and Indicators*, Proceedings of the Conference Held at Sophia Antipolis, november 2000, pp. 77-87.
- Veneca (2002), *Benchmarking in de Voedingsdienst, een Pleidooi*, Gorinchem: Veneca.
- Veneca (2003), *Jaarverslag 2002*, Gorinchem: Veneca.
- Veneca (2004), *Jaarverslag 2003*, Gorinchem: Veneca.
- VNO-NCW (1998), *Jaarverslag 1998 – Verdere Uitbreiding van de Service*, VNO-NCW, 7 april 2004.

Kranten en Tijdschriften

- Levitt, Th. (juli - augustus 1960), *Marketing Myopia*, Harvard Business Review.
- Sociaal Economische Raad (januari 2001), *SER-bulletin*, SER, Den Haag.
- Harvard Business Review (januari 2002), *Turn Customer Input into Innovation*, Boston: Harvard Business School.
- De Tijd, 24 mei 2004, *Cateraars Knopen Opnieuw Aan met Hogere Groei: ook Potentieel buiten Traditionele Bedrijven*, Gent: Uitgeversbedrijf Tijd.
- Gesch, C.B. (juli 2004), *Influence of Supplementary Vitamins, Minerals and Essential Fatty Acids on the Antisocial Behaviour of Young Adult Prisoners, Randomised Placebo Controlled Trial*, Londen: British Journal of Psychiatry.

Online Bronnen

Accountants Online, *ERP; Hoe en Wat*, <http://www.accountantsonline.nl>.
Bedrijfschap Horeca en Catering website, <http://www.BHenC.nl>.
Perfect for People website, *Wat is mySAP Strategic Enterprise Management?*,
<http://www.perfectforpeople.nl>.
The Free Dictionary, <http://encyclopedia.thefreedictionary.com>.
Van Dale Taalweb, <http://www.vandale.nl>.
Veneca website, <http://www.veneca.nl>.
Yahoo finance, <http://finance.yahoo.com>.

Gesproken Bronnen

Baljí, dhr. R.P.R., directeur Sales en Marketing, Sodexho Nederland B.V., Capelle aan den IJssel, 4 augustus 2004.
Berg, dhr. H. van den, Manager Marketing Services, Sodexho Nederland B.V., Capelle aan den IJssel, 27 juli 2004.
Bottelier, mevr. drs. J., voormalig secretaris, Veneca, Gorinchem, 7 juli 2004.
Janssen, dhr. F., directeur Medirest Catering en Eurest Institutionele Catering, Compass Group Nederland B.V., Amsterdam Z-O, 27 juli 2004.
Schulze, dhr. R.A.P.J., oud directeur Facility Management Nederland, Rotterdam, 4 juni 2004.
Straten, mevr. J. van, secretaris, Veneca, Gorinchem, 7 juli 2004.
Tillemans, dhr. P.J.M., adviseur Schoonmaak & Catering, Directie Interne Zaken, Ministerie van Economische Zaken, Den Haag, 15 juli 2004.
Ven, dhr. G.I.J. van de, algemeen directeur Appèl B.V., Gorinchem, 7 juli 2004 en 's-Hertogenbosch, 28 juli 2004.
Verheij, dhr. drs. T., algemeen directeur Albron B.V., de Meern, 10 augustus 2004.
Visser, dhr. G., algemeen directeur Elior Nederland B.V., Heemstede, 17 augustus 2004.
Wijbenga, mevr. T., SAB Catering B.V., Zwanenburg, 4 juli 2004.

Overige Bronnen

Centraal Bureau voor Statistiek.
De Belastingdienst.
Ministerie van Economische zaken.

Verklarende Woordenlijst

A

Analyse: de ontleding in bestanddelen ter nadere beschouwing

Audit: onderzoek naar een bedrijfsorganisatie

Auteur: schrijver, zie onderzoeker

B

Bedrijfs catering: catering in opdracht van bedrijven in bedrijfsgebouwen, t.b.v. personeel

Bedrijfschap Horeca en Catering: publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie: samenwerkingsverband van ondernemers- en werknemersorganisaties

Bedrijfsdeskundigen: iemand die door beroep of studie in het bijzonder bevoegd is tot het beoordelen van een bedrijf

Bedrijfsmiddelen: alle materiële voorwaarden voor het uitvoeren van een bedrijf, zoals de gebouwen, het wagenpark, de voorraad en dergelijke

Bedrijfsproces: geleidelijke verandering binnen het bedrijf

Bedrijfsstructuur: wijze van opbouw van een bedrijf

Benchmark: norm waarmee prestaties van producties worden vergeleken

Benchmarking: vergelijking met bedrijven uit dezelfde sector

Branchespecialist: iemand die door beroep of studie in het bijzonder bevoegd is tot het beoordelen van een bedrijfstak

Branchevereniging: groepering, gevormd door aaneensluiting van bedrijven uit een bedrijfstak ter bevordering van een gemeenschappelijk belang

Branding: een merk(teken) geven

Business case: een uniek begin-document voor hoger management om de voors en de tegens van voorgestelde projecten en initiatieven te bezien, of om de opties voor een project dat al van start is gegaan te evalueren

Business Model Innovatie (BMI): invoering van een nieuw systeem dat het bedrijf nabootst of tracht te beschrijven

C

Cash-flow: geldstroom

Catering: contractcatering in onderwijsinstellingen en bedrijfsrestaurants, omzetcatering in eigen beheer, in onderwijsinstellingen en bedrijfsrestaurants

Coach: begeleider van de student/ onderzoeker

Co-makership: een coöperatieve relatie tussen klant en cateraar

Competentie: bevoegdheid, deskundigheid

Concessiecatering: catering waarbij het alleenrecht voor het opereren in een bepaald gebied wordt verworven

Contractcatering: het op basis van een duurovereenkomst verzorgen van de restauratieve diensten bij bedrijven, overheid of instellingen

Customer Relationship Management (CRM): door middel van (internet)technologieën klantenbinding op lange termijn realiseren

D

Deelvraag: onderdeel van de probleemstelling, in de vorm van een vraag

Demografisch: de beschrijving van de bevolking in bepaalde opzichten betreffend

Dienstenprofilering: de aandacht vestigen op diensten of op een bepaald aspect van diensten

E

Economies of scale: terwijl een bedrijf groeit en productie afdelingen vermeerderen heeft een bedrijf een grotere kans op verlaging van kosten

Economies of scope: als de totale kosten van productie verlagen doordat het bedrijf meerdere verschillende goederen produceert

Empirisch: op ondervinding gegrond en daaruit voortvloeiend

Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR): internationale wetenschappelijke werkplaats voor kritisch denken en academische vorming, gedreven door een nadrukkelijke oriëntatie op actuele maatschappelijke vraagstukken. Zij concentreert haar expertise op vraagstukken van management, organisatie en beleid in de private en publieke sector, en ook op het terrein van ziekte en gezondheidszorg

Ervaringsportefeuille: Kennis uit de markt, gestoeld op ervaring

European Catering Association (ECA): Europese vereniging van cateraars

European Federation of Contractcatering Organisations (FERCO): Europese vereniging van contractcaterers

F

Facilitaire dienstverlening: ondersteunende voorzieningen verschaftend bedrijf/ branche
Facilitaire horeca: pompshops en horeca op stations
Foodservice: de markt bestaande uit: horeca, catering, de institutionele markt en facilitaire horeca
Free-flow systeem: een systeem waarbij de consument 'vrij in de ruimte' de keuze kan maken tussen gerechten kan maken

G

Gap-analyse: het verschil tussen het verwachte en het beleefde beschouwend
Gegevenspakhuis: binnen een bedrijf opgeslagen informatie worden als virtuele informatie beschouwd en opgeslagen in een server, toegankelijk door software
Generalistisch: het bezighouden met een geheel vakgebied en niet in een specifiek onderdeel gespecialiseerd

H

Horeca: hotel, restaurant en café bedrijven/ outlets die bedrijfsmatig drank, spijzen, maaltijden en logies aanbieden
Hotelschool Den Haag (HDH): internationale school voor gastvrijheidmanagement in Den Haag

I

Individueel-schuld bias: de tendens om anderen van hun niet-goedkeuring te beschuldigen
Inflightcatering: catering in vliegtuigen, t.b.v. passagiers (en crew)
Innovatie: invoering van iets nieuws
Institutionele catering: catering in ziekenhuizen en zorginstellingen, t.b.v. personeel en patiënten
Interview: vraaggesprek
Ist situatie: de situatie zoals deze nu heerst

K

Klantensegmentatie: het onderverdelen van klanten in elk van de delen die samen een groep vormen
Kwalitatief: de kwaliteit betreffend
Kwantitatief: getalsmatig, volgens de hoeveelheid of grootte

L

Literatuur: het geheel van de schriftelijke overlevering
Literatuuronderzoek: onderzoek naar bestaande literatuur over een onderwerp of uit een periode

M

Maincontracting: het integraal uitbesteden van management van facilitaire dienstverlening

Master in Hospitality Management programma (M.HM.): 1-jarig bedrijfskundig opleidingsprogramma van de EUR/ RSM en de HDH, toegespitst op de dienstensector

Matrix: grafiek met twee coördinaten
Mentaal model: het geheel van kennis over en verwachtingen van een systeem

Methodologie: hulpwetenschap die de manieren waarop problemen moeten worden opgelost, bestudeert

Moderator: beheerder van een proces

O

Onderzoeker: iemand die iets wetenschappelijk onderzoekt, hier: de auteur

Onderzoeksmethode: vaste, weldoordachte werkwijze om een bepaald onderzoeksdoel te bereiken

Opdrachtgever: iemand die een opdracht geeft

Operationaliseren: gereedmaken voor gebruik, in gebruik nemen

Operationeel: geschikt om ermee te werken, klaar voor gebruik

Operations Management: centrale activiteit bij het organiseren van zaken, een transformationeel proces

Organisatorisch: betrekking hebbend op het organiseren: een bepaalde structuur aanbrengen

Overheidsfunctionaris: iemand die een functie binnen de overheid vervult

P

Paradigma: constellatie van overtuigingen, waarden en handelwijzen die door de leden van een bepaalde samenleving worden gedeeld

Pro innovatie bias: het geloof dat iets nieuws invoeren altijd goed is

Probleemstelling: het poneren van een probleem, met name als uitgangspunt van wetenschappelijk onderzoek

Psychografisch: betrekking hebbend op psychologische persoons- en levensbeschrijving

R

Relevance tree: techniek voor het genereren van onderzoeksonderwerpen welke begint met een groot thema waaruit verdere -en meerdere- onderwerpen worden gevormd.

Rol: individueel gedrag of functie in een sociale omgeving

Rotterdam School of Management (RSM): de faculteit bedrijfskunde van de EUR

S

Scenario: veronderstelde of geplande loop van gebeurtenissen

Service Level Agreement (SLA): bindend contract tussen aanbieder en afnemer, over de diensten, garanties en oplossingen bij het niet nakomen

Soll situatie: de situatie zoals deze zou moeten zijn

Sous vide: kooktechniek die producten een goede kwaliteit en houdbaarheid geeft, door vacumeren

Specialistisch: deskundig

Sponsor: instantie die de kosten van iets draagt

Strategisch: het plan volgens welk men te werk gaat betreffend

Studiebeurs: toelage uit een fonds aan iemand toegekend, om daarmee zijn studie te bekostigen

Synergie: situatie waarin het effect van twee of meer samenwerkende of gecombineerde organen of functies groter is dan de som van de effecten die elk van de organen of functies alleen zou kunnen opwekken

T

Theorie: systeem van denkbeelden of hypothesen ter verklaring van iets

V

Vakliteratuur: geschriften over onderwerpen die op een bepaald vak betrekking hebben

Veranderingsagent: persoon die aan het hoofd staat van een veranderingsproces

Vereniging VNO-NCW (VNO-NCW): ondernemingsorganisatie, welke de gemeenschappelijke belangen van het Nederlandse bedrijfsleven op nationaal en internationaal niveau behartigt

Voucher: bon waarop men iets krijgen kan

Vrije markt: een samenleving waarin individuen vrij kunnen beschikken over hun bezittingen en hun inkomsten uit arbeid. Individuen kunnen vrij kiezen met wie zij zaken doen

W

Wetenschappelijk onderzoek: onderzoek in overeenstemming met de eisen, de regels of methoden van de wetenschap, universitair

Workflow: het geheel aan relaties tussen de activiteiten in een project, van begin tot eind

Z

Zelfactualisatie: maximale ontwikkeling van eigen capaciteiten, vaardigheden en talenten

Bijlage A: Klanteninterview Formulier Contractcatering

Aspecten contractcatering	Vragen	Uitgebreid Antwoord	Sleutelwoorden m.b.t eigenschap	Bevestiging
<i>Voorbeeld bedrijfs catering: Pakken bestek en ander eetgerei</i>	<i>Welke problemen komen er naar boven bij deze stap?</i>	<i>"Bijvoorbeeld groot bestek ligt niet bij elkaar, waardoor er mensen in de weg staan bij het bij elkaar zoeken"</i> <i>"Ik vergeet vaak bestek te pakken, omdat het niet langs de route ligt"</i>	<i>Ruimte Orde Routing Plaatsing Service</i>	<i>Bestekbak ruim opstellen</i> <i>Goed toezicht door personeel</i> <i>Juiste routing van restaurant naar eetplek</i> <i>Goede service</i>
	<i>Als alles financieel en technisch mogelijk is, hoe kunnen die problemen worden aangepakt?</i>	<i>"Meer personeel dat oplet bij de bestekbakken"</i> <i>"Bestek bij de kassa zetten"</i> <i>"Bedienend personeel"</i>		
1.				
2.				
3.				
4.				

Bijlage B: Formulier voor de Waardering van Marktkansen

'job to be done' van klantensegment:	Belangrijkheid	Voldoening	Kans
<i>Voorbeeld dagelijkse consument: Goed toezicht door personeel</i>	8.4	4.6	12.2
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

Contractcaterars kunnen dit formulier gebruiken om middels het *Kansen Algoritme*: $[\text{Belangrijkheid} + (\text{Belangrijkheid} - \text{Voldoening}) = \text{Kans}]$, belangrijke marktkansen te waarderen en voorrang te geven. Op die manier voorkomen zij onderzoek dat is gebaseerd op oplossingen en giswerk.

Bijlage C: Contractcatering Value Map

Praktische wegen naar het creëren van meer waarde voor de aandeelhouder

Bij het creëren van waarde voor de aandeelhouder komen beslissingen kijken die elke dag gemaakt worden: investering van tijd en andere bedrijfsmiddelen, bedrijfsprocessen en de concurrentieslag.

Deze 'Value Map', of 'Waarde Wegenkaart' helpt de contractcateraar hierbij. Het zorgt ervoor dat de Genomen beslissingen in overeenstemming zijn met het creëren van waarde voor de aandeelhouder. Het helpt bij het evalueren van de meest belangrijke zaken en de manier deze na te streven. De Value Map kan op twee manieren gebruikt worden:

1. Begin bovenaan en vraag bij elke stap naar beneden af op welke manier de cateraar zich kan verbeteren. Zo passen de tactieken bij de doelen.
2. Begin beneden en vraag bij elke stap naar boven af of waarom de cateraar dit op die manier doet. Zo leidt elke tactiek naar waarde voor de aandeelhouder.

Hoe Wordt Waarde Gecreëerd (Value Drivers)

Wat kan er Gedaan worden

Hulpmiddelen bij Verbetering: Processen, Activa en Capaciteiten

Verander Huidige Bezigheden

- Wie is de klant
- Wat wordt er geboden
- Hoe te Opereren

Verbeter Huidige Bezigheden

- Verbeter processen
- Werk efficiënt samen
- Stel klanten, werknemers en andere belanghebbenden tevreden
- Stem middelen en strategie op elkaar af
- Verfijn Strategische Mogelijkheden

BEDRIJFSPROCESSEN

Bedrijfsstrategie en -management (Bedrijfs- en Financiële Strategie, Fusies en Aankopen, Programma's en Prestaties)

Klantstrategie, Relaties en Interactie (Marketing, Sales, Levering, Facturen en Diensten)

(Innovatie en ontwerp, leveranties, Productie, Operatie en Logistiek)

HR Strategie en Management

(Recrutering, Ontwikkeling, Administratie en Prestatiemanagement)

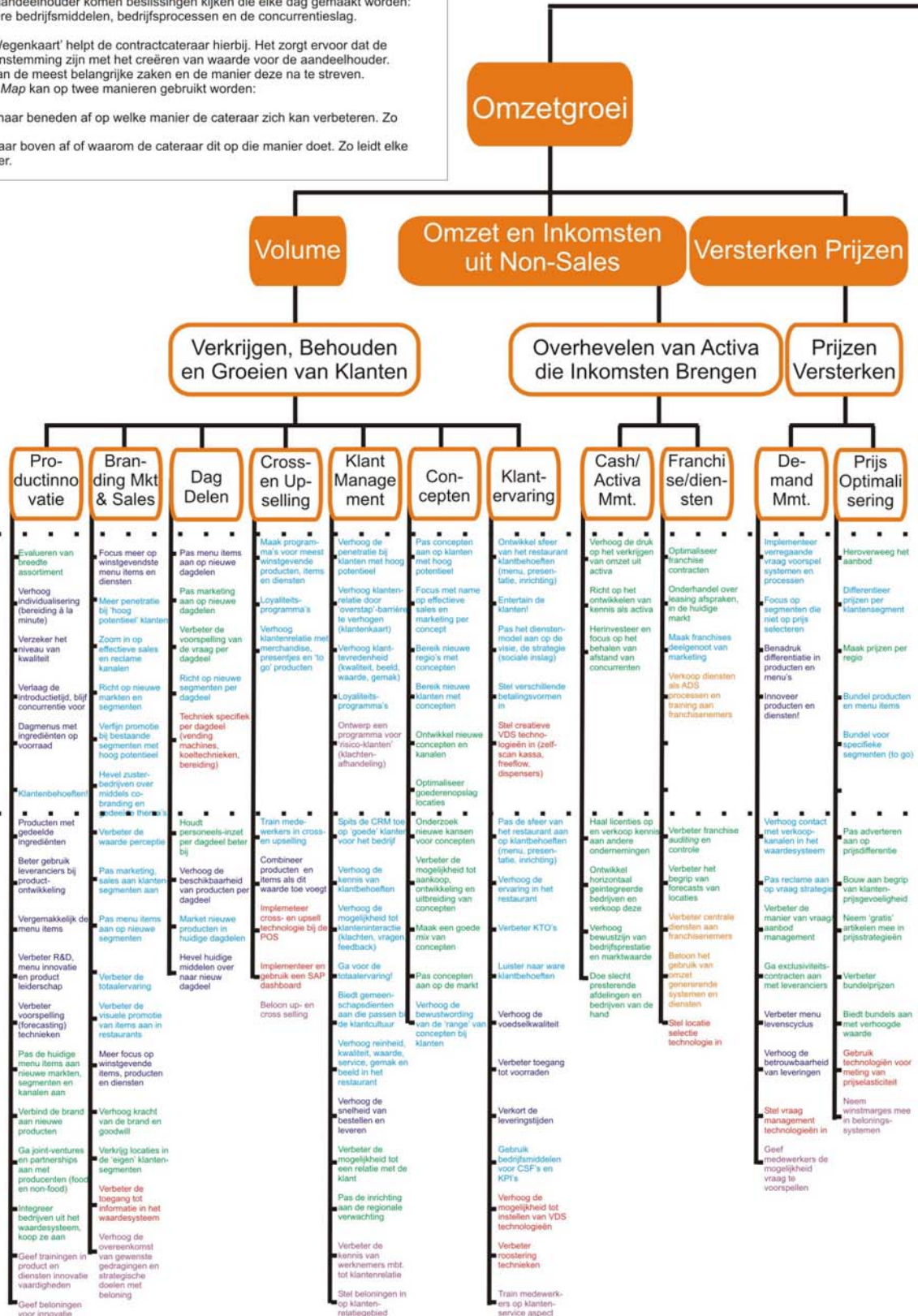
IT Strategie en Management (Ontwerp, Ontwikkeling, Plaatsing, Uitvoering en Prestatie)

Andere, Gedeelde Bedrijfsdiensten

(Inkoop, vastgoed)

Alle Processen

(Bij alle processen van belang)



Omzetgroei

Volume

Omzet en Inkomsten uit Non-Sales

Versterken Prijzen

Verkrijgen, Behouden en Groeien van Klanten

Overhevelen van Activa die Inkomsten Brengen

Prijzen Versterken

Pro-ductinnovatie

Brand-ing Mkt & Sales

Dag Delen

Cross-en Up-selling

Klant Manage-ment

Con-cepten

Klant-ervaring

Cash/Activa Mmt.

Franchi-se/dien-sten

De-mand Mmt.

Prijns Optimali-sering

Evaluëren van breedte assortiment
Verhoog individualisering (bereiding à la minute)
Verzeker het niveau van kwaliteit
Verlaag de introductietijd, blijf concurrentie voor
Dagmenu's met ingrediënten op voorraad
Klantenbehoefte

Focus meer op winstgevendste menu items en diensten
Meer penetratie bij hoog potentieel klanten
Zoom in op effectieve sales en reclame kanalen
Richt op nieuwe markten en segmenten
Verfijn promotie bij bestaande segmenten met hoog potentieel
Hevel zuster-bedrijven over branding en reclame

Pas menu items aan op nieuwe dagdelen
Pas marketing aan op nieuwe dagdelen
Verbeter de voorspelling van de vraag per dagdeel
Richt op nieuwe segmenten per dagdeel
Techniek specifiek per dagdeel (vending machines, koeltechnieken, bereiding)

Maak programma's voor meest winstgevendste producten, items en diensten
Loyaliteits-programma's
Verhoog klantrelatie met merchandise, presenties en 'to go' producten
Verhoog klantrelatie met meerhandels, presenties en 'to go' producten
Loyaliteits-programma's
Ontwerp een programma voor 'micro-klanten' (klachten, afhandeling)

Verhoog de penetratie bij klanten met hoog potentieel
Verhoog klantrelatie door 'overstap'-barniers (klantenkaart)
Verhoog klant-levredienheid (kwaliteit, beeld, waarde, gemak)
Loyaliteits-programma's
Train medewerkers in cross-en upselling
Combineer producten en items als dit waarde toe voegt
Implementeer cross- en upsell technologie bij de FOS
Implementeer en gebruik een SAP dashboard
Beloon up- en cross selling

Pas concepten aan op klanten met hoog potentieel
Focus met name op effectieve sales en marketing per concept
Bereik nieuwe regio's met concepten
Bereik nieuwe klanten met concepten
Ontwikkel nieuwe concepten en kanalen
Optimaliseer goedereenopslag locaties
Onderzoek nieuwe kansen voor concepten
Verbeter de mogelijkheid tot aankoop, ontwikkeling en uitbreiding van concepten
Maak een goede mix van concepten
Pas concepten aan op de markt
Verhoog de bereikbaarheid van de 'range' van concepten bij klanten
Verhoog reinheid, kwaliteit, waarde, beeld en service, gemak en beeld in het restaurant
Verhoog de snelheid van bestellen en leveren
Verbeter de mogelijkheid tot een relatie met de klant
Pas de inrichting aan de regionale verwachting
Verbeter de kennis van werknemers mbt. tot klantrelatie
Stel beloningen in relatiegebied

Ontwikkel sfeer van het restaurant (menu, presentatie, inrichting)
Eerbetoon de klanten!
Pas het dienstmodel aan op de wijze, de strategie (sociale inslag)
Stel verschillende betalingsvormen in
Stel creatieve VDS technologieën in (zelf-scan kassa, freeflow, dispensers)

Verhoog de druk op het verkrijgen van omzet uit activa
Richt op het ontwikkelen van kennis als activa
Hertvesteer en focus op het behalen van afstand van concurrenten
Stel verschillende betalingsvormen in
Stel creatieve VDS technologieën in (zelf-scan kassa, freeflow, dispensers)

Optimaliseer franchise contracten
Onderhandel over leasing afspraken, in de huidige markt
Maak franchises deelgenoot van marketing
Verkoop diensten als ADS processen en training aan franchiseemers
Verbeter franchise auditing en controle
Verbeter het begrip van forecasts van locaties
Verbeter centrale diensten aan franchiseemers
Baloon het gebruik van omzet genererende systemen en diensten
Stel locatie selectie technologie in

Implementeer verregaande vraag voorspel systemen en processen
Focus op segmenten die niet op prijs selecteren
Benadruk differentiatie in producten en menu's
Innopeer producten en diensten
Verhoog contact met verkoopkanalen in het waardesysteem
Pas reclame aan op vraag strategie
Verbeter de manier van vraag aanbod management
Ga exclusiviteitscontracten aan met leveranciers
Verbeter menu levenscyclus
Verhoog de betrouwbaarheid van leveringen
Stel vraag management technologieën in
Geef medewerkers de mogelijkheid vraag te voorspellen

Heroverweeg het aanbod
Differentieer prijzen per klantsegment
Maak prijzen per regio
Bundel producten en menu items
Bundel voor specifieke segmenten (to go)
Pas adverteren aan op prijsdifferentie
Bouw aan begrip van klanten-prijsgevoeligheid
Neem 'gratis' artikelen mee in prijsstrategieën
Verbeter bundelprijzen
Biedt bundels aan met verhoogde waarde
Gebruik technologieën voor meting van prijselasticiteit
Neem winstmarges mee in beloningsystemen

WAARDE VOOR DE

Brutowinst Marge

SG&A

Verbeteren van Efficiëntie
Klantencontact

Verbeteren van
Bedrijfsadministratie

Verbeteren van Efficiëntie
Gedeelde Diensten

Marketing

POS

Bestellingen

Onderhoud

Andere
Activiteiten

ICT

Vastgoed

HRM

Inkoop

Wetgeving

Bedrijfsmanagement

Financieel Mmt.

Menu Samenstelling

Bedrijfs Strategie

- | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Heroverweeg klantsegmenten om op te richten Heroverweeg media en kanalen voor promotie Verbeter de focus op klanten met hoog potentieel Focus marketing op producten met hoge waarde, marge Focus op promotie en marketing met hoge efficiëntie Heroverweeg de mix van producten en menu's Verhoog de kennis van eenzijdigheid van segmenten en producten Pas marketing aan op segmenten Verbeter de definering van product- en bedrijfspecificaties Verbeter het proces van schrappen van producten Verbeter de SLA's met leveranciers Zorg dat medewerkers op de hoogte zijn van concurrerende informatie Verhoog kennis bij marketing-medewerkers Beloon marketing efficiëntie | <ul style="list-style-type: none"> Differentieer in de POS omgang met klanten Ontwerp gemak in POS (zelfservice, workflow) Standaardiseer POS processen Verhoog servicegemak en productkwaliteit Implementeer POS technologie Train medewerkers op gastvrijheid Verbeter POS diensten Verbeter ondersteuning tegen rij vorming Bekijk de rooiveld van kassa's Stel nieuw POS in (counters, to-go, self service, automaten) | <ul style="list-style-type: none"> Verbeter bestel procedures (banqueting) Zorg voor verschillende betaalmogelijkheden Maak bestellingen makkelijker (JIT bereiding) Gebruik andere kanalen voor bestellingen (e-mail) Open 'Keukens' Benadruk belang van bestelprocedures Verander bereidingsmethoden (sousvide, componenten) Bekijk de 'mogelijkheid van rooiveldservice' Verbeter de vaardigheden van medewerkers | <ul style="list-style-type: none"> Centraliseer onderhoud Onderhandel in de onderhoud SLA's Standaardiseer onderhoud | <ul style="list-style-type: none"> Verbeter de afhandeling van constanten Besteed onderhoud uit | <ul style="list-style-type: none"> Integreer toepassingen door het gehele bedrijf (ERP, SEM) Heroverweeg toepassingen Besteed ICT uit Besteed klantenondersteuning uit Besteed onderhoud uit Verbeter ontwerpprocessen Verbeter ondersteuning van klanten Heroverweeg manier van gegevensopslag Stel targets op en leef ze na Heroverweeg lessen of 'bankpen' van ICT middelen Verhoog vaardigheden van technische medewerkers Beloon ICT-efficiëntie | <ul style="list-style-type: none"> Heroverweeg investeringen in vastgoed Overweeg lage kosten vastgoed Verplaats bedrijfsvoering ter verbetering van efficiëntie Verbeter processen rondom vastgoed en aannemers Verhoog het gebruik van investeringen in vastgoed Onderhandel met energie-maatschappijen | <ul style="list-style-type: none"> Besteedt rekrutering uit Besteedt ontwikkeling van medewerkers uit Besteedt loonadministratie en bonusadministratie uit Verminder de HR afstand van hoofdkantoor en operationeel Verbeter rekrutering Verbeter training Verbeter Loonadministratie Zorg voor goede informatie binnen HR Verbeter capaciteitsplanning Verbeter de vaardigheden van HR medewerkers Gebruik distance learning Verlaag de kosten van salariering Onderhandel over prijzen van uitbestede functies | <ul style="list-style-type: none"> Centraliseer inkoop Besteed inkoop uit Verfin de strategie van inkoop (aantal leveranciers) Gebruik kortingen Standaardiseer producten Gebruik kortingen in betaalsopties Verbeter inkoop processen Zorg dat sleutelpersonen inkoop regelen Gebruik (internationale) schaalgroottes Verbeter onderhandelvaardigheden mbt. inkoop Verbeter SLA's | <ul style="list-style-type: none"> Standaardiseer processen mbt. Wetgeving (contracten) Centraliseer en specialiseer afdeling wettelijke zaken Doe aan risico management Verkoop wettelijke zaken aan franchisenemers Gebruik flexibele steun in wetgeving (detachering) Verbeter risico management Train medewerkers wetgevingen na leven | <ul style="list-style-type: none"> Stroomlijn bedrijfsfuncties Stel de bedrijfsfuncties af op de strategie af Stel de bedrijfsstructuur af op de strategie Stel budgetten af op strategieën Verbeter strategisch plan maken Verbeter bedrijfskapitaal procedures Verbeter management van programma's Verbeter de rapportage van procesproductiviteit Verbeter de vaardigheden van middel- en top management Verbeter de overeenkomst met accountants en andere dienstverleners | <ul style="list-style-type: none"> Pas financieel management aan op de strategie Stel boekhouding en analyse bij aan de bedrijfsvoering Standaardiseer rapportage van financiële gegevens Verhoog focus op inzicht in voorspellingen en bedrijfsvoering Verhoog focus op management Verbeter kas management Verbeter C/D processen Verbeter activa management Verbeter efficiëntie mbt. Fiscaal Verbeter de breedte, diepte en hoeveelheid van financiële informatie Verbeter de vaardigheden van financiële medewerkers Stel beloning voor financiële efficiëntie in Verbeter de overeenkomst met financiële dienstverleners | <ul style="list-style-type: none"> Heroverweeg productaanbod Besteed product innovatie uit Verhoog focus op klanten met hoge marges en potenties Ga voor bereiding op de plaats' Heroverweeg het gebruik van product innovatie Verbeter product innovatie mogelijkheden Verhoog de samenwerking met partners en klanten Verbeter product innovatie Verbindt de brand aan meerkolore artikelen Koop horizontaal geïntegreerde bedrijven aan Verbeter product R&D Verhoog de vaardigheden van innovatie medewerkers | <ul style="list-style-type: none"> Stel rapportage, planning, procedures en management op elkaar af Pas strategie van business units aan op bedrijfsstrategie Stel budgetten af op strategie Stel strategieën af op bedrijfsdoelen Verbeter strategische planning processen Verbeter programma management Verbeter boekhouding en metingen Verbeter de toegang tot bedrijfsinformatie bij medewerkers Verbeter vaardigheden van managers Verbeter product R&D Verhoog de vaardigheden van innovatie medewerkers |
|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|---|--|

AANDEELHOUDER

Efficiëntie van Activa

Kosten Verkocht Product

PP&E

Voorraad

Verbeteren Efficiëntie Leveranciers

Verbeteren Efficiëntie Logistiek & Distributie

Verbeteren Efficiëntie Arbeid

Verminderen Voedselkosten

Verbeteren Efficiëntie PP&E

Verbeteren Voorraad Efficiëntie

Strategisch inkopen

- Heroverweeg producten en menuitems
- Manage inkoopt
- Besteedt inkooptfunctie uit
- Gebruik kanalen met lage kosten
- Verbeter inkoopt
- Verhoog focus op herverkopers met hoge waarde
- Verhoog samenwerking met herverkopers
- Verbeter beloning rond inkoop efficiëntie
- Verbeter methodes rond inkoop

Distributie Mmt.

- Verfijn distributiestrategie
- Verhoog nadruk op producten en partnerships met hoge waarden
- Besteedt logistiek en distributie uit
- Ontwerp processen om afval te verminderen
- Verbeter distributiemangement methode
- Verbeter processen die afval verminderen
- Verbeter vaardigheden van distributiemedewerkers
- Verbeter beloning rond distributiemethodes

Voorraad

- Ontwerp processen die afval minimaliseren
- Ontwerp processen die voorraad beheren
- Verbeter ontvangst en opslag van voorraad
- Geef medewerkers betere informatie
- Verbeter de vaardigheden van inkoop medewerkers
- Verbeter inkoopcontrole methoden

Transport en logistiek

- Verfijn distributie en logistiek
- Benadruk producten en partnerships met hoge waarden
- Verbeter transport en leverings-Procédures en algoritmen
- Verbeter coördinatie met herverkopers
- Verbeter voorraad ontvangst en opslagprocessen
- Verbeter informatie voor medewerkers
- Verbeter beloning voor distributeurs

Medewerkers ontwikk

- Heroverweeg voordeeltes voor medewerkers
- Identificeer vaardigheden voor arbeidstaken
- Train medewerkers de benodigde vaardigheden
- Zorg voor ontwikkelingskansen voor medewerkers
- Cross-train medewerkers
- Verfijn voordeeltes voor medewerkers
- Optimaliseer werving procedures
- Train managers medewerker-behoud vaardigheden

Rooster-indeling

- Analysaal arbeidsbehoefte per dagdeel
- Geef medewerkers mogelijkheid voor efficiënt roosterindeling
- Implementeer gevorderde roosterindeling-technologie
- Maximaliseer part-time medewerkers om overhead te sparen
- Optimaliseer aantal medewerkers en uren per shift
- Optimaliseer personeels verloop

Voedselbereiding

- Implementeer bereidingsprocedures
- Zorg voor zelf-services in bereiding (dispensers)
- Optimaliseer routing keuken
- Focus marketing op producten die efficiënt bereid worden
- Verbeter bereidingsmethode
- Open Keuken'
- Train medewerkers op SOP's

Inkoop

- Besteedt rekrutering uit
- Besteedt ontwikkeling van medewerkers uit
- Besteedt loonadministratie en bonus-administratie uit
- Verminder de HR afstand van hoofdkantoor en operationeel
- Verbeter rekrutering
- Verbeter training
- Verbeter Loonadministratie
- Zorg voor goede informatie binnen HR
- Verbeter capaciteitsplanning
- Verbeter de vaardigheden van HR medewerkers
- Gebruik distance learning
- Verlaag de kosten van salarising
- Onderhandel over prijzen van uitbesteedde functies

Recepturen

- Maak recepten die minder afval veroorzaken
- Verhoog gebruik van menu-items met gedeelde componenten
- Gebruik resulturen die minder bereidingstijd nodig hebben
- Benadruk menu-items met weinig afval
- Geef medewerkers betere informatie mbt. Recept-management

Afval

- Ontwikkel processen voor afvalmanagement
- Onderhandel met leveranciers voor versere producten
- Geef beloning voor het minimaliseren van afval
- Implementeer management systeem gekoppeld aan afvalmanagement
- Verbeter afvalmanagement methode
- Verbeter theoretische voedselkosten-calculaties
- Geef medewerkers afval-management training
- Verbeter beloning voor afvalmanagement
- Onderhandel met leveranciers om afvalkosten te delen
- Gebruik keuken apparatuur en processen die afval verminderen
- Verbeter efficiëntie IT-systemen
- Heroverweeg IT-systemen die onderhoud verminderen
- Verwijder IT-systemen die weinig worden gebruikt
- Verbeter locatieselectie

Apparaat/systemen

- Heroverweeg apparatuur en systemen die bedrijfsbehoefte nakomen
- Overweeg de tijd van grote investeringen
- Benadruk ontwerp van operationele efficiëntie
- Verhoog nadruk op preventatief onderhoud
- Gebruik efficiëntere keuken-apparatuur
- Verhoog het gebruik van geleaste keuken-apparatuur
- Verwijder apparatuur die weinig wordt gebruikt
- Gebruik efficiënte IT-systemen
- Heroverweeg IT-systemen die onderhoud verminderen
- Verwijder IT-systemen die weinig worden gebruikt
- Verbeter locatieselectie

Vastgoed en locaties

- Heroverweeg lokale- en vastgoedportfolio
- Ontwikkel bedrijfsmodellen die weinig vastgoed nodig hebben
- Verminder aantal dependancies
- Besteed bedrijfsfuncties (locatieselectie, architectuur)
- Implementeer locatieselectie technologie
- Verhoog het gebruik van geleaste infrastructuur
- Train medewerkers op locatieselectie technieken
- Verbindt beloning aan locatie selectie
- Verbeter locatieselectie en management methoden

Voedselvoorraden

- Heroverweeg menu-item-portfolio
- Ontwikkel bedrijfsmodel met lage voorwaarden
- Benadruk producten met hoge overslag
- Verbeter vraag voorspelling
- Verbeter samenwerking met leveranciers
- Verbeter logistiek en distributie efficiëntie
- Verwijder menu-items met lage vraag en grote voorraden
- Verbeter product SLA's
- Heroverweeg voorraden
- Train medewerkers voorraadtechnieken
- Verbind beloning aan voorraadmanagement

Andere etenswaren

- Heroverweeg menu-item-portfolio
- Ontwikkel bedrijfsmodel met lage voorwaarden
- Benadruk producten met hoge overslag
- Verbeter vraag voorspelling
- Verbeter samenwerking met leveranciers
- Verbeter logistiek en distributie efficiëntie
- Verwijder menu-items met lage vraag en grote voorraden
- Verbeter product SLA's
- Heroverweeg voorraden
- Train medewerkers voorraadtechnieken
- Verbind beloning aan voorraadmanagement

Verwachtingen

Debiteuren/crediteuren

Bedrijfssterkten

Verbeteren Efficiëntie Debiteuren/crediteuren

Verbeteren Effectiviteit Management en Planning

Fac- turen en rente

- Verfijn factuur strategie (openstaande rekeningen)
- Manage kredietrisico
- Verfijn franchiseovereenkomst
- Trek kredietvoorwaarden aan
- Verbeter en standaardiseer kredietanalyse
- Verbeter management van slechte debiteuren
- Verbeter betalingsbeheer

Reke- ningen en rente

- Verfijn factuurstراتيجية (openstaande betalingen)
- Geef voorkeur aan leveranciers met goede betalingsvoorwaarden
- Heroverweeg leveranciers portfolio
- Gebruik breedte leveranciers portfolio om betalingen uit te stellen
- Verbeter de coördinatie van betalingen door het hele bedrijf
- Verbeter analyse van crediteuren

Strate- gisch plan

- Integreer onder- neming, busi- nessunit, inves- tiering en finan- ciële strategie
- Ontwikkel scenario planning
- Integreer lang en korttermijn- planning
- Verbeter identificatie van branche en marktrends
- Verbeter identificatie van kansen en bedreigingen
- Verbeter analyse van businesscases
- Verbeter verband van budgetten met strategische doelen
- Verbeter begrip van bedrijfswaarde
- Verbeter communicatie van strategie, richting en prioriteit
- Verbeter de mogelijkheid tot horizontale integratie
- Verbeter effectiviteit van lobbyen

Pro- gramma uitvoer

- Stel projectief management en investeringen voorop
- Verbeter effectiviteit van programma en projectmodellen
- Focus op projectkwaliteit en risicomana- gement
- Focus op behalen van geduide bedrijfsvoor- delen
- Stel projecten op bedrijfsdoelen af
- Verbeter betrokkenheid van operationele medewerkers in leveren project
- Verwijder inefficiëve en onnodige programma's
- Verbeter aanstellen van middelen op projecten
- Verbeter de verdeling van leiderschap en verantwoording
- Verbeter carrièremogelijk- heden
- Stel management en beloning af op bedrijfsprestatie

BPM

- Benadruk voortgaande pro- jectieve prestatie- management
- Focus op vooruitblikkende informatie
- Focus op KPI's
- Benadruk persoonlijke ontwikkeling
- Versterk en communiceer missie, visie en waarden
- Verbeter ontwikkeling van KPI's
- Verbeter analyse van bedrijfsinformatie
- Focus op de meest belangrijke informatie
- Verbeter de mogelijkheid verandering door te voeren
- Verbeter de verdeling van leiderschap en verantwoording
- Verbeter carrièremogelijk- heden
- Stel management en beloning af op bedrijfsprestatie

Franchi- sing

- Zorg voor centra- le en gestan- daardiseerde diensten aan franchise- nemers
- Ontwikkel franchise- nemer communicatie (delen van best practises)
- Beleef excellentie prestaties
- Optimaliseer de locatie van franchise- nemers
- Verbeter de relatie met franchise- nemers
- Verbeter de voorwaarden met franchise- nemers
- Verbeter de communicatie met franchise- nemers
- Verbeter de marketing met franchise- nemers
- Verbeter de diensten en ondersteuning van franchise- nemers
- Verbeter de kwaliteit van ICT- systemen
- Verbeter de toegang en distributie van bedrijfsinformatie
- Verbeter beveiliging systemen en data
- Verbeter vaardigheden van medewerkers mbt. procesinnovatie
- Verbeter de vaardigheden van technische medewerkers
- Verbeter effectiviteit werving

Oper. Excel- lence

- Bouw aan een- cultuur rond operational excellence
- Bouw aan pro- ceesverbetering en innovatie als kerncompetentie
- Benadruk samenwerking tussen business units en afdelingen
- Benadruk kwaliteits- management
- Verbeter analyse van prestaties van bedrijfs processen
- Verhoog inte- gratie bedrijfs processen over organisatie grenzen
- Verbeter het houden aan wetgeving
- Verbeter persoonlijke veiligheid
- Verbeter het delen van kennis door het bedrijf heen
- Verbeter prestatie en betrouwbaarheid van ICT- systemen
- Verbeter de kwaliteit van bedrijfsinformatie
- Verbeter de toegang en distributie van bedrijfsinformatie
- Verbeter beveiliging systemen en data
- Verbeter vaardigheden van medewerkers mbt. procesinnovatie
- Verbeter de vaardigheden van technische medewerkers
- Verbeter effectiviteit werving

Partner- ships/ samenw

- Bekijk partner- ships fusies en aankoop kansen
- Stel samenwerking binnen het bedrijf als kerncompetentie
- Benadruk operationele integratie met partners
- Verbeter de mogelijkheid om partner- kansen te identificeren
- Verbeter de kennis van sterke en zwakten van partners
- Verbeter de kwaliteit en snelheid van communicatie met partners
- Verbeter het delen van kennis
- Verbeter de integratie van IIT- systemen
- Verbeter de vaardigheden van medewerkers mbt. samenwerking

Sterke Relaties

- Identificeer belanghebbenden en hun prioriteiten
- Stel belanghebbenden relaties als organisatorische prioriteit
- Verbeter relaties- managementstrategieën voor belanghebbenden groepen
- Verbeter het begrip van belangen van belanghebbenden
- Verbeter identificatie van kansen om waarde te verhogen
- Verbeter waardelevering aan klanten
- Verbeter waardelevering aan franchise- nemers
- Verbeter waardelevering aan aandeelhouders
- Verbeter waardelevering aan medewerkers
- Verbeter waardelevering aan partners
- Gebruik de kracht van relaties voor concurrentie voordeel

Flexibi- liteit

- Focus op flexibiliteit van de bedrijfsvoering
- Maak flexibiliteit een kerncompetentie
- Stel product, diensten en procesinnovatie als kerncompetentie
- Verbeter flexibiliteit van organisatiestructuur
- Verbeter de flexibiliteit van bedrijfspro- cessen
- Verbeter communicatie en kennisoverdracht
- Verbeter productinnovatie processen
- Verbeter flexibiliteit en inzetbaarheid van IT- systemen
- Verbeter inzetbaarheid van managers en medewerkers
- Verbeter product- service en procesinnovatie vaardigheden van medewerkers

Strateg- ische Activa

- Benadruk strategische activa
- Stel de ontwikkeling van strategische activa als kerncompetentie
- Hevel strategische activa over
- Ontwikkel sterke partnerrelaties
- Ontwikkel positieve relaties en allianties
- Ontwikkel goodwill
- Ontwikkel een sterke brand
- Ontwikkel kennis kapitaal (copyright en trademarks)
- Ontwikkel uniek IT- middelen

Index

A

activiteiten, 1; 3; 4; 17; 45; 51; 52; 59; 63;
64; 66

arbeidsmarkt, 26; 27; 28

B

bedrijfscatering, 17; 21; 22; 33; 61

bedrijfsmiddelen, 3; 15; 16; 50; 60; 63

bedrijfsmodel, 8; 12; 15; 16; 34; 59; 60;
61; 67; 94

belanghebbenden, 35; 58; 62; 63; 64

BMI, ix; 3; 4; 5; 6; 12; 13; 16; 30; 31; 34;
39; 53; 54; 68; 84

branding, 33; 59; 60

C

capaciteit, 10; 27

competenties, 28; 38; 45; 50; 59; 61; 64;
67

concessiecatering, 28

concurrentie, 7; 9; 15; 16; 26; 32; 36; 64

concurrentievoordeel, 9

consument, 13; 18; 28; 30; 37; 44; 45; 46;
59; 60; 62; 67; 94

contractvormen, 20; 60

D

diensten, 2; 3; 13; 16; 17; 26; 34; 35; 47;
59; 60; 61; 62; 67; 84

differentiatie, 7; 32; 36

dilemma, 58; 62; 63; 67

disruptive innovation, 12; 15; 48

distributie, 43; 44; 46; 50; 61

distributiekkanalen, 3; 43; 44; 59

duurovereenkomst, 17; 34; 62; 84

duurzaamheid, 6; 14; 54; 60

F

facilitaire dienstverlening, iii; 2; 17; 27; 34;
35

foodservice, 26; 27; 28; 35; 61

fusies, 20; 24; 26

G

globalisering, 26

H

horeca, 33; 62

I

ICT, ix; 26; 29; 59

innovatie, 3; 7; 8; 9; 10; 11; 15; 16; 17; 31;
33; 60; 85

institutionele catering, 17; 21; 23; 28; 33;
35

K

kernactiviteit, 17; 34; 45; 60; 67

klantbehoeften, 3; 13; 14; 15; 16; 32; 59;
60; 67

klantensegmenten, 3; 13; 14; 43

kosten, 15; 28; 37; 40; 41; 47; 48; 59; 60;
86

M

maincontracting, 59

O

onderwijs catering, 20; 21; 24; 28; 30; 33;
62

oriëntaties, 60; 67

P

partners, 53; 59

product, 8; 12; 13; 14; 15; 33; 35; 40; 42;
43; 45; 47; 48; 49; 50; 63

producten, 2; 3; 11; 16; 59; 60; 61; 67; 86;
94

R

retail, 27; 28; 35; 59; 61; 62

S

scenario's, 4; 17; 58; 62

sustaining innovation, 11; 16

T

technologie, 8; 11

toegevoegde waarde, 16; 31; 32; 33; 42;
52; 54

totaalervaring, 3; 43; 59

trends, 25; 30; 47; 58; 63

U

uitbestedingspercentage, 21; 23

V

veranderingsagent, 10; 64

Vergrijzing, 28

W

waardeketen, 4; 15; 29; 34; 52

waardesysteem, 44; 45; 52; 53

welzijn, 29; 30

Z

zorginstellingen, 29

Eindnoten

ⁱ EasyJet en Amazon.com hebben elk met een eigen innovatief bedrijfsmodel de branche waarin zij zich bewegen geschokt. Aanvankelijk werd EasyJet niet serieus genomen door traditionele luchtvaartmaatschappijen die niets in het bedrijfsmodel zagen. Later ontstonden bij deze bedrijven kopieën die trachtten dezelfde nieuwe markt te betreden. De kracht van Amazon ligt mede in de wisseling van informatie tussen de leden van het klantenbestand. Van Amazon zijn vele kopieën, die elk bepaalde producten aan de man brengen.

ⁱⁱ Ryanair en Bol.com zijn twee van de voorbeelden van gekopieerde innovatieve bedrijfsmodellen. Het verschil bij Ryanair in vergelijking met EasyJet is dat eerstgenoemde nog dichter tegen de marge aanzitten, door exclusief op secundaire en tertiaire luchthavens te vliegen.

ⁱⁱⁱ Toen KLM geconfronteerd werd met EasyJet, had het aanvankelijk de keus met de low-cost beweging mee te gaan. Het zou echter betekenen dat bijvoorbeeld de stewardessen die gewend waren buitengewone service te verlenen, nu een minimale service moesten gaan verlenen. Deze discrepantie zou zich ook voordoen in bijvoorbeeld Maintenance, Training en Planning. Uiteindelijk is ook KLM meegegaan met KLM excel in Groot Brittannië. Het is door dit soort verschillen in opvatting nooit een groot succes geworden.

^{iv} Aldi heeft in Nederland echt voet aan de grond gekregen na en tijdens de 'prijzenoorlog' tussen de gevestigde supermarkten. Consumenten waren de hoge prijzen door misstanden bij marktleider Albert Heijn meer dan zat en gingen als alternatief bij deze discounter winkelen. De producten zijn vaak van B-merken, 'diepvriesvers' en het aantal medewerkers is minimaal. Amazon.com heeft de boekwinkels overonderd door via het internet een breed assortiment boeken een aanverwante artikelen goedkoop voor thuisbezorging aan te bieden. EasyJet heeft, met hun kopie van het bedrijfsmodel van Southwest Airlines, passagiers op vooral korte vluchten

overgenomen van de grote luchtvaartmaatschappijen in Europa. IKEA heeft een bedrijfsmodel ontworpen waarbij de consument meubels zelf moet assembleren uit handelbare pakketten. Ze spreken zo in Nederland vanaf de jaren '70 nieuwe klantengroepen aan.

^v De Koreaanse bedrijven Hyundai en Kia hebben een nieuwe golf ingezet om kleine auto's op de markt te brengen, die betaalbaar zijn voor bijna iedereen. Toyota en Nissan hebben dit enige decennia gelden ook al een keer gedaan en Ford deed het met zijn A-Ford in het begin van de vorige eeuw. EasyJet heeft naast het overnemen van passagiers van grote maatschappijen ook een nieuwe markt aangesproken van mensen die normaal een ticket niet konden of wilden betalen.

^{vi} Als een bedrijf het personeel in een personeelskantine eten en drinken verstrekt, dan is de BTW op de kosten daarvan in beginsel aftrekbaar. Als het personeel het bedrijf daarvoor een kleine vergoeding betaalt, behoort dat tot de BTW-omzet van de onderneming. Er kan sprake zijn van zogenoemde 'bevoordeling' van het personeel. Als dat het geval is, dan is de BTW niet of slechts deels aftrekbaar. De BUA wet zorgt ervoor dat een ondernemer geen of slechts beperkt voorbelasting af kan trekken als de bedrijfskosten (geheel of gedeeltelijk) voor het bedrijf een consumptief karakter hebben. Het gaat hier mede om goederen en diensten voor persoonlijk gebruik door personeel. Er geldt een drempelbedrag van €227,-. Zo lang de onderneming bij de berekening van de kosten onder de drempel blijft, hoeft het de voorbelasting niet te corrigeren. De BTW op de kosten blijft in die gevallen gewoon aftrekbaar binnen de onderneming.

^{vii} Elijor huist als concern: Modus Mood and Food, Holland Catering Specialisten, Restoplan BV. en Le Grand Bernard. Dit zijn bedrijven die horizontaal geïntegreerd zijn. De Compass-group heeft soortgelijke geïntegreerde concernleden in Dishcovery Catering Company BV., ECS Catering, Eurest Nederland., Top Ten Catering, Selecta Nederland, Medirest, Rosel, van der Heijden; de partycateraar

en Select Service Partner. Sodexho is actief in de partycatering met Sodexho Prestige. Ook ISS Catering Services, het jongste lid van Veneca maakt deel uit van een concern: ISS Nederland dat ook de bedrijfsonderdelen ISS Cleaning Services, ISS Damage Control, ISS Food Hygiëne, ISS Hospital Services, ISS Hygiëne Services, ISS Integrated Facility Services, ISS Landscaping Services en ISS Online Support Services exploiteert.

viii ERP staat voor Enterprise Resource Planning. Dat is standaardsoftware, die de belangrijkste bedrijfsfuncties integreert in één totaalpakket. Dit wordt ook wel een 'bedrijfsbrede automatiseringsoplossing' genoemd. ERP gaat uit van het optimaliseren van bedrijfsprocessen door ze te samen te brengen in één systeem. Gevolg: grotere efficiency en kostenbesparingen. ERP is voortgekomen uit MRP en is een reactie op de beperkingen, die kleefden aan de eerste automatiseringsgolf. Dat was toen de pc's voor het eerst hun intrede deden in de bedrijven. Destijds gebeurde alles nog apart. Er waren aparte programma's voor de boekhouding, voor voorraadbeheer, planning en dergelijke. Gevolg: inefficiency, want dezelfde gegevens moesten keer op keer opnieuw ingevoerd worden en deze programma's konden niet met elkaar communiceren. In ERP pakketten is dat anders. Ze zijn modulair opgebouwd en de ingevoerde gegevens worden in al die modules benut. Standaardmodules zijn: inkoop, voorraadbeheer, productieplanning, stuklijsten, capaciteitsplanning, financiën, distributie, human resource, verkoop en service. Omdat er in ERP-pakketten veel gegevens worden vastgelegd is er in principe ook weer veel management-informatie uit te halen. Toch is dit niet de sterkste kant van de huidige systemen. Vaak zijn er daarvoor toch weer aparte programma's nodig (de zogeheten Business Intelligence Applications of ('management cockpits')). De hausse van ERP-implementaties in de jaren '90 kan als de tweede automatiseringsgolf worden gezien. Internet computing is de derde.

ix Afgelopen decennia zijn veel bedrijven overgegaan op ERP-systemen (Enterprise Resource Planning). Naast de voordelen zoals optimalisatie van

operationele processen en de meer klantgerichte focus brengen deze ERP-systemen ook een vloed aan informatie met zich mee. Voor het strategisch management proces is deze informatie van grote waarde. Strategisch management houdt in dat strategische beslissingen worden vertaald naar concrete operationele doelen binnen alle geledingen van organisaties. Verder houdt het ook in dat de terugkoppeling die uit de activiteiten voortvloeit weer wordt gebruikt bij het leren en bij het optimaliseren van de strategie. Strategisch management brengt de totale activiteiten in lijn met de verwachtingen van aandeelhouders en andere belanghebbenden zoals klanten, business partners en partijen in de samenleving.

mySAP Strategic Enterprise Management (mySAP SEM) ondersteunt dit totale proces van strategisch management met de volgende onderdelen:

- Corporate Performance Monitoring (CPM). Belangrijkste onderdelen hierbinnen zijn de Balanced Scorecard en de Management Cockpit (SEM-CPM).
- Business Planning and Simulation (BPS). Hiermee wordt het totale planningsproces voor zowel bottom-up als top-down planning' binnen een onderneming ondersteund. Via simulaties kunnen verschillende planningsscenario's doorberekend worden (SEM-BPS).
- Business Consolidation (BCS). BCS biedt de mogelijkheid zowel de wettelijk verplichte als de managementconsolidatie efficiënt uit te voeren (SEM-BCS).
- Stakeholder Relationship Management (SRM). Doel hiervan is de interactieve communicatie met de verschillende belanghebbenden binnen en buiten de onderneming.
- Business Information Collection (BIC). Dit biedt de mogelijkheid naast relevante gestructureerde data ook relevante ongestructureerde data op een efficiënte manier te verzamelen, te verwerken, te evalueren en op te slaan.