

Maison van den Boer zoekt strategie

“Hoe realiseert Maison van den Boer groei in een nieuwe markt”

Auteur:

Jolijn Fortmann

Studentnummer:

20021494

Opleiding:

**Facility Management
Haagse Hogeschool**

Maison van den Boer zoekt strategie

“Hoe realiseert Maison van den Boer groei in een bestaande markt”

Auteur:	Jolijn Fortmann
Studentnummer:	20021494
Jaar van uitgave:	2007
Opdrachtgever:	Dhr. T. Duindam Vestigingsmanager Stadion Galgewaard en Manager PMC5 Maison van den Boer Herculesplein 241 3584 AA Utrecht
Opleiding:	Facility Management Haagse Hogeschool Sector economie & management Johanna Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag
Docentbegeleider:	mw. M.C.Th. Harlaar-Oostveen
Medebeoordelaar:	dhr. J. Kloos
Onderzoekperiode:	november 2006 t/m maart 2007

Auteursreferaat

Onderzoek naar de nieuwe **product/marktcombinatie** van Maison van den Boer, de markt van publiekscatering. Onderzoeksvraag is hoe Maison van den Boer haar **marktbewerkingsstrategie** kan formuleren en invulling kan geven aan de **externe communicatie**, zodat de PMC 5 in 2008 een toegevoegde waarde levert aan de Koninklijke de Boer Groep. Achterliggende doelstelling is dat de PMC 5 een **zelfstandige business unit** wordt die voldoet aan de eisen betreffende ISO en de algemene bedrijfsvoeringeisen van Maison van den Boer.

In dit rapport wordt een advies gegeven omtrent de haalbaarheid van de ambitie van Maison van den Boer ten opzichte van de nieuwe product/marktcombinatie. Daarbij zijn de ervaringen van andere organisaties binnen de publiekscatering markt meegenomen. Ook is er gekeken naar het huidige aanbod van publiekscatering en naar de belangrijkste **trends en ontwikkelingen** op deze markt.

Het uiteindelijke advies bestaat uit een aantal **marketingtechnische aanbevelingen** en **bedrijfskundige consequenties** voor Maison van den Boer.

In de bijlagen: organogrammen, onderzoeksresultaten van het externe onderzoek en een tijdsplanning voor de implementatie.

Indexreferaat: FM, Facility Management, scriptie, publiekscatering markt, product/marktcombinaties, onderzoeksmethoden, publiekscatering markt, marktbewerkingsstrategie, marketing communicatiemiddelen, SWOT-analyse, Marketingmix.

Managementsamenvatting

De aanleiding van dit onderzoek is het in de markt zetten van een nieuwe product/marktcombinatie (PMC) die in 2008 voor Maison van den Boer een volwaardige business unit moet zijn. Dit houdt in dat Maison van den Boer de nieuwe markt dient te verkennen, de concurrentie dient vast te stellen en de kritische succesfactoren te onderzoeken. De markt waarop Maison van den Boer binnen de PMC5 wil gaan opereren, laat zich kenschetsen als de publiekscateringmarkt. Het is een markt waarin reputatie, prijs en merknaam belangrijk zijn. Tevens is het een niet transparante markt.

Maison van den Boer is een organisatie die hoogstaande kwaliteit levert en wil dit ook kunnen aanbieden op de publiekscateringmarkt. Daarbij is een vereiste om te beschikken over specifieke kennis.

Het uiteindelijke doel van dit onderzoek is het uitbrengen van een bruikbaar advies over de haalbaarheid van de ambitie betreffende de PMC5 van Maison van den Boer. Hierbij is het van belang een marktwerkingstrategie te formuleren en invulling te geven aan de externe communicatie.

Het onderzoek moet antwoord geven op de volgende probleemstelling:

Hoe kan Maison van den Boer haar marktwerkingstrategie formuleren en invulling geven aan de externe communicatie, zodat de PMC 5 in 2008 een toegevoegde waarde levert aan de Koninklijke de Boer Groep?

Voor het verkrijgen van antwoord op de probleemstelling is er onderzoek verricht naar de organisatie, de huidige situatie ten aanzien van de invulling van de PMC5 en naar begrippen als toegevoegde waarde en publiekscatering. Om de benodigde informatie te verkrijgen voor dit adviesrapport zijn de volgende onderzoeksmethoden toegepast: deskresearch en (telefonische) interviews met belangrijke stakeholders uit de publiekscateringmarkt en de manager van de afdeling Marketing. Tijdens dit onderzoek is deelgenomen aan een wekelijkse projectgroep. Tevens is er gebruik gemaakt van een aantal marketingmodellen, zoals een SWOT-analyse, marketingmix en een concurrentieanalyse.

Op basis van de resultaten die is de publiekscateringmarkt beschreven. Deze markt kan omschreven worden als een zeer gecompliceerde markt, waarop je niet zomaar een grote speler kunt worden. Om succesvol te kunnen zijn dienen nieuwe toetreders te beschikken over een aantal kerncompetenties. Deze kerncompetenties bestaan uit het hanteren van de juiste prijs/kwaliteitverhouding, het in kunnen spelen op de behoefte van de klant, het bieden van kwaliteit en hospitality en het spreken van de taal van de gekozen markt. De gewenste situatie ten aanzien van de PMC5 is met behulp van de marketingmix beschreven. Een geschikte marktwerkingstrategie is er niet geformuleerd vanwege het ontbreken van informatie die nodig zijn bij deze formulering.

Na bestudering van de resultaten die behaald zijn, kan er geconcludeerd worden dat Maison van den Boer beschikt over een verkeerde associatie. Maison van den Boer wordt geassocieerd met het leveren van hoogstaande kwaliteit, maar dan voornamelijk gericht op de party- en vipcatering. Tevens kan er geconcludeerd worden dat Maison van den Boer niet over de specifieke kennis ten aanzien van de publiekscateringmarkt beschikt.

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

1. Kennisvergaring met betrekking tot de publiekscatering markt
2. Uitvoeren marktonderzoek onder specifieke doelgroepen
3. CRM-planning maken
4. Gebruikmaking specifieke communicatiemiddelen
5. Naamsbepaling voor de PMC5

Ter afsluiting bevat dit rapport een financieel hoofdstuk waarin de financiële consequenties van de aanbevelingen in kaart worden gebracht en het implementatieplan.

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie die is geschreven naar aanleiding van het onderzoek dat ik heb uitgevoerd bij Maison van den Boer. Dit afstudeeronderzoek is onderdeel van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. De afstudeeropdracht is uitgevoerd in de maanden oktober t/m januari 2007.

De afstudeerperiode is een intensieve periode geweest die geheel in het teken stond van het onderzoeken van de publiekscateringmarkt om uiteindelijk een goed advies te kunnen formuleren voor Maison van den Boer. Intensief was het, omdat ik elke dag bezig was met het onderzoek en het moeilijk was afstand van het onderwerp te doen. Desondanks heb ik met plezier gewerkt aan het onderzoek en dit komt mede door de opdracht die mij zeer heeft aangesproken.

Vanuit deze positie wil ik graag een aantal mensen bedanken voor de ondersteuning en begeleiding die zij mij hebben geboden tijdens het afstudeertraject. In de eerste plaats wil ik Maison van den Boer bedanken voor het aanbieden van een afstudeeropdracht. Thijs Duindam en Jasper Geijssen wil ik bedanken voor de begeleiding vanuit Maison van den Boer. Mariëtte Harlaar en Jaap Kloos dank ik zeer hartelijk voor de geweldige begeleiding vanuit school. Naast mijn twee begeleiders wil ik ook Michael Geerdink bedanken voor de hulp die ik gekregen heb. Als laatste wil ik mijn familie en huisgenoten bedanken voor de steun gedurende de gehele afstudeerperiode.

Jolijn Fortmann
Leiden, 6 februari 2007

Inhoudsopgave

INLEIDING	Blz. 1
HOOFDSTUK 1 DE ORGANISATIE	Blz. 3
1.1 Maison van den Boer	Blz. 3
1.2 Missie	Blz. 4
1.3 Visie	Blz. 4
1.4 Interne structuur	Blz. 4
1.4.1 Divisiestructuur	Blz. 5
1.5 Organisatiecultuur	Blz. 5
1.6 Procesbeschrijving	Blz. 6
1.7 Externe communicatie	Blz. 6
1.8 Introductie nieuwe product/marktcombinatie – PMC5	Blz. 7
1.9 Samenvatting	Blz. 7
HOOFDSTUK 2 ONDERZOEKSOPZET	Blz. 8
2.1 Het probleem	Blz. 8
2.1.1 Probleemstelling en subvragen	Blz. 8
2.1.2 Doelstelling	Blz. 8
2.1.3 Afbakening onderzoeksgebied	Blz. 8
2.2 Fasen onderzoeksproces	Blz. 9
2.2.1 Oriëntatiefase	Blz. 9
2.2.2 Onderzoeks- en oplossingsfase	Blz. 9
2.2.3 Invoeringsfase	Blz. 9
2.3 Onderzoeksmethoden	Blz. 10
2.3.1 Telefonische benadering	Blz. 10
2.3.3 Open interview	Blz. 10
2.3.4 Projectgroep deelname	Blz. 11
2.4 Onderzoeksmodellen	Blz. 11
2.4.1 SWOT-analyse	Blz. 11
2.4.2 Marketingmix	Blz. 11
2.5 Onderzoeksverantwoording	Blz. 11
2.5.1 Theoretisch onderzoek	Blz. 11
2.5.2 Empirisch onderzoek	Blz. 11
2.5.3 Kwalitatief onderzoek	Blz. 12
2.5.4 Beschrijvend onderzoek	Blz. 12
2.6 Doelgroep	Blz. 12
2.7 Samenvatting	Blz. 12
HOOFDSTUK 3 DE HUIDIGE SITUATIE	Blz. 13
3.1 Publiekscatering – PMC5	Blz. 13
3.1.1 Product	Blz. 13
3.1.2 Plaats	Blz. 14
3.1.3 Prijs	Blz. 14
3.1.4 Promotie	Blz. 14
3.1.5 Personeel	Blz. 15
3.2 Samenvatting	Blz. 16

HOOFDSTUK 4 MARKTBESCHRIJVING	Blz. 17
4.1 De markt	Blz. 17
4.1.1 Spelers op de markt	Blz. 17
4.1.2 Kritische succesfactoren	Blz. 18
4.1.3 Trends en ontwikkelingen	Blz. 19
4.2 Analyse onderzoeksgegevens PMC5	Blz. 19
4.2.1 Specifieke sterkte en zwakte	Blz. 20
4.2.2 Groeistrategieën van Ansoff	Blz. 21
4.2.3 Specifieke kansen en bedreigingen	Blz. 22
4.2.4 SWOT-analyse	Blz. 22
4.3 Samenvatting	Blz. 24
HOOFDSTUK 5 GEWENSTE SITUATIE PMC5	Blz. 25
5.1 Formulering marketingstrategie	Blz. 25
5.2 Bepaling van de doelmarkten	Blz. 25
5.3 Positionering	Blz. 26
5.4 Marketingstrategie	Blz. 26
5.4.1 Prijs	Blz. 26
5.4.2 Product	Blz. 27
5.4.3 Plaats	Blz. 27
5.4.4 Promotie	Blz. 27
5.4.5 Personeel	Blz. 28
5.5 Samenvatting	Blz. 28
HOOFDSTUK 6 CONCLUSIES & AANBEVELINGEN	Blz. 29
6.1 Conclusies	Blz. 29
6.1.1 Gehele organisatie	Blz. 29
6.1.2 Gekozen markt	Blz. 29
6.2 Aanbevelingen	Blz. 31
HOOFDSTUK 7 BEDRIJFSKUNDIGE CONSEQUENTIES	Blz. 33
7.1 Personele en organisatorische consequenties	Blz. 33
7.2 Financiële consequenties	Blz. 34
7.2.1 Kosten aanbevelingen	Blz. 34
7.2.2 Baten aanbevelingen	Blz. 35
7.3 Samenvatting	Blz. 35
HOOFDSTUK 8 IMPLEMENTATIE ADVIEZEN	Blz. 36
8.1 Implementatieplan	Blz. 36
8.2 Planning	Blz. 37
8.3 Draagvlak creëren	Blz. 37
BEGRIPPENLIJST	Blz. 38
BRONVERMELDING	Blz. 40
BIJLAGEN	Blz. 42

Inleiding

Ter afsluiting van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool dient iedere student een adviesrapport te schrijven over een facilitair beleidsprobleem dat de student, in opdracht van een organisatie, op systematische wijze op dient op te lossen. Het eindresultaat vormt een rapport, waarin aanbevelingen worden gedaan ter oplossing van het probleem.

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Maison van den Boer waarvan het hoofdkantoor gevestigd is in Veghel. Maison van den Boer is actief op verschillende deelmarkten binnen de cateringbranche. De markt waarop Maison van den Boer binnen de PMC5 opereert laat zich kenschetsen als de publiekscateringmarkt. Het is een markt waarin reputatie, prijs en merknaam belangrijk zijn. Tevens is het een niet transparante markt.

De aanleiding van dit onderzoek is het in de markt zetten van een nieuwe PMC die in 2008 een volwaardige business unit moet zijn. Dit houdt in dat Maison van den Boer de nieuwe markt dient te verkennen, de concurrentie dient vast te stellen en de kritische succesfactoren te onderzoeken. Maison van den Boer is een organisatie die hoogstaande kwaliteit levert en wil dit ook kunnen aanbieden op de publiekscateringmarkt. Daarbij is een vereiste om te beschikken over specifieke kennis. Daarnaast ontbreekt het bij Maison van den Boer over de juiste associatie. Maison van den Boer wordt nog teveel geassocieerd met de party- en vipcatering. Bij het veranderen van deze associatie speelt de externe communicatie een belangrijke rol. Maison van den Boer is zich ervan bewust dat het beschikken over de hierboven genoemde kerncompetenties bepalend zijn voor het doen slagen van de PMC5.

Op basis van bovenstaande gegevens kan de probleemstelling voor het onderzoek naar de haalbaarheid van de ambitie van Maison van den Boer ten opzichte van de PMC 5 als volgt geformuleerd worden:

Hoe kan Maison van den Boer haar marktwerkingstrategie formuleren en invulling geven aan de externe communicatie, zodat de PMC 5 in 2008 een toegevoegde waarde levert aan de Koninklijke de Boer Groep?

Om antwoord te kunnen geven op deze probleemstelling zijn er subprobleemstellingen geformuleerd. Deze vormen een leidraad voor het rapport. De subprobleemstelling luiden als volgt:

1. Hoe ziet de huidige situatie ten aanzien van de PMC5 eruit?
2. Hoe ziet de markt van publiekscatering er in Nederland uit?
3. Welke plek is er op de publiekscateringmarkt voor Maison van den Boer ten opzichte van de concurrentie?
4. Welke marktwerkingstrategie kan Maison van den Boer gebruiken om haar marktaandeel in de publiekscatering in 2008 substantieel te vergroten?
5. Hoe kan Maison van Boer het nieuwe product bekend maken onder de potentiële klant?
6. Wat zijn de consequenties (financieel, personeel en organisatorisch) van de aanbevelingen in het adviesrapport ten opzichte van de nieuwe PMC in 2008?

Het doel van dit onderzoek is het uitbrengen van een bruikbaar advies omtrent de haalbaarheid van de ambitie betreffende de PMC5 van Maison van den Boer met behulp van een stapsgewijze aanpak. Het advies wordt gegeven met behulp van het beantwoorden van bovengenoemde subprobleemstellingen.

De inhoud van dit onderzoek is relevant voor de directie van Maison van den Boer en de afdelingen Keuken, Logistiek en Sales vanwege de nauwe betrokkenheid bij de PMC5. Ook voor de afdeling gevestigd in stadion Galgewaard die zich voornamelijk bezighoudt met de PMC5 is het relevant. Dit onderzoek is eveneens bestemd voor alle overige medewerkers van Maison van den Boer die geïnteresseerd zijn en de opleiding Facility Management van de Haagse Hogeschool.

Na het definiëren van het probleem, het opstellen van een probleemstelling en subprobleemstellingen is er gestart met een oriënterend onderzoek naar de organisatie. Deze oriëntatie dient als theoretische achtergrond bij het vervolg van het onderzoek. Tijdens deze oriëntatie is gebruik gemaakt van de internetsite van Maison van den Boer, het kwaliteitshandboek¹, het marketing budgetboek² van Maison van den Boer en eigen ervaringen. Vervolgens is de huidige situatie ten aanzien van de PMC5 in kaart gebracht met behulp van het presentatieboek over de PMC5 en de kennis die vergaard is door de wekelijkse vergaderingen met Thijs Duindam, vestigingsmanager en tevens manager van de PMC5, en Jasper Geijssen die verantwoordelijk is voor de operationele werkzaamheden binnen de PMC5. Nadat de huidige situatie is onderzocht, heeft het verdere onderzoek zich op de externe markt gericht met behulp van telefonische interviews met belangrijke stakeholders uit de publiekscatering markt. Onder de externe markt worden de organisaties verstaan die werkzaam zijn op de publiekscateringmarkt. Het advies wat geformuleerd wordt zal uiteenzetten of de ambitie die Maison van den Boer heeft daadwerkelijk haalbaar is.

Het rapport is als volgt opgebouwd:

In **hoofdstuk 1** wordt allereerst de onderzoeksopzet beschreven. **Hoofdstuk 2** bevat een organisatieanalyse van Maison van den Boer **hoofdstuk 3** beschrijft de huidige situatie ten aanzien van de PMC5. In **hoofdstuk 4** wordt er een beschrijving van de nieuwe markt gegeven. **Hoofdstuk 5** beschrijft de inrichting van de PMC5. **Hoofdstuk 6** bevat de conclusie en aanbevelingen ten aanzien van de gehele organisatie en de PMC5. In **hoofdstuk 7** worden de organisatorische, personele en financiële consequenties behandeld. Het implementatieplan ten aanzien van de adviezen wordt beschreven in **hoofdstuk 8**.

De bijlagen bevatten documenten die tijdens de afstudeerfase zijn geschreven en/of gebruikt om tot het eindresultaat te komen, zoals de resultaten van het externe onderzoek, samenvattingen van interviews, organogrammen. Tevens is een verklarende begrippenlijst opgenomen.

¹ Kwaliteitshandboek 2006 Maison van den Boer

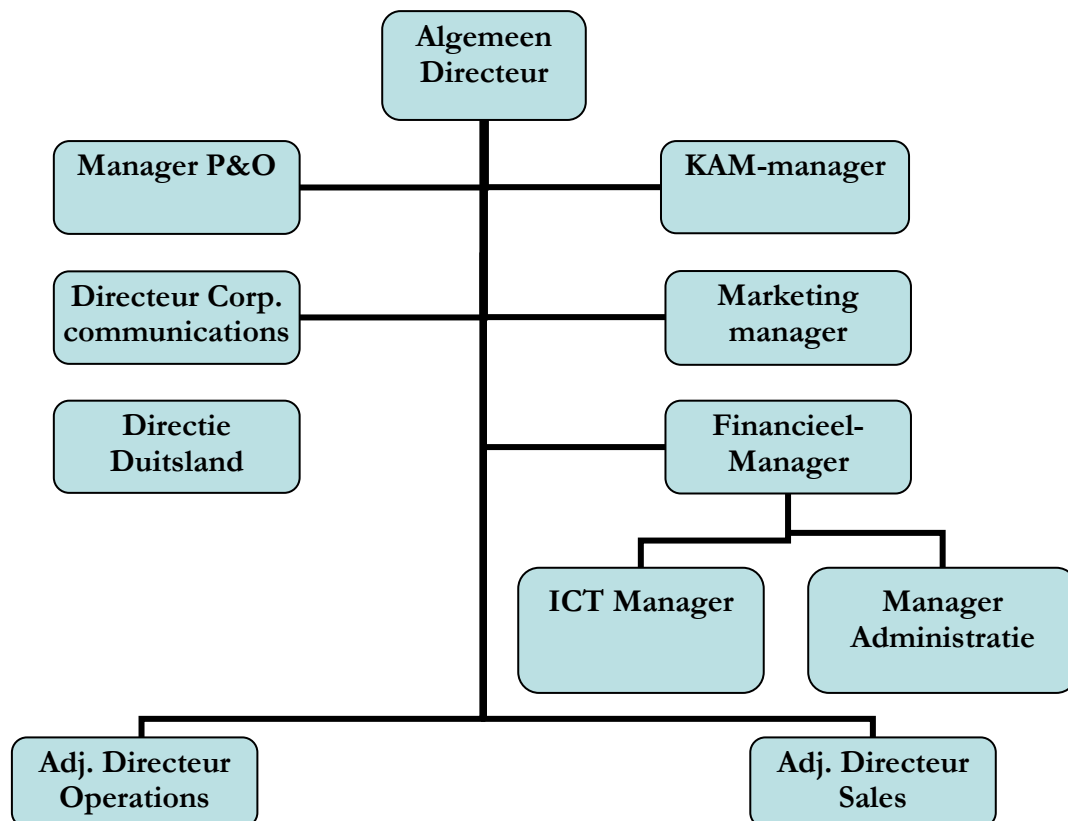
² Marketing budgetboek 2005-2006 afdeling Marketing Maison van den Boer

Hoofdstuk 1. De organisatie

In dit hoofdstuk wordt allereerst Maison van den Boer als organisatie in zijn geheel besproken. Daarbij wordt de missie en visie beschreven en de markt waarop Maison van den Boer actief is. Achtereenvolgens wordt aan de volgende onderwerpen aandacht besteedt aan de structuur van de organisatie, kenmerken van de genoemde structuur, de PMC's en hun taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, de doelgroepen en de marktwerkingstrategieën die gebruikt wordt om de doelgroep te bereiken. In dit hoofdstuk is gekozen om deze specifieke aspecten te belichten vanwege de relevantie voor het verdere onderzoek. Dit hoofdstuk beschrijft de interne oriëntatie die plaatsvond in de oriëntatiefase.

1.1 Maison van den Boer

Maison van den Boer, sinds 1906 gevestigd in Veghel, is in de loop der jaren van vader op zoon uitgebreid van een banketbakkerij tot het grootste en meest gespecialiseerde partycateringbedrijf van Nederland. Maison van den Boer staat bekend als leverancier van een exclusief, degelijk en kwalitatief hoogwaardig product en dienst in alle facetten van de partycatering. Partycatering bestaat uit “het verzorgen van elk soort evenement, waarbij het verloop van uur tot uur is gepland en in een draaiboek wordt vastgelegd.”³ Aan alle wensen en eisen wordt voldaan. Naast exclusieve gerechten en dranken verzorgt Maison van den Boer ook de andere bijkomende bijzonderheden zoals uitnodigingen en entertainment. Keuze uit tientallen kleuren linnen, serviesgoed, bloemen en ander decoratiemateriaal is voor Maison van den Boer geen uitzondering. Zelfs de keuze van de kleding voor het bedienende personeel is gebonden aan de wens van de klant.⁴ Maison van den Boer maakt onderdeel uit van de Koninklijke van den Boer Groep. In bijlage 1 is te zien wat hieronder valt. In totaal werken er binnen de Koninklijke van den Boer Groep 800 medewerkers waarvan 573 (= 400 FTE). De structuur van Maison van den Boer wordt in onderstaand figuur aangegeven.



Figuur 1: structuur Maison van den Boer

³ Bron: www.maisonvandenboer.com

⁴ Bron: Kwaliteitshandboek Maison van den Boer

In het Hoofdkantoor te Veghel bevinden zich de afdelingen Directie, Centrale Keuken, Inkoop, Logistiek & Facilitaire Dienst, Partymanagement en de centrale coördinatie van de afdeling Sales met de Binnendienst die ondersteuning verleent aan een aantal regionale verkoopkantoren⁵. Daarnaast zijn de ondersteunende stafafdelingen Finance (met ICT, Controlling en Administratie), KAM, P&O en Marketing in Veghel gevestigd. Deze functies zijn tevens terug te vinden in figuur 1.

1.2 Missie

De missie geeft antwoord op vragen als ‘waar staan wij voor?’ (kernwaarden) en ‘waartoe zijn wij er’ (kerntaak). Een goed geformuleerde missie beschrijft de reikwijdte van de ondernemingsactiviteiten (kernactiviteiten) en kan dienen als criterium bij de keuze voor huidige en toekomstige activiteiten. De meerwaarde van Maison van den Boer ligt voornamelijk in het bieden van hoogstaande kwaliteit op het gebied van dienstverlening. Bijpassende missie⁶ luidt:

“Vrijheid om te genieten”

Maison van den Boer biedt de zekerheid van perfecte en stijlvolle dienstverlening die de beoogde doelstelling altijd vervult. De gasten worden optimaal bediend zonder dat ze zich zorgen hoeven te maken. De kernkracht⁷ komt tot uiting in de hoogste kwaliteit van gastvrijheid.

1.3 Visie

In de toekomstvisie is de (middel) lange-termijndoelstelling voor de organisatie voor de komende jaren geformuleerd. De visie⁸ van Maison van den Boer:

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

Daarbij zijn er een aantal belangrijke kenmerken⁹ van Maison van den Boer, te weten:

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

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

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

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

1.4 Interne structuur

“De organisatiestructuur is een hulpmiddel dat er voor moet zorgen dat een organisatie zijn doelen kan bereiken. Het vraagstuk van de juiste organisatiestructuur speelt voornamelijk in grote organisaties. Daar moet men nadenken over zaken als taakverdeling, verdeling van verantwoordelijkheden en van bevoegdheden en daarmee samenhangend over het coördineren van die taken en verantwoordelijkheden”¹⁰. In paragraaf 2.5 wordt ingegaan op de verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden binnen Maison van den Boer.

⁵ Bron: Kwaliteitshandboek Maison van den Boer

⁶ Bron: www.maisonvandenboer.com

⁷ Bron: www.maisonvandenboer.com

⁸ Bron: www.maisonvandenboer.com

⁹ Bron: Kwaliteitshandboek Maison van den Boer

¹⁰ Bron: <http://nl.wikipedia.org/wiki/organisatiestructuur>

Door Mintzberg (1979) wordt de organisatiestructuur gedefinieerd als het totaal van de verschillende manieren waarop het werk in afzonderlijke taken verdeeld is en de wijze waarop deze taken worden gecoördineerd. Op basis van deze theorie is Maison van den Boer te definiëren als een divisiestructuur¹¹. De divisiestructuur behoort tot het middenkader.

1.4.1 Divisiestructuur

De gedecentraliseerde divisievorm¹² ontstaat bij een toenemend aantal heterogene product/marktcombinaties. Het essentiële ordeningsprincipe dat de opbouw van de gedecentraliseerde divisievorm beheerst, is de interne specialisatie. Het belangrijkste ontwerpdoel bij deze organisatievorm is het verbeteren van de slagvaardigheid, om zo beter tegemoet te kunnen komen aan de behoeften van de verschillende product/marktcombinaties.

Maison van den Boer heeft haar divisies onderverdeeld in 4 product/marktcombinaties met de daarbij horende doelgroepen, te weten:

PMC 1 Partycatering

PMC 2 Catering op vaste locaties

PMC 3 Evenementen

PMC 4 Events

Bij Maison van den Boer vindt men het lastig een meetbare doelgroep voor de vier PMC's te bepalen¹³. Eigenlijk lopen alle klanten als een rode draad door de PMC's heen, van een privé trouwerij, tot een diner bij Chalet Royal, een personeelsfeest op het eigen bedrijf, een skybox in de ArenA of een loge-box tijdens een paardensportevenement. Bij alle vier de PMC's verschilt de doelgroep per 'project'. In bijlage 2 is een overzicht opgenomen met alle PMC's met bijbehorende activiteiten. In dit overzicht is tevens te zien dat er tussen de vier PMC's overlap bestaat en dat de activiteiten weinig van elkaar verschillen.

De product/marktcombinaties zijn onderverdeeld in twee groepen die ieder onder een aparte afdeling vallen. De PMC's 1, 3 en 4 vallen onder de afdeling Sales en de PMC2 valt onder de afdeling Operations¹⁴. De structuur van de PMC's is te vinden in het organogram in bijlage 3. In het organogram is de structuur per PMC moeilijk te zien en daarom is dit aangegeven met een cirkel.

Het voordeel om gebruik te maken van een divisiestructuur is de verantwoordelijkheden die de medewerkers voelen binnen hun eigen divisie. De divisies binnen Maison van den Boer moeten worden gezien als op zichzelf staande 'bedrijfjes', de PMC's. Binnen de PMC's dienen er wel targets en doelen te worden behaald. Een kantekening die gemaakt kan worden is het feit dat er in de beschrijving van de activiteiten binnen de PMC's nog onduidelijkheden bestaan. Hierdoor ontstaat de overlap.

1.5 Organisatiecultuur

Maison van den Boer is een familiebedrijf dat dit jaar haar 100-jarig jubileum viert. Het is een bijzondere organisatie, vanwege de professionaliteit en het leveren van hoogstaande kwaliteit en exclusiviteit. De medewerkers van Maison van den Boer streven naar een perfect eindresultaat en een optimale risicobeheersing tijdens de voorbereiding en uitvoering van haar activiteiten.

De efficiency waarmee en de wijze waarop dit wordt bereikt is een essentieel onderdeel van het beoogde eindresultaat¹⁵.

Maison van den Boer organiseert haar activiteiten om te allen tijde de continuïteit van het bedrijf te waarborgen. Elke handeling en procedure zal dit vereiste in zich hebben of de aanzet hiertoe geven. Flexibiliteit, betrokkenheid, verantwoordelijkheid en kostenbewust werken zijn ankers in de

¹¹ Bron: H. Mintzberg; Organisatiestructuren

¹² Bron: D. Keuning en D.J. Eppink; Management & Organisatie

¹³ Bron: Interview marketing manager Maison van den Boer

¹⁴ Bron: Organogram afdeling Sales en Operations

¹⁵ Bron: Kwaliteitshandboek Maison van den Boer

organisatie¹⁶. Medewerkers worden binnen de organisatie ingezet vanwege hun capaciteit en/of specialisme. Dit kan komen door jarenlange ervaring en/of aansluitende opleiding. Professioneel creatief beleid, jarenlange ervaring en de ‘ambachtelijke’ werkwijze staan garant voor een aansluitend productenpakket. Gastvrijheid en inlevingsvermogen zijn drijfveren die het product dragen en versterken. Daarnaast wordt de wijze waarop het product door de eindgebruiker wordt ervaren in belangrijke mate bepaald door een goede teamgeest en perfecte organisatie van de wensen van de opdrachtgevers. Binnen Maison van den Boer heerst een rolcultuur. Een organisatie die rolgeoriënteerd is streeft naar een zo groot mogelijke ordelijkheid¹⁷.

Deze ordelijkheid uit zich in de duidelijke structuur van de PMC's. Sterke punten van deze cultuur zijn slagvaardigheid, voorspelbaarheid en doelmatigheid binnen de divisies. Het geringe aanpassingsvermogen in het kader van veranderingen is een zwakte¹⁸. Dit aanpassingsvermogen is gericht op de gehele organisatie.

1.6 Procesbeschrijving

Binnen Maison van den Boer wordt elke aanvraag gezien als een project. Deze projecten worden door de afdeling Sales geworven. Op deze afdelingen komen de aanvragen binnen en op basis van het criterium ‘locatie’ worden ze verdeeld onder de PMC's. Bij PMC2 gaat het om vaste locaties en bij de overige PMC's om willekeurige locaties. Bij alle vier de PMC's is er sprake van centrale aansturing vanuit het hoofdkantoor te Veghel. Bij deze projecten zijn de afdelingen Keuken, Inkoop, Logistiek & Facilitaire Dienst, Partymanagement en de centrale coördinatie van de afdeling Sales met de Binnendienst, die ondersteuning verleent aan een aantal regionale verkoopkantoren, betrokken¹⁹. Naast deze partijen zijn op de locaties zelf supervisors, partymanagers en uitzendkrachten aan het werk. De processen binnen deze projecten zijn geënt op het behouden van kwaliteit. Er is een verschil op te merken tussen PMC 1 en 2 en 3 en 4 wat betreft de complexiteit van de processen. Het proces voor een op maat gemaakt feest, waarvan alle informatie geruime tijd van tevoren bekend is, vergt minder inspanning dan wanneer het gaat om een evenement waarbij veel factoren onbekend zijn en er op het laatste moment zaken veranderen. Er zijn dus andere disciplines nodig, waar het personeel over moet beschikken.

1.7 Externe communicatie

De informatie uit dit hoofdstuk is gebaseerd op de antwoorden uit een interview met de manager van de afdeling Marketing. Een uitwerking van dit interview is opgenomen in bijlage 4.

Maison van den Boer heeft geen marketingstrategie geformuleerd vanwege het niet kunnen bepalen van een meetbare doelgroep²⁰. Het vastgelegde beleid is voornamelijk gericht op 3-dimensionale communicatie, in tegenstelling tot 2-dimensionaal. Dat wil zeggen dat Maison van den Boer de relaties liever persoonlijk ontmoet, dan veel geld besteden aan advertenties in magazines, e.d. Maison van den Boer richt zich rechtstreeks tot de potentiële klant, waardoor er tweerichtingsverkeer mogelijk is en een duurzame relatie met de klant kan worden gecreëerd. De afdeling Corporate Communications, onder leiding van mevrouw Van den Boer, draagt vooral zorg voor dergelijke ontmoetingen, in de sky-boxen, bij musicals in het Circustheater en tijdens de wedstrijden van Indoor Brabant of het Ordina Open.

De afdeling Marketing zorgt voor vormgeving én huisstijl(bewaking) van alle merken binnen de Koninklijke Van den Boer Groep, klanttevredenheidsonderzoek, productontwikkeling en de vormgeving van de "verplichte" advertenties²¹. Natuurlijk moet Maison van den Boer, om de partnerships te behouden met de diverse locaties, af en toe een advertentie plaatsen in de betreffende magazines. Beide afdelingen zijn voornamelijk operationeel ingericht.

¹⁶ Bron: Kwaliteitshandboek Maison van den Boer

¹⁷ Bron: <http://www.zbc.nu>

¹⁸ Bron: www.twynstraguddekennisbank.nl

¹⁹ Bron: Kwaliteitshandboek Maison van den Boer

²⁰ Bron: Interview marketing manager Maison van den Boer

²¹ Bron: Interview marketing manager Maison van den Boer

Veel last-minute opdrachten, omdat al het drukwerk en printwerk in eigen huis wordt vormgegeven. Met alle veranderingen rondom de overname van Martinair, de komst van Sorbon en Amaison én PMC5 is de afdeling Marketing aan het kijken hoe er in de toekomst gehandeld kan blijven worden.

1.8 Introductie nieuwe product/marktcombinatie – PMC5

In de beschrijving komt duidelijk naar voren dat de organisatie opgebouwd is in vier product/marktcombinaties. In februari 2006 is Maison van den Boer gestart met het aanbieden van publiekscatering. Maison van den Boer definieert het begrip publiekscatering als volgt: *“Een grootschalig evenement dat vrij toegankelijk is waarbij het evenement zelf als het primaire proces gezien kan worden en de catering tot het secundaire proces behoort”*. Onder grootschalig wordt minimaal 2000 bezoekers verstaan. Een voorbeeld van een publieksevenement is het Ordina Open, waar Maison van den Boer de catering verzorgt. Op dit evenement is tennis het primaire proces en de catering biedt hierbij de ondersteuning en is dus secundair. De doelstellingen van Maison van den Boer ten aanzien van de PMC5 zijn:

- Uitgroeien tot de top drie van aanbieders van publiekscatering in 2008
- Nieuwe business unit die voldoet aan de eisen betreffende HACCP, ISO en de algemene bedrijfsvoeringseisen van Maison van den Boer
- 2007 zal als groei-jaar worden gebruikt en in 2008 moet de PMC5 een zelfstandige business unit zijn. Er wordt tot op heden break-even gedraaid. Er is een rendement van 0,2 % behaald. In 2007 moet dit rendement 4% tot 6% zijn en in 2008 6% tot 8%. Dit is haalbaar wanneer de PMC5 een zelfstandige business unit is. De PMC5 is een zelfstandige business unit wanneer de PMC ingericht is zoals de andere PMC's.

In de toekomst zullen uit de PMC's 2, 3 en 4 een aantal activiteiten onder de PMC5 komen te vallen, om meer onderscheid te creëren tussen de vijf product/marktcombinaties. Het gaat hier om de stadions NEC, de Goffert, Galgewaard en congrescentrum het MECC, die afkomstig zijn uit de PMC2. In de toekomst moet blijken of er nog meer verschuivingen zullen plaatsvinden vanuit de andere PMC's naar de PMC5. In bijlage 1 is het totale activiteitenoverzicht opgenomen waarin de PMC5 is toegevoegd en waarin te zien is welke activiteiten in de toekomst hieronder komen te vallen. De catering die aangeboden wordt in stadions is ook een vorm van publiekscatering. De verdere uitwerking hiervan is te vinden in hoofdstuk 5. Doordat Maison van den Boer gebruik maakt van divisies waarbij een eigen manager met coördinatie dicht bij de actiepunten staat, maakt het mogelijk om beter en sneller op de markt te kunnen reageren. Dit is ook van zeer groot belang in het geval van de publiekscateringmarkt. Maison van den Boer moet op deze markt kunnen inspelen om hun ambitie te kunnen waarmaken. In hoofdstuk 3 wordt de huidige situatie ten aanzien van de PMC5 beschreven.

1.9 Samenvatting

Maison van den Boer is volgens Mintzberg te typeren als een divisiestructuur. Het specialistisch aanbod is ingedeeld in vier product/marktcombinaties (PMC's), die sinds februari 2006 is uitgebreid met de PMC5. Deze PMC richt zich op de publiekscateringmarkt. De organisatie is te omschrijven als een rolcultuur. Dit kenmerkt zich in de slagvaardigheid en doelmatigheid binnen de divisies die zich uit in het nastreven van targets en doelen. Tevens kenmerkt deze structuur zich door het geringe aanpassingsvermogen. Binnen de divisies, de PMC's, is er sprake van overlap, omdat de activiteiten binnen de vier PMC's niet veel van elkaar verschillen. Het vastgelegde communicatiebeleid is voornamelijk gericht op 3-dimensionale communicatie, in tegenstelling tot 2-dimensionaal. Dat wil zeggen dat Maison van den Boer de relaties liever persoonlijk ontmoet. Met alle veranderingen rondom de overname van Martinair, de komst van Sorbon en Amaison én PMC5 is de afdeling Marketing aan het kijken hoe er in de toekomst gehandeld kan blijven worden. Maison van den Boer heeft geen marketingstrategie geformuleerd, vanwege het niet kunnen bepalen van een meetbare doelgroep.

Hoofdstuk 2. Het onderzoek

Om een onderzoek gestructureerd uit te kunnen voeren is een plan van aanpak van groot belang. In dit hoofdstuk worden de fasen van het traject beschreven, de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd en de onderzoeksmethoden.

2.1 Het probleem

2.1.1 De probleemstelling en subvragen

De probleemstelling die is opgesteld in dit onderzoek en beantwoord zal worden in deze rapportage luidt als volgt:

Hoe kan Maison van den Boer haar marktwerkingstrategie formuleren en invulling geven aan de externe communicatie, zodat de PMC 5 in 2008 een toegevoegde waarde levert aan de Koninklijke de Boer Groep?

Onder de toegevoegde waarde verstaat Maison van den Boer de²²:

- financiële bijdrage in het resultaat van de Maison van den Boer groep
- extra waarde in de uitstraling van het bedrijf
- mogelijkheid om bij grote evenementen naast een goede party- en vipcatering partner, ook direct de publiekscateraar te zijn. Op deze manier is Maison van den Boer voor een organisatie één aanspreekpunt/bedrijf.

De probleemstelling is opgedeeld in kleinere subvragen die ieder een antwoord geven op een deelaspect van de probleemstelling. De volgende subvragen zijn opgesteld:

1. Hoe ziet de huidige situatie eruit ten aanzien van de PMC5?
2. Hoe ziet de markt van publiekscatering er in Nederland uit?
3. Welke plek is er op de publiekscateringmarkt voor Maison van den Boer ten opzichte van de concurrentie?
4. Welke marktwerkingstrategie kan Maison van den Boer gebruiken om haar marktaandeel in de publiekscatering in 2008 substantieel te vergroten?
5. Hoe kan Maison van Boer het nieuwe product bekend maken onder de doelgroep?
6. Wat zijn de consequenties (financieel, personeel en organisatorisch) van de aanbevelingen in het adviesrapport ten opzichte van de PMC5 in 2008?

2.1.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het uitbrengen van een bruikbaar advies omtrent de haalbaarheid van de ambitie betreffende de PMC5 van Maison van den Boer. Het advies wordt gegeven met behulp van het beantwoorden van bovengenoemde subprobleemstellingen.

2.1.3 Afbakening onderzoeksgebied

Het onderzoek wordt verricht op de afdeling PMC5 van Maison van den Boer. Op deze afdeling worden alle sales en operations activiteiten uitgevoerd ten aanzien van de PMC5. van Maison van den Boer. Het onderwerp van dit onderzoek is de publiekscatering en de markt waarop publiekscatering wordt aangeboden. Het is van belang dit begrip nader toe te lichten, zodat het onderzoek dusdanig kan worden afgebakend dat het niet te breed wordt. De definiëring staat beschreven in het hoofdstuk waarin de huidige situatie van de PMC5 wordt beschreven.

In dit onderzoek wordt uitsluitend antwoord gegeven op de hierboven beschreven subvragen. Het advies wordt geschreven voor de interne organisatie van Maison van den Boer.

²² Bron: Definiëring Maison van den Boer

2.2 Fasen onderzoeksproces

Om een antwoord te geven op de probleemstelling en subprobleemstellingen is het doen van onderzoek noodzakelijk. Hierbij zal gebruik worden gemaakt van het tien stappenplan van Kempen en Keizer. Het totale onderzoek kent drie fasen. De volgende fasen worden gehanteerd:

1. Oriëntatiefase
2. Onderzoeks- en oplossingsfase
3. Invoeringsfase

2.2.1 Oriëntatiefase

In de oriëntatiefase wordt een beeld geschetst van de organisatie. Van de huidige situatie zal een beeld worden gevormd en het probleem zal in deze fase duidelijk worden.

De volgende aspecten zullen hierin aan bod komen:

- Kenmerken van de organisatie
- De producten van Maison van den Boer uitgedrukt in de verschillende product/marktcombinaties
- De doelgroepen van de PMC's
- De structuur binnen de PMC's
- De marketing communicatiemiddelen die gebruikt worden binnen de PMC's

Om informatie over bovengenoemde aspecten te achterhalen is er gebruik gemaakt van het kwaliteitshandboek, de website, het marketing budgetboek van Maison van den Boer en is er een interview afgenomen met de manager van de afdeling Marketing.

2.2.2 Onderzoeks- en oplossingsfase

In deze fase staan het uitvoeren van het diepte onderzoek en het opstellen van het oplossingsplan centraal. Het eindresultaat van het diepte onderzoek moeten de gegevens opleveren om tot goede oplossingen te komen. Deze gegevens worden verzameld middels kwalitatief onderzoek. De functie van de oplossingsfase is het organiseren van het besluitvormingsproces om op basis van de onderzoeksuitkomsten de meest wenselijke aangedragen oplossingen te kiezen²³. In deze fase is het van belang een goed beeld te hebben verkregen van de huidige publiekscatering markt en de concurrenten die op deze markt actief zijn. Op basis daarvan kan een marktbewerkingstrategie geformuleerd worden die Maison van den Boer kan gebruiken om hun marktaandeel in de publiekscatering substantieel te vergroten. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de gegevens die vergaard zijn uit de concurrentieanalyse, de SWOT-analyse en de telefonische interviews met belangrijke stakeholders uit de publiekscateringmarkt. Tevens worden de consequenties van de opgestelde adviezen op financieel, organisatorisch en personeels gebied beschreven.

2.2.3 Invoeringsfase

In deze fase gaat het om het daadwerkelijk invoeren van de geformuleerde adviezen. Er wordt een implementatieplan geschreven, waarin de stappen worden beschreven die doorlopen moeten worden om de aanbevelingen daadwerkelijk te kunnen doorvoeren in de organisatie. Tijdens de invoeringsfase is het van belang dat de geformuleerde marktbewerkingstrategie wordt geïntegreerd in de organisatie en er op lange termijn gekeken kan worden of deze strategie zijn vruchten heeft afgeworpen.

²³ Bron: P.M. Keizer en Kempen: Advieskunde voor praktijkstages

2.3 Onderzoeksmethoden

Om op de probleemstelling antwoord te kunnen geven is, zoals beschreven in paragraaf 1.1.2, een aantal subprobleemstellingen geformuleerd. Om deze subvragen te kunnen beantwoorden wordt er van de volgende onderzoeksmethoden gebruik gemaakt:

- Telefonische benadering
- Open-interview
- Projectgroep deelname

2.3.1 Telefonische benadering

Er is gebruik gemaakt van extern onderzoek in de vorm van telefonische interviews. Hiervoor is gekozen vanwege het grote bereik. Er zijn 38 belangrijke stakeholders benaderd, waarvan 28 bereid waren aan het onderzoek mee te werken, die van tevoren zijn onderverdeeld in vier segmenten, toeleveranciers, foodleveranciers, drankenleveranciers en organisatiebureaus. De reden van het onderverdelen van de stakeholders is om overzicht te creëren en om na verwerking van alle informatie te kunnen kijken of er binnen de segmenten verschillen te ontdekken zijn. De vragen zijn eveneens onderverdeeld in drie onderwerpen, de markt, de concurrentie en de contracten vanwege het overzicht wat op deze manier behouden blijft. Het externe onderzoek wordt uitgevoerd om inzicht te krijgen in de aantrekkelijkheid van de markt en in de kansen en bedreigingen vanuit de bedrijfstak²⁴. De doelstellingen van de concurrentieanalyse zijn derhalve om inzicht te krijgen in de sterke en zwakke punten van de concurrenten en in het toekomstige gedrag van de concurrenten²⁵. Dit externe onderzoek wordt met behulp van de marketingmix en de SWOT-analyse in kaart gebracht. De response was dermate groot dat veel informatie in het adviesrapport verwerkt kon worden.

2.3.2 Open interview

Een open interview²⁶ is de verzamelnaam voor alle interviews die niet volledig zijn gestructureerd. Bij een open interview is het wel gewenst te werken met een ‘topic’-lijst. Dit is een lijst waarin de in ieder geval te bespreken onderwerpen staan vermeld. Er is gekozen voor een elite-interview²⁷, waarbij goed geïnformeerde personen worden ondervraagd en er persoonlijke benadering ontstaat met de interviewer. Het elite interview is afgenomen bij de marketing manager van Maison van den Boer. Hiervoor is gekozen, omdat in dit rapport invulling moet worden gegeven aan de externe communicatie. De afdeling Marketing speelt hierin een belangrijke rol. Tijdens het interview ontbrak het aan persoonlijke benadering, omdat het interview via e-mail contact is verlopen. Dit vanwege de kostbare tijd van de marketing manager. De ‘topic’-lijst is zodanig opgesteld dat alle, voor het onderzoek relevante, onderwerpen aan bod kunnen komen. De taken van de afdeling Marketing, gebruikmaking communicatiemiddelen, doelgroepbepaling, beleidsvoering, afleggen van verantwoording en uitbesteding zijn onderwerpen die aan bod zijn gekomen tijdens het interview. Er is voor deze vorm van interviews gekozen vanwege de structuur die wordt aangebracht door de vooraf opgestelde ‘topic’-lijst. De response die is verkregen uit het elite interview bevat voldoende informatie om toe te passen/te gebruiken in dit rapport.

2.3.3 Projectgroep deelname

In de beginfase is er een projectgroep samengesteld om wekelijks te vergaderen over het onderzoek. Deze projectgroep bestaat uit Thijs Duindam, vestigingsmanager Stadion Galgewaard en manager PMC5 en Japser Geijssen, coördinator operationele zaken. Tijdens deze vergaderingen is er veel gesproken over de ontwikkelingen binnen het onderzoek. Tevens was er tijd om vragen te stellen en veel informatie in te winnen.

²⁴ Bron: K. J. Alsem: Strategische marketingplanning

²⁵ Bron: K. J. Alsem: Strategische marketingplanning

²⁶ Bron: C.M. Genet: Methoden van onderzoek en de markt

²⁷ Bron: C.M. Genet: Methoden van onderzoek en de markt

2.4 Onderzoeksmodellen

Naast de bovengenoemde onderzoeksmethoden wordt er in dit rapport ook gebruik gemaakt van twee onderzoeksmodellen om tevens antwoord te kunnen geven op de geformuleerde subprobleemstellingen, te weten:

- SWOT-analyse
- Marketingmix

2.4.1 SWOT-analyse

Op basis van deze concurrentieanalyse wordt er een SWOT-analyse gemaakt. Bij de SWOT-analyse wordt ook een confrontatiematrix gebruikt. Dit is een matrix om de interne factoren met de externe factoren te combineren. De SWOT-analyse is een gestructureerde aanpak om de strategische positie van een bedrijf te evalueren door zijn sterke punten, zwakke punten, kansen en bedreigingen na te gaan. Er moet bekeken worden hoe de zwakte van de PMC5 versterkt kan worden door op een kans in te spelen of een bedreiging af te wenden. En hoe de sterkte kan worden gebruikt om een kans te benutten of een bedreiging te elimineren.

2.4.2 Marketingmix

De huidige situatie ten aanzien van de PMC5 wordt beschreven met behulp van de marketingmix. Dit model wordt ingezet indien de marktbewerkingsstrategie, de doelmarkten en de positionering van de PMC5 zijn bepaald. Het model wordt gebruikt vanwege de stapsgewijze aanpak. Er zullen 5 P's onder de loep worden genomen te weten, product, prijs, promotie, personeel en plaats. Deze 5 P's worden afzonderlijk van elkaar beschreven. Er is gekozen voor dit model, vanwege het feit dat er met behulp van de vijf P's een gestructureerde analyse kan worden uitgevoerd.

2.5 Onderzoeksverantwoording

Voor het onderzoek kunnen twee verschillende onderzoekstypen onderscheiden worden namelijk, beschrijvend, explorerend en/of toetsend onderzoek en kwalitatief onderzoek. Gelet op het te realiseren eindproduct is ervoor gekozen om gebruik te maken van gegevens van kwalitatieve aard en heeft als doel onderzoeksproblemen in of van situaties en gebeurtenissen te beschrijven en te integreren²⁸.

2.5.1 Theoretisch onderzoek

Wanneer men theoretisch onderzoek verricht verzamelt men reeds bestaande gegevens. In dit onderzoek zijn deze gegevens verzameld door middel van deskresearch, waarbij verschillende soorten literatuur is geraadpleegd; boeken, internet, syllabi en scripties. Al deze informatie, die een antwoord dienen te geven op de subprobleemstellingen, zijn verworven door middel van deskresearch²⁹. Een groot voordeel van deskresearch is dat bestaande gegevens snel en eenvoudig opgevraagd kunnen worden in bestaande literatuur of op internetsites. In het theoretisch onderzoek is gebruik gemaakt van het kwaliteitshandboek, de website en het marketing budgetboek van Maison van den Boer. Tevens is er gebruik gemaakt van literatuur, die genoemd wordt in de voetnoten, die inzicht hebben gecreëerd in het onderwerp van dit rapport.

2.5.2 Empirisch onderzoek

Empirisch onderzoek is in feite het tegengestelde van theoretisch onderzoek. Wordt er bij theoretisch onderzoek gebruik gemaakt van theorie uit bestaande literatuur, bij empirisch onderzoek wordt op zoek gegaan naar nieuwe informatie die nog nergens vastgelegd is. Empirisch onderzoek kan worden uitgevoerd door middel van observatie, interviews en enquêtes.

²⁸ Bron: C. Genet: Methoden en onderzoek en de markt.

²⁹ Bron: Definiëring in begrippenlijst

Met behulp van deze instrumenten kan men nieuwe gegevens verwerven. In dit rapport wordt het empirisch onderzoek uitgevoerd met behulp van telefonische interviews, waarvan de beschrijving in paragraaf 2.3.1 staat vermeld.

2.5.3 Kwalitatief onderzoek

Er is kwalitatief onderzoek gedaan naar het antwoord op de probleemstelling. Het gaat hierbij om het in kaart brengen van de aard en eigenschappen van het onderzochte verschijnsel en niet zozeer om de hoeveelheid, omvang of frequentie³⁰. In dit rapport is met behulp van de marketingmix de gewenste situatie ten aanzien van de PMC5 geanalyseerd. Hierbij is ook geanalyseerd op welke manier Maison van den Boer invulling kan geven aan de externe communicatie en welke marketingstrategie geformuleerd kan worden.

2.5.4 Beschrijvend onderzoek

Bij het uitvoeren van een beschrijvend onderzoek gaat het om de ‘wat is er aan de hand’ vraag. Men beschikt nog niet over een theorie, maar beschrijft de situatie en onderzoekskenmerken³¹. In dit rapport wordt er een beschrijving gegeven van de publiekscateringmarkt, waarop Maison van den Boer sinds februari 2006 actief is.

2.6 Doelgroep

De inhoud van dit rapport is in eerste instantie relevant voor het management van Maison van den Boer, de vestigingsmanager Stadion Galgewaard die tevens verantwoordelijk is voor de PMC5. De resultaten uit dit onderzoek zijn ook relevant voor de afdeling Keuken, Logistiek en Sales die nauw betrokken zijn bij de ontwikkeling van de PMC5.

2.7 Samenvatting

Het rapport is gebaseerd op theoretisch en empirisch onderzoek, waarbij het theoretische onderzoek een basis vormt om het empirische onderzoek goed uit te kunnen voeren. Het doel van het onderzoek is het uitbrengen van een advies naar de haalbaarheid van de ambitie van Maison van den Boer ten aanzien van de PMC5. De onderzoeksmodellen die worden gebruikt in dit onderzoek zijn de marketingmix en een SWOT-analyse. Het empirisch onderzoek zal bestaan uit een extern onderzoek waarin 38 belangrijke stakeholders telefonisch worden benaderd. De resultaten van het onderzoek zijn beschrijvend van aard. Het totale onderzoek bestaat uit drie fasen te weten, de oriëntatiefase, de onderzoek- en oplossingsfase en de invoeringsfase. In dit rapport ligt de nadruk op de onderzoeks- en oplossingsfase en wordt uitgevoerd door middel van kwalitatief onderzoek.

³⁰ Bron: Baarda & de Goede: Basisboek kwalitatief onderzoek

³¹ Bron: C. Genet: Methoden van onderzoek en de markt

Hoofdstuk 3 De huidige situatie

3.1 Publiekscatering – PMC5

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie beschreven ten aanzien van de PMC5. Het beschrijven van de huidige situatie is van belang om, na extern onderzoek, de inrichting van de PMC te kunnen beschrijven en het product op de nieuwe markt te kunnen positioneren. Tevens kan er aan het eind van het onderzoek een goed onderbouwd advies geschreven worden. De huidige situatie wordt met behulp van de marketingmix in kaart gebracht. Op deze manier kan er op gestructureerde wijze een duidelijk beeld worden geschetst van deze situatie.

Onder de marketingmix worden de instrumenten verstaan die de onderneming ter beschikking stelt om de behoefte van de doelmarkt te bevredigen en de gewenste positionering na te streven. Veelal onderscheidt men vijf instrumenten, de vijf P's:

Product	Plaats	Prijs	Promotie	Personeel
---------	--------	-------	----------	-----------

De voornaamste taak van deze vijf P's is de realisatie van de uiteindelijke aankoop van het product en de bedrijfsgelateerde diensten van het concept. Wanneer er daadwerkelijk een aankoop plaatsvindt, duidt dit op het feit dat het achterhalen van de wensen en behoeften goed is uitgevoerd en dat de vijf P's nauwkeurig op de koper zijn afgestemd.

3.1.1 Product

De producten die Maison van den Boer aanbiedt zijn van een kwalitatief hoog niveau. Vanwege een diversiteit aan doelgroepen hebben ze ervoor gekozen het assortiment aan te bieden in drie kwaliteitsniveaus³². Op deze manier is Maison van den Boer in staat de potentiële klant een zo compleet mogelijk en een op de doelgroep aangepast assortiment aan te kunnen bieden. De kwaliteitsniveaus waar het omgaat zijn basis, breed en hoog. Het kwaliteitsniveau basis richt zich op bezoekers met de behoefte aan eenvoud, duidelijkheid, herkenbaarheid en snelheid. Bij het kwaliteitsniveau breed richt Maison van den Boer zich op bezoekers die onderscheidend zijn door de behoefte om eigen keuzes te maken. Zij passen in het profiel van culturele proevers en willen een verscheidenheid aan mogelijkheden binnen een verrassend en tegelijk herkenbaar assortiment. Tot het laatste kwaliteitsniveau behoren bezoekers met de behoefte aan exclusiviteit, ruimtelijkheid, service, persoonlijke aandacht en een meer verfijnde smaak. Deze kwaliteitsniveaus worden aan elke doelgroep aangeboden, maar zoals gebruikelijk kan er bij Maison van den Boer ook maatwerk worden geleverd.

In het productaanbod en beleving per segment is een onderscheid aangebracht in de elementen omgeving, product, serviceniveau en presentatie. De drie kwaliteitsniveaus onderscheiden zich van elkaar op basis van de volgende aandachtspunten:

- Omgeving
- Sfeer
- Inrichting
- Personeel
- Assortiment

In bijlage 5 worden de bovengenoemde aandachtspunten per kwaliteitsniveaus nauwkeurig omschreven. Wat betreft het aanbieden van een product besteedt Maison van den Boer veel aandacht aan vormgeving en uitstraling. Op locatie bereikt Maison van den Boer een ruimtelijke driedimensionale beleving door gebruik te maken van moderne trends en de beste vormgevers. Met respect voor praktijk, voorschriften en identiteit van een evenement voegt Maison van den Boer een kwalitatieve impuls toe aan het uiterlijk van de gebeurtenis.

³² Bron: Presentatieboek PMC5 Maison van den Boer

Hierbij geldt hoogwaardigheid als standaard in plaats van een keuze. Aan de drie kwaliteitsniveaus is invulling gegeven op basis van de hierboven genoemde aandachtsgebieden van Maison van den Boer.

3.1.2 Plaats

De invulling van het bedrijfsconcept is gebaseerd op een combinatie van ontkoppelde catering en lokale productie, personeelsbezetting en logistiek (Centraal Servicecentrum). Het werken met een centraal servicecentrum maakt het mogelijk om in de bovengenoemde combinatie de balans te vinden tussen het voorzien van de dagelijkse servicebehoefte vanuit de lokale capaciteit en het naar wens en behoefte uitbreiden van deze capaciteit vanuit het centraal servicecentrum³³. Productie voor grootschalige evenementen vindt plaats in de centrale keuken in Veghel waardoor investeringen in vierkante meters, keukenapparatuur en overige exploitatiekosten worden beperkt. Dit zijn de voornaamste redenen om tevens voor de PMC5 gebruik te maken van het centraal servicecentrum. De komst van de PMC5 en de daarbij horende evenementen zullen voor meer piekmomenten gaan zorgen waarbij de druk wordt verhoogd. Maison van den Boer servicecentrum zal alle nodige taken met betrekking tot op- en afbouw en technische zaken vakkundig uitvoeren onder leiding van de projectleider. Tijdens het evenement zal de logistieke afdeling de technische ondersteuning verzorgen. Tevens zijn er speciale functionarissen verantwoordelijk voor de totale bevoorrading. Naast de diverse verkooplocaties is het noodzakelijk een centrale “kantoorunit” te hebben voor het inschrijven van personeel en dienende als informatiepunt.

Binnen Maison van den Boer is er sprake van een multiservice-strategie. De multiservice-strategie³⁴ is de distributiestrategie welke het meest van toepassing is op de product/marktcombinatie die in dit plan centraal staat. De multiservice-strategie is een strategie die zich juist richt op het verlenen van verschillende diensten: dienstendifferentiatie. Een dienstverlener die van een pure multiservice-strategie uitgaat, bestaat dus uit slechts één vestiging, die zich met verschillende diensten richt op een marktsegment. Hier is sprake van een exclusieve distributiestrategie aangezien levering slechts geschiedt vanuit één vestiging. Logistiek gezien vereist dit een strakke planning en zorgvuldigheid.

3.1.3 Prijs

Zoals beschreven staat in paragraaf 3.1.1 biedt Maison van den Boer drie soorten kwaliteitsniveaus. Er is hiervoor gekozen om de potentiële klant een zo compleet en op de doelgroep aangepast assortiment aan te kunnen bieden. De prijs van het assortiment vloeit voort uit de producten die worden aangeboden binnen elk kwaliteitsniveau. Er is sprake van een samenhang tussen product en prijs, omdat het assortiment wordt samengesteld op basis van de relatie met de doelgroep. De prijzen die gehanteerd worden binnen de kwaliteitsniveaus zijn opgenomen in bijlage 6. In deze bijlage zijn de foodkosten meegenomen die gehanteerd zullen worden op de dance- en sportevenementen. Voor de andere segmenten moeten nog prijzen worden vastgesteld. De drankprijzen zijn niet in deze bijlage opgenomen, aangezien deze per evenementen verschillen. Uit de wekelijkse vergaderingen met de projectgroep is gebleken dat de prijs afhankelijk is van het type publiek, de wensen van de opdrachtgevers en de duur van het evenement. De prijzen zijn redelijk gelijk aan de andere cateraars, maar er zijn er ook voldoende die op een lager of hoger niveau zitten. De prijzen zijn vastgesteld op basis van de inkoopprijzen en een gezonde marge.

3.1.4 Promotie

Promotie is noodzakelijk bij het introduceren van een nieuw product of in het geval van Maison van den Boer bij het aanbieden van een bestaand product op een nieuwe markt. Na vergadering met projectgroep is gebleken dat Maison van den Boer tot op heden alleen gebruik heeft gemaakt van mond-tot-mond reclame.

³³ Bron: Presentatieboek Maison van den Boer PMC5

³⁴ Bron: W. de Vries e.a: Dienstenmarketing

De PMC5 heeft tot dusver geen naam dat een belangrijk aspect is bij het op de markt brengen van een nieuwe product/marktcombinatie³⁵. Hiermee wordt merkbekendheid gecreëerd voor de nieuwe PMC onder de potentiële klanten.

Maison van den Boer doet er niet goed aan om zich vast te houden aan het vaste stramien wat communicatie betreft, omdat men jarenlang actief is in de party- en vipcatering, waardoor veel potentiële klanten een verkeerde associatie hebben³⁶. De bekendheid die Maison van den Boer heeft opgebouwd in al die jaren is altijd goed van pas gekomen nu is het echter nadelig, omdat het om een nieuwe markt gaat. Maison van den Boer wordt immers door deze potentiële klanten benaderd of dient er mee samen te werken. Onder de klanten worden alle leveranciers, organisatiebureaus en concurrenten gezien. De PMC5 zit nog in de introductiefase wat betekent dat de P van Promotie een wat zwaarder accent dient te krijgen.

3.1.5 Personeel

Aansturing personeel

Voor de aansturing van het personeel heeft Maison van den Boer gekozen onderscheid te maken tussen drie segmenten. Deze aansturing wordt al geruime tijd succesvol gehanteerd in de andere vier PMC's. Na de vergadering met projectgroep is de reden voor deze verdeling duidelijk geworden. Er is voor gekozen, vanwege het behouden van voldoende focus. Op deze manier kan er tijdens het evenement daadkrachtig te werk gegaan worden bij eventuele calamiteiten. De publieksevenementen hebben geen andere disciplines nodig betreffende de aansturing in vergelijking met de activiteiten uit de andere vier PMC's. De drie segmenten zijn te zien in bijlage 5 waarin de structuur van de PMC5 wordt aangegeven. Elke eindverantwoordelijke kan zich dan voor meer dan 100% focussen op zijn/haar segment. Ook het aansturen en overleggen met de partners waarmee samen gewerkt wordt, behoort tot zijn/haar takenpakket. Er is één manager aangesteld als contactpersoon voor de PMC5. Deze persoon legt directe verantwoording af aan de directie van Maison van den Boer. Tevens is er een eindverantwoordelijke aangesteld die zich voor 100% bezighoudt met de coördinatie van de publieksevenementen. Naast deze functies zijn er supervisors, partymanagers en medewerkers (flexwerkers) die hieronder nader worden toegelicht. In bijlage 6 is te zien hoe deze functies in de structuur van de PMC5 zijn opgenomen.

Uitvoerend personeel

Het uitvoerende personeel bestaat uit supervisors, partymanagers en 'flexwerkers'. Dit houdt in dat per publieksevenement een andere groep medewerkers werkzaam is. Deze flexwerkers worden beschouwd als het externe personeel en wordt via de vaste "uitzendmakelaar" van Maison van den Boer getraind voor en over specifieke locaties en evenementen. Deze trainingen worden aangeboden om de visie, "*mensen maken het feest!*" te behouden. Maison van den Boer hecht veel waarde aan het realiseren van een eigen "Event" team. Dit team wordt gecast en vormt het gezicht van de locatie. Het personeel moet goed op elkaar ingewerkt zijn, beschikken over een gastvrije uitstraling en moet flexibel inzetbaar zijn. Het kwantitatieve personeelsaspect is afhankelijk van de aard van de horeca-exploitatie. Maison van den Boer streeft ernaar het personeel multidisciplinair in te kunnen zetten. Naast bovengenoemd personeel zijn de afdelingen Keuken en Logistiek nauw betrokken bij de PMC5. Het personeel van de afdeling Logistiek houdt zich bezig met alle logistieke werkzaamheden binnen de PMC5. Deze werkzaamheden bestaan uit het transport van de producten, materialen etc van en naar de locaties van het desbetreffende publieksevenement. Voor de logistieke werkzaamheden gelden dezelfde disciplines als voor de andere vier PMC's. Het personeel van de Keuken stelt, in samenwerking met de manager van de PMC5, het assortiment vast.

³⁵ Bron: B. Verhage: Grondslagen van de marketing

³⁶ Bron: Resultaten telefonische interviews

Het personeel dat werkzaam is in een dienstverlenende organisatie, in het kader van de marktgerichte dienstverlening en het streven naar kwaliteit van dienstverlening, zal moeten beschikken over een bepaalde dienstenattitude³⁷. Dat wil zeggen dat zij beschikken over technisch inhoudelijke kennis (vakbekwaamheid), kunnen omgaan met klanten en kunnen werken in teamverband. Er is voldoende beschikking over operationeel inzetbaar personeel.

3.6 Samenvatting

Voor de PMC5 heeft Maison van den Boer een assortiment samengesteld dat bestaat uit 3 kwaliteitsniveaus, namelijk het hoog, breed en basis kwaliteitsniveau. In het productaanbod en beleving per segment is een onderscheid aangebracht in de elementen omgeving, product, serviceniveau en presentatie. De prijs van het assortiment vloeit voort uit de producten die worden aangeboden binnen elk kwaliteitsniveau. Er is sprake van een samenhang, omdat het assortiment wordt samengesteld op basis van de relatie met de doelgroep. De PMC5 wordt aangestuurd door een manager, die samenwerkt met een coördinator operationele zaken. Voor de aansturing binnen de PMC5 heeft Maison van den Boer ervoor gekozen onderscheid te maken tussen drie segmenten. Dit zijn de eindverantwoordelijken, supervisors, partymanagers en de medewerkers. Hierbij is er niet afgeweken van de aansturing die in de andere vier PMC's wordt gehanteerd. Op een publieksevenement wordt zowel met eigen personeel als met uitzendkrachten gewerkt. Binnen het huidige personeelsbeleid wordt onderscheid gemaakt tussen kwantitatieve en kwalitatieve aspecten.

Door Maison van den Boer wordt alleen gebruik gemaakt van mond-tot-mond reclame om de PMC5 onder de aandacht te brengen. Tevens is er voor de PMC5 nog geen naam bepaald, wat de merkbekendheid tegenhoudt. Maison van den Boer doet er niet goed aan om zich vast te houden aan het vaste stramien wat communicatie betreft, omdat men jarenlang actief is in de party- en vipcatering, waardoor veel potentiële klanten een verkeerde associatie hebben. De P van promotie dient een zwaarder accent te krijgen, omdat de PMC5 zich nog in de introductiefase bevindt.

³⁷ Bron: W. de Vries e.a: Dienstenmarketing

Hoofdstuk 4 Marktbeschrijving

Om de markt van publiekscatering te kunnen beschrijven is er contact gelegd met een groot aantal organisaties, dat werkzaam is op deze markt. De lijst van de geïnterviewde organisaties is te vinden in bijlage 7. Dit externe onderzoek is opgezet om een beter beeld te creëren betreffende de spelers op de publiekscatering markt, de ontwikkelingen en trends en over welke kritische succesfactoren een organisatie moet beschikken om daadwerkelijk succesvol te kunnen zijn. Deze aspecten worden in een aparte paragraaf besproken.

4.1 De markt

De markt waarop Maison van den Boer binnen de PMC5 opereert laat zich kenschetsen als de publiekscatering markt. Het is een markt waarin reputatie, prijs en merknaam belangrijk zijn. Tevens is het een niet-transparante markt. De kritische succesfactoren die gelden om succesvol te kunnen zijn worden besproken in paragraaf 4.1.2. De markt van publiekscatering vraagt een aantal disciplines, zoals het kunnen inspelen op de wensen en eisen van de klant, op de laatste trends en ontwikkelingen en het assortiment aanpassen aan de behoefte van de klant. Na vergadering met projectgroep is gebleken dat van tevoren weinig vast staat betreffende belangrijke zaken als het aantal gasten etc. Dit is een groot verschil in tegenstelling tot de party- en vipcatering waar van tevoren wel alles bekend is. Tevens verschilt de doelgroep per evenement, waar ook rekening mee moet worden gehouden. Dit alles zorgt ervoor dat organisaties over voldoende flexibiliteit, effectiviteit, maar vooral over kennis moet beschikken om überhaupt op deze markt actief te kunnen zijn. Deze aspecten kunnen worden gezien als kritische succesfactoren. Bij de andere PMC's van Maison van den Boer is het ook van belang te beschikken over deze bovengenoemde kwaliteiten, maar een groot verschil is dat binnen de PMC 1 en 2 veel meer vaststaat betreffende het aantal gasten, de wensen en eisen van de klant en het assortiment. Met betrekking tot PMC 3 en 4, die een aantal overeenkomsten hebben met de PMC5, is het van belang de Maison van den Boer beschikt, door jarenlange ervaring, over voldoende kennis binnen de andere PMC's, maar nog onvoldoende van de publiekscateringmarkt.

4.1.1 Spelers op de markt

De markt van publiekscatering kent vele grote spelers. Uit telefonische interviews met stakeholders uit de publiekscatering markt is gebleken dat steeds meer partycaterers op deze markt actief willen zijn. Gerenommeerde publiekscaterers merken dat deze caterers over te weinig kerncompetenties beschikken om op de markt van publiekscatering succesvol te kunnen zijn. Natuurlijk beschikken partycaterers over kwaliteit en professionaliteit, maar deze markt vraagt om nog een aantal andere disciplines die hierboven zijn genoemd. De markt bestaat uit een aantal grote spelers, de gerenommeerde publiekscaterers en een groot aantal kleine spelers. Het gaat hierbij om caterers die al geruime tijd werkzaam zijn en om caterers die zich sinds kort gevestigd hebben op de publiekscateringmarkt. Ron Koebrugge en de Wit catering zijn caterers die over de meeste spontane merkbekendheid beschikken. In bijlage 8 is een totaaloverzicht en een grafische weergave van de genoemde publiekscaterers opgenomen, waarin te zien is welke caterers over de meeste spontane merkbekendheid beschikken. Tijdens het interviewen van de gerenommeerde publiekscaterers kwam naar voren dat de gerenommeerde caterers zich afvragen of de kleine spelers het gaan redden. De publiekscateringmarkt is een 'cowboy' wereld wat betekent dat er hard gespeeld wordt. Caterers worden veelal benaderd door organisatiebureaus en nemen deel aan pilots. Hierbij wordt uiteindelijk één caterer geselecteerd. Het is van belang dat caterers zich ergens in onderscheiden ten opzichte van de concurrentie.

4.1.2. Kritische succesfactoren

Kritische succesfactoren³⁸ zijn factoren die van essentiële betekenis zijn voor het succes en daarmee de continuïteit van de organisatie. Een kritische succesfactor wordt dus ook gezien als een factor waarmee een (blijvend) voordeel kan worden behaald ten opzichte van de concurrenten.

Tijdens de telefonische interviews werd vrijwel direct duidelijk over welke kritische succesfactoren, waarvan een totaaloverzicht is opgenomen in bijlage 9, een organisatie moet beschikken om succesvol te kunnen zijn op de publiekscateringmarkt, dit zijn:

Leveren van kwaliteit

Het leveren van kwaliteit uit zich in het feit dat Maison van den Boer alle schakels optimaal ‘beveiligt’ in de totstandkoming van haar (verse) product tegen mogelijke risico's op het gebied van voedselveiligheid in haar productieproces³⁹. Een systeem waar op systematische en rationele wijze de potentiële gevaren met betrekking tot de voedselveiligheid worden geïdentificeerd, geëvalueerd en beheerst. Voedselveiligheid is het vervaardigen en ter beschikking stellen van voedingsmiddelen die geen gevaar kunnen vormen voor de consument. Maison van den Boer heeft de HACCP methode verwerkt binnen het kwaliteitssysteem en is gecertificeerd voor de vaste en alle mogelijke variabele locaties. In december 1996 is Maison van den Boer voor zowel het HACCP als het ISO-9002 systeem door TNO gecertificeerd en dit wordt halfjaarlijks gecontroleerd

Bieden van hospitality

Met betrekking toch het bieden hospitality is Maison van den Boer zeer duidelijk: ‘Hospitality zit in onze genen’⁴⁰. Het ‘thuisgevoel’ wat Maison van den Boer weet te creëren staat garant voor nieuwe, vertrouwelijke maar vooral duurzame relaties. Het bieden van hospitality is zeer belangrijk aangezien de klant nergens meer van op kijkt. Dit motiveert Maison van den Boer te vernieuwen en te verwonderen.

In kunnen spelen op de behoefte van de klant

Het inspelen op de behoefte van de klant is binnen de publiekscateringmarkt voor Maison van den Boer een moeilijk aspect, omdat de behoefte van de doelgroepen divers is en nog geen nader onderzoek is verricht naar de behoefte van de doelgroepen. Maison van den Boer heeft daarom gekozen, zoals beschreven staat in hoofdstuk 3 paragraaf 3.1.1, om drie kwaliteitsniveaus aan te bieden.

Over voldoende kennis beschikken van de markt. De taal spreken van de markt waarop je als organisatie actief bent

Maison van den Boer spreekt de taal van de markt nog niet onvoldoende. De reden hiervoor is dat de publiekscateringmarkt een totaal verschillende markt is als de party- en vipcateringmarkt. Binnen de party- en vipcateringmarkt kan er van tevoren veel gepland worden en gewerkt worden met een draaiboek, dit in tegenstelling tot de publiekscateringmarkt waar tot het laatste moment onzekerheden bestaan omtrent aantallen etc.

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid werd genoemd als een factor waarover weinig organisaties beschikken. Dit kwam vooral naar voren tijdens de gesprekken die gevoerd zijn met leveranciers. Door deze leveranciers werd vermeld dat Maison van den Boer als zeer betrouwbare organisatie wordt beschouwd vanwege de ervaringen die veel leveranciers in het verleden met Maison van den Boer hebben gehad.

³⁸ Bron: P. de Boer e.a.: Basisboek bedrijfseconomie

³⁹ Bron: www.maisonvandenboer.com / Kwaliteitshandboek Maison van den Boer

⁴⁰ Bron: www.maisonvandenboer.com / Kwaliteitshandboek Maison van den Boer

4.1.3 Trends en ontwikkelingen binnen de publiekscatering markt

De markt van publiekscatering is een markt die in ontwikkeling is. Na de telefonische interviews met stakeholders uit de publiekscateringmarkt is gebleken dat er een groot aantal trends en ontwikkelingen zichtbaar zijn op de publiekscatering markt. De trends en ontwikkelingen die tijdens de gesprekken het meest naar voren zijn gekomen zijn:

De ordinaire snack maakt plaats voor exclusievere hapjes. Er is sprake van meer exclusiviteit

De snacks die veel worden aangeboden op publieksevenementen worden op dusdanige manier gepresenteerd dat het exclusiviteit uitstraalt. Hier wordt door de klant steeds meer om gevraagd.

Grote publieksevenementen trekken aan en er komen steeds meer nieuwe toetreders

Doordat de economie is aangetrokken, merken organisatiebureaus op dat er meer vraag is naar grote publieksevenementen. In de toekomst zullen publieksevenementen plaatsvinden op de daarvoor bestemde vaste locaties. Vanwege een toename aan nieuwe toetreders moeten cateraars zich ergens in kunnen onderscheiden.

Leveren van kwaliteit

Op publieksevenementen werd aan kwaliteit geruime tijd weinig waarde gehecht. Tegenwoordig is er meer vraag naar kwaliteit. Het is een ontwikkeling die kenmerkend is voor de publiekscateringmarkt.

Verandering in hospitality

Er moet op publieksevenementen meer ingespeeld worden op klantbeleving. Het is een trend dat steeds meer klanten meer waarde gaan hechten hoe de producten worden gepresenteerd. Een voorbeeld hiervan is het aanbieden van een frietje in een mooi vormgegeven bakje in plaats van een wit plastic bakje.

Als aanbieder van publiekscatering is het van belang in te spelen op trends en ontwikkelingen. Uit gesprekken met de projectgroep is gebleken dat Maison van den Boer de trends en ontwikkelingen nauwkeurig volgt. Maison van den Boer wordt op de hoogte gehouden door hun eigen leveranciers op het gebied van nieuwe producten, bezoeken internetsites speciaal voor de cateringbranche en intern wordt er aan conceptontwikkeling gedaan. Kijkend naar bovengenoemde trends en ontwikkelingen zijn de betrokken partijen, bij de PMC 5, voldoende slagvaardig en veranderingsgezind. Dit uit zich in het enthousiasme bij deze partijen en tevens bij de directeur die zeer betrokken is en geld vrijmaakt voor investeringen. Maison van den Boer beschikt over een aantal vaardigheden alleen dienen deze te worden toegespitst op de publiekscateringmarkt. Het is van belang deze slagvaardigheid en veranderingsgezindheid over te brengen binnen de gehele organisatie, zodat iedereen enthousiast wordt en bereid is mee te werken. Dit onderzoek kan hieraan een bijdrage leveren.

Na het beschrijven van de trends en ontwikkelingen is opgevallen dat binnen elk ondervraagd segment vrijwel dezelfde trends en ontwikkelingen zijn genoemd. Met uitzondering daargelaten van een aantal specifieke aan het segment gerelateerde trends en ontwikkelingen, zoals het vooruitschieten van de technologie, het aanbieden van verse producten en op het gebied van stroomvoorzieningen gebeurd alles elektrisch vanwege de veiligheid.

Voor een totaaloverzicht van alle genoemde trends en ontwikkelingen, zie bijlage 10. De bovengenoemde trends en ontwikkelingen dienen goed in de gaten te worden gehouden om in te kunnen blijven spelen op de veranderingen binnen de publiekscatering markt, waardoor een organisatie vernieuwend blijft en zich kan onderscheiden van de concurrentie.

4.2 Analyse onderzoeksgegevens PMC5

Deze analyse is gericht op de resultaten die verkregen zijn uit de telefonische interviews onder stakeholders die actief zijn in de publiekscateringmarkt. Tevens is deze analyse gericht op informatie over de PMC5 die in dit adviesrapport gezien dient te worden als hét product. Informatie over de organisatie van Maison van den Boer is te vinden in hoofdstuk één van dit adviesrapport.

4.2.1 Specifieke sterkten en zwakten van Maison van den Boer

Op basis van de kritische succesfactoren, de trends&ontwikkelingen en de vele conversaties met de geïnterviewde stakeholders kunnen de sterkten en zwakten van Maison van den Boer ten aanzien van de publiekscateringmarkt in kaart worden gebracht.

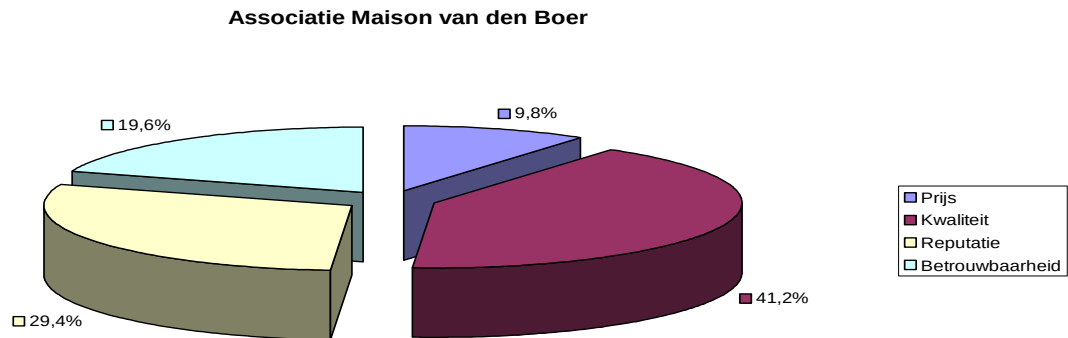
De volgende eigenschappen van Maison van den Boer ten aanzien van de PMC5 kunnen als sterkten worden gezien:

- Maison van den Boer is een familiebedrijf dat uitgegroeid is tot een professionele cateringorganisatie. Door de jarenlange ervaring en expertise kan Maison van den Boer haar dienst op een kwalitatief hoog niveau aanbieden. Tevens beschikken ze over een Koninklijke onderscheiding⁴¹.
- Na verwerking van de resultaten die behaald zijn met de telefonische interviews is gebleken dat betrouwbaarheid, onderlinge relatie en productkwaliteit als belangrijkste criteria worden beschouwd tijdens de samenwerking. Op een schaal van 1 tot 5 wordt betrouwbaarheid cumulatief met een 4,73, onderlinge relatie met een 4,46 en productkwaliteit met een 4,60 gewaardeerd. De berekening is opgenomen in bijlage 12. Uit de vele conversaties is gebleken dat veel stakeholders in het verleden met Maison van den Boer samen hebben gewerkt en hebben ervaren dat Maison van den Boer een betrouwbare organisatie is waarbij er sprake is van een goede onderlinge relatie. Tevens werd opgemerkt dat dit een belangrijk aspect is op de publiekscateringmarkt, omdat niet veel organisaties hierover beschikken. Hier hechten de stakeholders veel waarde aan. Productkwaliteit speelt ook een belangrijke rol tijdens de samenwerking, vanwege het feit dat de stakeholders dit kunnen doorgeven wanneer hen door organisatiebureaus gevraagd wordt wie een goede cateraar is. Deze stakeholders kunnen hierin de organisatiebureaus advies geven of beïnvloeden.
- Tijdens de vele conversaties is duidelijk geworden dat Maison van den Boer producten levert die exclusiviteit zijn. Maison van den Boer hecht veel waarde aan het presenteren van de producten, waardoor deze exclusiviteit kan worden bereikt.

De volgende eigenschappen van Maison van den Boer kunnen, binnen het kader, als zwakten worden gezien:

- Om succesvol te kunnen zijn op de markt van publiekscatering is het, naast het leveren van kwaliteit, zeer belangrijk kennis te hebben van de markt. Maison van den Boer heeft op een aantal publieksevenementen de catering verzorgd en geconcludeerd nog niet over voldoende kennis te beschikken.
- Het gaat in dit plan om een bestaand productidee op een voor Maison van den Boer nieuwe markt, er is dan ook sprake van onbekendheid met de potentiële markt. Maison van den Boer zal dan ook zeer kritisch deze markt dienen te verkennen en veroveren waarbij de begrippen imago en externe communicatie zeer veel aandacht verdienen. Dit geldt ook visa versa, aangezien de markt Maison van den Boer nog niet als publiekscateraar ziet.
- Na het uitvoeren van de organisatieanalyse kan geconcludeerd worden dat Maison van den Boer geen marketingstrategie heeft geformuleerd. Kijkend naar de publiekscateringmarkt kan gezegd worden dat Maison van den Boer over een gedifferentieerde marketingstrategie beschikt aangezien men zich bijna op de gehele markt richt. Nu kan dit nog niet worden vastgelegd vanwege het feit dat bij het formuleren van een marketingstrategie een aantal aspecten nader dienen te worden onderzocht.
- Na benadering van een groot aantal organisaties, dat werkzaam is op de publiekscateringmarkt, is gebleken dat Maison van den Boer voor 41,2 % geassocieerd wordt met kwaliteit. Dit kan gezien worden als sterkte, maar in het geval van Maison van den Boer is deze associatie van kracht op de party- en vipcateringmarkt en wordt als zwakte beschouwd voor de publiekscateringmarkt. In onderstaand figuur is de grafische weergave te zien.

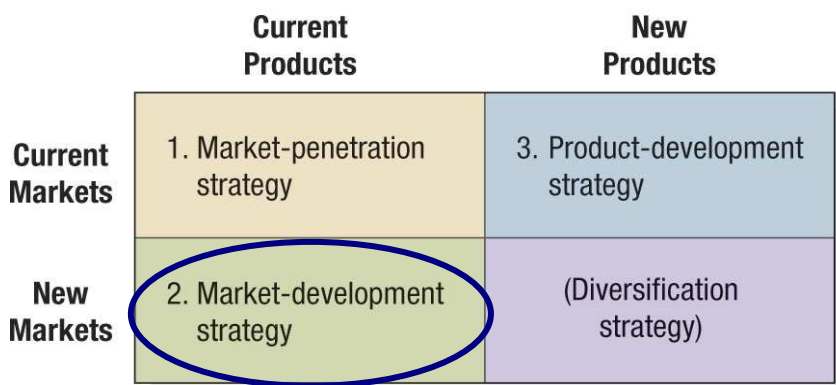
⁴¹ Bron: www.maisonvandenboer.com



Figuur 2: Cirkeldiagram associatie Maison van den Boer

4.2.2 Groeistrategieën van Ansoff

Aan bovenstaande SWOT-analyse kunnen de groeimogelijkheden die de deelmarkt biedt worden afgelezen. Concreet kan hierbij worden gedacht aan de groeistrategieën van Ansoff⁴². Maison van den Boer hanteert, net als de meeste ondernemingen, een doelstelling die gericht is op groei. De Amerikaanse hoogleraar Igor Ansoff geeft in een eenvoudige matrix vier richtingen aan waarin een onderneming zich kan ontwikkelen. Deze matrix, waarin vier soorten groeistrategieën worden onderscheiden, wat in figuur 3 te zien is en toont in grote lijnen aan dat een onderneming groei kan creëren door enerzijds zijn productenpakket uit te breiden en anderzijds zich op meer markten toe te leggen. Bij Maison van den Boer is er sprake van beide, omdat het productenpakket dat aangeboden wordt binnen de andere PMC's uitgebreid dient te worden om binnen de publiekscateringmarkt te passen en Maison van den Boer zich naast de party- en vipcatering op een nieuwe markt begeeft.



Figuur 3: Ansoff matrix

Hoewel er in het geval van Maison van den Boer met haar concept sprake kan zijn van beide, wordt er in dit plan toch gesproken over marktontwikkeling en niet over productontwikkeling. Dit, doordat het concept in zijn geheel wel nieuw is voor Maison van den Boer, maar het product voor Maison van den Boer niet geheel anders is.

⁴² Bron: P. Kotler en P. Keller: Marketing Management

Het aanbieden van cateringfaciliteiten is niet nieuw, maar deze faciliteiten aanbieden op een nieuw marktsegment wel. Er is dus sprake van eenzelfde (licht uitgebreid) product, maar van een nieuwe markt.

4.2.3 Specifieke kansen en bedreigingen binnen de gekozen deelmarkt

De volgende kansen voor Maison van den Boer ten aanzien van de PMC5 doen zich voor binnen de onderzochte markt:

- De economie trekt aan, waardoor er steeds meer publieksevenementen bijkomen. Op deze manier groeit de markt van publiekscatering enorm.
- Maison van den Boer biedt hoogstaande kwaliteit en hecht veel waarde aan de uitstraling van het product. Uit de telefonische interviews is gebleken dat er veel vraag is naar kwalitatief goede producten met de daarbij horende uitstraling. Hier wordt door de bezoekers steeds meer om gevraagd. Als het product er goed uitziet, wordt het sneller verkocht.
- Een ontwikkeling binnen de publiekscateringmarkt is dat er steeds meer evenementen komen, waardoor er dus ook meer cateraar nodig zijn.
- Uit de telefonische interviews is gebleken dat er steeds meer vraag is naar exclusiviteit. Dit is tevens één van de trends en ontwikkelingen binnen de publiekscateringmarkt. De uitstraling van het product speelt hierbij een belangrijke rol.

De volgende bedreigingen voor Maison van den Boer ten aanzien van de PMC5 doen zich voor binnen de onderzochte markt:

- Op de markt van publiekscatering zijn veel grote spelers. Het is een markt waarop er hard gespeeld moet worden om een plek te veroveren vanwege de concurrentie. Er bevinden zich steeds meer kleinere cateringbedrijven die proberen de markt te veroveren.
- De komst van nieuwe toetreders is een bedreiging voor Maison van den Boer. Dit gegeven hangt nauw samen met de concurrentie. Nieuwe toetreders kunnen immers gezien worden als concurrenten voor Maison van den Boer.

4.2.4 SWOT-analyse

De doelstelling(en) voor dit adviesrapport zal aan de hand van een SWOT-analyse worden vastgesteld. De letters SWOT staan voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats (ofwel de al eerder geformuleerde: sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen)⁴³. Doel van deze SWOT-analyse is het samenstellen van een compact overzicht met de belangrijkste sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen binnen het geformuleerde kader. Aan de hand van dit overzicht kan de doelstelling voor dit marketingplan worden bepaald. Met een confrontatiematrix⁴⁴ (zie figuur 4) worden hiertoe de strategische kwesties of strategische aandachtspunten in kaart gebracht. De confrontatiematrix geeft vervolgens zicht op wat de kernproblemen zijn (concentratie van minnen) die moeten worden uitgeschakeld en waar de beste mogelijkheden liggen om op verder te bouwen (concentratie van plussen).

⁴³ Bron: M. Dingena ea.: Succesvolle marketingplannen, denken – kiezen – doen

⁴⁴ Bron: H. de Kok en J. Kloos:

STERKTE	interne omgeving	ZWAKTE
S1 = Professionaliteit/Koninklijke onderscheiding		Z1 = te weinig specifieke kennis
S2 = Criteria betrouwbaarheid/onderlinge relatie en productkwaliteit tijdens samenwerking		Z2 = associatie met de nieuwe markt
S3 = bieden van exclusiviteit in presentatie van de producten		Z3 = onbekendheid met de potentiële markt en visa versa
		Z4 = geen marketingstrategie hanteren
KANSEN	externe omgeving	BEDREIGINGEN
K1 = Aantrekken van de economie		B1 = Veel concurrentie
K2 = Kwaliteit en uitstraling van het product		B2 = Nieuwe toetreders
K3 = Komst van meer grote publieksevenementen		
K4 = Meer vraag naar exclusiviteit		

Figuur 4: SWOT-analyse Maison van den Boer ten aanzien van de PMC5

Score	Toelichting
+	Sterkte stelt de organisatie in staat voordeel te halen uit de omgevingsverandering
+	Zwakte wordt tenietgedaan door de omgevingsverandering
0	Combinatie van een sterkte of zwakte en een kans of bedreiging die geen prioriteit relevantie heeft voor de toekomstige concurrentiepositie
-	Sterkte wordt afgezwakt door de omgevingsverandering
-	Zwakte verhindert de organisatie om met de omgevingsverandering om te gaan
++ / --	Indien de confrontatie versterkend is

Figuur 5: Confrontatiescore

		Omgevingsveranderingen				
		K1	K2	K3	B1	B2
Sterkte	S1	+	+	+	+	+
	S2	O	+	O	+	+
	S3	O	O	++	+	+
	Z1	-	-	O	-	-
zwakte	Z2	--	-	++	-	-
	Z3	-	-	O	-	-
	Z4	O	O	O	-	--

Figuur 6: Confrontatiematrix

Toelichting confrontatiematrix

Na het invullen van de confrontatiematrix is duidelijk geworden dat Maison van den Boer rekening dient te houden met de zwakten ten aanzien van de omgevingsveranderingen. Maison van den Boer begeeft zich op een markt waarin de bedreigingen groot zijn. Het is dus zeer van belang de zwakten om te zetten in sterkten gebruikmakend van de nodige hulpmiddelen. De aanbevelingen die gedaan worden in hoofdstuk 6 paragraaf 6.2 betreffende het uitvoeren van marktonderzoek onder de specifieke doelgroepen, kennisvergaring en het bepalen van een naam voor de PMC5 moeten opgevolgd worden willen de sterkten niet worden afgezwakt. In de confrontatiematrix zijn een groot aantal minnen te zien. Deze minnen kunnen beschouwd worden als de kernproblemen van Maison van den Boer. Wat opvalt is dat het ontbreken aan voldoende kennis over de nieuwe markt en de onbekendheid met de potentiële markt negatieve invloed hebben op de omgevingsveranderingen. Maison van den Boer moet deze zwakten uitschakelen om verder te ontwikkelen binnen de publiekscateringmarkt.

De Koninklijke onderscheiding en het beschikken over de criteria betrouwbaarheid, onderlinge relatie en productkwaliteit kunnen gezien worden als mogelijkheden waarop Maison van den Boer verder bouwen. Maison van den Boer moet deze omgevingsveranderingen goed in de gaten blijven houden en deze ook blijven vergelijken met de sterkten en zwakten. Op deze manier ontwikkelt Maison van den Boer zich ten aanzien van de publiekscateringmarkt.

4.3 Samenvatting

De markt waarop Maison van den Boer binnen de PMC5 opereert laat zich kenschetsen als de publiekscatering markt. Om op deze markt succesvol te kunnen zijn, is kennis ten aanzien van de gekozen markt essentieel. Een verschil met deze markt is dat er binnen de andere vier PMC's veel meer vaststaat betreffende het aantal gasten, de wensen en eisen van de klant en het assortiment. Voor Maison van den Boer is het van belang de sterkten te versterken en daarmee de kansen volledig aan te kunnen grijpen. Daarnaast moeten de zwakten omgezet worden in sterkten, waardoor Maison van den Boer in de toekomst een grotere speler kan worden op de publiekscateringmarkt. De professionaliteit, de Koninklijke onderscheiding, het beschikken over de criteria betrouwbaarheid, onderlinge relatie en productkwaliteit tijdens de samenwerking worden als sterkten van Maison van den Boer gezien. De zwakten komen tot uiting in het ontbreken aan kennis, reputatie en onbekendheid met de potentiële markt en visa versa. Deze onbekendheid uit zich in het onvoldoende spreken van de taal van de nieuwe markt. De reden hiervoor is dat de publiekscateringmarkt een totaal verschillende markt is als de party- en vipcateringmarkt. Het inspelen op de behoefte van de klant binnen de publiekscateringmarkt kan tevens gezien worden als een zwakte, omdat de behoefte van de doelgroepen divers is en nog geen nader onderzoek is verricht naar de behoefte van de doelgroepen.

Maison van den Boer hanteert, net als de meeste ondernemingen, een doelstelling die gericht is op groei. Maison van den Boer heeft binnen de publiekscatering markt mogelijkheden om te groeien. Hierbij moet Maison van den Boer zich kunnen aanpassen aan de wensen van de klant en onderscheidend kunnen zijn ten aanzien van de concurrentie. Maison van den Boer biedt hoogstaande kwaliteit en hecht veel waarde aan de uitstraling van het product wat tevens gezien kan worden als een kans binnen de publiekscatering markt. Daarnaast trekt de economie aan, komen er meer evenementen en is er meer vraag naar exclusiviteit wat ook kansen zijn voor Maison van den Boer. De grootste bedreigingen zijn de concurrenten en nieuwe toetreders. Op de publiekscatering markt wordt er hard gespeeld en is het moeilijk een plek te veroveren vanwege die concurrentie. Er bevinden zich steeds meer kleinere cateringbedrijven die proberen de markt te veroveren.

Hoofdstuk 5 Gewenste situatie PMC5

Na een beschrijving te hebben gegeven van de huidige situatie ten aanzien van de invulling van de marketingmix voor de PMC5, is er na het verkennen van de markt een analyse uitgevoerd op deze invulling.

5.1 Formulering marketingstrategie

Voor Maison van den Boer is het van belang om een marketingstrategie te formuleren en invulling te geven aan de externe communicatie, zodat de PMC 5 in 2008 een toegevoegde waarde levert aan de Koninklijke de Boer Groep. Een marketingstrategie houdt in dat een organisatie definitief vaststelt hoe men in grote lijnen de doelstellingen wil realiseren⁴⁵.

De marketingstrategie kan worden opgedeeld in drie elementen die nauw met elkaar samenhangen:

- Bepaling van de doelmarkten;
- Bepaling van de positionering;
- Bepaling van de marketingmix.

Elk van deze onderdelen zal in een aparte paragraaf worden behandeld.

5.2 Bepaling van de doelmarkten

Op de publiekscatering markt kan een organisatie zich niet op één doelgroep richten aangezien elk publieksevenement een ander soort bezoeker aantrekt. De doelgroep verschilt dus per evenement. Om optimale kwaliteit te kunnen leveren heeft Maison van den Boer ervoor gekozen zich op een vijftal segmenten met de daarbij horende doelgroep te richten, te weten:

1. *Sportevenementen*

Op sportevenementen komen voornamelijk sportliefhebbers. Deze doelgroep verschilt per evenement vanwege de diversiteit aan sportevenementen. Op een voetbalwedstrijd zijn andere gasten te zien dan bijvoorbeeld op een Ordina Open (tennistoernooi).

2. *Dance events*

Op dance events komen, zoals Maison van den Boer het zelf omschrijft, 'stuiterende jongeren'. Deze jongeren komen specifiek voor de muziek en hechten minder waarde aan de producten die worden aangeboden tijdens het evenement.

3. *Attractieparken*

Binnen dit segment gaat het om gezinnen die een dagje uit zijn. Kenmerkend voor deze doelgroep is het uitgavenpatroon. Men heeft een bepaald bedrag voor ogen dat die dag uitgegeven mag worden.

4. *Theaters*

Bij het theater is de doelgroep afhankelijk van de aangeboden theatershow. De theatershows bieden verschillende soorten theaterstukken aan, waardoor de diversiteit aan doelgroepen toeneemt.

5. *Beurshallen (Brabanthallen)*

De doelgroep is afhankelijk van het soort evenement wat aangeboden wordt in de Brabanthallen. Het thema van een beurs doet besluiten welke doelgroep erop afkomt.

Het is belangrijk om in te kunnen spelen op de verschillende behoeften van deze doelgroepen. Dit zal niet gemakkelijk zijn door de diversiteit aan doelgroepen binnen deze segmenten.

Maison van den Boer heeft zich tot dusver alleen nog gericht op de dance events en de sportevenementen. De focus op de andere segmenten is wel aanwezig, maar Maison van den Boer heeft nog geen aanvragen ontvangen.

In dit adviesrapport richt Maison van den Boer zich op vrijwel de gehele markt. Belangrijk is deze markt in duidelijke doelgroepen te segmenteren, die hierboven zijn genoemd.

⁴⁵ Bron: J. Dekker e.a: Marketing op NIMA-A niveau

Wanneer een organisatie zich vrijwel op de gehele markt richt is er sprake van gedifferentieerde marketing⁴⁶. Bij een strategie van gedifferentieerde marketing ontwikkelt het management diverse marketingmixes, afgestemd op verschillende segmenten, om daarmee het grootste deel van de markt te bewerken. Daarmee boekt een organisatie doorgaans een hogere omzet dan wanneer het slechts één marketingbeleid zou ontwikkelen of zich op slechts één doelgroep zou storten.

5.3 Positionering

Nadat is vastgesteld op welke markt Maison van den Boer zich met haar concept gaat richten, dient er een positioneringstrategie voor de potentiële klant te worden ontwikkeld. Dat wil zeggen: het product moet in de gedachtegang van de klant gestalte krijgen of worden gepositioneerd⁴⁷. Ongelukkig gekozen positionering kan leiden tot een negatief imago. Om het merk Maison van den Boer goed te kunnen positioneren is er tijdens de telefonische interviews naar de associatie gevraagd die men heeft bij Maison van den Boer om het imago vast te kunnen stellen. Maison van den Boer wordt geassocieerd met kwaliteit, maar dit is gebaseerd op de party- en vipcatering waarin Maison van den Boer werkzaam is.

Om het merk goed te kunnen positioneren is het van belang dat de associatie ‘kwaliteit’ blijft, maar dan gericht op de publiekscateringmarkt. Bij het positioneren is het ook van belang te weten wat de klant vindt van het product dat Maison van den Boer aanbiedt. Externe communicatie speelt een belangrijke rol bij het positioneren van een merk. Zoals beschreven staat in hoofdstuk 3 paragraaf 3.2.4 wordt er door Maison van den Boer geen gebruik gemaakt van externe communicatiemiddelen om de PMC5 bekendheid te geven.

5.4 Marketingstrategie

Een marketingstrategie heeft betrekking op de keuze van de doelgroep en de gekozen positionering. De twee componenten van de marketingstrategie zijn op te vatten als twee verschillende dimensies: bij wie (waar) wil de onderneming concurreren en hoe (met welk onderscheid). Deze dimensies liggen in dezelfde lijn als de twee dimensies die Porter onderscheidt bij wat hij de generieke concurrentiestrategieën noemt, namelijk een smalle of een brede doelgroep (focus of een hele markt) en het soort concurrentievoordeel⁴⁸.

Bij strategiekeuze gaat het om de beslissing welke boodschap (propositie) wordt gecommuniceerd. De keuze van de marketingcommunicatiestrategie hangt af van doelstellingen. Voor Maison van den Boer is het van belang een strategie te formuleren waarmee het marktaandeel in de publiekscatering in 2008 substantieel kan worden vergroot. De strategie moet uitmonden in een propositie en een boodschap. Het is voor Maison van den Boer daarom uitermate belangrijk zich zo te positioneren dat, gebruikmakend van de sterke punten, Maison van den Boer als een volwaardige betrouwbare publiekscateraar wordt beschouwd. Er sprake van gedifferentieerde marketing, omdat Maison van den Boer zich vrijwel op de gehele markt richt. Voordat deze strategie echt gebruikt kan worden is het van belang nader onderzoek te verrichten naar de specifieke doelgroepen die Maison van den Boer wil bereiken. Vandaar dat het moeilijk is in dit stadium een eenduidige strategie te formuleren die Maison van den Boer kan gebruiken. Wat het tevens lastig maakt is de definiëring van het begrip publiekscatering, wat heel divers is en dat Maison van den Boer nog over te weinig kennis beschikt van de publiekscateringmarkt.

5.4.1 Prijs

De keuze die gemaakt is ten aanzien van de drie kwaliteitsniveaus hebben gevolgen voor de andere marketingmix-onderdelen. Er moeten producten worden ingekocht die voldoen aan de kwaliteitsniveaus. Hierbij moet goed gelet worden op de prijzen van de grondstoffen voor de desbetreffende producten.

⁴⁶ Bron: B. Verhage: Grondslagen van de marketing

⁴⁷ Bron: B. Verhage: Grondslagen van de marketing

⁴⁸ Bron: K.J. Alsem: Strategische marketingplanning

Elk kwaliteitsniveau heeft zijn eigen prijsniveau. Het is natuurlijk vanzelfsprekend dat het prijsniveau van de ingekochte producten voor het kwaliteitsniveau ‘Basis’ lager zullen moeten liggen dan voor kwaliteitsniveau ‘Breed’ en ‘Hoog’. De toegevoegde waarde moet natuurlijk niet negatief worden; dit zou kunnen gebeuren als er te duur wordt ingekocht. Met andere woorden moet Maison van den Boer een omslag maken van hoge kwaliteit en navenant hoge prijs naar (althans voor het lagere kwaliteitsniveau) redelijke kwaliteit en lagere prijs. De afdeling Inkoop moet vanwege de differentiatie in de drie kwaliteitsniveaus scherper en prijsbewuster inkopen.

5.4.2 Het product

Zoals vermeld bij het prijsbeleid vraagt het invoeren van drie kwaliteitsniveaus een ander, scherper inkoopbeleid. Dat dit ook van invloed is op de in te kopen producten en/of grondstoffen is vanzelfsprekend. De afdeling Inkoop zal dan ook zorgvuldig moeten zoeken naar leveranciers die, onder zoveel mogelijk handhaving van het “Maison van den Boer-kwaliteitsniveau”, toch die producten en grondstoffen kunnen leveren tegen een beduidend lagere inkoopprijs. Dit ook weer om een rendabel product te kunnen aanbieden.

Naast deze bedrijfseconomische kijk op de verschillende kwaliteitsniveaus is er ook een marketingtechnische invalshoek mogelijk. De uiteindelijke klant op een publieksevenement is een andere dan een deelnemer aan een door Maison van den Boer verzorgd party- of vipevenement. Echter, in de beleving van die eerstgenoemde klant zal Maison van den Boer geassocieerd worden met chique, exclusief, duur etc. Het is daarom van groot belang dat die associatie verandert, althans in de PMC5, naar goed verzorgd, en redelijk betaalbaar. Dat de keuze van het product dat aangeboden wordt hierbij van het grootste belang is, zal duidelijk zijn.

5.4.3 Plaats

De multi-service strategie is in de publiekscateringmarkt complex. Publieksevenementen vinden op veel verschillende locaties plaats. De diversiteit aan locaties waar de publiekscatering zou moeten plaatsvinden, van een bestaand stadion met alle infrastructuur tot een compleet leeg grasveld waar alles moet worden aangevoerd. Dit vereist voor de PMC5 een uitbreiding van het bedrijfsonderdeel verantwoordelijk voor distributie, logistiek, inrichting en de keuken. Door de reeds eerder beschreven verhoging van de piekmomenten zal de capaciteit van het centraal servicecentrum moeten worden verhoogd om de druk aan te kunnen. Er moeten daarom investeringen gedaan worden in koelkasten, vriezers en ovens⁴⁹. Wellicht dat er in de toekomst in meer kapitaalgoederen moet worden geïnvesteerd.

5.4.4 Promotie

Het is voor Maison van den Boer van belang dat er bekendheid wordt gecreëerd onder de potentiële klanten en de associatie ten aanzien van de PMC5 te veranderen. Externe communicatie biedt hierin vele mogelijkheden. Communicatie⁵⁰ betreft het informeren en overtuigen van de klant van bepaalde eigenschappen van het merk en heeft als zodanig niet alleen korte- maar ook langetermijn doelstellingen.

De externe communicatiemiddelen die genoemd zijn tijdens de telefonische interviews zijn voorbeelden van corporate advertising⁵¹ ofwel institutionele reclame. Het gaat om de volgende middelen:

- Eigen website
- Adverteren in vakbladen
- Reclame maken op evenement zelf
- Radio/televisie

⁴⁹ Bron: Budget 2007 PMC5

⁵⁰ Bron: K.J. Alsem: Strategische marketingplanning

⁵¹ Bron: B. Verhage: Grondslagen van de marketing

Het positioneren van Maison van den Boer in een markt, zo totaal anders dan de markt waarop ze tot nu toe hebben geopereerd, noodzaakt een inventieve en innovatieve promotionele aanpak. De perceptie van de klant ten aanzien van het merk van Maison van den Boer zal op deze markt een andere moeten zijn. Behouden moet blijven de betrouwbaarheid en kwaliteit, maar, gecommuniceerd zal moeten worden dat er een nieuwe speler bij is gekomen op de publiekscateringmarkt.

5.4.5 Personeel

Binnen de PMC5 gaat Maison van den Boer uit van een basisaantal medewerkers en een direct op afroep beschikbaar contingent, van tevoren getrainde uitzendkrachten, die kunnen inspringen waar nodig. Op een publieksevenement staat het aantal bezoekers nooit van tevoren vast, dit in tegenstelling tot de party- en vipcateringmarkt. Tevens moet Maison van den Boer rekening houden met extra piekbehoefte. Om deze druk te kunnen verdelen is het van belang extra personeel in te kunnen zetten. Maison van den Boer gebruikt hiervoor flexwerkers vanwege de extra personeelkosten die worden bespaard dan wanneer er alleen vast personeel in dienst zou zijn. In hoofdstuk 1, paragraaf 1.6, staat beschreven dat er een verschil in werkprocessen te zien is tussen het proces van een op maat gemaakt feest en een evenement. Dit geldt ook voor de publiekscateringmarkt. Om de kwaliteit, waarop de werkprocessen zijn geënt, te waarborgen is het van belang dat het personeel over disciplines beschikt die deze processen vragen. Maison van den Boer wil ook op deze markt goede kwaliteit kunnen leveren en daarbij speelt het personeel een zeer grote rol. Het personeel beschikt over voldoende kennis om dit te kunnen realiseren, maar dit moet het personeel ook willen. Het aanpassingsvermogen, wat beschreven staat in hoofdstuk 1, paragraaf 1.6 is hierbij een belangrijk aspect. Het aanpassingsvermogen dient veranderd te worden. Men moet ervan overtuigd worden dat ook de publiekscateringmarkt een interessante markt is. De publieksevenementen vragen om flexibiliteit vanwege de veranderende situatie ten aanzien van de hoeveelheden materialen, voedsel etc. Hierbij is het van belang te weten dat Maison van den Boer meer personeel moet kunnen inzetten om de veranderingen te kunnen realiseren. Dit is een verschil met de party- en vipcatering waar alles strak volgens een draaiboek geregeld is, zodat men de personeelsbehoefte helemaal kan plannen. Op de veranderde omstandigheden voor of tijdens het publieksevenement moet door het management ingespeeld worden.

5.5 Samenvatting

Maison van den Boer heeft ervoor gekozen zich op een vijftal segmenten binnen de publiekscateringmarkt te richten. Om het merk goed te kunnen positioneren is het van belang dat de associatie 'kwaliteit' blijft, maar dan gericht op de publiekscateringmarkt. Bij het positioneren is het ook van belang te weten wat de klant vindt van het product dat Maison van den Boer aanbiedt. De perceptie van de klant ten aanzien van het merk van Maison van den Boer zal op deze markt een andere moeten zijn. Behouden moet blijven de betrouwbaarheid en kwaliteit, maar, gecommuniceerd zal moeten worden dat er een nieuwe speler bij is gekomen op de publiekscateringmarkt. De keuze die gemaakt is ten aanzien van de drie kwaliteitsniveaus hebben gevolgen voor de andere marketingmix-onderdelen. Elk kwaliteitsniveau heeft zijn eigen prijsniveau. Met andere woorden moet Maison van den Boer een omslag maken van hoge kwaliteit en navenant hoge prijs naar (althans voor het lagere kwaliteitsniveau) redelijke kwaliteit en lagere prijs. Het invoeren van drie kwaliteitsniveaus vraagt een scherper inkoopbeleid. Dit is van invloed op de in te kopen producten en/of grondstoffen. De afdeling Inkoop zal dan ook zorgvuldig moeten zoeken naar leveranciers die, onder zoveel mogelijk handhaving van het "Maison van den Boer-kwaliteitsniveau", toch die producten en grondstoffen kunnen leveren tegen een beduidend lagere inkoopprijs. Dit ook weer om een rendabel product te kunnen aanbieden. De associatie van chique, exclusief en duur zal moeten veranderen, in de PMC5, naar goed verzorgd en redelijk betaalbaar. De keuze van het product dat aangeboden wordt is hierbij belangrijk. De diversiteit aan locaties vereist voor de PMC5 een uitbreiding van het bedrijfsonderdeel verantwoordelijk voor distributie, logistiek, inrichting en de keuken. De publieksevenementen vragen om flexibiliteit vanwege de veranderende situatie ten aanzien van de hoeveelheden materialen, voedsel etc. Door het toenemen van het aantal evenementen met de komst van de PMC5 moet Maison van den Boer rekening houden met extra piekbehoefte. Om deze druk te kunnen verdelen is het van belang extra personeel in te kunnen zetten. Maison van den Boer gebruikt hiervoor flexwerkers vanwege de extra personeelkosten die worden bespaard dan wanneer er alleen vast personeel in dienst zou zijn. Het gebruik van flexwerkers is noodzakelijk vanwege het niet strak kunnen plannen, wat in de party- en vipcateringmarkt wel het geval is. Op de veranderde omstandigheden voor of tijdens het publieksevenement moet door het management ingespeeld worden.

Hoofdstuk 6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies

In dit hoofdstuk worden er conclusies getrokken ten aanzien van de gehele organisatie en de gekozen markt. Deze leiden tot verbetering ten aanzien van de positie van Maison van den Boer op de publiekscateringmarkt

6.1.1 Conclusies ten aanzien van de gehele organisatie

Maison van den Boer is een grote commerciële, platte organisatie die zich in de cateringbranche begeeft. Deze branche laat zich kenmerken als een snel veranderende markt. Het is een organisatie die succes heeft door haar unieke presentatie van producten en het leveren van hoogstaande kwaliteit. Maison van den Boer is ingedeeld in divisies die tot uiting komen in de vijf product/marktcombinaties (PMC). Het belangrijkste ontwerpdoel is het verbeteren van de slagvaardigheid, om zo beter tegemoet te kunnen komen aan de behoeften van de verschillende PMC's. De activiteiten zijn onderverdeeld in PMC's die worden aangewezen worden aan een productgroep of divisiemanager. In de toekomst zullen uit de PMC's 1 t/m 4 een aantal activiteiten onder de PMC5 komen te vallen, om meer onderscheid te creëren tussen de PMC's. Op dit moment vindt er tussen de verschillende activiteiten overlap plaats. Een verschil met deze markt is dat er binnen de andere vier PMC's veel meer vaststaat betreffende het aantal gasten, de wensen en eisen van de klant en het assortiment.

Het vastgelegde communicatiebeleid is voornamelijk gericht op 3-dimensionale communicatie, in tegenstelling tot 2-dimensionaal. Maison van den Boer heeft geen marketingstrategie geformuleerd, vanwege het niet kunnen bepalen van een meetbare doelgroep. Met alle veranderingen rondom de overname van Martinair, de komst van Sorbon en Amaison én PMC5 is de afdeling Marketing aan het kijken hoe er in de toekomst gehandeld kan blijven worden. Door Maison van den Boer wordt alleen gebruik gemaakt van mond-tot-mond reclame om de PMC5 onder de aandacht te brengen. Tevens is er voor de PMC5 nog geen naam bepaald, wat de merkbekendheid tegenhoudt.

De invoering van PMC5 zullen een aantal bedrijfskundige consequenties met zich mee brengen op personeel en organisatorisch niveau. In de organisatie zullen er veranderingen plaats vinden door de invoering van PMC5 en de aanbevelingen die gedaan zijn. Er worden een aantal taken verruimd. De vestigingsmanager wordt manager van de PMC5, de directie van Maison van den Boer staat aan het hoofd van de PMC5 en moet dus nog meer verantwoordelijkheid op zich nemen en tot slot worden de taken ten aanzien van de afdeling Keuken verzwaaard. Ten aanzien van de aanbevelingen zijn er ook een aantal bedrijfskundige consequenties. Om de aanbevelingen uit te voeren, worden er net zoals hierboven genoemd taken verruimd.

Het groei-jaar (2007), wat Maison van den Boer zichzelf heeft gegeven, is een geschikt jaar om de aanbevelingen intern te bespreken om daarna uit te voeren.

6.1.2 Conclusies ten aanzien van de gekozen markt

De markt waarop Maison van den Boer binnen de PMC5 opereert laat zich kenschetsen als de publiekscatering markt. Om op deze markt succesvol te kunnen zijn, is kennis ten aanzien van de gekozen markt essentieel. Voor Maison van den Boer is het van belang de sterkten te versterken en daarmee de kansen volledig aan te kunnen grijpen. Daarnaast moeten de zwakten omgezet worden in sterkten, waardoor Maison van den Boer in de toekomst een grotere speler kan worden op de publiekscateringmarkt. Het inspelen op de behoefte van de klant binnen de publiekscateringmarkt kan tevens gezien worden als een zwakte, omdat de behoefte van de doelgroepen divers is en door Maison van den Boer nog geen nader onderzoek is verricht naar de behoefte van de doelgroepen.

Maison van den Boer hanteert, net als de meeste ondernemingen, een doelstelling die gericht is op groei. Maison van den Boer heeft binnen de publiekscatering markt mogelijkheden om te groeien. Hierbij moet Maison van den Boer zich kunnen aanpassen aan de wensen van de klant en onderscheidend kunnen zijn ten aanzien van de concurrentie.

Op de publiekscatering markt wordt er hard gespeeld en is het moeilijk een plek te veroveren vanwege die concurrentie. Er bevinden zich steeds meer kleinere cateringbedrijven die proberen de markt te veroveren.

Maison van den Boer doet er niet goed aan om zich vast te houden aan het vaste stramien wat communicatie betreft, omdat men jarenlang actief is in de party- en vipcatering, waardoor veel potentiële klanten een verkeerde associatie hebben. De P van promotie dient een zwaarder accent te krijgen, omdat de PMC5 zich nog in de introductiefase bevindt.

Maison van den Boer heeft ervoor gekozen zich op een vijftal segmenten binnen de publiekscateringmarkt te richten. Om het merk goed te kunnen positioneren is het van belang dat de associatie 'kwaliteit' blijft, maar dan gericht op de publiekscateringmarkt. De perceptie van de klant ten aanzien van het merk van Maison van den Boer zal op deze markt een andere moeten zijn. Behouden moet blijven de betrouwbaarheid en kwaliteit, maar, gecommuniceerd zal moeten worden dat er een nieuwe speler bij is gekomen op de publiekscateringmarkt. Voor Maison van den Boer kan er nog geen eenduidige marktbewerkingsstrategie geformuleerd worden aangezien het begrip publiekscatering zeer divers is, men over te weinig kennis beschikt en nog onvoldoende inzicht heeft in de specifieke doelgroepen.

De keuze die gemaakt is ten aanzien van het aanbieden van drie kwaliteitsniveaus hebben gevolgen voor de andere marketingmix-onderdelen. Met andere woorden moet Maison van den Boer een omslag maken van hoge kwaliteit en navenant hoge prijs naar (althans voor het lagere kwaliteitsniveau) redelijke kwaliteit en lagere prijs. Het invoeren van drie kwaliteitsniveaus vraagt een scherper inkoopbeleid. Dit is van invloed op de in te kopen producten en/of grondstoffen. De afdeling Inkoop zal dan ook zorgvuldig moeten zoeken naar leveranciers die, onder zoveel mogelijk handhaving van het "Maison van den Boer-kwaliteitsniveau", toch die producten en grondstoffen kunnen leveren tegen een beduidend lagere inkoopprijs. Dit ook weer om een rendabel product te kunnen aanbieden. De associatie van chique, exclusief en duur zal moeten veranderen, in de PMC5, naar goed verzorgd en redelijk betaalbaar. De keuze van het product dat aangeboden wordt is hierbij belangrijk. De diversiteit aan locaties vereist voor de PMC5 een uitbreiding van het bedrijfsonderdeel verantwoordelijk voor distributie, logistiek, inrichting en de keuken. De publieksevenementen vragen om flexibiliteit vanwege de veranderende situatie ten aanzien van de hoeveelheden materialen, voedsel etc. Door het toenemen van het aantal evenementen met de komst van de PMC5 moet Maison van den Boer rekening houden met extra piekbehoefte. Om deze druk te kunnen verdelen is het van belang extra personeel in te kunnen zetten. Maison van den Boer gebruikt hiervoor flexwerkers vanwege de extra personeelkosten die worden bespaard dan wanneer er alleen vast personeel in dienst zou zijn. Het gebruik van flexwerkers is noodzakelijk vanwege het niet strak kunnen plannen, wat in de party- en vipcateringmarkt wel het geval is. Op de veranderde omstandigheden voor of tijdens het publieksevenement moet door het management ingespeeld worden.

Met betrekking tot de doelen die Maison van den Boer zichzelf gesteld heeft ten aanzien van de PMC5 kan geconcludeerd worden dat het moeilijk wordt voor Maison van den Boer om uit te groeien tot de top drie van aanbieders van publiekscatering in 2008. De reden hiervoor ligt hem in het feit dat Maison van den Boer over te weinig kennis en een verkeerde associatie beschikt. Het is dan ook verstandig dat Maison van den Boer 2007 als groei-jaar gebruikt. Het jaar 2008 is te dichtbij om te kunnen zeggen of het gaat lukken. De PMC5 kan nog geen volwaardige PMC5 zijn aangezien ook voor deze doelstelling meerdere onderzoeken moeten worden verricht.

Of de ambitie van Maison van den Boer ten aanzien van de PMC5 haalbaar zijn is moeilijk te zeggen. Als Maison van den Boer het groei-jaar volledig benut, de juiste communicatiemiddelen inzet en nader onderzoek verricht is Maison van den Boer goed op weg de ambitie te behalen. Op deze manier kan Maison van den Boer van een party- en vipcateraar uitgroeien tot een succesvolle publiekscateraar wellicht al in 2008.

6.2 Aanbevelingen

Aanbevelingen ten aanzien van de gehele organisatie

Aanpassing activiteiten PMC5

Om te kunnen bepalen welke activiteiten ondergebracht kunnen worden binnen de PMC5 is het van belang een duidelijke definiëring te geven van de vier PMC's om het onderscheidende vermogen te versterken. De activiteiten binnen de vier andere PMC's lijken erg veel op elkaar. Om een gewogen beslissing te kunnen nemen over welke activiteiten binnen de PMC5 onder te brengen is het verstandig deze activiteiten uitgebreider te beschrijven. Dit is zinvol vanwege de herindeling van de PMC's vanwege de komst van de PMC5. Deze informatie is relevant voor de directie, manager PMC5, de afdeling Sales en voor de klant.

Aanbevelingen ten aanzien van de gekozen markt

Kennisvergaring

Maison van den Boer beschikt nog over onvoldoende specifieke kennis ten aanzien van de gekozen deelmarkt. Deze kennis is vereist om succesvol te kunnen zijn op de publiekscatering markt. Om kennis te vergaren kunnen er een aantal middelen worden ingezet. Eén van deze middelen is het bezoeken van een publieksevenement. Een observatielijst is een hulpmiddel dat Maison van den Boer kan gebruiken tijdens deze bezoeken. Het meenemen van het personeel is belangrijk, om ook hun feeling te laten krijgen met de publiekscateringmarkt. Maison van den Boer zegt immers zelf dat het personeel een groot aandeel heeft in het succesvol kunnen zijn⁵². Maison van den Boer kan op deze manier de ervaringen die opgedaan zijn tijdens het observeren meenemen in de eigen benadering van de publiekscateringmarkt. Een andere manier om kennis te vergaren is het bezoeken van marktgerelateerde beurzen. Op deze manier leert Maison van den Boer meer over deze gecompliceerde markt. Het bezoeken van een dergelijke beurs biedt tevens de mogelijkheid te netwerken. Dit is voor Maison van den Boer noodzakelijk om naamsbekendheid te kunnen opbouwen.

Uitvoeren van marktonderzoek onder specifieke doelgroepen

Uit de strategische positionering blijkt de nadruk op marktontwikkeling te liggen. Een eerste stap in die richting is het verrichten van marktonderzoek onder de specifieke doelgroepen. Het is derhalve belangrijk dat Maison van den Boer haar gekozen doelgroepen (uit de diverse segmenten) goed analyseert en kent, zodat ze zich ten aanzien van de catering kunnen onderscheiden. Dit zal de klant nog eerder doen besluiten Maison van den Boer als publiekscateraar in de arm te nemen.

CRM-planning

Om de potentiële klanten op de hoogte te brengen van het nieuwe product is het noodzakelijk een CRM-planning te maken. CRM staat voor Customer Relationship Management⁵³, hierbij staat het onder controle hebben van de klantervaring, klantrelatie en de waardering van uw klant voor het bedrijf centraal. Deze planning dient te bestaan uit een bestand waarin, met behulp van de marketingmix, een duidelijke interpretatie staat van Maison van den Boer ten aanzien van de publiekscateringmarkt. De klanten weten wel wie Maison van den Boer is, maar nog niet ten aanzien van de publiekscateringmarkt. Er kan gebruikt worden gemaakt van de marketingmix uit dit adviesrapport.

Met behulp van een duidelijke CRM-planning kan Maison van den Boer ervoor zorgen dat de huidige associatie van de klant veranderd.

⁵² Bron: www.maisonvandenboer.com

⁵³ Bron: P. Kotler en K. L Keller: Marketing Management 12^e

Om de CRM-planning gestructureerd uit te kunnen voeren is het voor Maison van den Boer van belang dat het management zich daarbij het volgende afvraagt:

- Hoe staan we bekend en waarom?
- Hoe willen we gezien worden en hoe lukt dat?
- Wat moeten we precies doen en wanneer?
- Hebben we onze doelstellingen bereikt?

Wanneer de CRM-planning in gebruik wordt genomen is het van belang na een half jaar het resultaat te evalueren om te bepalen of deze planning zijn vruchten heeft afgeworpen.

Naast het opstellen van een CRM-planning dient Maison van den Boer de communicatiemiddelen die beschreven staan in hoofdstuk 5 paragraaf 5.1.4 te gebruiken. Aangezien Maison van den Boer tot op heden weinig gebruik maakt van externe communicatiemiddelen is het verstandig om niet gelijk alle mogelijke middelen in te zetten. Om te communiceren met de klant doet Maison van den Boer er goed aan de website, waar men nu al over beschikt, uit te breiden met informatie over de PMC5. Daarnaast kan er ook gekozen worden voor een geheel nieuwe site speciaal gericht op de PMC5, aangezien de PMC een aparte business unit moet worden binnen Maison van den Boer. Tevens is het belangrijk te adverteren in vakbladen om klanten op de hoogte te brengen. Op deze manier zet Maison van den Boer een stap in de goede richting als het gaat om het veranderen van de associatie.

Naamsbepaling voor de PMC5

Maison van den Boer is een merk. Bij een merk is het van belang te weten hoe er in het merk geïnvesteerd kan worden. Een eerste stap die Maison van den Boer kan nemen om te investeren in haar merk is het bepalen van een naam voor de PMC5. Hiermee kan begonnen worden als het marktonderzoek is verricht. Maison van den Boer kan de naam zelf bepalen, maar wellicht is het verstandig een reclamebureau in te schakelen. Een communicatiebureau beschikt immers over de kwaliteiten een geschikte naam te bepalen.

Hoofdstuk 7 Bedrijfskundige consequenties

In dit hoofdstuk worden de consequenties die de invoering van de PMC5 en de aanbevelingen heeft op de bedrijfsvoering van Maison van den Boer. Achtereenvolgens worden de personele, organisatorische en financiële gevolgen besproken.

7.1 Personele consequenties en organisatorische consequenties

Strategisch niveau zullen er geen wijzigingen plaatsvinden door de komst van de PMC5. Wel is het van belang dat de top van de organisatie achter deze verandering staat. Nu is dit binnen Maison van den Boer het geval. Zij hebben immers een voorbeeldfunctie en zullen hun enthousiasme ten aan zien van de verandering overdragen om het tot een succes te maken.

Op tactisch niveau zullen er een aantal wijzigingen plaatsvinden door de PMC5. Maison van den Boer heeft betreffende de aansturing binnen de PMC5 gekozen om onderscheid te maken tussen drie segmenten. Om deze aansturing goed te kunnen laten verlopen zijn er een aantal taken uitgebreid. Taakverruiming, ook wel cyclusverlening genoemd, is het uitbreiden van de individuele taak met werkzaamheden van hetzelfde niveau⁵⁴. De vestigingsmanager van Stadion Galgewaard is manager geworden van de PMC5 en heeft een extra taak erbij gekregen, wat zijn functie verzwaart. De directie van Maison van den Boer staat aan het hoofd van de PMC5 en moet dus nog meer verantwoordelijkheid op zich nemen.

Op operationeel niveau verandert de rol van de medewerkers van de afdeling Keuken binnen het werkproces. Er zullen om andere disciplines gevraagd worden aangezien de publiekscateringmarkt anders is dan de party- en vipcateringmarkt. De afdeling Keuken zal niet meer voor 100 gasten alles moeten voorbereiden, maar wel voor bijvoorbeeld 20.000. Hierbij moet de kwaliteit die Maison van den Boer levert gewaarborgd blijven. Tevens kan niet alles gepland worden, vanwege het feit dat er in de publiekscateringmarkt op het laatste moment veranderingen kunnen worden doorgevoerd. Kortom de werkprocesbeschrijving verandert compleet. De afdeling De afdeling Keuken moet bereid zijn op alle bovengenoemde veranderingen in te spelen.

Ten aanzien van de aanbevelingen zijn er ook een aantal bedrijfskundige consequenties. Om de aanbevelingen uit te voeren, worden er net zoals hierboven genoemd taken verruimd. De taken waar het omdraait zijn die van de marketing manager, medewerkers van de afdeling Marketing, de manager en operationeel manager van PMC5 en de directie. Door hen zullen een groot aantal aanbevelingen worden uitgevoerd. Tevens moet door de organisatie goed worden bekeken of er extra tijd kan worden vrijgemaakt voor het bezoeken van beurzen en publieksevenementen. Hier zal veel tijd en dus ook geld in gaan zitten. Dit geldt ook voor het uitvoeren van het marktonderzoek, waarbij twee stagiaires moeten worden aangenomen. De financiële consequenties worden in de volgende paragraaf in kaart gebracht.

⁵⁴ Bron: D. Keuning en D.J. Eppink: Management & Organisatie

7.2 Financiële consequenties

Om een inschatting te kunnen maken van de kosten, die de implementatie van de aanbevelingen met zich meebrengt, is er een kosten- en batenanalyse uitgevoerd. In de volgende paragraaf is het resultaat weergegeven.

7.2.1 Kosten aanbevelingen

Aan de implementatie van de aanbevelingen zijn kosten verbonden. Deze kosten zullen moeten worden gemaakt om de aanbevelingen te kunnen uitvoeren. Het gaat om eenmalige kosten, dit zijn kosten die niet periodiek terugkeren. In onderstaande tabel zijn de kosten per aanbeveling in kaart gebracht.

		Totalen
Aanbevelingen		
Kennisvergaring		
Beurzen bezoeken	€ 2.060,00	
Publieksevenementen bezoeken	€ 2.750,00	
		€ 4.810,00
Aanpassing activiteiten PMC5		€ 5.780,00
Marktonderzoek naar doelgroepen		
Deskresearch	€ 175,00	
Opstellen vragenlijst	€ 175,00	
Uitvoeren marktonderzoek	€ 525,00	
Resultaten verwerken	€ 175,00	
Aansturing	€ 500,00	
		€ 1.550,00
CRM-planning maken		€ 4.800,00
Externe communicatiemiddelen		
Advertenties plaatsen	€ 5.500, 00	
Uitbreiden website	€ 2.500, 00	
Nieuwe site PMC5	€ 7.500,00	
		€ 15.500,00
Naamsbepaling PMC5		
Uitbesteding communicatiebureau	€ 37.500,00	
Logo ontwikkeling	€ 3.200, 00	
		€ 40.700,00
TOTAAL		€ 7.3140,,00

**Totaal gebaseerd op werkelijk aantal uren met uitzondering van de kosten voor de externe communicatiemiddelen*

Tijdens de projectgroep zijn bovengenoemde kosten genoemd en op basis daarvan kan er gezegd worden dat de kosten die gemaakt moeten worden om de aanbevelingen op te volgen door het budget van de PMC5 zullen worden gedragen. Tevens moeten de kosten worden terugverdiend met behulp van de te maken omzet en rendement.

7.2.2 Baten aanbevelingen

Aanbevelingen	Baten
Kennisvergaring	• Inzicht in ontwikkelingen publiekscateringmarkt • Mogelijkheid tot netwerken • Inzicht aanpak concurrenten • Opdoen van nieuwe ideeën • Beter de taal kunnen spreken van de nieuwe markt • Kennis vergroten
Aanpassing activiteiten PMC5	• Onderscheid in activiteiten binnen PMC's
Marktonderzoek naar doelgroepen	• Inzicht krijgen in doelgroepen • Beter in kunnen spelen op behoefte van specifieke doelgroepen
CRM-planning maken	• Bekendheid onder potentiële klanten • Associatieverandering
Externe communicatiemiddelen	• Associatieverandering • Bekendheid onder potentiële klanten
Naamsbepaling PMC5	• Verandering van associatie • Naambekendheid PMC5

Na het in kaart brengen van de baten kan er geconcludeerd worden dat bijna alle baten zeer belangrijk zijn voor Maison van den Boer om de associatie te veranderen en naamsbekendheid ten aanzien van de publiekscateringmarkt op te bouwen.

7.3 Samenvatting

In de organisatie zullen er veranderingen plaats vinden door de invoering van PMC5 en de aanbevelingen die gedaan zijn. Er worden een aantal taken verruimd. De vestigingsmanager wordt manager van de PMC5, de directie van Maison van den Boer staat aan het hoofd van de PMC5 en moet dus nog meer verantwoordelijkheid op zich nemen en tot slot worden de taken ten aanzien van de afdeling Keuken verzwaaard. Aan de implementatie zijn een aantal kosten verbonden. Als Maison van den Boer alle aanbevelingen zou opvolgen, zijn de totale kosten beraamd op € 7.3140,00. Maison van den Boer zal moeten beslissen welke aanbevelingen de meeste prioriteit moeten krijgen. Daar tegenover staan de baten, die bestaan uit inzicht in de nieuwe markt, naamsbekendheid onder de potentiële klant, associatieverandering en inzicht in de behoefte van de specifieke doelgroepen.

Hoofdstuk 8 Implementatie adviezen

Om de aanbevelingen gestructureerd uit te kunnen voeren en de ambitie ten aanzien van de PMC5 te behalen is er een overzicht gemaakt waarin alle te nemen acties zijn opgenomen. Er staat vermeld in welk tijdsbestek dit gaat plaatsvinden en wie verantwoordelijk is voor de uit te voeren activiteiten. Daarnaast is een globale tijdsplanning opgenomen.

8.1 Implementatieplan

Aanpassen activiteiten PMC's

Voor het aanpassen zijn verschillende afdelingen/medewerkers verantwoordelijk. Dit zijn: de directie, de manager en operationeel verantwoordelijke PMC5, een medewerker van de afdeling Marketing, een manager van de afdeling Logistiek, een keukenchef en een Sales accountmanager.

Bezoek aan beurzen en publieksevenementen

Voor het bezoeken van beurzen en publieksevenementen is het van belang data na te gaan waarop geschikte beurzen en publieksevenementen plaatsvinden. Zodra dit bekend is dient de manager van de PMC5 dit bekend te maken aan de medewerkers die meegaan. Het is van belang dat er zorgvuldig wordt bekeken welke beurzen relevant zijn om kennis op te kunnen doen. Met behulp van deze activiteit worden de interne medewerkers geïnformeerd over de PMC5.

Uitvoeren marktonderzoek onder specifieke doelgroepen

Om deze aanbeveling gestructureerd te kunnen uitvoeren is het van belang de volgende stappen te doorlopen:

- Stap 1: Deskresearch uitvoeren
- Stap 2: Opstellen vragenlijst
- Stap 3: Uitvoeren marktonderzoek
- Stap 4: Verwerken resultaten

Bij het uitvoeren van deze stappen zijn twee stagiaires verantwoordelijk, waarbij één medewerker van de afdeling Marketing zorgdraagt voor de aansturing. Het uitvoeren van het marktonderzoek is noodzakelijk om een goed beeld te kunnen vormen van de behoeften en wensen van de doelgroepen om in de toekomst hier nog beter op in te kunnen spelen. Het is afhankelijk of er stagiaires aanwezig zijn wanneer het marktonderzoek uitgevoerd kan worden.

CRM-planning

Voor het maken van de CRM-planning is een medewerker van de afdeling Marketing verantwoordelijk. De CRM-planning zorgt ervoor dat de potentiële klanten op de hoogte worden gebracht over de PMC5.

Voor het uitbreiden of het maken van een geheel nieuwe website is een medewerker verantwoordelijk van de afdeling ICT. Voor het plaatsen van de advertenties in vakbladen is een medewerker van de afdeling marketing verantwoordelijk.

Naamsbepaling

De manager en een medewerker van de afdeling Marketing zijn verantwoordelijk voor de logo ontwikkeling van de nieuwe naam. Het bepalen van de naam wordt uitbesteed aan een communicatiebureau. De manager is de contactpersoon die ervoor moet zorgen dat het contact goed verloopt. Mochten er vragen zijn is het aan hem de taak deze te beantwoorden.

Alle bovengenoemde verantwoordelijken dienen verantwoording af te leggen aan Noud van den Boer die eindverantwoordelijke is.

De globale tijdsplanning is in onderstaand figuur weergegeven. Elke aanbeveling met de daarbij horende activiteiten zijn hierin opgenomen. De tijdsplanning loopt tot augustus, omdat de aanbevelingen zoveel mogelijk aan het begin van aankomende periode uitgevoerd dienen te worden. Het is van belang dit te doen, vanwege het behalen van de doelstellingen ten aanzien van de PMC5. Welke activiteit de meeste prioriteit krijgt is te bepalen door Maison van den Boer zelf, aangezien er ook kosten aan verbonden zijn.

[illegible]

****** Advertenties worden gedurende het gehele jaar geplaatst

Bij het doen van onderzoek is het belangrijk aandacht te besteden aan draagvlak. Om dit draagvlak te creëren dienen de interne medewerkers overtuigd te worden van het feit dat Maison van den Boer heeft gekozen zich op een nieuwe markt te gaan begeven. Noud van den Boer, directeur Maison van den Boer, is vanaf het begin al zeer enthousiast. Hij is betrokken bij de ontwikkelingen en maakt geld vrij voor de PMC5. De medewerkers van de afdelingen Logistiek en Keuken moeten nog wel overtuigd worden. Om dit draagvlak te creëren wordt er een artikel gepubliceerd in de Eventure van Maison van den Boer. Dit is een informatiefolder die iedere medewerker maandelijks ontvangt. Dit informatieblad wordt verspreid, omdat de directie alle medewerkers op de hoogte wil houden van ontwikkelingen die plaatsvinden binnen Maison van den Boer. Het publiceren van een artikel in dit informatieblad is zinvol vanwege het grote bereik. Tevens wordt het onderzoek gepresenteerd aan leden van de directie en alle belangrijke betrokkenen.

Begrippenlijst

Customer Relationship Management

Een werkwijze evenals een techniek, waarbij het optimaliseren van alle contacten met de klant centraal staan en er wordt getracht elke klant een individuele waardepropositie aan te bieden gebaseerd op zijn of haar wensen. Daarnaast is de gedacht achter CRM dat klanten een betere behandeling krijgen naarmate zij een hogere waarde vertegenwoordigen voor de organisatie.

Gedifferentieerde marketing

Procedure waarbij een organisatie zich vrijwel op de gehele markt richt om daarmee het grootste deel van de markt te bewerken.

Marketingmix

Een hulpmiddel dat gebruikt kan worden bij het formuleren van de marketingstrategie. Onder de marketingmix worden de instrumenten verstaan die de onderneming ter beschikking stelt om de behoefte van de doelmarkt te bevredigen en de gewenste positionering na te streven

Marketingstrategie

het ontwikkelen van een product-, promotie -, distributie - en prijsstrategie waarmee de voor de onderneming product/ marktcombinatie overeengekomen doelstellingen kunnen worden verwezenlijkt.

Markt

personen of bedrijven met de potentiële interesse, koopkracht en bereidheid om het geld te besteden aan de aanschaf van een product of dienst die op hun behoeften inspeelt.

Pilot

als organisatie benaderd worden door een organisatiebureau, waarbij nog een aantal concurrenten zijn benaderd. De organisatiebureaus maken een keuze met welke cateraar er verder wordt gewerkt.

Positionering

techniek om een duidelijke image voor een product op te bouwen door het in verband te brengen met producten waarmee de consument al vertrouwd is.

Productconcept

productidee, omschreven in termen van de toepassingsmogelijkheden en voordelen die het voor de koper gaat opleveren.

Productlevenscyclus

een planningshulpmiddel dat de opeenvolgende fasen aanduidt die succesvolle producten doorlopen, waarbij elk van de fasen verband houdt met een bepaalde winstgevendheid, concurrentie en omzet en bepaalde typen productontwerp, communicatie en distributie.

Product/ marktcombinatie

producten of bedrijfsonderdelen waarvoor een aparte strategie wordt ontwikkeld.

PMC 1

Product/marktcombinatie die zich richt op de partyservice

PMC 2

Product/marktcombinatie die zich richt op sport/entertainment/congressen

PMC 3

Product/marktcombinatie die zich richt op evenementencatering

PMC 4

Product/marktcombinatie die gespecialiseerd is in het organiseren van evenementen

PMC 5

Product/marktcombinatie die zich richt op de publiekscateringmarkt

Publiekscatering

Een grootschalig evenement dat vrij toegankelijk is waarbij het evenement zelf als het primaire proces gezien kan worden en de catering tot het secundaire proces behoort.

Segmentatie

een vraaggeoriënteerde benadering waarbij het product en/ of de marketingstrategieën van het bedrijf worden aangepast aan de wensen en behoeften van de diverse marktsegmenten in plaats van aan die van de totale markt.

Stakeholders

betrokken partijen met eigen legitieme belangen.

Strategie

het geheel van plannen, programma's en beleidsregels die managers een richtsnoer bieden bij het verwezenlijken van de doelstellingen op lange termijn.

SWOT-analyse

een op basis van de ondernemingsmissie en- doelstellingen uitgevoerde analyse van de sterke en zwakke punten en kansen en bedreigingen die de aandacht van het management richt op relevante marktontwikkelingen en lucratieve marketingkansen.

Bronvermelding

Boeken

J. Alsem: Strategische marketingplanning

Derde druk. Houten/Groningen: Wolters-Noordhoff 2001;

Drs. D.B. Baarda en drs. M.P.M. de Goede: Basisboek Methoden en Technieken

Houten: Stenfort Kroese, 1996;

J. Boekema e.a.: Basisboek marketing

Tweede druk. Groningen: Wolters-Noordhoff 1991;

P. de Boer e.a.: Basisboek bedrijfseconomie

Vierde druk. Groningen: Wolters-Noordhoff 1995;

R.F. Bouter: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004 – 2005

Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management;

M. Dingena e.a.: Succesvolle marketingplannen, denken – kiezen – doen

Tweede herziene druk. Amersfoort: F&G Publishing 1999;

D. Jobber: Principes en praktijk van marketing

Derde druk. Schoonhoven: Academic Service

Dr. D. Keuning en dr. D.J. Eppink: Management & Organisatie

Zevende druk. Groningen: Stenfort Kroese

P. Kotler en K.L. Keller.: Marketing Management 12^e

Twaalfde druk. New Jersey: Pearson Education 2006, 2003, 2000, 1997, 1994;

H. Mintzberg: Organisatiestructuren

Eerste druk. Schoonhoven: Academic Service 2000;

B. Verhage e.a.: Grondslagen van de marketing

Vierde druk. Houten: Educatieve Partners Nederland BV 1998;

W. de Vries e.a.: Dienstenmarketing

Tweede druk. Houten: Educatieve Partners Nederland BV 1997;

Syllabus

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

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

Internet

www.maisonvandenboer.com

<http://www.zbc.nu>

www.twynstraguddekennisbank.nl

<http://nl.wikipedia.org/wiki/organisatiestructuur>

Organisatieliteratuur

Maison van den Boer: Kwaliteitshandboek

Maison van den Boer: Presentatieboek

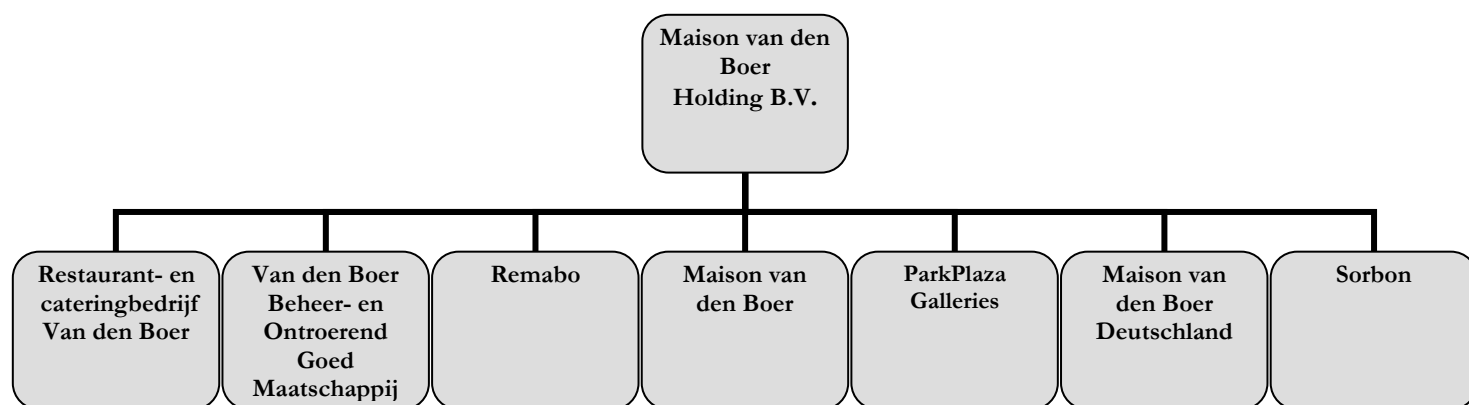
Maison van den Boer: Marketing budgetboek

Bijlagen

Bijlage 1:	Divisiestructuur
Bijlage 2:	Overzicht product/marktcombinaties
Bijlage 3:	Structuur product/marktcombinaties
Bijlage 4:	Topiclist afdeling Marketing
Bijlage 5:	Aandachtspunten kwaliteitsniveaus
Bijlage 5:	Prijzen kwaliteitsniveaus
Bijlage 6:	Structuur PMC5
Bijlage 7:	Resultaten extern onderzoek
Bijlage 8:	Figuur productlevenscyclus
Bijlage 9:	Figuur Management By Objectives
Bijlage 10:	Tijdsplanning implementatieplan

BIJLAGE 1 STRUCTUUR KONINKLIJKE VAN DEN BOER GROEP

Onder de Koninklijke van den Boer groep vallen nog een aantal ‘bedrijven’, te weten Restaurant- en cateringbedrijf Van den Boer, Van den Boer Beheer- en Ontroerend Goed Maatschappij, Remabo, Park Plaza Galleries, Maison van den Boer Deutschland en Sorbon.

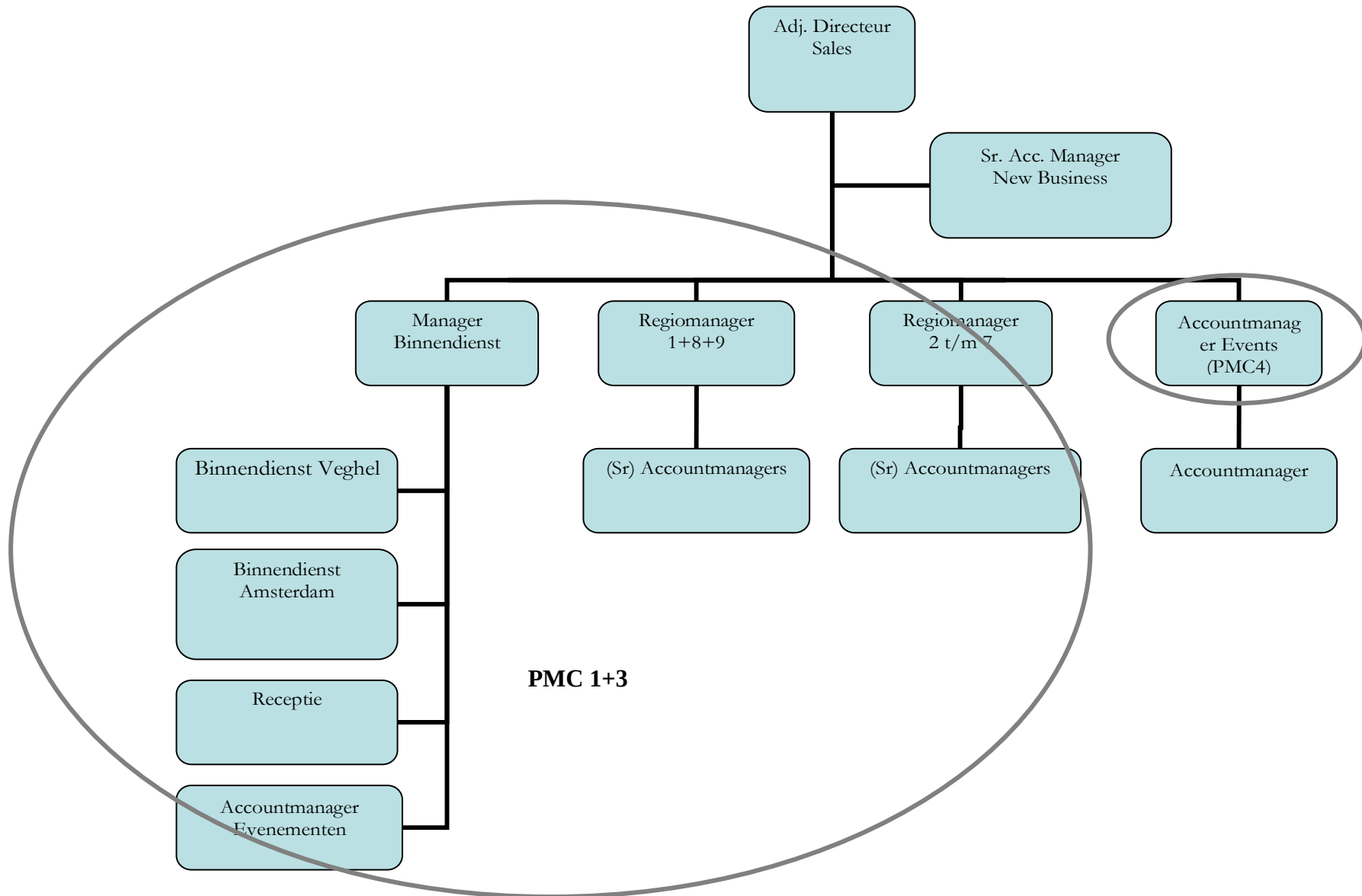


BIJLAGE 2 OVERZICHT PMC'S

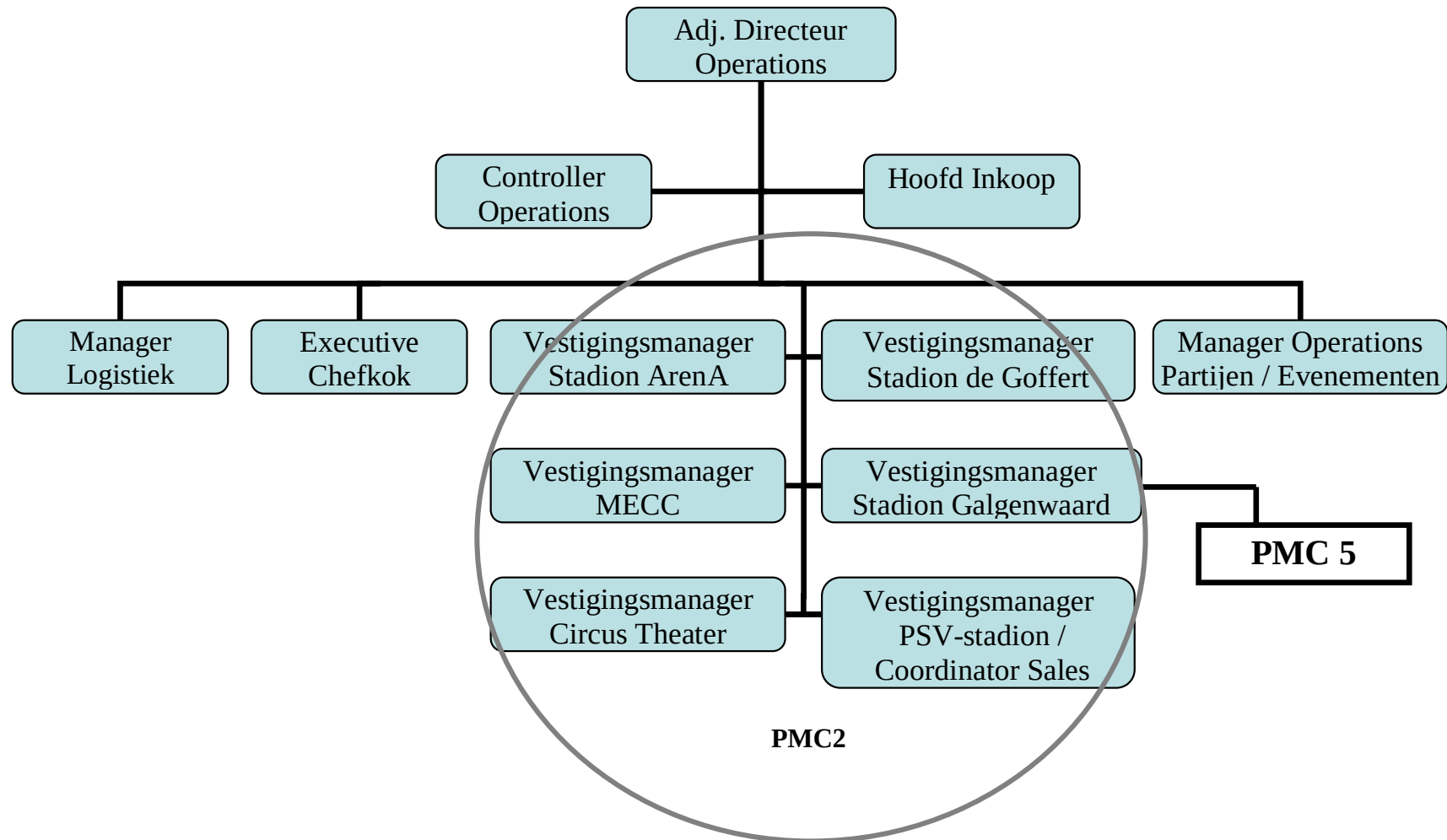


BIJLAGE 3 STRUCTUUR PMC'S

PMC 1, 3 en 4 Afdeling Sales



PMC 2 en 5 Afdeling Operations PMC2



BIJLAGE 4 TOPIC-LIJST

Interview met Sven Kuil; afdeling Marketing

Open vragen:

- Wat zijn de taken van de afdeling Marketing?
- Waarin verschillen jullie van de afdeling Corporate Communication

Onderwerpen met betrekking tot de huidige situatie

- vaststellen marketing communicatiemiddelen
- vaststellen marketing communicatiemiddelen per PMC
- doelgroepbepaling
- beleidsvoering
- verantwoording afdragen
- uitbesteding

Antwoorden Sven Kuil in onderstaande e-mails



jolijnfortmann@hotmail.com

Printed: Friday, February 2, 2007 11:31 AM

From : Sven Kuil <sven.kuil@maisonvandenboer.com>
Sent : Thursday, November 23, 2006 11:31 AM
To : "jolijn fortmann" <jolijnfortmann@hotmail.com>
Subject : RE: afstudeeronderzoek

Beste Jolijn,

Ik ben reuze benieuwd naar je eindrapport en ontvang bijvoorbeeld graag een kopie. Bij Maison van den Boer vinden wij het erg lastig om een meetbare doelgroep voor de verschillende PMC's te bepalen. Eigenlijk lopen al onze klanten als een rode draad door de PMC's heen, van een privé trouwerij, tot een diner bij Chalet Royal, een personeelsfeest op het eigen bedrijf, een skybox in de ArenA of een loge-box tijdens een paardensportevenement.

Het beleid is in ieder geval met name gericht op 3-dimensionale communicatie, in tegenstelling tot 2-dimensionaal. Dat wil zeggen dat we liever de relaties persoonlijk ontmoeten, dan veel geld besteden aan advertenties in magazines, e.d. De afdeling Corporate Communications, onder leiding van mevrouw Van den Boer, draagt met name zorg voor dergelijke ontmoetingen, in onze sky-boxen, bij musicals in het Circustheater en tijdens de wedstrijden van Indoor Brabant of het Ordina Open.

De afdeling Marketing zorgt met name voor vormgeving én huisstijl(bewaking) van alle merken binnen de Koninklijke Van den Boer Groep, klanttevredenheidsonderzoek, productontwikkeling en de vormgeving van de "verplichte" advertenties. Natuurlijk moeten we om onze partnerships te behouden met de diverse locaties af en toe een advertentie plaatsen in de betreffende magazines.

Beide afdelingen zijn met name operationeel ingericht. Veel last-minute opdrachten, omdat we alle drukwerk zaken en printwerk in eigen huis vormgeven.

Met alle veranderingen rondom de overname van Martinair, de komst van Sorbon en Amaison én PMC5 ben ik natuurlijk aan het kijken hoe we dat in de toekomst kunnen blijven behandelen. Wellicht dat

bepaalde gebieden volledig moeten worden uitbesteed aan een reclameburo?

Eigenlijk is het voor ons alleen bij PMC 1 en 4 erg noodzakelijk de klanten voor ons te winnen. In PMC 2 en 3 zijn de bezoekers, min of meer, verplicht om met ons zaken te doen en is het dus van groot belang gastvrij te zijn en het vertrouwen niet te beschamen tijdens de uitvoering van onze werkzaamheden.

Ik heb eerlijk gezegd nog te weinig feeling met PMC5 om aan te kunnen geven hoe we onze relaties/bezoekers kunnen motiveren om met ons zaken te doen én, wellicht belangrijker, met een tevreden gevoel naar huis te gaan. Ik heb zelf het gevoel dat mensen op zich prima bediend worden, maar altijd het gevoel houden dat ze op dergelijke evenementen veel te veel moeten betalen voor hun broodje of flesje cola.

Onze afdeling draagt verantwoordelijkheid af aan Noud van den Boer. Hij geeft ons echter ook veel input en heeft vaak een uitgesproken mening of de exposure van "zijn" merk. Vandaar dat veel zaken via onze afdeling lopen, zodat we veel aanbewaking kunnen doen en zodoende een eenduidige uitstraling kunnen garanderen.

Ik hoop je hiermee wat meer inzicht te hebben gegeven. Mocht je nog andere vragen hebben, dan kun je natuurlijk nog mailen of mij bellen. Desnoods maken we even een afspraak om eea telefonisch te bespreken.

Succes,

Sven

BIJLAGE 5 AANDACHTSPUNTEN KWALITEITSNIVEAUS

Kwaliteitsniveau Basis

Omgeving

Van grondstof tot lifestyle product. Als rode draad in de beleving van dit segment is gekozen om bezoekers een product te tonen van een zuiver ingrediënt tot een moderne en eigentijdse presentatie van het eindresultaat. Achter lange counters is een open werkplaats zichtbaar waar op een overzichtelijke en spannende manier het eerlijke productieproces op afbeeldingen te volgen is. Iconen begeleiden de routing op een eigentijdse manier. Achtergrondinformatie zoals herkomst van grondstof en bereidingswijze worden krachtig weergegeven. Bezoekers zien, horen en ruiken in de aanloop naar de aankoop hoe het product ambachtelijk ontstaat. Mensen kunnen kiezen uit een breed assortiment van counters met aanbod.

Sfeer en serviceniveau

- Effectieve basis uitstraling
- Service die gericht is op snelheid en laagdrempelig assortiment staat centraal
- Place to be voor de snelle trek

Inrichting

- Lang uitgiftepunten, herkenbare produktdecoratie
- Eenvoudig meubilair, picknickbanken en biertonnen
- Goede en duidelijke signing

Personeel

- Professioneel en gastvriendelijk
- Service minded
- Zeer hoge handelingssnelheid
- Professioneel met respect voor discipline

Assortiment

- Basic assortiment met een goed prijsniveau
- Seizoensacties food & beverage
- Food & beverage aangepast aan de verschillende Doelgroepen

Kwaliteitsniveau breed

Omgeving

Een overzichtelijk plein. Mensen zien in één ogenblik de contouren van een breed assortiment aan smaken en culturen naast elkaar. Iedere windstreek heeft zijn eigen authentieke entourage en uitstraling. De bezoekers worden aangemoedigd om te kiezen, te proeven en smaken te combineren en mengen. Door de diversiteit in het aanbod kan iedereen zich in een keuken thuis voelen. Het plein wordt geflankeerd door een terras in stijl van de verschillende culturen.

Sfeer

- Uitstraling die uitnodigt om “alles te bekijken”
- Verschillende culturen vredig naast elkaar
- Place to be voor de ontspanning en specialiteiten

Inrichting

- Overzichtelijk plein
- Nadruk op zitmeubilair en statafels in verschillende stijlen
- Diversiteit van aanbod en verkoopstands

Personeel

- Gastvriendelijk en gericht op uitleg van de gerechten
- Service minded
- Professioneel met een goede uitstraling

Assortiment

- Uitgebreid assortiment
- Food & beverage aangepast aan de verschillende doelgroepen
- Eigentijds en gevarieerd

Kwaliteitsniveau hoog**Omgeving**

Een unieke eigen plaats. Een ruimte met een beperkte beschikbaarheid. Net te klein. Om de mensen een gevoel van exclusiviteit, service en persoonlijke aandacht te bieden wordt voor een selectie van de bezoekers een VIP lounge ingericht. Een club en restaurant ineen. De bezoekers hebben een fenomenaal uitzicht op het festival en tegelijk voldoende comfort om bevestigd te worden in beleving en persoon. Wij denken aan strakke en moderne vormen. Eenvoud in primaire kleuren en vooral ruimtelijkheid gecombineerd met de warmte van een huiskamer. Rechte witte vormen met bijvoorbeeld pompeuze schemerlampen. De inrichting bestaat vooral uit contrasten en onverwachte combinaties.

Sfeer

- Trendy uitstraling
- Exclusiviteit/VIP gevoel
- Rust
- Onverwachte service op niveau

Inrichting

- Contrasten in de inrichting met onverwachte combinaties
- Club met restaurant ineen
- Huiskamer gevoel

Personeel

- Professioneel en gastvriendelijk
- Service minded met service aan tafel
- Zeer Professioneel

Assortiment

- Hoogstaand assortiment
- Seizoensacties food & beverage met dagverse producten
- Food & beverage aangepast aan de verschillende doelgroepen en prijsniveaus
- Eigentijds en gevarieerd
- Live cooking

BIJLAGE 6 PRIJZEN KWALITEITSNIVEAUS

Kwaliteitsniveau BASIS

Produkt	aantal munten*
• Boeren puntzak Vlaamse/Kreukel friet	1
• Puntcadetje bruin/wit van Dobben Kroket	2
• Puntcadetje bruin/wit met Frikadel	2
• Combi's: Vlaamse friet met van Dobben Kroket	3
• American hotdog met toppings	2
• Bolletje warme beenham (Sugarham)	2
• Broodje hamburger met joppiesaus, sla en uimix	2
• Soepfactory met side garnituren	2
• Mono verpakking Hollandse slaatjes	1
• Salad shakers (met een vegetarische variant)	2
• Traditionele pannenkoeken (spek, stroop, poedersuiker)	2
• Braadworsten van de grill	2
• Eventkrant met Fish&chips met diverse sauzen	2
• Dagverse voorverpakte sandwiches (met logo evenement)	2
• Snoepzakken met vers fruit	2
• Part Watermeloen	1
• Calippo cola/sinas	1
• Raket 2 stuks	1
• Snoepkraam, verkoop snoepzakken per 100 gram	1

* 1 munt: € 2,20

Kwaliteitsniveau BREED

Produkt	aantal munten*
• Diverse noodels vlees en vis met evt life cooking act gepresenteerd in tai pan doosjes	3
• Vers fruit salades (met diverse flakes en diverse yoghurts) gepresenteerd in shake bekers	2 of 3
• Verschillende pasta's uit de "soepkom" met diverse toppings	3
• Oud hollandse poffertjes a la minute gebakken gepresenteerd op het bekende kartonnetje !	2
• Jack daniels style hamburgers, BBQ rib eye Hoagies met een authentieke Amerikaans smaak	3
• Tukse gevouwen pizza's	3
• Turkse broden met diverse beleg a la minute (of voor 10 pax voor 17 munten)	2
• Notenbranderij met verrassende smaken zoals Afrikaanse gebrande amandelen en Indiase kerrie noten	2
• Diverse panini's met buitenlandse broodsoorten bv Italiaanse foccacia, Fanse stok, Spaanse vloerbrood, Italiaanse olijvenbrood etc	2 of 3
• Satéfestival vlees/vis met kroepoek en toppings	4
• Calippo of 2 raketten	1

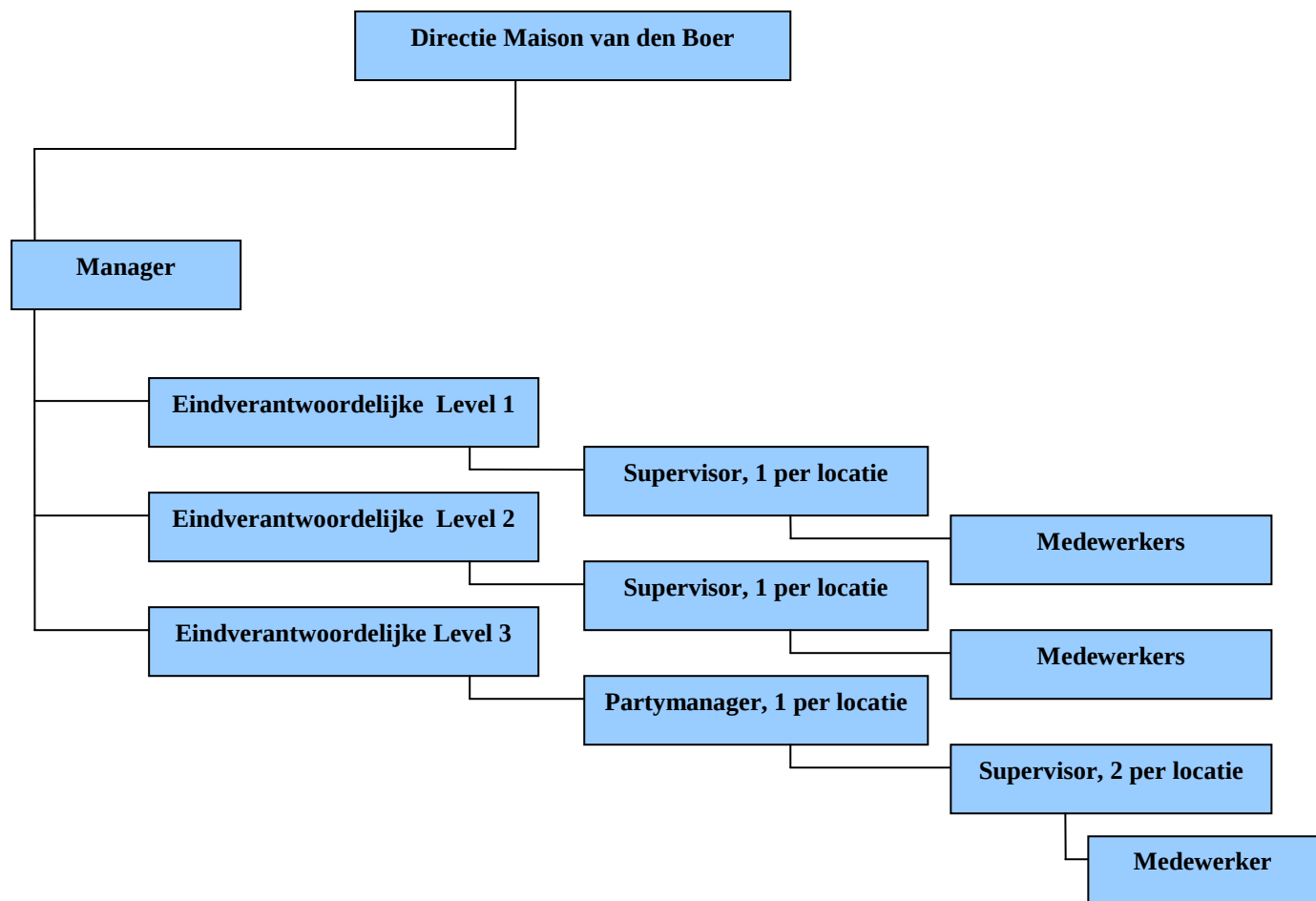
* 1 munt: € 2,20

Kwaliteitsniveau HOOG

<i>Produkt</i>	<i>aantal munten</i>
• Surf & Turf, gerechten van vis, schaal en schelp dieren in een omgeving van beach and sun	v.a 5
• Trays met kleine noord Afrikaanse hapjes (2 pers.)	8
• Gezonde stapelaars van bruine sandwiches belegd met salades, creams, vlees en vis	4
• Borden met anti pasta en boerenbrood met kruiden olie	5
• Oorigin aroma bar met kleine healthy dips van groente & fruit met oa artisjokken blaadjes, druiven, groente wraps	v.a 3
• Bistro grillgerechten vis en vlees	5
• Luxe maaltijdsalades van het seizoen	v.a 4
• Fresh fruit bar met vers fruit als deco in een omgeving van terndy kleuren	v.a 3
• Moluculair koken; diverse gerechten met stikstof bereid -180 gr Celsius	v.a 3

*** 1 munt: € 2,20**

BIJLAGE 7 STRUCTUUR PMC5



BIJLAGE 8 GEINTERVIEWDE STAKEHOLDERS & VRAGENLIJST

Naam bedrijf	Contactpersoon	Telefoonnummers
Beverage		
InBev	Erik van Deursen	076-5252424
Bavaria	Alex Weijers	0499-428738
Heineken	Ron Weber	071- 3694694
Guinness	Roger ter Horst	06-50624872
Flugel	Dave van den Bos	06-22493181
Red Bull	Sirp Elema	06-55380162
Coca Cola	Sophie Geene	013-5793911
Smit&Dorlas (koffie)	Michiel Dijkstra	06-23960278
Vrumona (pepsi, sisi)	Jilles van Werkhoven	030-6568329
Foodleveranciers		
Heinz	Femtinus Rozema	030-6973912
Unilever	Daan Knuvers	010-4393725
Cold Food	Wibe Hofland	075-6429191
Laurent	Laurent Beekwilder	020-4470909
Organisatiebureaus		
John de Gouw	John de Gouw	073-5117541
Bogers productions	Arjan Bogers	076-5034691
Roadstar agency	Stefan van den Berg	030-6346700
Number 1	Maayk de Poorter	075-6555790
	Anja Krom	
Toeleveranciers		
Héman	John Heerema	020-6686858
Boels	Ruud van de Poll	046-4592196
	Dhr. Tans	046-4592100
van Kessel Verhuur	Leon van Kessel	077-3590900
Mobile Mini	Marcel de Munk	0181-234234
Eqtec International B.V.	Hans van der Heiden	013-5114956
Spot & Speaker	Dennis Bos	030-2446166
Hulskamp	Roland Mink	030-6005252
Stageco	Eddie Slotboom	0573-256302
Mojo	Erwin Sprengers	030-2428200
World Wide	Marie van Dorst	075-6141770
Security Company	Rik Broeke	020-4562222

VRAGENLIJST

De vragen die ik u ga stellen zijn gepositioneerd in drie thema's, te weten:

- De markt
- De contracten
- De concurrentie

Vragen met betrekking tot de publiekscatering markt:

1. Participatie evenementen (evenementenkalender). Met welke cateraars werken jullie samen?
2. Aan welke cateringorganisaties denkt u als u aan de publiekscatering markt denkt? (spontane merkbekendheid)
3. Wat zijn de belangrijkste ontwikkelingen en trends binnen deze markt?
4. Wat zijn volgens u de kritische succesfactoren voor het werk op deze markt om succesvol te zijn?

doorvragen: zijn er groeimogelijkheden binnen de publiekscateringmarkt? Zo ja, waarom?

Vragen met betrekking tot de contracten:

1. Heeft uw organisatie contracten met cateraars afgesloten?
 - Zo nee, is dit in de publiekscatering branche niet gebruikelijk?
 - Zo ja, van welke contracten maken jullie gebruik?

Vragen met betrekking tot de concurrentie:

2. Waarmee associeert u Maison van den Boer?
 1. Prijs
 2. Kwaliteit
 3. Reputatie
 4. Betrouwbaarheid
3. Wat zijn volgens u als organisatie criteria om mee te mogen doen aan een evenement? (U kunt uit meerdere opties kiezen)
 1. Betrouwbaarheid
 2. Prijs
 3. Kwaliteit
 4. Schaalgrootte
 5. Financien/afdracht
4. Hebben jullie invloed op keuze horecapartner?
 - Zo nee, geven jullie wel advies?
 - Zo ja, kunt u op een schaal van 1 tot 5 aangeven wat u het belangrijkste vindt bij het kiezen van een horecapartner. Het gaat om de volgende punten:
 1. Prijs
 2. Betrouwbaarheid
 3. Onderlinge relatie

4. Productkwaliteit
5. Flexibele levertijden
6. Merknaam
7. Reputatie
8. Schaalgrootte
9. Financiën/afdracht

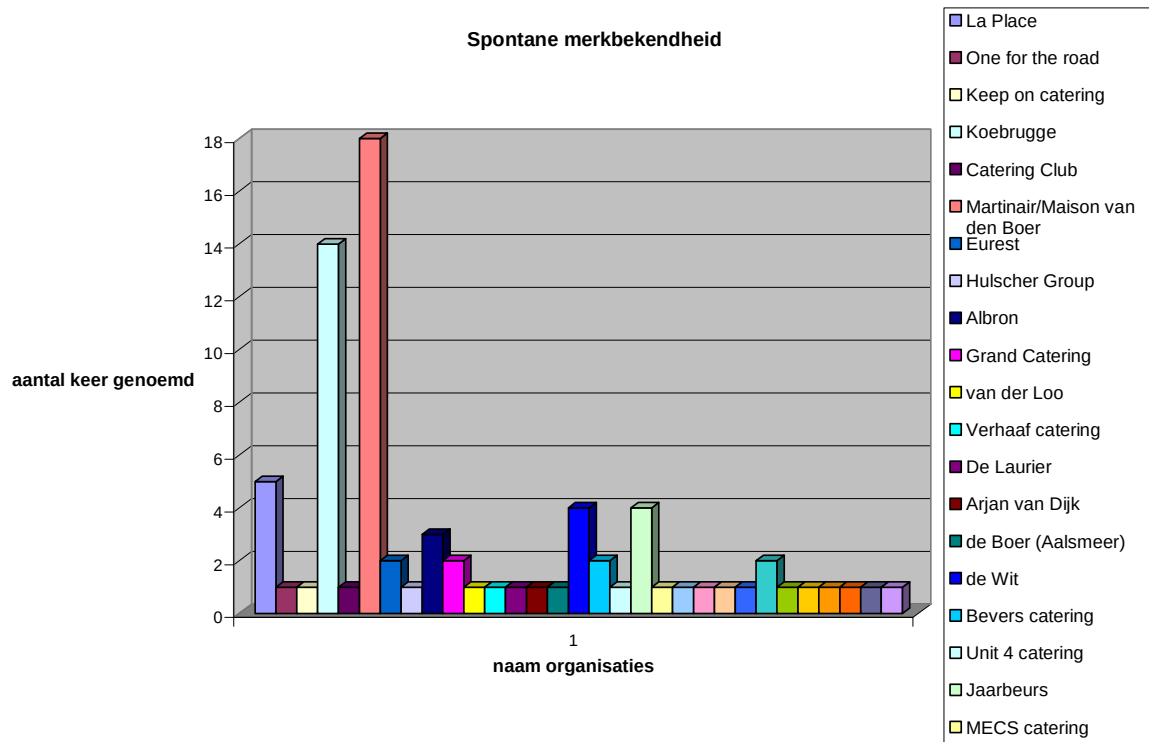
5. Kunt u op een schaal van 1 tot 5 aangeven wat u het belangrijkste vindt bij de samenwerking tussen u en een cateraar? (1=onbelangrijk / 5=zeer belangrijk)

1. Prijs
2. Betrouwbaarheid
3. Onderlinge relatie
4. Productkwaliteit
5. Flexibele levertijden
6. Merknaam
7. Reputatie
8. Schaalgrootte
9. Financien/afdracht (hangt de keus ook sterk af van de financien/afdracht van de omzet?)

6. Maken jullie gebruik van marketing communicatiemiddelen?
 - Zo ja, van welke?

BIJLAGE 9 SPONTANE MERKBEKENDHEID

	aantal x per segment	in totaal aantal x genoemd
La Place	2	5
One for the road	1	1
Keep on catering	1	1
Koebrugge	6	14
Catering Club	1	1
Martinair/Maison van den Boer	8	18
Eurest	1	2
Hulscher Group	1	1
Albron	1	3
Grand Catering	1	2
van der Loo	1	1
Verhaaf catering	1	1
De Laurier	1	1
Arjan van Dijk	1	1
de Boer (Aalsmeer)	1	1
de Wit	1	4
Bevers catering	1	2
Unit 4 catering	1	1
Grand Catering	1	
Martinair/Maison van den Boer	2	
Jaarbeurs	1	4
Koebrugge	1	
MECS catering	1	1
Major Tom	1	1
Martinair/Maison van den Boer	5	
de Wit	2	
La Place	3	
Cateringclub Arena	1	1
Koebrugge	5	
Jaarbeurs	3	
van Ecke	1	1
Albron	1	
Sodexho	1	1
Rai	1	1
LOC7000	1	2
Bonheur Horecagroep	1	1
Number 1	1	1
de Wit	1	
LOC7000	1	
Martinair/Maison van den Boer	3	
Eurest	2	
Albron	1	
John de Gouw	1	1
Rutte catering	1	1
Maison de Luc	1	1



BIJLAGE 10 KRITISCHE SUCCESFACTOREN

Dit zijn de antwoorden van de 28 stakeholders die tijdens het interview hebben geantwoord op de vraag welke kritische succesfactoren er zichtbaar zijn op de publiekscateringmarkt.

Toeleveranciers

- Kwaliteit leveren
- Flexibiliteit
- Snelheid
- Uitstraling aanbod, hierbij moet ingespeeld worden op de beleving van de klant
- Betrouwbaarheid/eerlijkheid
- Aan de klant het juiste advies kunnen geven
- Betrokkenheid bij het product
- Goed netwerk
- Prijs/kwaliteit verhouding
- Onderscheidend zijn van de rest
- Het weer
- Exclusiviteit
- Succes uitstralen met een mooi product
- Imago moet goed zijn
- Het op een verantwoorde wijze en op een efficiënte manier leveren van een product wat niet teveel geld heeft gekost

Foodleveranciers

- De juiste prijsstelling
- Willen presteren
- Samenwerken
- Hebben van een lange termijn visie
- Een serieuze partner zijn
- Kennis hebben van de markt
- Het bieden van kwaliteit, service en snelheid
- Inspelen op de behoefte van de klant
- Concepten positioneren

Beverage

- Geen sponsoring, maar zelf het evenement organiseren. Op deze manier kan je als organisatie zelf invloed uitoefenen
- Doen wat je beloofd
- Aanbieden van kwaliteit & service
- Optijd betalen aan je leveranciers
- Specialisme (in hart en nieren publiekscateraar zijn)
- Weten waar behoefte aan is
- Prijs/kwaliteitsverhouding in balans (kritische klant), beleving van de kant is hierbij erg belangrijk. Men is bereid meer te betalen als de kwaliteit goed is
- Servicegericht zijn in een sterk bewegende markt
- Flexibiliteit. De juiste mensen die zich op de markt thuisvoelen.
- De taal van de markt spreken
- Inleven in de doelgroep
- Snel en op een vriendelijke manier een kwalitatief goed product neerzetten
- Het weer
- Verkrijgbaarheid/ verkooppunten moeten herkenbaar zijn
- Toegevoegde waarde leveren/iets extra's

Organisatiebureaus

- Prijs
- Personeel (omgang/benadering van de klant)
- Hospitality (bereid inventief, creatief en flexibel te zijn)
- Flexibiliteit, snel kunnen inspelen op de wensen van de klant en de organisatiebureaus
- Creativiteit
- Afspraken nakomen
- Eerlijkheid
- Betrouwbaarheid
- Goede logistieke ondersteuning
- Goed management
- Efficiënte werkwijze

BIJLAGE 11 TRENDS & ONTWIKKELINGEN

Dit zijn de antwoorden van de 28 stakeholders die tijdens het interview hebben geantwoord op de vraag welke trends & ontwikkelingen er te zien zijn in de publiekskateringmarkt.

Toeveleranciers

- De klant wil nog sneller geholpen worden
- Op het gebied van audiovisuele middelen is er meer vraag naar variatie. Meer creativiteit in het aanbieden van presentaties
- Ordinaire snack maakt plaats voor exclusievere hapjes
- Omvang evenementen wordt groter
- Handelingssnelheid gaat omhoog
- Bekendmaking van de data evenementen is erg laat, leveranciers worden pas laat benaderd
- Op het gebied van stroomvoorzieningen gebeurt alles elektrisch vanwege we veiligheid
- De technologie schiet vooruit
- Grote publieksevenementen trekken aan
- Alles wordt steeds luxer
- Klanten worden bewuster en hebben groter uitgavenpatroon
- Je ziet steeds meer kwaliteit. LOC7000 heeft hierin het voortouw genomen

Foodleveranciers

- Cateraars en leveranciers van A-merken kunnen elkaar versterken
- Erkenning van de markt - leading companys
- Er wordt meer kwaliteit geboden
- Producten zijn vers
- Je ziet veel variatie
- Kwaliteitsverandering. Bijv. Van een zacht naar een hard broodje Unox worst

Beverage

- Merkuitstraling (veel concepten worden door fabrikanten bedacht)
- Op het gebied van koffie is er veel vraag naar cappucino op evenementen
- Aanbod food wordt exclusiever
- De vraag naar reguliere mix drankjes daalt
- Any time, anywhere, any place. De consument wil op elke moment iets kunnen consumeren en dan ook nog willen meenemen. Aanbod gericht op sterke toename van obesitas, waar leveranciers op inspelen. Suikervrij/calorievrije drankjes.
- Snack maakt plaats voor gezondere maaltijden. Hierbij wordt de nadruk op de bereiding en de verheid van het product gelegd.
- Vaste locaties kijken naar eigen mogelijkheden wat betreft de catering
- Het op een efficiënte en snelle manier aanbieden van kwaliteit
- Klant wil snel geholpen worden
- Aantrekken van de economie
- Luxere producten worden aangeboden tegen een hoge verkoopprijs

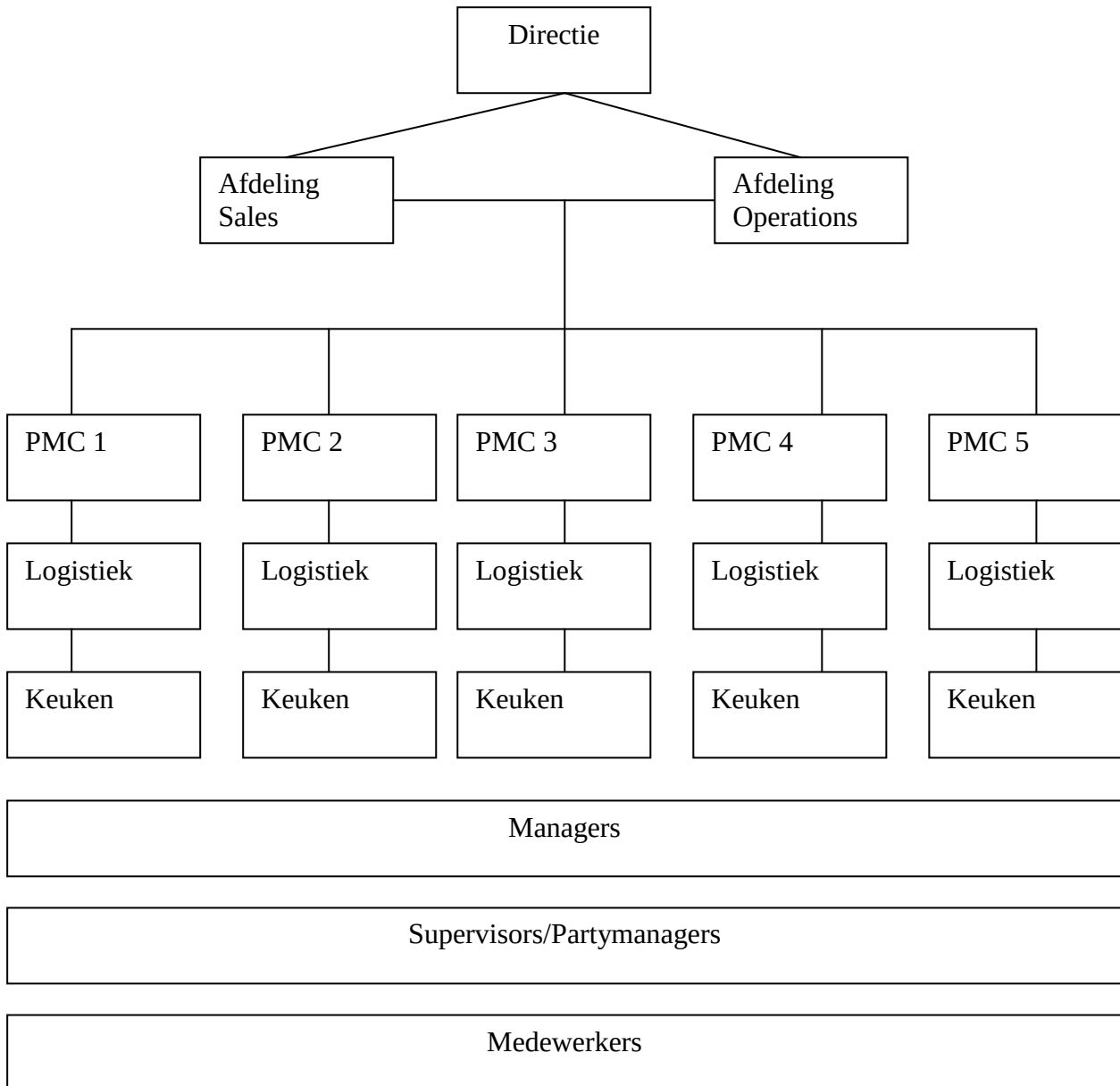
Organisatiebureaus

- Meer cateraars, nieuwe toetreders
- Centralisatie evenementen. Vinden van evenemententerreinen
- Foodline blijft hetzelfde
- Marktwisseling, er zijn meer grote evenementen
- De hospitality verandert. Er moet meer ingespeeld worden op de klantbeleving
- Aanbieden van een snack van goede kwaliteit, diversiteit en uitstraling

Samenwerking tussen organisatie en cateraar											
schaal 1=onbelangrijk tot 5=zeer belangrijk	Prijs	Betrouwbaarheid	Onderlinge relatie	Productkwaliteit	Flexibele levertijden	Merknaam	Reputatie	Schaalgrootte	Financien/afdracht		
Toeleveranciers											
van Kessel Verhuur	4	5	5	5	0	3	3	3	3		
Mobile Mini	3	5	5	5	3	3	5	3	5		
Heman	3	4	5	5	3	4	4	3	5		
Spot & Speaker	4	4	4	5	3	1	2	2	4		
Hulskamp	0	5	4	5	0	5	5	5	4		
Security Compagny	3	5	5	5	4	5	5	5	2		
Mojo	4	4	3	3	3	3	3	4	2		
Eqtec	3	5	5	5	4	3	3	4	4		
World Wide	5	5	4	3	3	5	4	4	4		
Boels	3	4	3	3	3	4	4	2	2		
Gemiddeld cijfer	3,20	4,60	4,30	4,40	2,60	3,60	3,80	3,50	3,50		Betrouwbaarheid
Foodleveranciers											
Unilever	4	5	5	5	0	5	3	1	1		
Cold Food	3	5	4	5	3	4	4	3	3		
Heinz	2	5	5	5	3	4	2	2	3		
Laurent	3	5	5	5	5	4	4	2	5		
Gemiddeld cijfer	3	5	4,75	5	2,75	4,25	3,25	2	3		Betrouwbaarheid
Beverage											
Smith&Dorlas	3	5	5	5	3	3	3	2	3		
Red Bull	3	5	5	5	2	3	3	2	4		
Flugel	3	3	5	3	5	3	5	5	5		
Vrumona	1	5	5	5	0	3	3	3	2		
Guinness	4	5	5	5	4	4	4	3	5		
InBev Nederland	4	5	3	4	5	3	3	3	5		
Bavaria	3	5	5	5	4	4	4	4	4		
Coca Cola	5	4	4	5	3	3	3	4	4		Betrouwbaarheid
Heineken	4	5	5	5	4	3	4	5	3		Onderlinge relatie
Gemiddeld cijfer	3,75	5,25	5,25	5,25	3,75	3,63	4,00	3,88	4,38		Productkwaliteit
Organisatiebureaus											
Bogers productions	5	5	3	4,5	5	2	3	1	5		
Roadstar Agency	3	5	4	4	4	3	4	2	4		
Number 1	5	5	5	5	3	3	3	3	5		
Gemiddeld cijfer	4,33	5,00	4,00	4,50	4,00	2,67	3,33	2,00	4,67		Betrouwbaarheid
Cumulatief	3,35	4,73	4,46	4,60	3,04	3,46	3,58	3,08	3,69		Betrouwbaarheid

BILAGE 12 BEREKENING CRITERIUM SAMENWERKING

BIJLAGE 13 ORGANOGRAM



BIJLAGE 14 BEREKENING FINANCIËLE CONSEQUENTIES

In deze bijlage wordt een nadere toelichting gegeven op de kostenanalyse uit paragraaf 7.2. Per onderdeel zal een korte toelichting worden gegeven op de totstandkoming van de cijfers.

1. Aanpassen activiteiten PMC's

Bij het herdefiniëren van de activiteiten zijn een aantal partijen/medewerkers betrokken. De partijen die hierbij betrokken zijn:

- Directie
- Manager PMC5
- Operationeel manager
- Medewerker afdeling marketing
- Logistiek manager
- Keukenchef
- Sales accountmanager

De kosten van deze aanbeveling zijn daarom gebaseerd op het gemiddelde uurloon* van de betrokken partijen. De kosten van de directie zijn hierin niet meegenomen, omdat deze niet bekend zijn. Tevens is de tijdsduur van de aanbeveling meegenomen bij het berekenen van de totale kosten.

2. Kennisvergaring

Bij de berekening voor het bezoeken van publieksevenementen wordt uitgegaan van het gemiddelde uurloon van 5 uitzendkrachten, de manager en operationeel manager PMC5. De kosten zijn gebaseerd op het aantal uren dat de bezoeken in beslag hebben genomen. De kosten die nodig zijn voor het maken van een observatielijst zijn gebaseerd op het uurloon van de operationeel manager. De kosten voor het bezoeken van beurzen en publieksevenementen zijn gebaseerd op het gemiddelde uurloon van de manager, de operationeel verantwoordelijke en vijf medewerkers (medewerkers afdeling Keuken en Logistiek en drie uitzendkrachten). Bij de kosten ten aanzien van de beursbezoeken is uitgegaan dat men 3 uur aanwezig is. Voor de bezoeken aan een publieksevenementen is uitgegaan dat men 4 uur aanwezig is. De benzinekosten zijn bij beide bezoeken opgenomen.

3. Marktonderzoek

Bij het marktonderzoek is er één medewerker van de afdeling Marketing die twee studenten aanstuurt bij het gehele proces van het marktonderzoek. De kosten die Maison van den Boer kwijt is aan de studenten is gebaseerd op stagevergoeding*. De aansturing wordt verzorgd door de medewerker van de afdeling Marketing en hierbij is uitgegaan een totaal bedrag per maand. Dit bedrag is geschat door de marketing manager. Tevens wordt er door de marketingmanager geschat dat dit onderzoek één maand in beslag neemt.

4. CRM-planning

De kosten die gemaakt worden voor het maken van de CRM-planning zijn gebaseerd op het gemiddelde uurloon* van één medewerker en de tijdsduur die nodig is deze aanbevelingen te realiseren. De marketing manager heeft een schatting gemaakt dat één medewerker 80 uur bezig is met het maken van een CRM-planning.

De kosten voor het uitbreiden van de website zijn gebaseerd op het gemiddelde uurloon* van een medewerker van de afdeling ICT. Het aantal uur dat dit in beslag neemt, wordt op 50 uur geschat. Voor het maken van een geheel nieuwe website wordt er 150 uur geschat en ook deze kosten zijn gebaseerd op het gemiddelde uurloon* van een medewerker van de afdeling ICT. De advertentiekosten zijn geschat op basis van de kosten die Maison van den Boer besteed aan het plaatsen van advertenties binnen de andere PMC'a, wat overigens niet heel vaak gebeurt.

5. Naamsbepaling

Voor het bepalen van de naam wordt er een communicatiebureau in de armen genomen. De kosten hiervan zijn gebaseerd op de prijzen die vermeld staan in de offerte die de marketing manager heeft aangevraagd. Er wordt uitgegaan van de gemiddelde kosten. De organisatie neemt zelf de ontwikkeling van het logo voor zijn rekening. De schatting, gemaakt door de marketing manager, is dat één medewerker er 40 uur mee bezig is. Tevens zijn er drie medewerkers betrokken waarmee overleg gepleegd wordt. Dit overleg neemt 10 uur per medewerker in beslag. Voor deze drie medewerkers wordt uitgegaan van het gemiddelde uurloon, waarbij de kosten voor de ruimte om overleg te kunnen plegen zijn inbegrepen.

**** In dit gemiddelde uurloon zijn alle kosten voor extra voorzieningen, zoals: computer, werkplek etc inbegrepen.***