

DE HAPPERIJ

ONDERZOEK NAAR HOE SUCCESVOL EEN ONDERNEMING
BINNEN DE HORECA/LEISURE BRANCHE TE ONTWIKKELEN



MARIANNE VEENSTRA
152609

11/06/2014



De Happerij

Onderzoek naar hoe succesvol een onderneming binnen de horeca/Leisure branche te ontwikkelen.



Auteur:

Naam: Marianne Veenstra

Studentnummer: 152609

E-mail: marianne.veenstra@student.stenden.com

Telefoonnummer: 06-23 33 10 48

Begeleiding:

Naam: Roel de Vries

E-mail: roel.de.vries@stenden.com

Afstudeerscriptie ten behoeve van:

Stenden Hogeschool Leeuwarden

Leisure Management



Stenden
university

11 juni 2014, Leeuwarden.

Samenvatting

Er zijn veel mensen met een droom om een bedrijf in de horeca en/of leisure sector te beginnen, zo ook de auteur van dit rapport. De droom is om een lunchroom/ catering bedrijf op te starten. Het bedrijf zal de lunchroom vestigen in de provincie Friesland, Bolsward en zal vanuit hier ook catering activiteiten voeren voor zowel bedrijfslunches in de omgeving van de standplaats als grote evenementen door het land. Dit rapport onderzoekt de haalbaarheid van de plannen die de auteur heeft. Uiteindelijk zal het rapport ook als handleiding dienen voor anderen die een gelijkwaardig bedrijf op willen starten. De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt: "Het onderzoeken of de plannen van de auteur haalbaar en realistisch zijn en inzicht krijgen in hoe succesvol een bedrijf gestart kan worden in de horeca/ leisure branche".

De hoofdvraag, welke centraal staat binnen het onderzoek en dit rapport, is geformuleerd als volgt: "Wat is er voor nodig om in de toekomst succesvol een lunchroom/ catering bedrijf op te zetten in de provincie Friesland?". Om dit te kunnen onderzoeken is gebruik gemaakt van de volgende onderzoeksvragen: 1. Wat voor onderneming zal er opgestart worden? 2. Hoe ziet de markt in de horeca branche in de provincie Súdwest-Fryslân er uit? 3. Wie is de toekomstige doelgroep en wat is de vraag? 4. Hoe en waar zal het nieuwe bedrijf gepromoot worden? 5. Hoe lopen de productieprocessen binnen de lunchroom en wat is hiervoor nodig? 6. Op welke manier zal de boekhouding en administratie geregeld worden? 7. Wat zal er geïnvesteerd moeten worden in het bedrijf en hoe wordt dit gefinancierd? 8. Welke stappen zijn nodig om het ondernemingsplan uit te voeren?

De naam van het op te starten bedrijf is "De Happerij", het bedrijf biedt een 3-tal diensten aan, namelijk: de lunchroom, zakelijke lunches en catering op evenementen. De vestigingsplaats is Bolsward en zowel de lunchroom als het imago van De Happerij moet gezelligheid en persoonlijkheid uitstralen. Het bedrijf zal door gebrek aan (financiële) middelen niet op de korte termijn gerealiseerd worden, maar de verwachting is dat het bedrijf zal bestaan tussen 6-8 jaar van nu.

Binnen het onderzoek en het kunnen beantwoorden van bovenstaande vragen is gebruik gemaakt van zowel desk –als fieldresearch. Het fieldresearch bestaat uit kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek is uitgevoerd door observatieonderzoek, waarbij de auteur in een lunchroom plaats heeft genomen en de productieprocessen en de reacties van gasten hierop geobserveerd heeft. Het kwantitatieve onderzoek is uitgevoerd door middel van enquêtes onder de mogelijke lunchroom gasten, omdat dit de hoofdactiviteit van de onderneming is.

Na het doen van onderzoek is gebleken dat de plannen realistisch en haalbaar zijn, maar dat de cateringactiviteiten beter eerst achterwege gelaten kunnen worden. Om cateringactiviteiten te kunnen voeren moet er ook meer geïnvesteerd worden (personeel, grotere keuken etc.) terwijl er enorm veel concurrentie is met meer ervaring, naamsbekendheid en variatie. Wanneer De Happerij als lunchroom meer ervaring en naamsbekendheid opgebouwd heeft en goed loopt, kunnen deze activiteiten later nog geïmplementeerd worden.

Ook is gebleken dat Bolsward een geschikte locatie is, zowel bedrijven als toeristen en inwoners zijn aanwezig. De komst van toeristen kan in de komende jaren zelfs alleen maar groeien door de

plannen van de gemeente Súdwest-Fryslân. Wel zijn er een aantal concurrenten in Bolsward. De Happerij zal door middel van een goed marketingplan zich moeten onderscheiden van deze concurrenten, zij doen weinig aan marketing activiteiten.

Als laatste is na het onderzoek een stappenplan ontwikkeld om de plannen goed op papier te krijgen. Dit is van belang om de haalbaarheid van je plannen in te zien voordat er grote stappen gezet worden om een bedrijf te starten. Wanneer je deze stappen gedetailleerd op papier hebt staan, heb je ook al de meeste informatie die verwerkt dient te worden in een ondernemingsplan, welke nodig is om echt de stappen te zetten voor het starten van een bedrijf.

Voorwoord

Vanaf mijn 15^e levensjaar heb ik verschillende bijbaantjes gehad in de horeca. Op elke plek heb ik hier veel plezier aan beleefd. Mijn keuze voor de studie Leisure Management is gemaakt, omdat ik bang was door aan de Hotelschool te gaan studeren dit plezier in de horeca te verliezen. Met het studeren van Leisure Management zou ik niet constant bezig zijn met horeca, maar zou ik hier altijd op kunnen terug vallen.

Door het plezier dat ik heb beleefd aan het werken in de horeca, koester ik een droom om een lunchroom te openen. Tijdens mijn studie heb ik hier veel ideeën over gekregen. Ik ben erachter gekomen dat de evenementen branche mij ook erg interesseert, maar niet zo diep om alleen met evenementen te werken. Uiteindelijk wil ik proberen om deze elementen samen te brengen in de lunchroom/catering service.

Ik ben gestart met mijn scriptie onderzoek voor het bedrijf Organisatieburo b.v.. Toen dit onderzoek uiteindelijk niks werd, voelde het voor mij alsof het een teken was. Een teken dat ik nu de kans moest pakken om mijn ideeën uit te werken en een begin te maken met mijn droom!

Hopelijk kan deze scriptie een bijdrage leveren aan mij, en andere personen die de droom hebben om een bedrijf binnen de horeca/Leisure branche te starten.

Als laatste wil ik dit voorwoord gebruiken om een aantal mensen te bedanken voor hun hulp tijdens het onderzoeken en schrijven van deze scriptie. Ten eerste mijn begeleider vanuit Stenden Hogeschool, Leisure management; Roel de Vries. Voor zijn hulp en feedback ten behoeve van dit rapport. Ook wil ik mijn vriend Julian Beitler bedanken voor zijn steun gedurende afgelopen jaar.

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	3
VOORWOORD	5
INHOUDSOPGAVE	6
INLEIDING	8
Aanleiding	8
Relevantie	8
Doelstelling	8
Probleemstelling	8
Onderzoeksvragen	9
Leeswijzer	10
ONDERZOEKSMETHODEN	11
Desk Research	11
Field Research	11
1. DE ONDERNEMING	14
1.1 Situatieschets	14
1.2 Kwaliteiten van de ondernemster	15
1.3 De Happerij	15
1.4 Conclusie	19
2. MARKTONDERZOEK	20
2.1 De horeca branche	20
2.1.1 Branche verenigingen	20
2.1.2 Feiten & cijfers	20
2.1.3 Regels & wetgeving	21
2.2 De klant	22
2.3 Enquête	26
2.4 De concurrent	33
2.5 De leverancier	40
2.6 Conclusie	41
3. MARKETING	43
3.1 Omgevingsfactoren	43
3.2 Interne analyse	47
3.3 Marketingmix	48
3.3.1 Product	49
3.3.2 Plaats	51

3.3.3 Prijs	52
3.3.4 Presentatie	53
3.3.5 Personeel	54
3.3.6 Promotie	55
3.4 Conclusie	59
4. PERSONEEL & ORGANISATIE	60
4.1 Organigram	60
4.2 Werkwijze	61
4.2.1 Dienstverleningsblauwdruk lunchroom	62
4.2.2 Dienstverleningsblauwdruk zakelijke lunch	63
4.2.3 Dienstverleningsblauwdruk cateren op evenementen	65
4.3 Personeelsbehoefte	67
4.4 Functieomschrijving	71
4.5 Human Resource Management	72
4.5.1 Werving & selectie	72
4.5.2 Motiveren van werknemers	75
4.5.3 Evalueren van werknemers	77
4.6 Conclusie	78
5. DE UITVOERING	79
5.1 Stappenplan	79
5.2 Pand	81
5.3 Bedrijfsauto	82
5.4 Conclusie	83
CONCLUSIE & DISCUSSIE	84
BIJLAGEN	87
1. Enquête	87
2. Features Survey Monkey	88
3. Analyse van enquête in Excel	90
4. CV van de ondernemster	92
5. Wetten & regels horeca branche	93
6. De omgevingsvergunning	97
7. De exploitatievergunning	99
8. Bouweisen horeca inrichting	104
9. Opzet menukaart De Happerij	105
10. Functiebenamingen personeel	107
11. Verslaglegging observatie	120
BIBLIOGRAFIE	122

Inleiding

Een bedrijf opstarten in de huidige economische situatie is niet ideaal. Toch zet het veel (jonge) ondernemers aan om na te denken over een eigen bedrijf en ontstaan goede en innovatieve ideeën. Dit komt doordat veel starters niet veel vertrouwen hebben in het vinden van een baan of omdat mensen ontslagen worden. Een bedrijf starten kan ook in deze crisistijd goed aflopen, dit vergt wel een goede voorbereiding.

Aanleiding

De aanleiding van dit onderzoek is de droom om een eigen bedrijf te starten binnen de leisure en horeca branche. Het eigen bedrijf zal een lunchroom worden, waar gasten kunnen genieten van een zorgeloze lunch. Deze lunchroom zal zich gaan vestigen in Friesland, Bolsward. De vestigingsplaats is gekozen op basis van uitgangspunten waaraan de ligging zou moeten voldoen, op basis daarvan is Bolsward de meest logische plaats om het bedrijf te starten. Wanneer het bedrijf daadwerkelijk gaat starten is nog onbekend, voor de ondernemer is het nog niet te financieren en dus niet realiseerbaar. Naast de service om een zorgeloze lunch te kunnen nemen op locatie in Bolsward, is het ook mogelijk voor bedrijven en evenementen het bedrijf in te huren voor de catering. Er is voor gekozen om het bedrijf ook op deze markt te richten, zodat het bedrijf niet alleen afhankelijk is van de hoeveelheid gasten in de lunchroom. Ook speelt mee dat de ondernemer veel plezier beleeft aan het werken in de evenementen branche.

Relevantie

Dit onderzoek is voor mijzelf relevant, omdat het een begin is voor het realiseren van mijn droom. Dit onderzoek kan ik aangrijpen en gebruiken om zo veel mogelijk te leren over hoe ik het realiseren van deze droom wel, maar ook hoe ik het vooral niet aan moet pakken.

Naast dat het onderzoek voor mijzelf relevant is, is het ook relevant voor de beroepspraktijk. Voor iedereen die een lunchroom, catering bedrijf of iets vergelijkbaars zou willen opstarten, kan dit onderzoek een handleiding zijn om te starten. Daarnaast zal het bedrijf dat hieruit voortvloeit een aanvulling zijn in de vrije tijd industrie. Ten eerste omdat het een uitdaging is om van een lunch een echte beleving voor je gasten te maken, maar ook omdat de catering op evenementen heel belangrijk is voor de ervaringen, belevingen en tevredenheid van bezoekers.

Doelstelling

Dit onderzoek is de kans om uit te zoeken of de plannen haalbaar en realistisch zijn en het is het begin van het realiseren van deze droom. Duidelijk is dan ook dat dit onderzoek inzicht moet geven in hoe een bedrijf succesvol gestart kan worden binnen de leisure en horeca branche.

Probleemstelling

De probleemstelling die centraal staat binnen dit onderzoek is de volgende:

“Wat is er voor nodig om in de toekomst succesvol een lunchroom/catering bedrijf op te zetten in de provincie Friesland?”

Binnen deze probleemstelling wordt er met “succesvol” bedoeld dat het bedrijf licht winstgevend is, het belangrijkste is dat iedereen er met plezier werkt en komt.

Het begrip “lunchroom” omschrijft de dienst waarin gasten plaats kunnen nemen in een openbare gelegenheid die het bedrijf aan biedt, hier kan men genieten van een onbezorgde lunch. De medewerkers van het bedrijf zullen er gezamenlijk voor zorgen dat het de gast aan niets ontbreekt. De openbare gelegenheid zal plaats geven aan circa 20 tot 30 personen tegelijk.

Het begrip “catering” bevat een tweetal diensten. Beide diensten richten zich op het verzorgen van een lunch op een locatie naar keuze van de klant.

De eerste dienst verzorgt zakelijke lunches voor/bij bedrijven in en om Bolsward, dit is voornamelijk gericht op kleine groepen (tot en met 20 personen).

De tweede dienst binnen de term “catering” bestaat uit het verzorgen van complete (brood)buffetten op evenementen. Deze dienst is gericht op evenementen en daarmee op grote groepen mensen (circa 50 tot honderden mensen).

In de probleemstelling staat ook het begrip “in de toekomst”. De ondernemster heeft op dit moment niet de middelen om een eigen bedrijf te starten. De ondernemster verwacht binnen 6 tot 8 jaar deze droom wel te kunnen verwezenlijken, dit wordt dan ook bedoeld met “de toekomst”.

Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen die uiteindelijk tot antwoord op de probleemstelling moeten leiden zijn de volgende:

1. Wat voor onderneming zal er opgestart worden?
2. Hoe ziet de markt in de horeca branche in de provincie Súdwest-Fryslân eruit?
3. Wie is de toekomstige doelgroep en wat is de vraag?
4. Hoe en waar zal het nieuwe bedrijf gepromoot worden?
5. Hoe lopen de productieprocessen binnen de lunchroom en wat is hiervoor nodig?
6. Op welke manier zal de boekhouding en administratie geregeld worden?
7. Wat zal er geïnvesteerd moeten worden in het bedrijf en hoe wordt dit gefinancierd?
8. Welke stappen zijn nodig om het ondernemingsplan uit te voeren?

Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk dat na deze leeswijzer volgt zal de onderzoeksmethoden die gedurende het onderzoek gebruikt zullen worden toelichten. Hierop volgen 5 hoofdstukken die allen ingaan op de verschillende onderzoeksvragen die beantwoord dienen te worden. Het eerste hoofdstuk zal de focus leggen op de ondernemer en haar kwaliteiten en de op te starten onderneming, De Happerij. Hierop volgt hoofdstuk 2, Marktonderzoek, welke zicht richt op de analyse van de markt waarin het bedrijf zich bevindt; Branche verenigingen, de doelgroep, concurrenten en leverancier zullen allen besproken worden. Hoofdstuk 3 behandelt de marketing voor het nieuwe bedrijf; hiervoor wordt alsmede ingegaan op de omgevingsfactoren en een interne analyse van het bedrijf. In het vierde hoofdstuk staat personeel centraal, de productieprocessen zullen inzicht bieden in de kwantiteit en kwaliteit van personeel voor De Happerij. Het laatste hoofdstuk formuleert een stappenplan en de bijbehorende kosten voor het uitvoeren van het ondernemingsplan. Hoofdstukken 1 tot en met 5 komen samen in de conclusie en discussie. Het rapport eindigt met een bibliografie en de bijlagen.

Onderzoeksmethoden

Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van zowel desk research als field research. In dit hoofdstuk wordt uit gelegd en beargumenteerd welke methoden van zowel desk –als fieldresearch gebruikt zijn.

Er kan er aan de manier waarop de probleemstelling geformuleerd wordt, gezien worden welke methodes handig zijn om te gebruiken. (Verhoeven, 2007) In dit onderzoek wordt met de probleemstelling gevraagd om een beschrijving. Volgens de literatuur van Verhoeven zijn dan de volgende methoden handig: Analyse van bestaand materiaal, de enquête, de inhoudsanalyse en een casestudy.

Desk Research

Het begrip desk research bestaat uit het doen van onderzoek naar al reeds gepubliceerde informatie om de probleemstelling te kunnen beantwoorden. Deze informatie wordt gezocht door middel van literatuuronderzoek. Deze onderzoeksmethode wordt ook wel de “Secundaire Analyse” genoemd. Het doen van onderzoek is vaak tijdrovend en kostbaar, de voordelen van de secundaire analyse is dan ook het feit dat het tijd en geld scheelt. Secundaire analyse heeft ook nadelen, namelijk dat de onderzoeker geen invloed kan uitoefenen op de samenstelling van de informatie en dat data vaak bewerkt moet worden voordat het bruikbaar is (Verhoeven, 2007). Deze nadelen kunnen het onderzoek beïnvloeden doordat de informatie die gezocht wordt, nog niet onderzocht is. Aangezien er in Nederland veel ondernemingen en ondernemers zijn, is er veel secundaire informatie over het opstarten van een onderneming te vinden. Vaak zullen dan ook verschillende bronnen samen wel de benodigde informatie verschaffen. Er zal altijd een alternatief zijn en de nadelen zullen het onderzoek dan ook niet belemmeren.

Field Research

Field research bestaat uit het doen naar onderzoek in het “werkveld”, de informatie die verkregen wordt is geen tweedehands informatie zoals bij desk research.

Onderzoeksgroep

De onderzoeksgroep die binnen het field research in dit onderzoek centraal staan, zijn de toekomstige klanten van de onderneming. Van deze onderzoeksgroep wil de onderzoeker graag te weten komen wat de wensen, eisen en de vraag van de toekomstige doelgroep is.

De toekomstige doelgroep bestaat uit zowel inwoners, bedrijven en toeristen in de vestigingsplaats van de onderneming. De vestigingsplaats betreft Bolsward.

Het inwonersaantal van Bolsward is 10.025 (Stadsindex, 2014)

In Bolsward zijn 232 bedrijven gevestigd (Bolsward digitaal, z.d.). Niet al deze bedrijven zullen geschikt zijn voor de diensten van De Happerij.

Er bestaan geen specifieke cijfers over het jaarlijkse aantal toeristen in Bolsward. Wel omschrijft Provincie Frýslan (2012) in het rapport “De Friese gemeenten in beeld” dat er in 2010 in de gemeente Súdwest-Frýslan 2.253.000 overnachtingen en watersportbezoekers waren.

Ontwerp van het onderzoek

Binnen het field research in dit onderzoek is gebruik gemaakt van zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek. De keuze voor het gebruik van beide is gebaseerd op het feit dat beide methoden nuttig zijn voor het onderzoek.

Het kwalitatief onderzoek bestaat uit observatieonderzoek. Observeren is iets wat iedereen dagelijks wel doet; tijdens het wachten voor de kassa in een winkel of onder het genot van een kopje koffie in een café. Binnen observatieonderzoek bestaan verschillende mogelijkheden. Het observatieonderzoek dat voor dit onderzoek uitgevoerd is, is niet gestructureerd, direct, onverhuld en participierend. Dit betekent dat de observatie niet gepland wordt, de geobserveerde gasten de observator wel zien, niet weten dat ze geobserveerd worden en dat de observator mee participeert. Hiermee voldoet het niet aan de eisen voor wetenschappelijke activiteit. (Verhoeven, 2007)

Het feit dat deze methode van onderzoek niet wetenschappelijk is, betekent niet dat het niet zinvol is. De onderzoeker zal in zijn observatie bijvoorbeeld plaats nemen in een lunchroom en observeren op welke acties van het personeel, de inrichting en/of andere factoren de beleving van de gast beïnvloeden. Hierdoor zal de onderzoeker inzicht krijgen in wat de toekomstige doelgroep belangrijk vindt en waar zij waarde aan hechten, maar ook in wat de beleving van de gast negatief beïnvloedt.

Het kwantitatieve deel van dit onderzoek wordt ingevuld door het verspreiden van enquêtes. Een enquête is een vragenlijst die verspreid wordt via steekproef. De vragenlijst wordt vooraf opgesteld en de respondent kan kiezen tussen een klein aantal antwoordmogelijkheden. Voor het verspreiden van de enquête is gekozen voor het internet. Over het algemeen is het respons op internet enquêtes het hoogst, daarnaast is het goedkoop en een groot voordeel is dat er in een korte tijd een grote groep mensen bereikt kan worden, aangezien tegenwoordig (bijna) iedereen online te vinden is. Een nadeel van het gebruik van enquête in het algemeen, is het feit dat het onpersoonlijk is. Dit betekent dat de onderzoeker geen ruimte heeft om de beweegredenen achter de antwoorden van de respondenten te onderzoeken. Hierdoor kan de onderzoeker niet achterhalen waarom de respondenten antwoorden geven zoals ze gedaan hebben. (Verhoeven, 2007)

De enquête is beantwoord door 94 respondenten. De respondenten zijn 15 jaar en ouder, de meeste respondenten vallen onder de leeftijdscategorie 20-35 jaar (50,54%).

Analysemethoden

De respons op de verstrekte enquêtes is geanalyseerd met Survey Monkey, hetzelfde programma waarmee de enquêtes zijn verspreid. Survey Monkey kan zowel gratis als betaald gebruikt worden. Voor het analyseren van de resultaten is in dit geval slechts de gratis versie van het programma gebruikt. Een overzicht van functies van Survey Monkey staan opgesomd in bijlage 2.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van gratis programma's is vaak een struikelpunt. De betrouwbaarheid is daarom gecheckt. Dit is gebeurd door per vraag de individuele resultaten te turven en te analyseren op Excel. De uitkomsten hiervan zijn te vinden in bijlage 3.

De uitkomsten van de persoonlijke analyse via Excel is vergeleken met de uitkomsten die Survey Monkey gaf. Hieruit bleken 7 van de 8 antwoorden in beide analyses overeen te komen.

Hieruit is de conclusie getrokken dat de tabellen en grafieken uit Survey Monkey voor deze vragen betrouwbaar zijn. Dit gaat om de uitkomsten van de volgende onderzoeksvragen: 1, 2, 3, 5, 6 en 7.

De resultaten naar aanleiding van vraag 4: *“Waar hecht u het meeste waarde aan tijdens een lunch buiten de deur?”*, bleken in de persoonlijke analyse af te wijken van de resultaten in Survey Monkey. Binnen deze onderzoeksvraag wordt de respondent gevraagd een zestal antwoorden te rangschikken naar 1 (belangrijk) tot 6 (minst belangrijk). De antwoordmogelijkheden zijn als volgt: Prijs, Kwaliteit, Sfeer, Service, Keuzemogelijkheid en Biologische producten.

Omdat de resultaten uit de twee analyses niet overeen komen, is binnen Survey Monkey gekeken naar de individuele resultaten per respondent. De onderzoeker heeft bij ieder van de 94 respondenten gekeken welk antwoord is gegeven bij onderzoeksvraag 4. Hieruit is gebleken dat een aantal respondenten de nummers 1 tot en met 5 aangewezen hebben aan een antwoord, maar nummer 6 niet ingevuld hebben. Aannemelijk is dat deze respondenten er van uit gingen dat het systeem het laatste cijfer zelf zou toewijzen aan het overgebleven antwoord. Echter, Survey Monkey doet dit niet en omdat deze cijfers niet toegewezen waren, zijn deze niet meegenomen in de resultaten. In de persoonlijke analyse van de onderzoeker zijn deze antwoorden wel meegenomen. Tijdens het turven zijn de ontbrekende nummer 6 antwoorden toegewezen aan de overgebleven antwoordmogelijkheid, hierdoor zijn de resultaten in deze analyse wel compleet.

1. De Onderneming

Dit hoofdstuk start met een paragraaf waarin de situatie geschetst wordt, zoals deze op dit moment is. De situatieschets gaat in op de motivatie voor het starten van het bedrijf en de toekomstplannen van de ondernemer. De tweede paragraaf biedt inzicht in de kwaliteiten van de ondernemer, aan de hand van de uitkomsten van de Belbin test en een ondernemerstest. De derde en laatste paragraaf in dit hoofdstuk beschrijft alle details van de op te starten onderneming, De Happerij. Het gehele hoofdstuk zal antwoord bieden op de vraag: "Wat voor onderneming wordt er opgestart?", welke in de conclusie van het hoofdstuk behandeld wordt.

1.1 Situatieschets

Zoals reeds benoemd in de aanleiding van deze scriptie is de droom van het opstarten van een eigen onderneming binnen de horeca en Leisure branche ontstaan door verschillende bijbaantjes in de horeca. In bijlage 4 is de Curriculum Vitae van de ondernemer te vinden, hier in valt te lezen welke bijbaantjes dit zijn geweest.

Ook de studie Leisure Management heeft gezorgd voor nieuwe insteken en ideeën. Door de studie is er naast de droom om een lunchroom te beginnen, de wil ontstaan voor het werken in de evenementenbranche. Door deze 2 branches te combineren is het idee ontstaan om naast de lunchroom ook catering te verzorgen op evenementen. Op deze manier worden de horeca en de evenementenbranche samen gebracht in een onderneming.

Voor de onderneming zijn heel veel ideeën ontstaan. Ideeën die er wel zijn, maar niet besproken worden in dit plan zijn:

- Naast de lunchroom beschikken over een eigen locatie voor evenementen.
- Het aanbieden van complete arrangementen voor (bedrijfs)evenementen. Waarin niet alleen food & beverage aangeboden wordt, maar ook locatie, entertainment en techniek.
- Het aanschaffen van een mobiele stand om te kunnen cateren op openbare evenementen/festivals.
- Het inzetten van personeel dat een geestelijke beperking heeft.

De reden dat deze ideeën in dit plan niet meegenomen worden, is omdat de ondernemer als eerste wil zorgen dat de basis van de onderneming goed loopt. Wanneer dit het geval is zal worden nagedacht over het inbrengen van (een van) deze ideeën.

Het oprichten van dit bedrijf is een droom die op langere termijn vervuld zal worden. Op dit moment bezit de ondernemer niet de middelen om de start te kunnen maken op korte termijn. Zoals al eerder in de inleiding van dit rapport besproken, verwacht de ondernemer binnen 6 tot 8 jaar dit bedrijf op te kunnen starten.

1.2 Kwaliteit van de ondernemer

De kwaliteiten van de ondernemer zijn getest door een tweetal tests te ondergaan op het internet. De tests die ondergaan zijn, zijn de volgende:

Ondernemerstest (123test.nl, z.d.): In deze test wordt per statement aangegeven in hoeverre de persoon dit op zichzelf van toepassing vindt. Een statement is bijvoorbeeld *“Ik vind het geen probleem om mezelf in de belangstelling te zetten”*. Uiteindelijk zal de uitslag vertellen of de persoon beschikt over de persoonlijkheidskenmerken van een zelfstandig ondernemer of dat een loondienst meer is weggelegd voor de persoon.

De uitslagen van de ondernemerstest zijn als volgt (123test.nl, z.d.): *Je hebt het zelfvertrouwen, de creativiteit en de doelgerichtheid die je als ondernemer nodig hebt. Bovendien heb je een sterke innerlijke drijfveer om te werken en je op werkgebied te ontwikkelen. Daarbij laat jij je niet intimideren door andere mensen of ontmoedigen door problemen. Als jij ergens aan begint maak je dat ook af. Belangrijk als je ondernemer wilt worden, is ook dat je aanvoelt wat anderen bezig houdt. En dat doe jij. Weet je waar anderen behoefte aan hebbe, dan weet je ook hoe je daar geld aan kunt verdienen. Loondienst is minder geschikt voor jou. Alhoewel je zeker de kwaliteiten beschikt om uitstekend werk te leveren in loondienst, bestaat het gevaar dat jij je onder een baas beknot en gecontroleerd voelt. Voor jou is vrijheid nu eenmaal belangrijker dan zekerheid.*

De tweede test die ingevuld is, wordt de korte Belbin test genoemd (Mensen in bedrijf, 2009). De test is gebaseerd op de Belbin theorie van Meridith Bel. (Langeveld, I., z.d.) De test is ontwikkeld om optimale teams samen te stellen op basis van 8 verschillende teamrollen, te weten:

- De bedrijfsman; organisator, werkt ordelijk en praktisch
- De brononderzoeker; is een netwerker, regelt contacten en ideeën
- De plant; een introverte, creatieve intellectueel
- De monitor; analyseert wat anderen bedenken en doorziet complexe vraagstukken
- De vormer; is doelgericht, ambitieus en gedreven
- De voorzitter; verbindt, zorgt voor consensus
- De zorgdrager; heeft oog voor kwaliteit en een neus voor risico en gevaar
- De groepswerker; de sociale antenne, zorgt voor een goede sfeer

De resultaten van de test zijn als volgt (Mensen in bedrijf, 2014):

Hoogste scores voor: Groepswerker (17%), Voorzitter (15%) en Bedrijfsman (15%).

Laagste score voor: Brononderzoeker (8%)

Concluderend beschikt de ondernemer over de volgende eigenschappen: contactgericht, vriendelijk, resultaatgericht, coördinerend, praktisch en doelmatig. De eigenschappen die niet passen bij de ondernemer zijn: nieuwsgierig en enthousiast.

De twee bovenstaande testen zijn een indicatie en zijn niet geheel betrouwbaar, ze bieden geen zekerheid op succes. Een aantal uitkomsten verrassen de ondernemer, omdat zij zichzelf anders ziet. Uit de ondernemerstest is dit de uitkomst dat de ondernemer zelfverzekerd is en zich niet laat ontmoedigen door anderen. De zelfverzekerdheid is er wanneer zij werkt met een product waar zij compleet achter staat en binnen een proces waarin ze alle ins en outs kent. Wanneer dit zelfvertrouwen aanwezig is, wat met het opstarten van een eigen bedrijf/product/dienst zeker moet

lukken, zal de ondernemster zich ook niet laten ontmoedigen door anderen. Zo niet, dan kunnen anderen haar wel aan het twijfelen brengen. Het tweede onderzoek wijst uit dat de ondernemster niet nieuwsgierig en enthousiast zal zijn, ook dit is een discussieerbaar punt.

Ter aanvulling op de tests heeft de ondernemster een persoonlijke SWOT analyse opgesteld. In een SWOT analyse worden zowel zwakke als sterke eigenschappen beschreven. Ook de kansen en bedreigingen voor de ondernemer worden in de SWOT opgenomen. Kansen zijn momenten en gebeurtenissen die een situatie creëren waarin de ondernemster haar slechte eigenschappen om kan zetten in goede eigenschappen, of de slechte eigenschappen overwint. Bedreigingen zijn situaties die de ondernemster liever vermijdt, omdat hierin de slechte eigenschappen getoond worden.

Tabel 1.1; Persoonlijke SWOT analyse ondernemster.

Sterkte	Zwakte
1. Passie voor horeca en evenementen 2. Klantvriendelijk 3. Doorzettingsvermogen 4. Stressbestendig 5. Ordelijk/houdt overzicht	6. Rustig/Stil 7. Te veel hooi op de vork willen nemen 8. Perfectionistisch (te hoge eisen stellen)
Kansen	Bedreigingen
1. Werken in een team met soortgelijke mensen en iedereen goed kennen 2. Een product/dienst verkopen waar ik met 100% achter sta en alles van weet	3. Conflicten op de werkvloer

1.3 De Happerij

Naam: "De Happerij, broodjes en zoets"

Rechtsvorm: Eenmanszaak.

De rechtsvorm eenmanszaak is fiscaal voordelig, wanneer er betrekkelijk weinig winst gemaakt wordt (KvK, z.d.). Andere voordelen zijn dat er geen eisen gesteld worden aan het oprichten van het bedrijf en de kapitaalinbreng. De eigenaar van het bedrijf is het bestuur. Enig nadeel van de eenmanszaak is dat de eigenaar zowel zakelijk als privé voor 100% aansprakelijk is.

Missie: Gasten laten genieten van een onbezorgde lunch, zowel binnen onze lunchroom als op een eigen locatie. De lunch wordt bereid van uitsluitend verse ingrediënten. De smaak hiervan, samen met de sfeervolle, gastvrije en gezellige omgeving zal lunchen een ware beleving zijn. De flexibiliteit van De Happerij maakt alles mogelijk, de klant is koning!

Visie: De Happerij wil bekend worden, het imago krijgen van een gastvrij, flexibel bedrijf die elke lunch wil vormen naar een ware beleving. Met deze aspecten wil De Happerij zich onderscheiden van anderen en bekend worden in de catering en horeca industrie binnen noord –en midden Nederland.

Diensten:

- De mogelijkheid om te lunchen of iets te drinken in de lunchroom.
- Verzorgde lunches op locaties (gericht op bedrijven/zakelijke markt).
- Het verzorgen van complete (brood)buffetten op evenementen.

Locatie

Om deze diensten te kunnen uitvoeren, zijn er een aantal eisen aan de locatie van het bedrijf. Voor de diensten van De Happerij, zijn dit de volgende eisen:

- Het moet een plek zijn waar (dag)toeristen komen, voor klanten in de lunchroom.
- Voor het verzorgen van lunches in de zakelijke markt, moet er bedrijvigheid nabij de locatie zijn.
- Friesland is niet de ideale omgeving voor catering op evenementen, aangezien het niet centraal gelegen is. Daarom zal het op een zo gunstig mogelijke plek moeten vestigen in Friesland.

Op basis van de diensten en de eisen voor de locatie die hieruit voort komen, is er gekozen voor de locatie Bolsward.

Bolsward wordt ook wel de Hanzestad van Friesland genoemd en is een stad die onderdeel uitmaakt van de Elfstedentocht (Beleef Friesland, 2014). De jaarlijks terugkerende fiets-Elfstedentocht op tweede pinksterdag begint en eindigt in deze stad. Daarnaast staan in Bolsward een aantal historische panden en wordt de enige, echte Sonnema Beerenburg geproduceerd in Bolsward. Dit alles zorgt ervoor dat Bolsward een trekpleister is voor toeristen.

Naast toerisme voldoet Bolsward ook aan de andere eisen voor de keuze van de locatie. In Bolsward is bedrijvigheid, wat kansen biedt om lunches te verzorgen op locatie. Bolsward is ook een gunstige locatie, omdat het centraal in Friesland ligt. Dit betekent dat je heel Friesland kan bedienen. Vanaf Bolsward ben je via de afsluitdijk snel in Noord-Holland en ook Flevoland en Overijssel liggen slechts op 1 uur rijden.

Bolsward

Bolsward is een stad gelegen in de gemeente Súdwest-Frânslân, onderdeel van de provincie Friesland. Bolsward had op 1 januari 2013 10.140 inwoners en 220 bedrijven. Bolsward is 1 van de Friese Elfsteden en de Fiets Elfstedentocht start zelfs in Bolsward, wat een jaarlijks terugkomend evenement is. (Bolsward digitaal, z.d.)

Bezienswaardigheden

Stadhuis: Er wordt wel gezegd dat in Bolsward 1 van de mooiste stadhuizen van Nederland te vinden is. Het stadhuis is ontworpen en opgebouwd tussen 1614 en 1617, door Bolswarder handwerkslieden. Het huidige bordes is aangebouwd in 1768. In het stadhuis is ook qua interieur veel uit het verleden te vinden. (Stichting de Friese Hanzesteden, z.d.)

Martinikerk: De bouw van de huidige Martinikerk heeft 20 jaar in beslag genomen, van 1446 tot 1466. Voordat de huidige Martinikerk gebouwd werd stond op deze plek een oud Romaans tufstenen kerkje, met een Sint Maartensteen in de gevel. De preekstoel en koorbanken met mooi, oud houtsnijwerk is echt bezienswaardigheid in deze kerk. Ook de orgelconcerten met een orgel afkomstig uit 1781 is een populaire attractie. (Stichting de Friese Hanzesteden, z.d.)

R.K. St Franciscuskerk: De belangrijkste elementen in deze kerk is het 700 jaar oude beeldje van Onze Lieve Vrouw van Sevenwoude. Een replica van dit beeldje is ook te vinden in de Kerk der Friezen in Rome. De kerk dient ook als nagedachtenis van Pater Titus Brandsma uit Bolsward. (Stichting de Friese Hanzesteden, z.d.)

Titus Brandsma Museum: Dit museum is gelegen naast de St Franciscuskerk, de plek waar een Kapel dient als nagedachtenis aan Titus Brandsma. In dit museum wordt het leven van Titus Brandsma (1881 – 1942) gepresenteerd. Titus Brandsma is bekend geworden door zijn verzet tegen rassenhaat tijdens de tweede wereldoorlog. (Titus Brandsma museum, z.d.)

It Gysbert Japicx hûs: In dit museum is het levensverhaal van Gysbert Japicx in beelden te zien. Hij was een leraar, Fries dichter en schrijver. Hij leefde van 1603 – 1666 en in die tijd was er geen Friese schrijftaal. Naast een beschrijving van zijn levensverhaal, is in dit museum ook te zien hoe de Friese taal zich door de jaren heen heeft ontwikkeld. (It Gysbert Japicxhus, z.d.)

De toekomst

Om als toeristisch gebied te blijven bestaan, worden er binnen de gemeente Súdwest-Fryslân een aantal dingen veranderd. De visie die de gemeente heeft opgesteld samen met recreatieve ondernemers uit het gebied is als volgt:

“Súdwest-Fryslân staat bekend als kwalitatief hoogwaardig gebied voor (actieve vormen van) toerisme en recreatie met een zeer gevarieerd en hoogwaardig aanbod. Deze variatie en levendigheid is gerealiseerd door een gezamenlijke inzet met de sector op betere verbindingen tussen het toeristisch aanbod op het gebied van land, water, kunst en cultuur”.
(Gemeente Súdwest-Fryslân, 2013)

Om in 2022 deze visie waar te kunnen maken zijn er voor een aantal steden de zogenoemde masterplannen opgesteld, zo ook voor Bolsward. Met deze plannen moet de stad kwalitatief aantrekkelijker worden voor recreatieve doeleinden. Met dit plan wordt route gebonden recreatie ontwikkeld langs en over het water, waarin Bolsward een belangrijk knooppunt zal zijn. (Noordpeil landschap & stedenbouw, 2010)

Op dit moment wordt er aan dit project gewerkt, in de toekomst zal dit een positief effect hebben op de sector toerisme en recreatie in Bolsward.

1.4 Conclusie

De onderzoeksvraag die centraal stond binnen dit hoofdstuk, luidt als volgt: *“Wat voor onderneming wordt er opgestart?”*.

Uit de resultaten is gebleken dat de onderneming die opgestart wordt een horecabedrijf is, ontstaan uit een passie en de studie van de ondernemster. Het horeca bedrijf zal gevestigd zijn in Bolsward, omdat dit qua locatie de meest gunstige positie is binnen Friesland voor de drie diensten die De Happerij haar klanten aan wil bieden:

- Een gelegenheid om rustig te zitten en lunchen, de lunchroom.
- Het verzorgen van lunches tot ca. 30 personen op locatie omstreeks de standplaats van het bedrijf.
- Het cateren van lunchbuffetten op evenementen.

Dit bedrijf zal binnen 6 – 8 jaar van nu opgestart zijn, wanneer de ondernemster over meer ervaring en de financiële middelen bezit. Tegen die tijd zal het bedrijf gestart worden als eenmanszaak. Dit is fiscaal het aantrekkelijkst en er zitten geen strenge eisen of verplichtingen aan verbonden.

2. Marktonderzoek

In dit hoofdstuk wordt de gehele markt waarin het bedrijf zal ondernemen geanalyseerd. Dit begint met een analyse van de horeca branche. Hierin ligt de focus op de branche verenigingen, de algemene feiten & cijfers en de wetten en regels waarmee ondernemers in de horeca branche te maken kunnen krijgen. Vervolgens wordt de toekomstige doelgroep geanalyseerd, hierbij wordt gebruik gemaakt van de uitkomsten van de verspreide enquête onder een deel van de doelgroep van De Happerij. De derde paragraaf gaat in op de concurrentie in de provincie Súdwest-Frýslan en in Bolsward van De Happerij. In de laatste paragraaf wordt aandacht besteed aan de leveranciers. In de conclusie van het hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen: “Hoe ziet de markt in Súdwest-Frýslan eruit?” en “Wie is de toekomstige doelgroep en wat is de vraag?”.

2.1 De horeca branche

Deze eerste paragraaf dient om de lezer inzicht in de horeca branche in Nederland te geven.

Branche verenigingen

De 4 grootste en bekendste branche verenigingen binnen de horeca branche in Nederland zijn de Koninklijke Horeca Nederland, het horecastarters loket en Stichting Vakbekwaamheid Horeca.

De Koninklijke Horeca Nederland voorziet alle ondernemers die betrokken zijn in de horeca branche van informatie, advies en kennis over alles wat er speelt en wat je zou moeten weten, te denken aan personeel, financiën en wet – en regelgeving. De Koninklijke Horeca Nederland zet zich ook in voor de collectieve belangen van circa 20.000 horeca ondernemers. (KHN, z.d.)

Het horecastarters loket is een hulpmiddel voor ondernemers die overwegen een horeca onderneming te starten, zoals de naam het al zegt. Bij het horecastarters loket kun je alle cijfers uit de branche vinden, wordt uitgelegd waar je aan moet denken bij het starten van een horeca bedrijf en zijn veel tools te vinden om de dromen van ondernemers waar te maken. (Horecastarters loket, z.d.)

Stichting Vakbekwaamheid Horeca is een stichting die literatuur, examens en cursussen aanbieden om de vakbekwaamheid in de horeca te waarborgen. Bij de stichting kunnen ondernemers hun kennis over bijvoorbeeld gastheerschap, culinaire termen of beveiliging bijspijkeren. (Stichting Vakbekwaamheid Horeca, 2013)

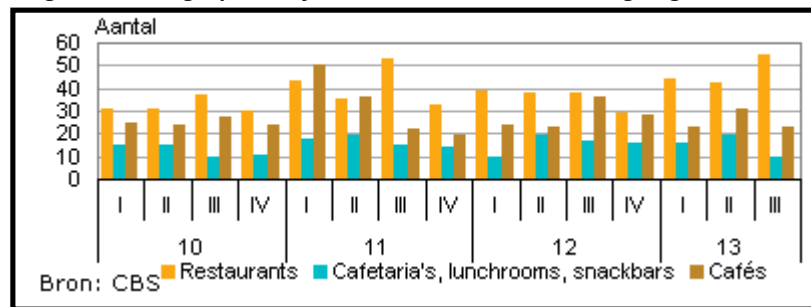
Feiten & cijfers

Volgens de kerncijfers van de horeca branche van Kenniscentrum Horeca (2013) zijn er in Nederland 26,6 horeca bedrijven per 10.000 inwoners met een totaal aantal horeca bedrijven van 44.628 door heel Nederland. Door de economische crisis in de afgelopen jaren ging het slechter binnen de horeca branche, maar de vraag is of dit nu met het wegtrekken van de crisis ook veranderd.

Het CBS (2013) heeft in het derde kwartaal van 2013 een monitor gepubliceerd met cijfers over het jaar 2013. Hieruit blijkt dat begin 2013 het consumentenvertrouwen daalde tot een historisch dieptepunt, dit belooft niet veel goeds voor de horeca in 2013. Toch groeiden de omzet percentages in de horeca in 2013.

Ondanks het stijgen van de omzet percentages zijn in het jaar 2013, en voornamelijk in het derde kwartaal veel horeca onderneming failliet verklaard. In de afbeelding valt te zien dat lunchrooms, cafetaria's en snackbars het aanzienlijk beter vol houden dan cafés en restaurants.

Figuur 2.1; Uitgesproken faillissementen eet –en drinkgelegenheden



Bron: CBS (2013)

Regels & wetgeving

Bij het opstarten of overnemen van een horecabedrijf komen veel wetten en regels kijken. Voor verschillende activiteiten zijn vergunningen nodig. Onderstaand wordt beschreven welke wetten en regels van belang (kunnen) zijn bij het opstarten of overnemen van een bedrijf in de horeca en catering branche. Aanvullingen op deze wetten en regels zijn te vinden in bijlage 5, onderstaande is een samenvatting.

Voordat er gestart kan worden met een onderneming moet in het bestemmingsplan gekeken worden of en waar er plaats is in de gemeente voor het (horeca)bedrijf. Een bestemmingsplan kan ook gewijzigd worden terwijl het bedrijf al reeds gevestigd is, dit kan voor een bedrijf betekenen dat het planschade lijdt of moet verplaatsen. Hiervoor kan het bedrijf (gedeeltelijk) in aanmerking komen voor een schadevergoeding. (Antwoord voor Bedrijven, z.d.)

Voor het huren van een bedrijfsruimte zijn bepaalde regels. Bedrijfsruimtes worden ingedeeld naar 2 soorten; middenstandsbedrijfsruimten en overige bedrijfsruimten. Middenstandsbedrijfsruimten zijn panden die voor het publiek toegankelijk zijn, dit betekend dat horeca gelegenheden altijd middenstandsbedrijfsruimten zijn. Voor deze panden geldt dat er recht is op huur – en huurprijsbescherming. Binnen de overeen gekomen periode van huur mag de huur niet verhoogd worden, behalve als dit in de overeenkomst staat beschreven. (Antwoord voor Bedrijven, z.d.)

Wanneer er aanpassingen gedaan worden aan de bedrijfsruimte is een omgevingsvergunning nodig. De omgevingsvergunning bestaat sinds oktober 2010 en heeft een aantal vergunningen vervangen. Welke vergunningen het vervangen heeft staat beschreven in bijlage 6. De omgevingsvergunning is nodig voor activiteiten op het gebied van (ver)bouwen, milieu, wonen, monumenten, natuur en ruimte. (Antwoord voor Bedrijven, z.d.)

In bepaalde gemeenten in Nederland is een exploitatievergunning verplicht om een horeca bedrijf te mogen starten. Een exploitatievergunning is gebaseerd op de Algemene Plaatselijke Verordening (APV) van de gemeente en beschrijft regels omtrent veiligheid en openbare orde. Meer informatie over de exploitatievergunning is opgenomen in bijlage 7. (Antwoord voor Bedrijven, z.d.)

In horeca gelegenheden worden levensmiddelen geproduceerd en verkocht. Deze producten moeten voldoen aan de Warenwet. Deze wet ziet toe op voedselveiligheid, dit wordt gedaan door de Nationale Voedsel en Waren Autoriteit. De warenwet omschrijft regels voor hygiëne, het bereiden van voedsel, het bewaren van voedsel en dergelijke.

In de meeste horeca gelegenheden wordt alcohol geschonken. Hiervoor gelden een aantal regels en is een drank –en horeca vergunning nodig. Om deze vergunning te verkrijgen moet het pand voldoen aan de bouweisen horeca inrichting (Antwoord voor Bedrijven, z.d.). De regels en eisen van deze vergunningen staan beschreven in bijlage 8.

Sinds een aantal jaar geldt er een rookverbod in de horeca. Op dit moment is er een uitzondering voor kleine cafés (kleiner dan 70m²) zonder personeel, hier mag gerookt worden. Dit moet wel bij de ingang aangegeven worden. Op 1 Juli 2014 zal deze uitzondering vervallen en zal het verbod ook gelden in deze kleine cafés. (Antwoord voor Bedrijven, z.d.)

Wanneer het bedrijf eenmaal draait krijgt het ook te maken met regels over geluidshinder, muzieklicenties, opening – en bevoorradingstijden, het hebben van een terras, speelautomaten en het maken van promotie voor het bedrijf. De regels en benodigde vergunningen voor deze punten staan beschreven in bijlage 5.

2.2 De klant

Zonder klanten zijn er geen inkomsten en kan geen enkel bedrijf bestaan. Om een concept effectief te starten en houden, is het van belang om je bewust te zijn van wie de doelgroep is en wat zij belangrijk en minder belangrijk vinden. Wanneer je dit weet kun je als bedrijf of ondernemer marketing voeren op de doelgroep. In deze paragraaf wordt duidelijk wie de doelgroep van De Happerij zijn. Omdat De Happerij 3 verschillende diensten aan biedt, zijn er ook meerdere doelgroepen. De doelgroepen worden per dienst uitgesplitst.

Segmentatie

De markt van consumenten bestaat uit verschillende mensen die allemaal verschillende wensen en eisen hebben. Markt segmentatie kan helpen om de enorme doelgroep te verkleinen naar kleinere "segmenten", door deze kleinere segmenten kan er ook effectievere marketing plaats vinden. (Kotler, 2008)

Om de grote doelgroep te kunnen segmenteren naar kleinere doelgroepen omschrijft Kotler (2008) 4 verschillende manieren:

1. Geografische segmentatie: Bij deze vorm van segmentatie worden consumenten ingedeeld naar de regio, het land of de stad waarin ze leven. Ook kan er gekozen worden om consumenten te segmenteren naar "leeft in groot/gemiddeld/klein land".
2. Demografische segmentatie: Demografische gegevens waarop segmenten gecreëerd kunnen worden zijn geslacht, leeftijd, nationaliteit, opleiding/beroep, geloof, ras enzovoort.
3. Psychografische segmentatie: Bij dit soort segmentatie worden doelgroepen verdeeld op basis van persoonskenmerken, leefstijl, eigenschappen of sociale klasse.

4. Segmentatie op basis van koopgedrag: Hiermee kunnen doelgroepen ingedeeld worden naar momenten waarop consumenten het idee krijgen om te kopen of hun koop bevestigen. Doelgroepen kunnen ook ingedeeld worden naar de status van gebruik, oftewel gebruiken zij het product voor het eerst of zijn zij ervaren gebruikers. Ervaren gebruikers zijn vaak loyaal aan het merk (kopen dit altijd) en zijn zware gebruikers (kleine groep zorgt voor grote omzet). Op loyaliteit en de mate van gebruik kan ook gesegmenteerd worden.

Doelgroepen

Vanwege het feit dat de Happerij verschillende diensten zal aanbieden, ontstaan er ook verschillende doelgroepen. Namelijk elke dienst is gericht op een andere markt. Per dienstverlening zal de doelgroep besproken worden.

Klanten in de lunchroom

Profielchets: (Dag)Toeristen en de inwoners van Bolsward. Allen zijn ze met een recreatieve reden in het centrum van Bolsward. Gasten kunnen zowel nationaal als internationaal zijn.

Segmenten: Internationale toerist, nationale toerist en inwoners.

Grootte van de doelgroep: Volgens Bolsward digitaal (z.d.) is het inwonersaantal in Bolsward 10.025. Er zijn geen cijfers bekend over het aantal toeristen dat per jaar Bolsward bezoekt. Wel omschrijft Provincie Fryslân (2012) in het rapport "De Friese gemeenten in beeld" dat er in 2010 in de gemeente Súdwest-Fryslân 2.253.000 overnachtingen en watersportbezoekers waren. Vergeleken met andere gemeenten in Friesland, steekt de provincie met dit aantal met kop en schouders boven de rest uit. Na Súdwest-Fryslân komt Ameland met ruim 1,9 miljoen bezoekers.

Activiteit van de doelgroep: De activiteit van deze doelgroep is sterk afhankelijk van de tijd van het jaar. In de zomer zullen veel toeristen aanwezig zijn in het gebied en zal de doelgroep groter zijn dan in de winter, wanneer er weinig/geen toeristen aanwezig zijn. Ook zal er een verschil zijn tussen doordeweeks en in weekenden, over het algemeen gaan mensen er vaker op uit in de weekenden. De stad zal in de weekenden drukker bezocht worden dan doordeweeks.

De zakelijke klant

Profielchets: De zakelijke klant zijn de bedrijven in de directe omgeving van Bolsward.

Segmenten: Lokaal (Bolsward), Regionaal (Buiten Bolsward)

Grootte van de doelgroep: Volgens Bolsward digitaal (z.d.) zijn er 220 bedrijven in Bolsward.

Activiteit van de doelgroep: De klant zal doordeweeks actiever zijn dan in het weekend, omdat de meeste bedrijven in het weekend gesloten zijn. Ook in de vakanties zal er minder activiteit plaats vinden.

De evenementen

Profielchets: Dit zijn evenementenbureaus, evenementenlocaties of bedrijven die evenementen en festivals organiseren.

Segmenten: Evenementen tot 100 personen, evenementen 100 – 250 personen, evenementen hoger dan 250 personen, Festivals (duizenden bezoekers).

Grootte van de doelgroep: De Happerij zou alle evenementen die georganiseerd worden in Friesland, Groningen, Drenthe, Flevoland en Noord-Holland kunnen voorzien van catering. In iedere provincie bestaan tientallen van zulke bedrijven.

Activiteit: Evenementen worden altijd georganiseerd.

Koopgedrag

Het koopgedrag van klanten wordt beïnvloedt door trends en door aspecten die zij belangrijk vinden.

Volgens Kotler (2008) zijn er verschillende soorten koopgedrag. Het koopgedrag wordt bepaald door zowel psychologische, persoonlijke, sociale en culturele factoren. De soorten koopgedrag zijn de volgende:

Complex Koopgedrag

Koopgedrag wordt complex wanneer iemand erg betrokken is bij de koop en duidelijke verschillen tussen de merken ziet. Koopgedrag is ook complex wanneer het gaat om een kostbare en/of risicovolle koop. De koop duurt relatief lang, omdat de koper de verschillende merken onderzoekt en vergelijkt.

Dissonantie reducerend koopgedrag

Bij deze vorm van koopgedrag is de betrokkenheid hoog, het gaat vaak om dure en/of risicovolle aankopen. Tussen de verschillende merken is weinig verschil te zien. Omdat er geen duidelijke verschillen te zien zijn, zal de koper prikkelbaar zijn voor een aanbieding of een goedkopere versie van het product. De koop zal relatief snel rond zijn. Bij dit koopgedrag komt vaak voor dat na de koop de consument toch nadelen ondervindt. De verkoper kan hierop inspelen door goede communicatie te behouden na de koop.

Gewoonte koopgedrag

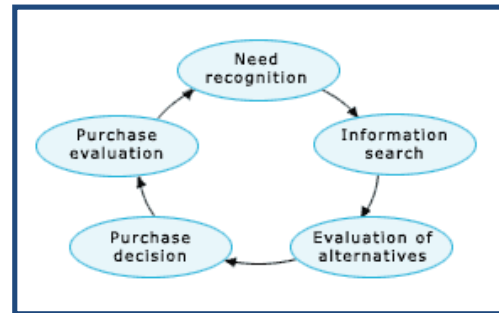
Bij gewoonte koopgedrag is de consument weinig tot niet betrokken en zijn er slechts kleine verschillen tussen de verschillende producten en/of merken. Consumenten zoeken niet bewust naar de voor- en nadelen van de verschillende mogelijkheden, maar worden passief geïnformeerd door reclames op bijvoorbeeld televisie en ervaring met het product. Gewoonte koopgedrag komt vaak voor bij voedingsmiddelen, bijvoorbeeld een pak melk.

Variatie zoekend koopgedrag

Bij variatie zoekend koopgedrag is er lage betrokkenheid, maar wel degelijk grote verschillen tussen de verschillende merken. Bij dit koopgedrag komt het switchen tussen verschillende merken dan ook vaak voor, dit kan voortkomen uit het niet tevreden zijn met een merk, maar ook door het zoeken naar variatie. Deze consumenten zijn te prikkelen met lage prijzen, samples, reclames en kortingsbonnen.

Om tot een koop te komen zijn er een aantal fases die de consument doorloopt, de stappen zijn te zien in figuur 2.2.

Figuur 2.2; Buyer decision process



- Als eerste dient het probleem en/of de vraag herkend te worden. Dit komt door een verschil tussen hoe de situatie is en de manier waarop de consument de situatie graag zou zien. Dit kan van intern komen (de behoeften; honger, dorst etc), maar ook van extern (een reclame of een vriend met datzelfde product).
- De tweede stap is het zoeken naar informatie. Dit zorgt voor een hogere oplettendheid bij bijvoorbeeld reclames over dat product. Een actievere vorm van het zoeken naar informatie is het lezen van artikelen over het product, advies inwinnen van vrienden en/of experts en dergelijke. Informatie kan ingewonnen worden op verschillende manieren:
 - Persoonlijke bronnen (familie, vrienden, kennissen)
 - Commerciële bronnen (reclame, verkopers, internet)
 - Publieke bronnen (massa media, consumentenbond)
 - Experimentele bronnen (uitproberen en ervaren van het product)
- De derde stap in het maken van een beslissing voor een aankoop is het evalueren van de opties. Met de ingewonnen informatie worden de verschillende opties in kaart gebracht en met elkaar vergeleken.
- De volgende stap is de aankoop. De beslissing is gemaakt en de aankoop wordt gedaan.
- In de laatste stap worden de verwachtingen van het product en de uiteindelijke ervaring getoetst en geëvalueerd. Dit leidt tot tevredenheid, wanneer het overeen komt. Of tot ontevredenheid wanneer de verwachtingen en ervaringen ver uit elkaar liggen.

In de horeca branche komt voornamelijk gewoonte koopgedrag en variatie zoekend koopgedrag voor. Het gaat vaak niet om dure en/of risicovolle aankopen. Wel worden gasten passief geïnformeerd door voornamelijk mond-tot-mond reclame van familie, vrienden, kennissen etc. Als een restaurant en/of lunchroom niet bevalt, gaat men er niet meer heen en wanneer het wel bevalt, zal men wel eens terugkomen. Het is voor gasten gemakkelijk om te switchen naar iets anders wanneer het niet bevalt, of wanneer men eens iets anders wil proberen.

Hetzelfde geldt voor de andere diensten die De Happerij aan zal bieden. Over het algemeen zijn het geen dure investeringen en zal de betrokkenheid niet erg hoog zijn in koopgedrag. Bij het cateren van evenementen kan het wel om vrij forse bedragen gaan bij grote evenementen. De klant zal dan langer de tijd nemen om te zoeken en cateraars te vergelijken.

Over het algemeen zal het buyer decision process in de horeca branche niet van lange duur zijn. Wanneer iemand honger heeft of gezellig met vrienden/familie uit eten wil, wordt er gezocht naar informatie door op internet menukaarten door te lezen en/of kennis van mensen uit hun omgeving gevraagd. Hierna wordt de keuze gemaakt en na het bezoek wordt het geëvalueerd en besloten of ze tevreden zijn en deze plek voor herhaling vatbaar is.

2.3 Enquête

In deze derde paragraaf staan de uitkomsten van de enquête centraal. De volledige enquête zoals afgenomen is terug te vinden in bijlage 1. De enquête is willekeurig afgenomen onder de toekomstige doelgroep voor de lunchroom van De Happerij. De enquête is uitgezet via sociale media op internet, via deze weg heeft de enquête 94 respondenten uit verschillende netwerken bereikt.

De kracht van internet en met name sociale media is het feit dat mensen uit jou netwerk berichten kunnen delen met hun eigen netwerk. Dit heeft er voor gezorgd dat de enquête respondenten bereikt heeft uit verschillende leeftijdscategorieën. Dit blijkt ook uit de laatste vraag van de enquête.

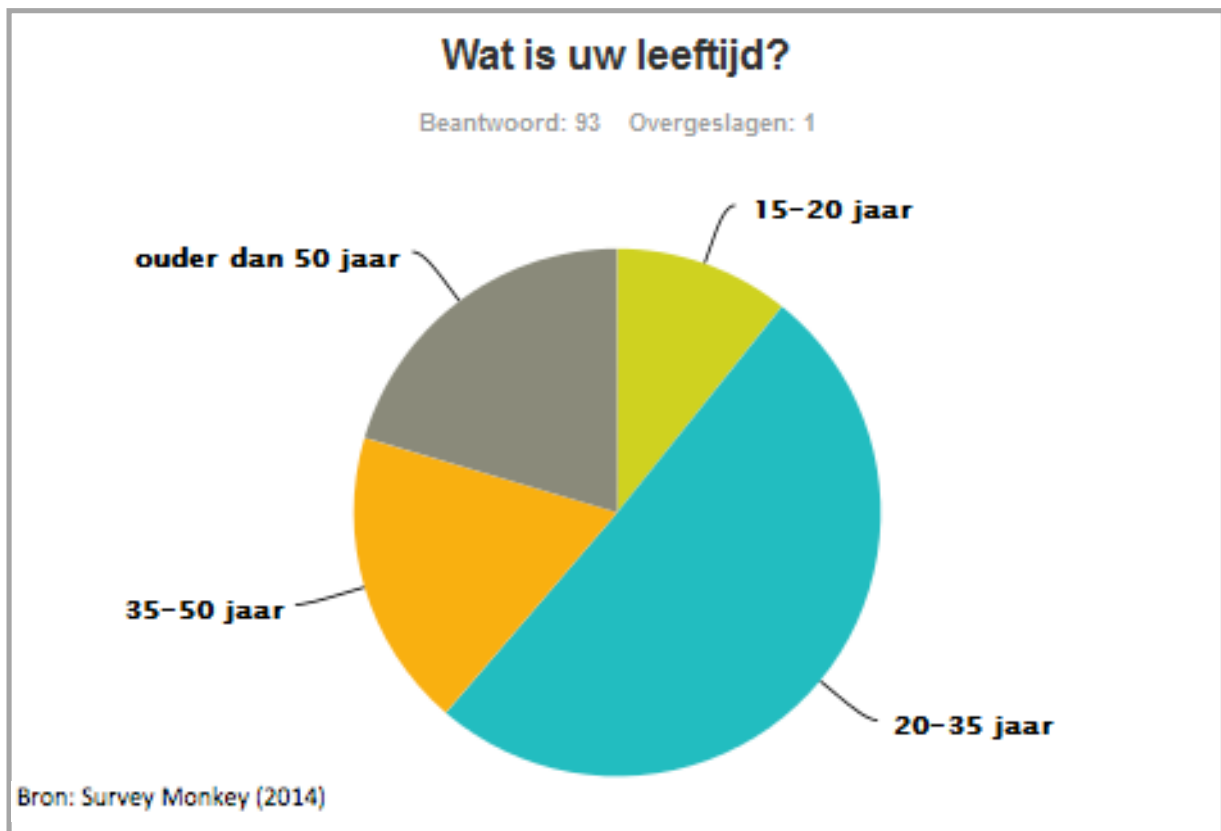
De vraag luidt: **“Wat is uw leeftijd?”**. Het aantal respondenten op deze vraag is 93, 1 iemand heeft deze vraag over geslagen en dit heeft de volgende resultaten opgeleverd.

Figuur 2.3.1; Tabel enquête vraag 8

Antwoordkeuzen	Reacties	
15-20 jaar	10,75%	10
20-35 jaar	50,54%	47
35-50 jaar	18,28%	17
ouder dan 50 jaar	20,43%	19
Totaal		93

Bron: Survey Monkey (2014)

Figuur 2.3.2; Grafiek enquête vraag 8



De resultaten behorende bij vraag 8 laten zien dat de enquête verschillende doelgroepen (leeftijdscategorieën) bereikt heeft.

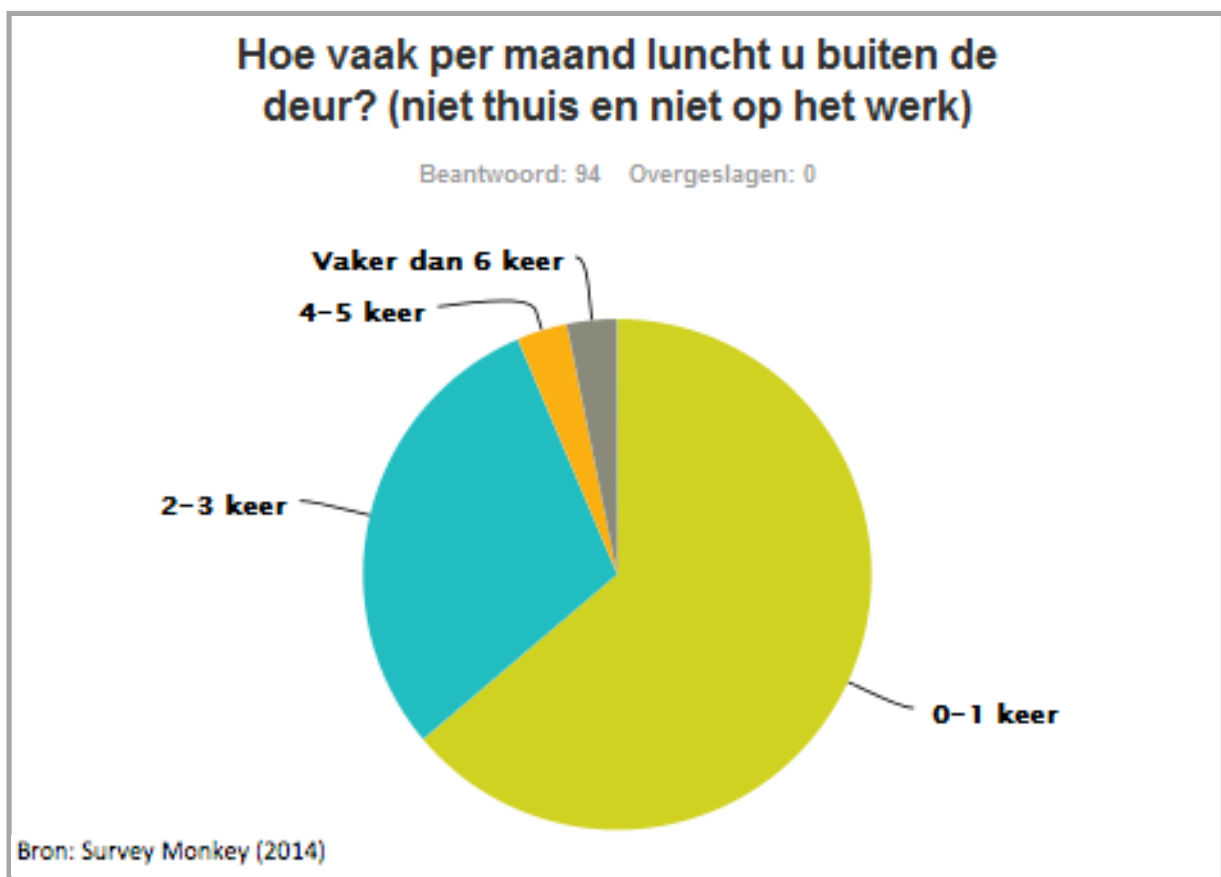
De eerste vraag uit de enquête luidt: **“Hoe vaak per maand luncht u buiten de deur? (niet thuis en niet op het werk)”**. Deze vraag is beantwoord door alle 94 respondenten en dit geeft de volgende resultaten:

Figuur 2.3.3; tabel enquête vraag 1.

Antwoordkeuzen	Reacties	
0-1 keer	63,83%	60
2-3 keer	29,79%	28
4-5 keer	3,19%	3
Vaker dan 6 keer	3,19%	3
Totaal		94

Bron: Survey Monkey (2014)

Figuur 2.3.4; grafiek enquête vraag 1.



Uit bovenstaande grafiek valt af te lezen dat slechts een klein deel van de respondenten 4 keer per maand of meer buiten de deur luncht.

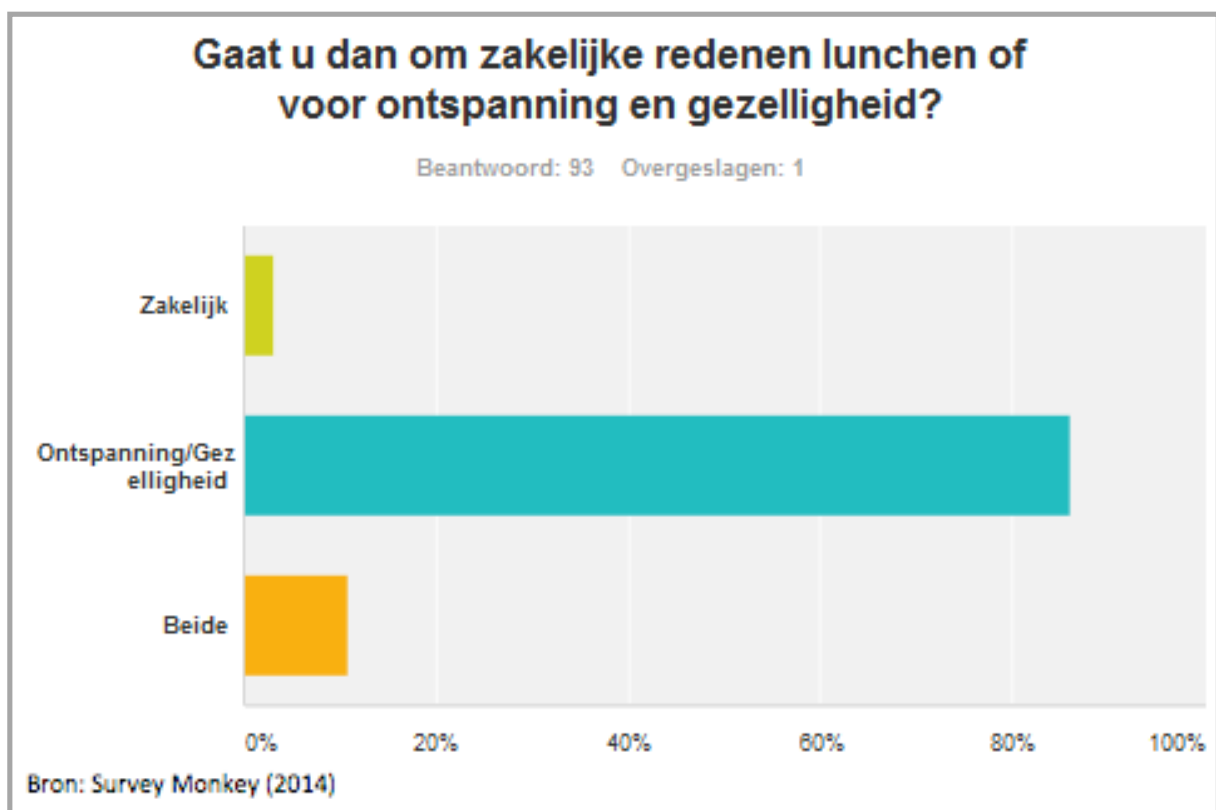
De tweede vraag van de afgenomen enquête luidt: **“Gaaf u dan om zakelijke redenen lunchen of voor ontspanning en gezelligheid?”**. De tweede vraag is beantwoord door 93 respondenten. Dit betekent dat 1 respondent deze vraag niet heeft ingevuld. De resultaten zijn als volgt:

Figuur 2.3.5; Tabel enquête vraag 2

Antwoordkeuzen	Reacties
Zakelijk	3,23% 3
Ontspanning/Gezelligheid	86,02% 80
Beide	10,75% 10
Totaal	93

Bron: Survey Monkey (2014)

Figuur 2.3.6; Grafiek enquête vraag 2



In deze resultaten is een duidelijke voorkeur te zien voor het lunchen voor de ontspanning en/of gezelligheid.

De derde vraag luidt als volgt: **“Bij wat voor gelegenheid gaat u vaak lunchen?”**. De vraag is 2 maal overgeslagen en is dus beantwoord door 92 respondenten. Dit heeft geleid tot onderstaande resultaten.

Figuur 2.3.7; Tabel enquête vraag 3

Antwoordkeuzen	Reacties
Restaurant/Hotel	21,74% 20
Wegrestaurant	5,43% 5
Inpandig (Bijv. Warenhuis)	36,96% 34
Lunchroom/Cafe	78,26% 72
Totale aantal respondenten: 92	

Bron: Survey Monkey (2014)

Figuur 2.3.8; Grafiek enquête vraag 3



Bovenstaande data geeft aan dat de respondenten een duidelijke voorkeur hebben voor de gelegenheid waar de lunch genuttigd wordt.

De vierde vraag van de enquête luidde: **“Waar hecht u het meeste waarde aan tijdens een lunch buiten de deur?”**. Bij deze vraag waren de antwoorden die gegeven zijn op Survey Monkey niet representatief, omdat een aantal niet ingevulde antwoordmogelijkheden niet zijn meegenomen in de resultaten. Dit is waarom onderstaande resultaten uit een eigen analyse van Excel komen. Het aantal respondenten op deze vraag is 91, dit betekend dat 3 personen deze vraag hebben overgeslagen.

Figuur 2.3.9; Tabel enquête vraag 4

4.	Waar hecht u het meeste waarde aan tijdens een lunch buiten de deur?						
	Sfeer	Service	Kwaliteit	Keuzemog	Prijs	Bio produc	totaal
Plaats 1	30	7	36	4	9	5	91
Plaats 2	11	23	16	14	23	4	91
Plaats 3	13	18	21	22	17	0	91
Plaats 4	16	17	11	24	17	6	91
Plaats 5	15	23	5	21	21	6	91
Plaats 6	6	3	2	6	4	70	91
Totaal:	91	91	91	91	91	91	
% op 1	32,97%	7,69%	39,56%	4,40%	9,89%	5,49%	100%
% op 2	12,09%	25,27%	17,58%	15,38%	25,27%	4,40%	100%
% op 3	14,29%	19,78%	23,08%	24,18%	18,68%	0,00%	100%
% op 4	17,58%	18,68%	12,09%	26,37%	18,68%	6,59%	100%
% op 5	16,48%	25,27%	5,49%	23,08%	23,08%	6,59%	100%
% op 6	6,59%	3,30%	2,20%	6,59%	4,40%	76,92%	100%

Figuur 2.3.10; Grafiek enquête vraag 4



Uit de bovenstaande grafiek kan worden opgemaakt dat de meningen over wat men belangrijk vindt erg uiteen lopen en zeer persoonlijk is.

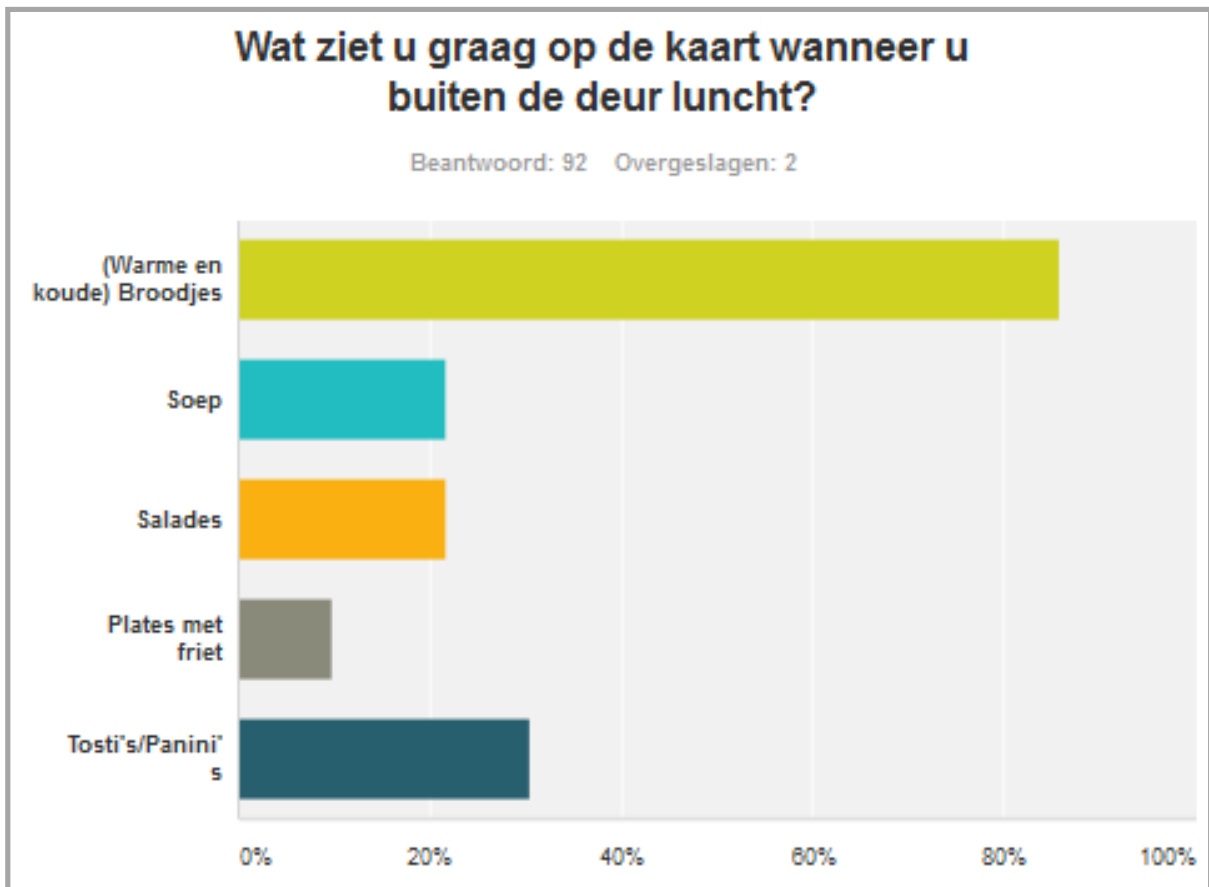
De vijfde vraag voor deze enquête luidt: **“Wat ziet u graag op de kaart wanneer u buiten de deur luncht?”**. Deze vraag is beantwoord door 92 personen, 2 respondenten hebben deze vraag over geslagen. Dit heeft geleidt tot de volgende resultaten:

Figuur 2.3.11; Tabel enquête vraag 5

Antwoordkeuzen	Reacties	
(Warme en koude) Broodjes	85,87%	79
Soep	21,74%	20
Salades	21,74%	20
Plates met friet	9,78%	9
Tosti's/Panini's	30,43%	28
Totale aantal respondenten: 92		

Bron: Survey Monkey (2014)

Figuur 2.3.12; Grafiek enquête vraag 5



Bron: Survey Monkey (2014)

Uit de data voort gekomen uit onderzoeksvraag nummer 5 van de enquête kan worden aangenomen dat men een hele duidelijke voorkeur heeft voor verschillende broodjes op de menukaart. Er bestaat weinig populariteit voor plates met friet.

De zesde vraag in de enquête was een optionele, open vraag. De vraag luidt als volgt: **“Is er iets wat u heel graag zou zien, maar vaak mist wanneer u buiten de deur luncht?”**. Er zijn 37 personen die antwoord hebben gegeven op de vraag, een aantal personen hebben ook het als antwoord “n.v.t.” gegeven. Zonder deze antwoorden blijven er 18 reacties over en die luiden als volgt:

- Gerechten zonder brood
- Salades
- Sfeer en gezelligheid (maar dit komt omdat ik vaak bij V&D lunch)
- Verschillende soorten yoghurt
- Speciale dieetproducten i.v.m. dochter met glutenallergie
- Servetten
- Verse sappen
- Allergie informatie, bijvoorbeeld of er lactose aanwezig is
- Een gezonde lunch voor kinderen
- Biologische producten
- Aanwezigheid van goed WiFi en stroom voor laptops
- Carpaccio
- Dat er rekening gehouden wordt met dieet wensen en gratis kraanwater
- Lekkere smoothie voor een redelijke prijs
- Lunchmenu
- We hebben hier in de stad nu een restaurant waar je kan lunchten door verschillende kleine gerechtjes te kiezen zodat dat samen 1 lunch vormt. Ik vind dit wel een super concept zodat je van alles wat kunt nemen en toch niet te duur uit bent.
- Smoothies
- Misschien de IKEA en HEMA optie om zelf kale bolletjes te kunnen voorzien van standaard beleg (kaas, jam, ham, hagelstag) tegen een goedkope prijs inclusief 1 consumptie.

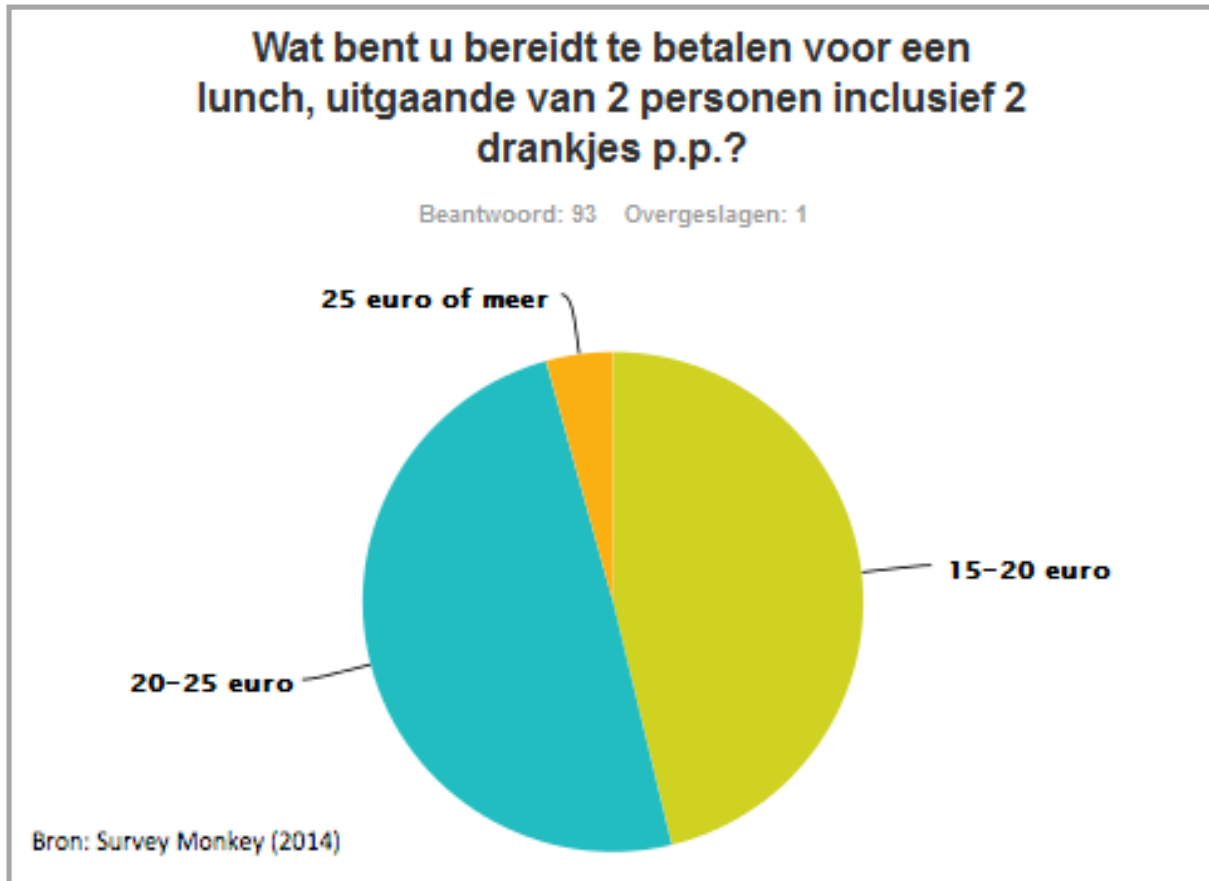
Vraag 7 luidt: **“Wat bent u bereidt te betalen voor een lunch, uitgaande van 2 personen inclusief 2 drankjes p.p.?”**. Deze vraag is beantwoord door 93 respondenten en 1 keer overgeslagen. Hier komen de volgende resultaten uit voort:

Figuur 2.3.13; Tabel enquête vraag 7

Antwoordkeuzen	Reacties	
15-20 euro	46,24%	43
20-25 euro	49,46%	46
25 euro of meer	4,30%	4
Totaal		93

Bron: Survey Monkey (2014)

Figuur 2.3.14; Grafiek enquête vraag 7



De resultaten van onderzoeksvraag 7 geven aan dat de meningen over de prijs van een lunch verschillen per individu, maar er niet graag meer dan 25 euro betaald wordt voor 2 personen op basis van 2 drankjes en een lunchgerecht per persoon.

2.4 De concurrent

De 3 soorten diensten van De Happerij horen allemaal thuis in een andere markt. Deze verschillende diensten en markten hebben ook elk hun eigen concurrentie. Al deze markten zullen in dit hoofdstuk worden geanalyseerd aan de hand van het 5 krachten model van Michael Porter. Het model wordt gebruikt om de aantrekkelijkheid van een markt te bepalen.

Volgens Johnson, Whittington & Scholes (2011) gebeurt het bepalen van de aantrekkelijkheid van de markt of een industrie waarbinnen een bedrijf opereert aan de hand van een 5-tal aspecten. Deze worden besproken en uitgewerkt voor de markten van De Happerij. Voor het model van Porter is gekozen, omdat binnen enkele stappen zowel de aantrekkelijkheid van de markt als de concurrentie geanalyseerd worden. Dit betekent dat het invullen van dit model veel en overzichtelijk bruikbare informatie levert.

De dreiging van nieuwe toetreders

Hoe gemakkelijk het is om de markt te betreden heeft veel invloed op het aantal concurrenten. Als de dreiging hoog ligt is dit niet positief voor bestaande bedrijven in de markt. De dreiging van nieuwe toetreders wordt bepaald door de barrières tot toetreding. Voorbeelden van barrières zijn;

- Hoge investeringskosten.
- Het belang van ervaring.
- De kans op bijvoorbeeld prijs oorlogen en andere vormen van hoge concurrentiestrijd kan een barrière vormen voor nieuwe toetreders.
- Veel wetten en regels, veel vergunningen nodig.
- Differentiatie (het product verkopen met meer waarde dan de concurrent) heeft invloed op de dreiging van nieuwe toetreders door loyaliteit van consumenten.

De lunchroom: HOOG

De horeca, en met name de lunchrooms/catering bedrijven is een markt waarin je makkelijk kan toetreden. De dreiging voor nieuwe toetreders is dan ook altijd aanwezig. Wel is het zo dat er vaak in het bestemmingsplan van de gemeente plaats is gemaakt voor een X aantal horeca gelegenheden, dus er kunnen niet oneindig veel gelegenheden geopend worden.

Alleen ondernemers met hoge ambitie en doorzettingsvermogen zullen daadwerkelijk een eigen bedrijf in de horeca starten. Voor toetreding zijn er veel wetten & regels die in acht genomen moet worden en ook zijn er financiële middelen nodig. Een onderneming opstarten in de horeca branche is ook, voornamelijk in de crisistijd, niet zonder risico's. Volgens De Ondernemer (2013) gooien 60% van de horeca starters na 1 jaar de handdoek in de ring en sluiten hun onderneming.

Qua catering mag je ook vanuit huis werken, maar daar zitten veel eisen aan en vaak kunnen er minder en kleinere orders als in een bedrijf uitgevoerd worden. De laatste jaren zijn het aantal partycaterers wel sterk gestegen van ca. 900 bedrijven in 2009 tot ca. 2300 bedrijven in 2013. (Bedrijfschap Horeca & Catering, 2014)

Cateren zakelijke markt: LAAG

Het level voor de dreiging van nieuwe toetreders is laag in deze markt. Voor het opstarten van een partycatering bedrijf moet je aan veel regels en eisen voldoen. Daarnaast zitten er hoge investeringskosten een verbonden voor een locatie of het verbouwen van een keuken thuis aan de eisen. Ook is ervaring van belang, de producten moeten naast een goede smaak ook een mooie presentatie hebben. Als partycateringbedrijf kan je niet in je eentje een bestelling klaar maken, dus er zijn ook altijd kosten voor personeel.

De dreiging van substituten

Substituten zijn producten/diensten die hetzelfde bieden als jij, maar door een ander proces. Bijvoorbeeld hoe het openbaar vervoer hetzelfde kan bieden als een auto, het openbaar vervoer is hier een substituum voor de auto. Substitutie is gevaarlijk doordat consumenten de kans hebben om over te stappen naar de andere dienst of het andere product. Er zijn 2 belangrijke factoren om over na te denken:

- De prijs/kwaliteit verhouding: Wanneer een substituum duurder is, kan het nog steeds gevaarlijk zijn als de kwaliteit beter is.
- Substituten komen vaak niet uit de bestaande industrie zelf, hierdoor worden substituten vaak over het hoofd gezien.

Lunchroom: LAAG

Het gemak en genieten van een lekkere lunch buiten de deur is (op korte termijn) niet te vervangen. Wel is het zo dat mensen in de crisistijd vaker hun eigen broodjes mee nemen wanneer ze weten dat ze niet thuis eten. Een voorbeeld hiervan is volgens Lunchroom (2014) ook dat de zakelijke lunch met klanten tijdens de crisis vaker plaats vond in een lunchroom in plaats van in een duur restaurant.

Cateren zakelijke markt: HOOG

Het komt steeds vaker voor dat evenementenlocaties zelf catering verzorgen of dat ze werken met een eigen cateraar. Daarnaast bestaan er in de evenementen branche ook erg veel mobiel culinair entertainment, hierbij kun je denken aan een mobiele sushi -of cocktailbar, aan een oester -of champagnemeisje of een chocoladefontein.

De invloed van consumenten

Als de invloed van consumenten hoog ligt, kunnen ze lage prijzen eisen. De invloed van consumenten is afhankelijk van:

- Lage kosten om te wisselen van product of dienst.
- Het feit of de consument het product/dienst zelf kan produceren.
- Het aantal aanbieders (de mogelijkheid om het ergens anders goedkoper te krijgen).

Lunchroom: HOOG

De producten die ze voorgeschoteld krijgen kunnen ze thuis ook maken, maar de service niet. Het gebruik maken van een horeca faciliteit is niet noodzakelijk en wordt alleen gedaan wanneer de consument financieel gezond is.

Er bestaan veel horeca ondernemingen, in elke stad/dorp zitten wel meerdere horeca ondernemingen. Hierdoor kunnen consumenten gemakkelijk overschakelen naar een andere aanbieder. Hier zitten geen kosten aan verbonden.

Als de consument niet tevreden is over de prijs, kwaliteit of iets dergelijks bij jou onderneming, komt hij waarschijnlijk niet meer terug en zal de volgende keer bij de concurrent plaats nemen.

Cateren zakelijke markt: HOOG

Het level voor de invloed van consumenten is hoog. Voor de consument zijn er geen kosten om te switchen naar een andere leverancier. Wanneer een andere leverancier een lagere prijs hanteert of andere voordelen biedt, kan de consument gemakkelijk wisselen. Dit is ook mogelijk door het hoge aanbod, er zijn namelijk veel (party) catering bedrijven in Nederland. Ook is de invloed van consumenten hoog, omdat ze er voor zouden kunnen kiezen om zelf hapjes en/of een buffet te produceren door bijvoorbeeld iedereen iets mee te laten nemen. Dit zal niet snel gebeuren, omdat dit voor bedrijven te veel tijd kost, maar het is wel mogelijk.

De invloed van leveranciers

Leveranciers leveren de grondstoffen aan het bedrijf die nodig zijn om te komen tot het eind product of dienst. De invloed van leveranciers is hoog wanneer:

- Er slecht een aantal leveranciers zijn voor dat bepaalde product of de stof
- Wanneer er hoge kosten zijn voor het wisselen van leverancier.
- Wanneer er geen tussenpersonen en/of distributiekkanalen tussen hen en de consument zitten.

Lunchroom: LAAG

In Nederland zijn er een aantal grote leveranciers, denk aan DeliXL, Hanos, Makro, Sligro etc. Al deze leveranciers leveren producten voor food & beverage, maar daarnaast ook non food producten die benodigd (kunnen) zijn voor de horeca onderneming. Voorbeelden van non food producten zijn: Servetten, toiletpapier, schoonmaakmiddelen, vuilniszakken, kantoorartikelen e.d. Vaak leveren de leveranciers ook zogenoemde "supplies", zoals glaswerk, pannen, keukenmachines, tafelbenodigdheden, koffiemachines enzovoort. Bij deze groothandelaren kun je eigenlijk alles krijgen wat nodig is.

Daarnaast zijn er ook nog lokale, kleinere groothandelaren. Vaak zijn zij slechts gespecialiseerd op een bepaalde productgroep, zoals: schoonmaakmiddelen, snacks, apparatuur e.d. Sommigen hebben van alle productgroepen wel iets, maar er is minder keuze dan bij een Hanos of Sligro.

Al met al is er voor horeca ondernemers genoeg keuze voor de leverancier die ze willen. Voor het wisselen van leverancier zijn geen hoge kosten aan verbonden. De invloed van leveranciers is in de markt dus laag.

Cateren zakelijke markt: LAAG

De producten en grondstoffen van catering bedrijven komen van groothandelaren en/of uit de supermarkt. Zowel groothandelaren als supermarkten zijn in alle delen van het land veel aanwezig. Ook het wisselen tussen deze leveranciers kost voor de bedrijven niets, behalve misschien een goede band en goede afspraken met de vorige leverancier.

Rivaliteit

Hoe hoger de rivaliteit in een markt of industrie ligt, hoe minder aantrekkelijk de markt wordt voor nieuwe toetreders. Rivalen zijn bedrijven die hetzelfde product en/of dienst aanbieden aan dezelfde doelgroep. Substituten zijn geen rivalen! Ook de onderlinge rivaliteit binnen een markt en/of industrie is afhankelijk van een aantal factoren, namelijk:

- De grootte van de bedrijven. Wanneer ze allen gelijk van grootte zijn, is er niet een dominant bedrijf en kan de rivaliteit hoog opspelen. Een voorbeeld is de prijzen oorlogen tussen supermarkt ketens.
- De mogelijkheid tot groei van de markt. Wanneer een markt niet kan groeien, kan het bedrijf vaak ook niet groeien. Deze markten worden vaak geassocieerd met rivaliteit in prijs en lage winst.
- Hoge barrières om te stoppen in de markt zorgen voor grotere rivaliteit.
- Hoge differentiatie zorgt voor hoge rivaliteit, het is voor de consumenten te makkelijk om over te stappen naar de concurrent.

Lunchroom: HOOG

De horeca branche is een markt waarin veel differentiatie plaats vind. Het is van belang om je te onderscheiden van de concurrent, omdat er veel horeca ondernemingen zijn. De onderlinge rivaliteit is groot in de markt. De meeste bedrijven zijn wel van gelijke grootte. Sommige bedrijven zijn groter, maar vaak zijn deze bedrijven ook prijziger en richten zij zich op een andere doelgroep.

Als eerste is het belangrijk om te weten welke bedrijven de mogelijke concurrenten zijn. Wanneer je dit weet is het tijd om deze te analyseren. Hierin wordt antwoord gegeven op de volgende vragen (Ondernemersplein, z.d.):

- Wie is de doelgroep?
- Welke producten/diensten hebben ze in hun assortiment?
- Wat is de prijs?
- Op welke manier maakt het bedrijf reclame?
- Waar zijn ze gevestigd?

Voor de Happerij geldt dat alle horeca bedrijven in Bolsward concurrent zijn. Wanneer een potentiële klant iets wil gaan eten en/of drinken kunnen ze namelijk voor elke gelegenheid kiezen. De horeca ondernemingen die op dit moment (maart 2014) gevestigd zijn in Bolsward zijn: Hotel de Wijnberg, restaurant Us Heit, stadscafé De Posthoorn, Miedema's lunchroom, het Preathuys, Hollands eethuis.

Voor deze concurrenten zullen de bovenstaande vragen behandeld worden. Per bedrijf wordt gekeken naar de doelgroep, het aanbod in lunch, de prijs van de producten, de promotionele activiteiten die plaats vinden en de vestigingsplaats. Voor de promotionele activiteiten wordt gekeken naar de kwaliteit van de website en of de concurrentie actief is op social media. Deze informatie is verkregen door het bestuderen van de website en lunchkaart van de concurrent.

Hotel de Wijnberg

Doelgroep: Toeristen, zakelijke lunch bezoekers of de gast die op zoek is naar een luxe lunch.

Producten/diensten: Uitgebreide kaart met veel variatie in keuze wat betreft zowel lunch als dranken.

Prijs: €4,00 (stokbroodje) - €15,00 (Biefstuk)

Promotionele activiteiten: De website van de Wijnberg is overzichtelijk.

Op facebook & twitter is de Wijnberg ook te vinden en is ook actief met het aanprijzen van speciale aanbiedingen en het bekend maken van de stadshap op vrijdag. Op twitter is Hotel de Wijnberg ook te vinden en hier is vooral te zien hoe ze samen werken en mee leven met winkeliers uit Bolsward.

Vestigingsplaats: centrum van Bolsward (Marktpllein)

(Hotel de Wijnberg, 2013)

Us Heit

Doelgroep: Toeristen, mensen uit de omgeving

Producten/diensten: Qua lunch erg weinig keuze; brood of soep, en dan nog weinig keuzemogelijkheden. Meer gericht op borrels, veel variatie in dranken waarin ook veel streekproducten. Het aanbod van (borrel)hapjes is gevarieerder dan lunch. Ook mogelijkheid tot high tea/beer/wine.

Prijs: €4,50 - €6,95.

Promotionele activiteiten: De website is overzichtelijk en alle informatie die men nodig kan hebben

is aanwezig. Us Heit is wel te vinden op de sociale media. Op Facebook is het laatste berichtje alweer van 27 November 2013. Twitter daarentegen wordt wel actief gebruikt. Veel promotie over de activiteiten, excursies die ze aanbieden.

Vestigingsplaats: Net buiten het centrum van Bolsward
(Ôs Heit, z.d.)

Stadscafé de Posthoorn

Doelgroep: Toeristen, mensen uit de omgeving Bolsward

Producten/diensten: Soep, salades, broodjes en friet; weinig keuzemogelijkheid. Groot aanbod aan dranken, zoals dat gaat in een café.

Prijs: €3,- (portie friet) - €8,50 (Superburger). Drank vanaf €2,- (fris)

Promotionele activiteiten: De website wordt niet bijgewerkt, op de homepage staat nog informatie over de maand December. Zonde, want het is een prima en overzichtelijke website. Op social media is de Posthoorn niet actief. Ze gaan niet verder dan 2 à 3 berichtjes per jaar op Facebook en ze beschikken niet over een twitter account.

Vestigingsplaats: Centrum van Bolsward (Marktplaats)
(Stadscafé de Posthoorn, 2013)

Miedema's Lunchroom

Doelgroep: Mensen uit de omgeving Bolsward

Producten/diensten: Uitgebreide lunchkaart; broodjes, plates en snacks. Het geheel oogt meer op een snackbar dan een lunchroom.

Prijs: €1,30 (kroket) - €9,80 (bami speciaal).

Promotionele activiteiten: De website oogt niet professioneel en heeft weinig uitstraling. Miedema's lunchroom is niet te vinden op social media.

Vestigingsplaats: Centrum van Bolsward.
(Miedema's lunchroom, z.d.)

Brasserie E & D

Doelgroep: Toeristen, mensen uit de omgeving Bolsward, zakelijke klant

Producten/diensten: Aanbod in lunch is matig, wel veel variatie in producten en geen standaard lunch gerechten. Groot aanbod aan dranken.

Prijs: €5,50 (soep) - €27,50 (grote biefstuk)

Promotionele activiteiten: De website is professioneel opgezet en straalt sfeer uit. Brasserie E & D is ook actief op facebook te vinden, met informatie over openingstijden en aanbiedingen. Dezelfde berichten zijn ook op het twitter account te vinden.

Vestigingsplaats: Centrum Bolsward (Jongemastraat)
(Brasserie E&D, 2014)

Hollands Eethuis

Doelgroep: Toeristen en mensen uit de omgeving

Producten/diensten: Groot aanbod, veel variatie in producten. Toch rijgt het ook naar de uitstraling van een snackbar. Veel snacks en plates met friet.

Prijs: €1,50 (kroket/frikadel) - €20,00 (biefstuk met patat)

Promotionele activiteiten: Ouderwetse website, zonder uitstraling. Hollands eethuis is niet te vinden op social media.

Vestigingsplaats: Centrum Bolsward (Jongemastraat)

(Hollands eethuis, 2013)

Onderstaand zijn alle verzamelde gegevens over de concurrenten nog eens schematisch weergegeven. Op deze manier is gemakkelijk te zien wie de sterkste concurrenten van De Happerij zullen zijn.

Figuur 2.4.1; Schematische weergave concurrenten lunchroom.

	Aanbod	Variatie in producten	Prijs	Promotionele activiteiten	Vestigingsplaats
Hotel de Wijnberg	+	+	+	+	+
Ûs heit	-	-	-	+/-	-
De Posthoorn	+	-	+/-	-	+
Miedema's lunchroom	+	-	-	-	+
Brasserie E&D	+/-	+	+	+	+/-
Hollands eethuis	+	+	+/-	-	+/-

Het streven van De Happerij ligt bij het geven van een grote variatie in producten. De prijs die De Happerij zal hanteren, zal een gangbare prijs zijn. De Happerij wil zich, vooral in de startende fase, onderscheiden van de concurrenten door verschillende promotionele activiteiten uit te voeren.

Zowel Hotel de Wijnberg als Brasserie E & D richten zich op een andere doelgroep (luxer publiek) als De Happerij, zij worden niet gezien als directe concurrentie. Ook Ûs heit is geen directe concurrentie van De Happerij, omdat zij zich helemaal focussen op streekproducten. Wanneer een consument hiervoor komt, hebben zij geen andere keuze dan naar Ûs heit te gaan. Miedema's lunchroom is geen directe concurrentie, omdat zij de uitstraling en de menukaart van een snackbar hanteren. De doelgroep van De Happerij gaat lunchen met ontspannen en/of zakelijk motief, dan ga je niet een patatje met een frikadel eten. De Posthoorn en Hollands Eethuis zijn directe concurrentie; zij hanteren vergelijkbare prijzen en bieden veel variatie in het aanbod van producten.

Cateren zakelijke markt:

1. Het cateren voor grote evenementen: Het rivaliteitslevel is hoog. Er bestaan veel grote cateringbedrijven die gemakkelijk een buffet kunnen verzorgen voor honderden of zelfs duizenden mensen. De kleinere catering bedrijven hebben het vaak moeilijk en serveren vooral kleinere evenementen in de buurt van hun vestigingsplaats, terwijl grote catering bedrijven vaak grotere evenementen draaien en daar soms het hele land voor afreizen. In deze markt draait alles om differentiatie, als bedrijf moet je altijd meer voordelen hebben dan de concurrent om de opdracht binnen te slepen.

In heel Nederland zitten veel catering bedrijven gevestigd en ze zijn allemaal van verschillende grootte. Aangezien de Happerij vrijwel alleen brood en/of andere lunchgerechten aan biedt, zijn de directe concurrenten de bedrijven die dit ook aanbieden. Er zijn verschillende bedrijven in het noorden van het land die lunchbuffetten aanbieden, een aantal voorbeelden zijn Catering Hanenburg (Sneek), Catering Noord (Leek) en FoodFellas Catering (Groningen). Al deze bedrijven richten zich op catering en bieden dan ook meerdere soorten buffetten aan, ook voor diner, hapjes en borrels. Dit soort bedrijven zijn zeker een bedreiging voor De Happerij, maar een voordeel voor De Happerij is wel dat zij gespecialiseerd zijn in lunch.

2. Het cateren voor bedrijfslunches: Er zijn niet veel bedrijven die in Bolsward catering leveren aan bedrijven voor een lunch op locatie. Een bedrijf die dit wel doet in de gehele omgeving Bolsward, Wunseradiel, Makkum, Hayum, Witmarsum en Wommels. Dit bedrijf heeft de naam "Hapjes aan huis".

Hapjes aan huis heeft een groot en erg gevarieerd aanbod aan buffetten en lunchpakketen die zij kunnen leveren bij bedrijven. Hierbij kan keuze gemaakt worden uit warme en koude gerechten en ook is er de mogelijkheid om dranken en fruit bij te bestellen. Ook verschillende high tea assortimenten kunnen besteld worden en zelfs gehele Thaise of Chinese buffetten. (Hapjes aan huis, z.d.)

Qua prijs hanteert Hapjes aan huis een hele gangbare prijs. Dit zal bij de bedrijven ongeveer hetzelfde zijn.

Op de werkwijze zal de Happerij een voordeel hebben ten opzichte van Hapjes aan huis. De werkwijze van beide bedrijven is bijna gelijk aan elkaar, maar waar je voor Hapjes aan huis na afloop de vieze spullen als bedrijf zijnde zelf in kratten moet doen en moet inleveren, doet het personeel van De Happerij dit voor het bedrijf. (Hapjes aan huis, z.d.) Bij de dienst van De Happerij hoeft de klant zelf helemaal niets voor te bereiden of ergens over na te denken.

Hapjes aan huis heeft een breder assortiment te leveren als De Happerij. Voor De Happerij is Hapjes aan huis dus zeker een hele grote concurrent. De Happerij kan zijn voordeel slaan in persoonlijk contact met de klant. "Hapjes aan huis" levert door het hele land en hierdoor zal het moeilijk zijn 1 contactpersoon te vinden bij deze cateraar, terwijl De Happerij altijd in de buurt is en er altijd dezelfde contactpersoon aanwezig is.

2.5 De leverancier

De grondstoffen die nodig zijn voor het op te startten bedrijf zijn voornamelijk eet – en drinkwaren. Deze zijn te verkrijgen bij horeca groothandels. Deze horeca groothandelaren beschikken vaak ook over andere producten die nodig zijn in horeca gelegenheden, denk aan servetten, toiletpapier en schoonmaakmiddelen. Maar denk ook aan keukengerei, koffiemachines, witgoed en kantoorartikelen.

In Nederland bestaan op dit moment een aantal horeca groothandelaren die in de markt domineren, te denken aan de Makro, Sligro, Hanos en DeliXL. Naast deze grote leveranciers zijn er in elke regio ook lokale leveranciers te vinden, hier is het aanbod vaak minder groot dan bij de dominerende groothandelaren. Sommige lokale groothandelaren richtten zich op een bepaalde productgroep, zoals schoonmaakmiddelen, snacks of kantoorartikelen.

2.6 Conclusie

Binnen het tweede hoofdstuk stonden twee onderzoeksvragen centraal. Ten eerste: *“Hoe ziet de markt in Bolsward er uit?”*. De markt verschilt per dienst van de Happerij. In de conclusie zullen de 3 diensten apart behandeld worden.

Lunch op locatie

De enige concurrent voor het verzorgen van bedrijfslunches is “Hapjes aan huis”, een organisatie die opereert door heel Nederland. Zij hanteren een gangbare prijs en een zeer gevarieerd aanbod. De Happerij moet zijn voordeel halen uit een persoonlijke benadering en een goede service.

Cateren op evenementen

Deze dienst vindt niet alleen plaats in Bolsward e.o., maar (voornamelijk) in het noorden van Nederland. De markt wordt hier dus bekeken in noord Nederland. Door het hele land, dus ook in het noorden van het land, zitten veel (party)cateringbedrijven gevestigd. Zij zijn allemaal van verschillende grootte en opereren vaak op nationaal niveau. Hierdoor zijn eigenlijk alle (party)cateringbedrijven door heel Nederland concurrenten voor De Happerij.

De lunchroom

In Bolsward zijn al veel horeca gelegenheden te vinden, ten minste 6 gelijkwaardige bedrijven. Wel hebben sommigen hiervan een andere doelgroep doordat ze andere producten aanbieden in hun dienst (De wijnberg meer luxe, anderen een hoog snackbar gehalte). De grootste concurrent als lunchroom in Bolsward is Hollands Eethuis en Café de Posthoorn. Beide zijn gevestigd in het centrum van Bolsward en hanteren vergelijkbare prijzen als De Happerij. Echter, beide doen weinig aan promotionele activiteiten. Hiermee kan De Happerij zich onderscheiden.

De tweede onderzoeksvraag die centraal stond in het tweede hoofdstuk luidt als volgt: *“Wie is de toekomstige doelgroep en wat is de vraag?”*. In de doelgroep van De Happerij is onderscheid gemaakt tussen de verschillende diensten, aangezien deze zich allemaal op een andere doelgroep richten. In de conclusie zullen we deze dan ook gescheiden houden.

Lunchen op locatie

De doelgroep van het lunchen op locatie noemen we “de zakelijke klant”, zij bestaan uit de bedrijven in en rondom Bolsward. In Bolsward zijn 220 bedrijven te vinden.

Cateren op evenementen

De doelgroep voor het cateren op evenementen zijn alle bedrijven die in contact staan met (het organiseren van) evenementen; evenementenbureau 's, evenementenlocaties en de event managers binnen een bedrijf. De doelgroep is groot, in elke provincie zijn tientallen van dit soort bedrijven te vinden.

De lunchroom

De doelgroep van de lunchroom zijn de (dag)toeristen en inwoners van Bolsward e.o., zij recreëren. Bolsward heeft 10.025 inwoners en jaarlijks trekt de provincie 2.253.000 bezoekers. De lunchroom is de belangrijkste dienst van De Happerij, dit heeft ertoe geleid dat er marktonderzoek is gedaan naar deze doelgroep d.m.v. een online enquête. De belangrijkste uitkomsten hiervan zijn dat de meeste mensen 0-3 keer per maand buiten de deur lunchen en de voornaamste reden hiervoor is de gezelligheid of ontspanning. Men verkiest een lunchroom of café boven een inpandig eetgelegenheid, zoals een La Place of een HEMA. Hotels, restaurants en wegrestaurants (Mac Donalds, KFC e.d.) zijn minder populair. Men waardeert sfeer, kwaliteit en service en hecht minder waarde aan biologische producten. Diverse broodjes (warm en koud) worden het meest gewaardeerd op de menukaart, gevolgd door tosti's en panini's. Plates met friet zijn minder populair. Het grootste deel van de mensen heeft tussen de 20 en 25 euro over voor een lunch (o.b.v. 2 personen lunch + 2 consumpties p.p.).

3. Marketing

Marketing is van belang voor alle bedrijven, klein en groot. Iedereen komt in het dagelijks leven in aanraking met marketing, elke dag. Volgens Daily Brand (2013) krijgt de gemiddelde mens zo'n 7.000 reclame prikkels per dag binnen. Hierdoor wordt het steeds moeilijker om de doelgroep te bereiken, we worden immers doodgegooid met reclame spotjes, advertenties, banners, spam-mailtjes en dergelijke. Voor een bedrijf is het dus van belang om de juiste marketinginstrumenten in te zetten om de klant te bereiken. Volgens Kotler (2008) is marketing een proces waarin het bedrijf waarde creëert voor de klant en met hen sterke relaties opbouwt. In ruil daarvoor ontvangt het bedrijf waardering en loyaliteit van klanten. Dit hoofdstuk zal antwoord geven op de onderzoeksvraag: "Hoe en waar zal het nieuwe bedrijf gepromoot worden?".

3.1 De omgevingsfactoren

Voordat een marketingstrategie bepaald kan worden is het van belang om inzicht te krijgen in de behoeften van de klant. Voor een deel is dit al onderzocht in het tweede hoofdstuk "Marktonderzoek". Als aanvulling hierop worden in deze eerste paragraaf de trends & ontwikkelingen in de branche beschreven. De omgevingsfactoren worden beschreven aan de hand van DESTEP: demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politieke factoren. Deze omgevingsfactoren bieden inzicht in de externe omgeving van het bedrijf. Dit landschap helpt een bedrijf om een strategisch beleid te bepalen en om uiteindelijk een marketingplan op te stellen.

Demografische ontwikkelingen

De vraag van de consument hangt vaak af van een aantal demografische factoren, te denken aan leeftijdsopbouw, het aantal huishoudens, opleiding en inkomen van de consument.

Volgens Fryslân (2013) zal tot en met 2025 het aantal inwoners toenemen met 7.000 inwoners tot 654.000. Ook het aantal huishoudens neemt toe tot het jaar 2030, dan zullen er 303.000 huishoudens zijn in de provincie Friesland, ten op zichte van 22.000 huishoudens in 2010.

Tabel 3.1; Bewoners Súdwest-Fryslân

Totaal	0-19 jaar	20-29 jaar	30-39 jaar	40-49 jaar	50-64 jaar	65-79 jaar	80 of ouder
82.639	20.232	8.106	8.685	12.915	16.913	12.167	3.621

Bron: CBS (2013)

In bovenstaande figuur met gegevens van het CBS (2013) valt te zien dat op 1 januari 2013 de gemeente Súdwest-Fryslân 82.639 inwoners had. De figuur geeft ook aan dat er in de provincie betrekkelijk weinig jong volwassenen wonen.

Economische ontwikkelingen

De economische ontwikkelingen zijn in de horeca sector van groot belang. Wanneer de economie niet gezond is, zullen mensen besparen op luxe producten en diensten, zoals uit eten gaan o.i.d. Op langere termijn krimpt het consumentenvertrouwen en de koopkracht.

Het bedrijfsleven in Nederland is in het eerste kwartaal van 2014 gunstiger gestemd dan de afgelopen kwartalen volgens het CBS (2014). Dit bleek uit de Conjunctuurenquête Nederland. Uit de resultaten bleek dat bedrijven in het vierde kwartaal van 2013 over het algemeen meer orders binnen krijgen en dat de winst ten opzichte van het derde kwartaal nauwelijks is verslechterd.

Deze positiviteit vanuit het bedrijfsleven wordt ook bevestigd door het stijgen van het consumentenvertrouwen. Volgens het CBS (2014) is de stemming van consumenten sinds de zomer van 2013 onafgebroken verbeterd. Het consumentenvertrouwen en de koopbereidheid van de consument namen toe.

Volgens RTL Z (2014) zal de horeca dit jaar mee liften op het economisch herstel van de economie. Wel zal dit een heel voorzichtig herstel worden, wat inhoudt dat het volume aan producten en diensten in de sector dat afgezet wordt gelijk blijft aan dat in 2013. Ook wordt verwacht dat de omzet in geld iets zal stijgen, maar voornamelijk door de prijsstijgingen in de sector.

Sociaal – culturele ontwikkelingen

Sociaal culturele ontwikkelingen zijn trends die invloed hebben op het gedrag en de levensstijl van de maatschappij. Het is gebaseerd op normen en waarden, de consumptiegewoonten en vrijetijdsbestedingen.

Binnen de horeca branche leeft een aantal sociaal – culturele ontwikkelingen die van belang (kunnen) zijn. Ook voor de kleine eetwarenverstrekkers en lunchrooms zijn er ontwikkelingen gaande. Volgens het trendrapport van De Rabobank (2014) zijn dit de belangrijkste:

- Gezondheidstrend: meer maatschappelijke aandacht voor overgewicht en een healthy lifestyle heeft geleid tot de vraag naar gezondere en verse producten.
- Internet: het online bestellen van zowel warme als koude gerechten stijgt in populariteit.
- Buitenhuisconsumptie: men wil tegenwoordig op elk moment van de dag op iedere willekeurige plek kunnen eten.
- Franchisevorming.

Ook het onderzoek van de brancheorganisatie Lunchroom (2014) spreekt over de gezondheidstrend. Zo is zuivel helemaal in en denkt de consument bewust na over wat er op zijn bord ligt. Dit zorgt ervoor dat steeds meer lunchroomhouders kiezen voor verse, biologische en lokale producten.

Daarnaast spreekt Lunchroom (2014) ook over de populariteit van catering & “to go” producten, wat de trend van het altijd en overal willen eten/drinken bevestigt. Veel andere bedrijven zoals warenhuizen, tankstations, supermarkten en bakkerijen spelen ook in op deze trend.

Een andere trend waar ook de lunchroom sector rekening mee zal moeten gaan houden is het feit dat er steeds meer winkels open zijn op zondag.

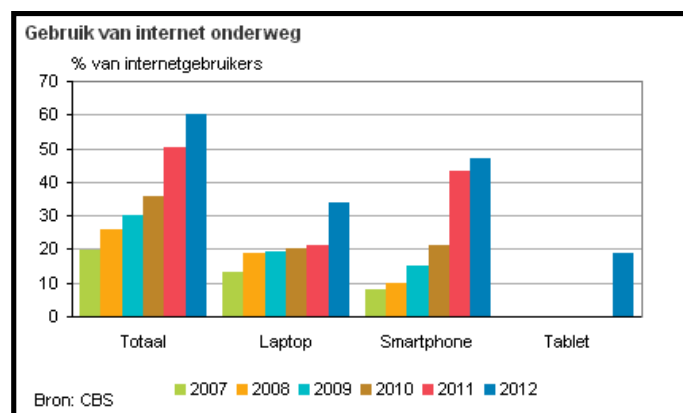
Technologische ontwikkelingen

Technologische ontwikkelingen zijn vaak ontwikkelingen die een grote impact hebben op de samenleving en de kwaliteit en de manier van het leven.

Volgens het onderzoek marktverkenning van Lunchroom (2014) is techniek een middel waarmee een lunchroom zijn omzet kan verhogen met 20%, mits het goed voor elkaar is. Er moet een mogelijkheid zijn om online te reserveren en/of bestellen. Daarnaast is een geavanceerd kassasysteem iets wat onmisbaar is.

Een grote technologische ontwikkeling van de laatste jaren is natuurlijk het internet. De huidige maatschappij is bijna 24/7 online en doet het liefst ook alles online. Het 24/7 online zijn wordt gemakkelijk gemaakt door de komst van smartphones en tablets.

Figuur 3.1; Gebruik van internet onderweg



Bron: CBS (2013)

Het CBS (2013) geeft aan dat de smartphone de mogelijkheid geeft om buitenshuis online te gaan en laptops vervangen worden door deze apparaatjes. In de onderstaande figuur is te zien hoe de smartphone sinds 2011 populairder is dan de laptop.

In 2013 is ook het internetgebruik onder ouderen fors toegenomen (CBS, 2014). In het onderzoek van het CBS gaven 8 op de 10 ouderen tussen de 65 en 75 jaar aan dat zij wel eens gebruik hebben gemaakt van internet. Iets meer dan de helft, 55%, van de online ouderen geeft aan dagelijks online te zijn.

Het kunnen aanbieden van een gratis en snel WiFi-netwerk is dan ook van belang om klanten langer binnen te houden. Ook zakelijke klanten zullen wegblijven zonder een gratis en snelle WiFi-netwerk en voldoende stroompunten om een laptop te gebruiken.

Ecologische ontwikkelingen

Ecologische ontwikkelingen zijn factoren die alles te maken hebben met milieu, duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen enzovoort.

Een van de ecologische ontwikkelingen heeft te maken met de gezondheidstrend, welke ook al beschreven is in de sociaal-culturele ontwikkelingen. Dit zorgt ervoor dat bedrijven in de horeca steeds vaker werken met verse, biologische en lokale producten.

Politiek-juridische ontwikkelingen

Politiek-juridische ontwikkelingen gaan om veranderingen in regelgeving. In de laatste jaren zijn er een aantal regels aangepast die van belang zijn voor ondernemingen in de horeca.

Rookverbod in de horeca.

De huidige situatie is gebaseerd op de wetgeving dat werknemers recht hebben op een rookvrije werkplaats. Hierdoor mag er in horeca gelegenheden niet meer gerookt worden. Een rookruimte creëren mag wel, mits deze afgesloten is en geen overlast veroorzaakt voor de werknemers. In deze ruimtes mag niet bediend worden. Er is een uitzondering voor caféhouders zonder personeel en die een café kleiner dan 70 m² bezitten, hier mag gerookt worden mits dit staat aangegeven bij de ingang.

Vanaf 1 juli 2014 (datum kan nog veranderen) gaat het rookverbod in de gehele horeca in. Ook in de kleinere cafés mag dan niet meer gerookt worden. (Antwoord voor bedrijven, z.d.)

NIX18

Voorheen mochten tabakswaaren verkocht worden aan jongeren vanaf 16 jaar. Ook de licht-alcoholische dranken mochten geschonken en verkocht worden aan jongeren vanaf 16 jaar. Sinds 1 januari 2014 is deze leeftijdsgrens voor de verkoop van alcohol en tabak verschoven naar 18 jaar. De campagne NIX18 luidt: "Niet roken, niet drinken. Helemaal niets... voordat je 18 bent".

(Rijksoverheid, 2014)

Regeldruk

De regeldruk moet ervoor zorgen dat er veel geld bespaard wordt, maar ook veel tijd. Met het verminderen van de regeldruk worden overheidsregels vereenvoudigt, samengevoegd of afgeschaft. Kosten voor het naleven van de regels zullen worden terug gedrongen. Voor ondernemers betekend dit dat er meer geld en tijd over blijft voor het bedrijf. De regeldruk houdt ook in dat inspectie meer toezicht houdt op de risicovolle bedrijven en bedrijven die hebben bewezen zich aan de regels te houden hebben maximaal 2 inspecties per jaar (Rijksoverheid, z.d.).

3.2 Interne analyse

Een ander element wat van belang is om een marketingstrategie te kunnen ontwikkelen is om een interne analyse uit te voeren. Van belang is om te weten wat de sterktes en zwaktes van de onderneming zijn. Sterktes kun je communiceren en inzetten in het marketingtraject om klantwaardering te werven

Tabel 3.2; SWOT Analyse

Sterktes	Zwaktes
• Veel variatie in producten en diensten • Locatie in het centrum • Flexibiliteit • Werkervaring in de horeca • Innoverend	• Geen naamsbekendheid • Geen ervaring met ondernemen de markt
Kansen	Bedreigingen
• Marktgroei • Het groeien van het consumentenvertrouwen	• Concurrenten (met naamsbekendheid) • Economische situatie • Seizoensinvloeden • Machtspositie van de consument

Sterkten

S1: Veel variatie in producten en diensten. Omdat De Happerij verschillende diensten aan biedt heeft de onderneming verschillende doelgroepen. Uiteindelijk is de doelgroep van de onderneming dus erg groot. Ook omdat De Happerij veel variatie in producten wil aanbieden, is de lunchroom toegankelijk voor een grote doelgroep.

S2: Locatie in het centrum. Een zichtlocatie in het centrum welke goed bereikbaar is.

S3: Flexibiliteit. De Happerij wil zo flexibel mogelijk zijn tegenover haar klanten. In principe moet alles mogelijk zijn, of in ieder geval moet er geprobeerd worden om aan de wensen van de klant te voldoen.

S4: Werkervaring in de horeca. De ondernemer heeft al ervaring in de horeca, ook de medewerkers van De Happerij zullen over het algemeen ervaring hebben in de horeca en ook een opleiding genoten.

S5: Innoverend. De Happerij wil ten alle tijden inspelen op de trends & ontwikkelingen in de branche en altijd innoveren.

Zwaktes

Z1: Geen naamsbekendheid. Als nieuw bedrijf kent nog niemand de onderneming.

Z2: Geen ervaring in de markt. De ondernemer heeft nog geen ervaring met het ondernemen in de markt of in het ondernemen in het algemeen.

Kansen

K1: Toenemende trend voor gezond eten. Vanuit verschillende bronnen wordt vermeld dat de maatschappij steeds meer aandacht krijgt voor obesitas en een gezonde leefstijl. Hierdoor prefereren veel consumenten tegenwoordig gezonde, verse en biologische producten en gerechten (Rabobank, 2014).

K2: Het groeien van het consumentenvertrouwen. Volgens de uitkomsten van het conjunctuuronderzoek van het CBS (2014) zijn in februari 2014 consumenten erg positief gesteld; de koopbereidheid nam toe en men was minder negatief over de persoonlijke financiële gezondheid. Ook zijn de consumenten al 4 maanden op rij opvallend optimistisch over het economisch klimaat voor de aankomende 12 maanden. Vanaf de zomer van 2013 stijgt het consumentenvertrouwen onafgebroken.

K3: Toenemende trend voor “to go” producten. To go producten worden steeds populairder in de maatschappij. Dit komt doordat men altijd en overal wil kunnen consumeren. Met to go producten wordt dit mogelijk gemaakt. (Lunchroom, 2014)

Bedreigingen

B1: Concurrentie (met naamsbekendheid). De Happerij heeft in haar omgeving een aantal concurrenten zitten, deze concurrenten zijn allen al een aantal jaar gevestigd in Bolsward. Zij hebben in Bolsward dus al een naamsbekendheid. Hierdoor zullen voornamelijk mensen uit de omgeving van Bolsward eerder naar de concurrent gaan, omdat ze daar al weten dat zij kunnen rekenen op een goed product en een goede service.

B2: Economische situatie. De economische crisis zorgt ervoor dat er de laatste jaren minder gebruik wordt gemaakt van de horecabranche en dat er minder wordt uitgegeven. Volgens de monitor horeca 2013 van het CBS (2013) houdt de krimp van de consumptieve bestedingen nog aan.

B3: Seizoensinvloeden. In de winter zullen er minder (dag)toeristen aanwezig zijn en hierdoor zullen er ook minder gasten in de lunchroom komen. Juist in de zomer zijn er minder evenementen en zakelijke lunches en veel (dag)toeristen in de lunchroom.

B4: Machtsinvloeden van consumenten. In de horecabranche hebben de consumenten een grote machtspositie, aangezien er een scala aan horecabedrijven aanwezig is.

3.3 Marketingmix

Door middel van het uitwerken van een marketingmix wordt een basis gevormd voor de marketingstrategie. De marketing mix staat ook bekend als de 5P's. Deze 5 P's staan voor Product, Plaats, Prijs en Promotie (Grit, 2010). Volgens Passie voor Horeca (z.d.) is het voor bedrijven in de horeca branche van belang om ook de P van Personeel en de P van Presentatie toe te voegen aan de marketingmix, omdat deze factoren in de horeca branche van belang zijn om klanten te trekken.

Product

Hier wordt het product omschreven. Het gaat hierbij niet alleen om tastbare producten, maar ook om diensten. (Grit, 2010)

Plaats

Plaats richt zich op de vestigingsplaats en de redenen voor deze vestigingsplaats. Verder is het van belang om in te gaan op hoe het product de klant gaat bereiken, of er te maken is met B2C (klant is eindconsument) of B2B (klant zijn andere ondernemingen). Ook van belang is welke eisen er aan de locatie moeten zitten en waar de concurrenten zitten, gaat het bedrijf zich hierbij vestigen of juist niet? (Grit, 2010)

Prijs

Hier wordt de prijsstrategie besproken. Gaat het bedrijf ondernemen om een kleine of grote winst te maken? Gaat het bedrijf hogere/lagere of prijzen gelijk aan de concurrent voeren? (Grit, 2010)

Promotie

De P van promotie gaat over de manier waarop consumenten te weten komen over de producten of de diensten. Beschreven wordt op welke manier de promotie plaats gaat vinden en met welke middelen. (Grit, 2010)

Personeel

De P van personeel is pas later toegevoegd aan de marketingmix en is alleen van belang wanneer je als onderneming een dienst aanbied. Het juiste personeel is bij diensten heel belangrijk, omdat zij het visitekaartje van je onderneming zijn en ervoor zorgen of klanten terugkomen of wegblijven. Hier wordt dan ook het personeelsbeleid besproken; hoe vind je het juiste personeel en welke eisen worden aan het personeel gesteld? Sommige ondernemingen stellen voor het werven van personeel een gedragscode op waaraan personeel moet voldoen. (Grit, 2010) Passie voor Horeca (z.d.) voegt hier nog aan toe dat je jezelf moet afvragen of je personeel op de werkplek wil trainen, welke diploma's/certificaten ze moeten hebben en wat de cao voorwaarden en salarissen zijn.

Presentatie

Met presentatie wordt de manier waarop je, je onderneming presenteert bedoeld. Vragen die hierbij beantwoord kunnen worden zijn:

- Kies ik een zichtlocatie?
- Kies ik muur- en/of raamreclame?
- Kies ik een moderne/klassieke of landelijke inrichting?

3.3.1 Product

Het product is de basis van het bedrijf. Vanzelfsprekend is het van belang om alle details van je product in kaart te brengen om het uiteindelijk goed te kunnen promoten. Ook is het van belang om bepaalde waarde toe te voegen aan je producten om je te onderscheiden van de concurrentie, als onderneming moet je weten wat je Unique Selling Points (toegevoegde waarde) zijn van je producten.

Volgens Kotler (2008) is een product alles wat op een markt aangeboden wordt voor gebruik en/of verkoop en verhuur. Een product kan in dit geval ook een persoon zijn die aanbiedt om je ramen te lappen, een vakantie of een glaasje cola in een café. Diensten zijn producten die bestaan uit activiteiten die bij de koop niet het eigendom van de consument worden.

Voorbeelden van producten van De Happerij zijn: een kop koffie, een smoothie, een pistoletje gezond, een salade enzovoort. Alles wat op de kaart staat bij de Happerij zijn producten die verkocht worden aan de consument. Deze producten gezamenlijk met de activiteiten waarin ze aangeboden worden (het wordt voor de consument bereid en uitgeserveerd, de gast hoeft er geen enkele moeite voor te doen) is een dienst van De Happerij.

Alle producten van de Happerij zijn terug te vinden in de menukaart (bijlage 9)

De diensten van De Happerij zijn de volgende:

- Een hapje eten of wat drinken in de Lunchroom
- Het verzorgen van een lunch op locatie
- Het verzorgen van een compleet catering buffet op evenementen

Kotler (2008) omschrijft dat er verschillende levels bestaan waarin een product-ontwikkelaar moet denken om waarde voor de consument aan het product te kunnen toevoegen. Waarde aan het product is van belang om je te onderscheiden van de concurrent. De 3 verschillende levels zijn:

- Core product (kern product); dit is het echte product wat voordelen of probleem oplossend werkt voor de consument.
- Actual product (werkelijke product); het werkelijke product bestaat uit vijf kenmerken, te weten: kwaliteit, product kenmerken, styling van het product, merk naam en de verpakking.
- Augmented product (toegevoegde product); dit omvatten toegevoegde waarden en voordelen voor de consument om het product aantrekkelijker te maken en te onderscheiden van een ander gelijknamig product.

Volgens Kotler (2008) zijn diensten ook producten en gelden de levels ook voor diensten. Voor de diensten van De Happerij zijn de levels als volgt:

Een hapje eten of wat drinken in de lunchroom

1. Het kernproduct is een kopje koffie of een broodje, datgene wat de consument bestelt. Dit product is waar ze werkelijk voor komen en wat probleemoplossend werkt; de gast heeft honger en/of dorst.
2. Het werkelijke product is de manier waarop een gerecht wordt klaargemaakt, welke ingrediënten worden gebruikt en op welke manier de kok het geheel presenteert op het bord.
3. Het toegevoegde product is de gehele service van het bedienend personeel, dat er voor zorgt dat de gast niks te kort komt en zich helemaal kan ontspannen en kan genieten van de lunch. Het bedienend personeel zorgt ervoor dat de gast het product echt kan beleven.

Het verzorgen van een lunch op locatie

- Het kernproduct zijn de broodjes en smoothies die gepresenteerd worden tijdens de lunch. Dit product is de werkelijke reden waarom het product wordt gekocht; de klant wil een lunch aanbieden aan zijn/haar personeel, klant o.i.d.
- Het werkelijke product is de manier waarop de gerechten klaar gemaakt worden, met welke ingrediënten en recepten. Maar ook op welke manier de lunch wordt gepresenteerd; bijvoorbeeld op een buffet met tafellakens met het logo van de Happerij of op een bordje met servetten met het logo van De Happerij.

- Het toegevoegde product is de service die gebracht wordt met het verzorgen van de lunch. Op het aangegeven tijdstip zorgt het team van De Happerij ervoor dat de lunch opgesteld staat op de juiste locatie en naar wens van de klant, eventueel kan er personeel blijven om nog wat uit te leggen en eventueel het buffet weer aan te vullen. Op een afgesproken tijdstip wordt ook het gehele buffet, inclusief afwas en afval weer opgehaald.

Het verzorgen van een compleet catering buffet op evenementen

- a. Het kernproduct is het eten wat gepresenteerd wordt op het buffet. Net zoals bij de andere diensten van De Happerij wordt het gekocht om mensen te voorzien van een hapje en eventueel een drankje.
- b. Het werkelijke product is de manier waarop de gerechten bereid worden volgens recepten van De Happerij en hoe de gerechten gepresenteerd worden op het buffet. Het werkelijke product is ook de verdere aankleding van het buffet; tafellakens, servetten, borden, bestek e.d.
- c. Het toegevoegde product van deze dienst is het op- en afbouwen van het buffet, de klant hoeft hier zelf niets voor te doen. Ook blijft het personeel van De Happerij aanwezig terwijl de gasten eten van het buffet om vragen te beantwoorden en eventueel dieet- en allergieadviezen te geven.

Over diensten wordt ook gezegd dat zij een aantal speciale karakteristieken hebben waar rekening mee gehouden moet worden bij het ontwikkelen van een marketingplan (Kotler, 2008). De karakteristieken zijn:

1. Ongrijpbaarheid: diensten kunnen niet worden gezien, geroken, geproefd, gehoord of vast gepakt.
2. Ze kunnen niet worden gescheiden van de producten: een bedieningsmedewerker van De Happerij is onderdeel van de dienst. De dienst kan niet worden verkocht met een tussenpersoon er tussen.
3. Veranderlijk: de kwaliteit van een dienst is geheel afhankelijk van de manier waarop, door wie en waar de dienst wordt aangeboden. Als de bediening van De Happerij traag en/of onvriendelijk werkt, tast dit de kwaliteit van de dienst aan.
4. Houdbaarheid: een dienst kan niet worden opgeslagen om later verkocht te worden.

3.3.2 Plaats

De locatie waar het bedrijf zich gaat vestigen moet altijd voldoen aan een aantal eisen. Voor een bedrijf dat kleding verkoopt is het niet effectief om zich buiten een centrum te vestigen, omdat klanten dan speciaal voor jou daarheen moeten rijden. Wanneer een bedrijf dient voor opslag van goederen is het niet verstandig om zich midden in een centrum te vestigen, wat slecht bereikbaar is voor vrachtwagens. De vestigingsplaats is iets wat weloverwogen besloten moet worden.

Zoals eerder al benoemd in dit rapport, is de vestigingsplaats Bolsward gekozen aan de hand van een aantal eisen. De ondernemster wilde de onderneming erg graag in Friesland starten, omdat zij daar vandaan komt. Bolsward bleek een goede locatie vanwege:

1. Goede bereikbaarheid door de centrale ligging in Friesland en de ligging vlak bij de Afsluitdijk.
2. Bolsward is een toeristische bestemming.
3. In en rondom Bolsward zijn genoeg bedrijven gevestigd.

Nadat de plaats is gekozen, moet er ook nog een locatie gekozen worden voor vestiging van het bedrijfspand. Ook aan de keuze van deze vestiging zitten diverse eisen verbonden, namelijk:

1. De locatie moet in het centrum gelegen zijn en het moet een zichtlocatie betreffen. Veel (dag)toeristen gaan ergens lunchen of wat drinken op een plek waar ze toevallig langs komen en wat een gezellige sfeer uitstraalt.
2. Het pand moet geschikt zijn voor een horeca onderneming, dit betekent dat er een ruime keuken in moet zitten, een magazijn en toiletten. Ook moet er in het pand een ruimte zijn om het restaurant te creëren, maar ook een kantoor en eventueel een personeelsruimte zijn vereisten. Ook zullen er minimaal 2 ingangen aanwezig moeten zijn, een hoofdingang aan de voorkant voor gasten en een aparte ingang voor personeel.
3. Bij de locatie moet de ruimte aanwezig zijn om in de zomer een terras aan te kunnen leggen, zodat gasten lekker buiten in de zon kunnen zitten.
4. De locatie moet bereikbaar zijn voor leveranciers.

In het centrum van Bolsward is voldoende parkeergelegenheid, wel moet je in Bolsward over het algemeen betaald parkeren. Op sommige parkeerplaatsen mag je met een blauwe schijf een korte periode geparkeerd staan zonder te betalen.

Leveranciers zullen door de locatie van de onderneming alleen tussen bepaalde tijden kunnen komen om te leveren, aangezien de locatie zich in het stadshart zal bevinden.

3.3.3 Prijs

Kotler (2008) definieert prijs als het volgende: Het geldbedrag dat gevraagd wordt voor een product of dienst of de som van waarde die consumenten ruilen voor de voordelen van het gebruiken of in bezit hebben van het product of de dienst. Prijs is de enige P in de marketingmix die zorgt voor omzet, alle andere P's zijn kosten. Ook is prijs de enige factor in de marketingmix die snel kan veranderen. De prijs van een product of dienst ligt ergens tussen de prijs die te hoog is om vraag te creëren en die te laag is om winst te maken. Bij een te hoge prijs zullen klanten geen voordeel zien en het product niet kopen. Bij een prijs onder de kostprijs van het product wordt geen winst gemaakt en zal een bedrijf niet overleven.

Volgens Kotler (2008) is de prijs van een product of dienst afhankelijk van de markt waarin het bedrijf zich bevindt. Kotler maakt onderscheid tussen de volgende markten:

3. Pure concurrentie: dit is een markt met veel kopers en veel aanbieders waarin niemand echt effect heeft op de marktprijs.
4. Monopolistische competitie: een markt met veel kopers en veel aanbieders waarin de prijs door een bedrijf bepaald wordt door kwaliteit van het product of de dienst. De consumenten zien verschillen in de producten van verschillende bedrijven en zijn bereid om voor een product met meer waarde meer te betalen.
5. Oligopolistische competitie: een markt met een paar aanbieders die erg prikkelbaar zijn door elkaars marketing strategieën en prijzen.
6. Pure monopolie: slechts 1 aanbieder in de markt.

De Happerij bevindt zich in de horecabranche. Dit is een markt waarin veel aanbieders zijn in verschillende soorten en maten, maar ook veel afnemers. De Happerij bevindt zich in een markt met pure concurrentie. Niemand heeft echt effect op de prijs, omdat de inkooprijzen voor elk bedrijf om en nabij gelijk zijn. Natuurlijk is een 5 sterren restaurant duurder dan een minder luxe restaurant, maar hier worden ook minder dure ingrediënten gebruikt. Doordat De Happerij zich in een markt bevindt met pure concurrentie zal een gangbare prijs voor de producten gehanteerd worden. Vergelijkbare horecabedrijven zullen een prijs hanteren die de inkoopkosten dekken plus een kleine winstmarge.

De prijzen van vergelijkbare horecabedrijven en directe concurrenten van De Happerij zijn geanalyseerd. Hieruit is een gemiddelde prijsrange gekomen voor verschillende producten. Na het bestuderen van verschillende menukaarten (concurrenten uit Bolsward en andere lunchrooms in Nederland) zijn de gangbare prijzen voor koffie & thee tussen €1,90 en €2,10. Voor frisdrank is dit tussen de €1,95 en €2,25 en voor een gebakje €2,50 - €3,50. Voor soep ligt de gangbare prijs tussen de €4,00 en €5,50. Tosti's kosten gemiddeld tussen de €2,50 en €5,50 en andere lunchgerechten variëren sterk per bedrijf tussen de €5,50 en €20,00 per gerecht, dit is natuurlijk afhankelijk van welke ingrediënten verwerkt zijn in het product.

Ook voor de zakelijke lunch op locatie en de catering-activiteiten zullen gangbare prijzen gehanteerd worden. Ook hiervoor geldt dat andere bedrijven dezelfde inkoopkosten maken. De gangbare prijs zal een prijs zijn die deze kosten dekt, plus een kleine winstmarge. Voor deze diensten zullen arrangementsprijzen opgesteld worden, omdat het nu nog niet duidelijk is wat deze arrangementen zullen inhouden. Daarom kan hier nog geen prijs voor opgesteld worden. De gemiddelde prijs voor een lunch op locatie ligt tussen de €16,50 voor een simpele lunch (gewoon brood, standaard beleg en dranken) tot €25,00 voor een uitgebreid buffet (luxe broodjes, salades, soepen e.d.). De prijzen zijn per persoon en inclusief BTW.

Binnen De Happerij zal ook gebruik gemaakt worden van een aantal prijsstrategieën. Ten eerste zijn dit de arrangementsprijzen voor de buffetten op locatie. Kotler (2008) noemt dit product-bundling prices; een aantal producten worden gebundeld en aangeboden tegen een gereduceerd tarief. Ook zal er gebruik gemaakt worden van de zogenoemde Time-pricing strategie, dit houdt in dat de tarieven per seizoen verschillen. Dit zal gebruikt worden in de lunchroom. Omdat het in de zomer druk zal zijn in de stad vanwege het hoge aantal toeristen, zal De Happerij in de zomer een iets hogere prijs hanteren dan in de andere seizoenen. In de zomer zullen de klanten toch wel komen, ook al is de prijs iets hoger. Daarnaast zal ook gebruik gemaakt worden van producten van het seizoen, welke aan inkoop goedkoper zijn in de tijd dat deze veel geproduceerd worden en duurder in de tijd dat deze minder geproduceerd worden.

3.3.4 Presentatie

Wanneer een bedrijf gevestigd is in een vervallen gebouw, zullen klanten niet snel naar binnen komen omdat het geen gevoel van veiligheid geeft. Wanneer een horecalocatie rommelig oogt, zullen potentiële klanten ook liever eerst even verder kijken naar een andere mogelijkheid. De presentatie van de onderneming is dus van groot belang om klanten aan te trekken.

Presentatie begint bij het bedrijfspand. De klant ziet als eerste de buitenkant van het pand. Op de gevel zal het logo en de naam van het bedrijf gedrukt staan. Raamdecoratie wordt niet gebruikt.

Het interieur in het pand is strak en modern. Strak en modern is toegankelijk voor zowel ontspannen als zakelijke bezoeken.

De ruimte moet zo groot mogelijk lijken, volgens Histor (z.d.) kan je dit op verschillende manieren bereiken met kleurgebruik. Wanneer de ruimte breder moet lijken dan dat het werkelijk is, moeten het plafond en de vloer donkerder van kleur zijn dan de muren. Wanneer de ruimte hoger moet ogen, moeten de muren donkerder gekleurd zijn dan het plafond en de vloer. 1 muur zal beschilderd worden met een inspirerende afbeelding (kabbelend beekje, zeezicht o.i.d.) Dit geeft de ruimte tevens meer dynamiek.

Het kleurgebruik in de meubelen en accessoires worden antraciet, hout en rood. Antraciet is een mix tussen grijs (saai) en zwart (rouwig), antraciet is een kleur die wordt geassocieerd met luxe. De kleur rood staat voor passie, energie en het heeft een positief effect op de eetlust (J9Design, 2013).

Antraciet wordt gebruikt in de zitmeubelen, de tafeltjes zijn van hout en de accessoires in de lunchroom zijn rood.

Naast rode accessoires zullen er verschillende schilderijen aan de muren hangen om de lunchroom gezellig te doen ogen.

Het restaurant en de gebruiksgoederen (glazen, bestek, menukaarten e.d.) worden goed schoon gehouden. Ook de toiletten zijn hygiënisch en voorzien van alle gemakken. De toiletten worden aangeduid met verwijsbordjes. In het restaurant klinkt altijd muziek op de achtergrond voor de gezelligheid. Qua verlichting wordt er gebruik gemaakt van gedimd licht en kaarsjes op de tafels.

In het restaurant draagt het personeel een zwart t-shirt met het logo van De Happerij en een donkerblauwe schort. Voor de dames wordt dit een V-hals strak shirt en voor de heren een polo. Iedereen draagt een lange spijkerbroek en dichte schoenen.

Het keukenpersoneel draagt een koksbus met dichte schoenen. Spoelkeuken-personeel draagt een zwarte polo met bedrijfslogo, lange broek en dichte schoenen.

3.3.5 Personeel

Voornamelijk in de dienstverlening is ook personeel een belangrijke P binnen de marketingmix.

Wanneer je als bedrijf diensten levert, is het personeel hier onderdeel van. Hierdoor is het van belang dat personeel voldoet aan bepaalde eisen, zodat de dienst aantrekkelijk is en blijft. Onvriendelijk personeel doet niets goeds aan de dienst.

De Happerij zal in de eerste fase zo min mogelijk vast personeel in dienst nemen. Er zal een chef-kok en een zelfstandig werkend kok in vaste dienst genomen worden, omdat hier binnen het bedrijf zelf geen ervaring mee is. Ook zal er een accountmanager in dienst genomen worden, om sales te ontwikkelen voor de partycatering en zakelijke lunch diensten van het bedrijf. Het team zal aangevuld worden met een aantal medewerkers bediening en keukenhulpen met een 0-uren contract. Medewerkers partycatering zullen op oproepbasis ingehuurd worden via uitzendbureaus.

De functies die binnen De Happerij vervuld moeten worden, kunnen worden ingedeeld naar bediening, sales en keuken. Hierin moeten de volgende functies gevuld worden:

1. Bediening: medewerkers bediening, medewerkers partycatering
2. Keuken: chef-kok, zelfstandig werkende koks, keukenhulpen
3. Sales: accountmanager(s)

Volgens de voorwaarden van de Collectieve Arbeidsovereenkomst moeten de functieomschrijvingen gebaseerd zijn op deze uit het Handboek Referentiefuncties Horeca die opgesteld zijn door brancheverenigingen. Hierin staan de taken en bijbehorende competenties beschreven. Deze functieomschrijvingen staan beschreven in bijlage 10. In deze bijlage is ook te lezen welke eisen er gesteld worden aan de werving en selectie van deze werknemers.

Interne communicatie binnen het bedrijf wordt op verschillende manieren gevoerd. De voorkeur is persoonlijk contact, dus een persoonlijk gesprek op de werkvloer of via telefonische gesprekken. Werkroosters worden gecommuniceerd via e-mail.

3.3.6 Promotie

Met het produceren van een goed product of een dienst, het bepalen van een goede locatie en het hanteren van een strategische prijs ben je er als onderneming nog niet. Hiervoor is ook communicatie naar consumenten nodig, anders weten zij niet van je bestaan of het aanbod. Tegenwoordig kan dit op vele verschillende manieren en via veel verschillende kanalen.

Om een effectieve marketingcommunicatie mix te kunnen creëren voor het bedrijf is de eerste stap om de doelgroep te bepalen. (Kotler, 2008)

Voor De Happerij is deze doelgroep al bepaald in het hoofdstuk "Marktonderzoek" van dit rapport. Hierin is bepaald dat de verschillende diensten van de onderneming ook verschillende doelgroepen hebben. Voor de lunchroom zijn de doelgroepen de (dag)toeristen en inwoners van Bolsward. De doelgroep voor de lunch op locatie zijn de bedrijven die gevestigd zijn in of in de directe omgeving van Bolsward. Voor de catering op evenementen is de doelgroep evenementenbureaus, evenementenlocaties en event managers binnen de bedrijven voornamelijk in de provincies Friesland, Groningen en Noord Holland.

Nadat de doelgroep bepaald is, zullen de doelstellingen bepaald moeten worden. Zonder een doelstelling is marketing niet effectief, omdat je simpelweg niet weet wat je met de marketing wil bereiken. Volgens Floor, K. & Van Raaij, F. (2010) bestaat er een verschil tussen marketingdoelstellingen en marketingcommunicatiedoelstellingen. Met een marketingdoelstelling wordt omschreven wat er bereikt moet worden wat betreft omzetten, marktaandeel en concurrentie. In de marketingcommunicatiedoelstelling wordt beschreven wat het gewenste effect is van de marketingcommunicatie instrumenten in totaal.

Voor De Happerij zijn de volgende doelstellingen geformuleerd:

Marketingdoelstelling: in het eerste jaar klanten aantrekken en aan relaties werken met vaste klanten.

Marketingcommunicatiedoelstelling: informeren van eventuele klanten over het nieuwe bedrijf en een psychosociale waarde meegeven aan de diensten van De Happerij, om klanten naar het bedrijf te trekken.

Wanneer de doelstellingen bepaald zijn, is het tijd om een communicatieboodschap op te stellen. Een marketingcommunicatieboodschap is echt effectief wanneer het wordt opgesteld aan de hand van het AIDA model. AIDA staat voor Attention, Interest, Desire en Action. Als eerste moet de aandacht van de consument getrokken worden (Attention). In de tweede stap moet de consument geïnteresseerd raken in het product of de dienst, dit gebeurt door de positieve kenmerken te benadrukken (Interest). Nadat interesse gewekt is moet drang, verlangen of voorkeur gevormd worden (Desire), dit kan gevormd worden door de voordelen voor de consument te benadrukken. In de laatste fase moet de consument aangezet worden tot actie (Action), hierin wordt verteld waar het product/de dienst te verkrijgen is of wat de consument moet doen om het te verkrijgen.

De marketing communicatie boodschap verschilt per instrument dat ingezet wordt. In een persbericht of informatiebrochure kan bijvoorbeeld een veel langere boodschap staan dan op een flyer of via social media. Elke boodschap moet meegeven dat De Happerij flexibel en enthousiast is en een gemoedelijke sfeer wil uitstralen, waardoor de diensten van De Happerij voor iedereen toegankelijk is; jong en oud, zakelijk en casual.

Nadat ook de boodschap bepaald is, moet er besloten worden welke kanalen en instrumenten ingezet worden om de boodschappen over te brengen naar de doelgroepen. In marketing kan er onderscheid gemaakt worden tussen persoonlijke en niet-persoonlijke communicatie kanalen. Bij persoonlijke marketing wordt de boodschap overgebracht door directe communicatie (een real life gesprek, via telefoon, e-mail of chat). Niet-persoonlijke kanalen dragen boodschappen uit zonder persoonlijk contact (Kotler, 2008).

Binnen de diensten van De Happerij zijn verschillende doelgroepen bepaald en de diensten hebben ook verschillende communicatiekanalen nodig om de juiste groep te kunnen bereiken. Per dienst worden de mogelijke communicatie kanalen beschreven.

Een hapje eten en/of drinken in de lunchroom

Adverteren:

De opening van de nieuwe lunchroom zal geadverteerd worden in de lokale kranten door middel van een persbericht. Deze zal verstuurd worden naar de volgende bladen: Bolswards Nieuwsblad, de Leeuwarder Courant, Sneeker Nieuwsblad, Sneker internetkrant.

Voordelen: het bereikt de doelgroep waarvoor De Lunchroom bedoeld is, het insturen van een persbericht is kosteloos en kan zelfs leiden tot meer interesse vanuit een lokale krant.

Nadelen: (Lokale) kranten worden niet door iedereen gelezen, het kost tijd (en geld) om een kwalitatief goed persbericht te schrijven.

Persoonlijke verkoop:

Persoonlijke verkoop zal plaats vinden door het uitdelen van flyers in de binnenstad van Bolsward. Hierdoor zal een persoonlijk gesprek plaats vinden waarin men uitgenodigd wordt om naar De Happerij te komen.

Voordelen: met persoonlijk contact kan men beter overtuigd worden om op de uitnodiging in te gaan, het persoonlijke contact zorgt ook meteen voor het opbouwen van een band met de mogelijke klant.

Nadelen: voor het uitdelen van flyers moet een vergunning aangevraagd worden, het uitdelen is tijdrovend en kost daarom veel manuren, flyers worden vaak niet gelezen en weggegooid omdat men tegenwoordig wordt overspoeld met flyers.

Sales promotie:

Tegen inlevering van de bovenstaande flyer, kan een tweede kop koffie gratis verkregen worden.

Ook zal er een spaarsysteem ontwikkeld worden. Klanten krijgen bij elke 10 euro een stempel en hiermee kunnen ze sparen voor korting bij De Happerij. Hierdoor zullen klanten terug komen om voor de korting te sparen.

Voordelen: beide acties kunnen de drempel verlagen voor mensen om er gebruik van te maken. De spaaractie zorgt ervoor dat men terug komt.

Nadelen: Mislopen van omzet.

Online marketing:

Ten eerste zal er een mooie, strakke website opgezet worden voor De Happerij. Hierop zal alle benodigde informatie voor eventuele gasten te vinden zijn. Ook zal de menu kaart online gepubliceerd worden, social media feed en via de website kunnen bestellingen en reserveringen geplaatst worden.

Voordelen: de website dient als visite kaartje en eerste indruk voor de klant, alle informatie is op 1 punt te vinden.

Nadelen: het bouwen en onderhouden van een kwalitatief goede en mooie website is kostbaar (tijd + manuren + abonnement/domein e.d.)

Social media zal ingezet worden om in contact te blijven met de klanten en om ze op de hoogte te houden van werkzaamheden, veranderingen en acties bij De Happerij. Facebook en Twitter zal hiervoor gebruikt worden. Social media biedt ook mogelijkheden voor sales promotie.

Voordelen: social media is gratis en je bereikt er een grote doelgroep mee, aangezien tegenwoordig bijna iedereen 24/7 online is.

Nadelen: je moet goed weten hoe je de balans bewaart tussen saai en leuk, het kost tijd qua investering.

Het verzorgen van een lunch op locatie

Adverteren:

In hetzelfde persbericht als voor de opening van de lunchroom zal ook de dienst voor het verzorgen van een lunch op locatie aan bod komen.

Voordelen: Bereik van de juiste doelgroep, vrijwel kosteloos

Nadelen: De krant kan kiezen het bericht niet te plaatsen, minder mensen lezen tegenwoordig de (lokale) kranten.

Persoonlijke verkoop:

Mogelijke klanten (bedrijven in en in de directe omgeving van Bolsward) zullen worden opgebeld om deze dienst te introduceren bij de doelgroep. Hierbij zal ook een e-mail adres opgevraagd worden om informatie op te sturen.

Voordelen: persoonlijk contact voorkomt miscommunicatie en geeft de mogelijkheid om de dienst duidelijk uit te leggen, je beschikt meteen over de persoonlijke gegevens voor eventuele andere informatie.

Nadelen: het kost veel tijd (en manuren), geen zekerheid tot het spreken van de juiste personen binnen de bedrijven.

Online marketing:

Op de website van De Happerij is alle informatie te vinden over deze en andere diensten. Voor deze dienst zullen verschillende voorbeeldarrangementen online geplaatst worden en de werkwijze die gehanteerd wordt bij deze dienst. Daarbij is het ook mogelijk om via de website een offerte aan te vragen via een contact formulier.

Voordelen: de website dient als visite kaartje en eerste indruk voor de klant, alle informatie op 1 punt te vinden.

Nadelen: het bouwen en onderhouden van een kwalitatief goede en mooie website is kostbaar (tijd + manuren + abonnement/domein e.d.)

Social media zal ingezet worden om in contact te blijven met de klanten en om ze op de hoogte te houden van werkzaamheden, veranderingen en acties bij De Happerij. Facebook en Twitter zal hiervoor gebruikt worden. Social media biedt ook mogelijkheden voor sales promotie.

Voordelen: groot bereik, kosteloos.

Nadelen: bedrijven zoeken zulke dingen vaak niet via social media, maar gebruiken het zelf ook alleen als marketing tool.

Het verzorgen van een compleet catering buffet op evenementen

Adverteren:

Adverteren in vakbladen voor de evenementenbranche en op websites van de branchevereniging evenementenbranche.

Voordelen: het bereikt de event professionals.

Nadelen: kostbaar.

Persoonlijke verkoop:

Mogelijke klanten (evenementenbureaus, locaties en eventmanagers) zullen telefonisch worden benaderd over de mogelijkheden van De Happerij. Ook wordt een e-mail adres gevraagd om meer informatie en een portfolio te versturen.

Voordelen: persoonlijk contact voorkomt miscommunicatie en is een start aan het bouwen van een klantenrelatie.

Nadelen: kostbaar (tijd + manuren), de kans is aanwezig dat je niet verder komt dan een receptionist of stagiair(e).

Online marketing:

Op de website van De Happerij zal een portfolio staan met foto's en de mogelijkheden voor catering op evenementen. Ook zal hier alle benodigde informatie en contactgegevens van De Happerij te vinden zijn. Via de website is het ook mogelijk om een offerte aan te vragen op basis van de wensen van de klant, via een contactformulier.

Voordelen: de website dient als visitekaartje en eerste indruk voor de klant, alle informatie op 1 punt te vinden.

Nadelen: het bouwen en onderhouden van een kwalitatief goede en mooie website is kostbaar (tijd + manuren + abonnement)

Social media zal ingezet worden om in contact te blijven met de klanten en om ze op de hoogte te houden van werkzaamheden, veranderingen en acties bij De Happerij. Facebook en Twitter zal hiervoor gebruikt worden. Social media biedt ook mogelijkheden voor sales promotie.

Voordelen: kosteloos, groot bereik.

Nadelen: bedrijven zoeken zulke dingen vaak niet via social media, maar gebruiken het zelf ook alleen als marketing tool.

3.4 Conclusie

De onderzoeksvraag die centraal stond in hoofdstuk 3, marketing, luidt als volgt: *"Hoe en waar zal het nieuwe bedrijf gepromoot worden?"*. De promotie voor De Happerij zal op veel verschillende manieren plaats vinden. Bij opening van het bedrijf zal er geadverteerd worden via lokale en regionale kranten, deze heeft een informatieve functie over het gehele bedrijf.

Persoonlijke verkoop zal voor de lunchroom plaats vinden door middel van het aanspreken van mensen en uitdelen van flyers in het centrum van Bolsward. Voor zowel de zakelijke lunch als het cateren op evenementen zal voor persoonlijke verkoop mogelijke klanten benaderd worden per telefonisch contact met eventueel online vervolg (e-mail, nieuwsbrief).

Sales promotion zal gehanteerd worden bij gasten van de lunchroom. Voorbeelden hiervan zijn; een tegoedbon voor 2^e kop koffie gratis op flyers, spaarsysteem voor terugkomende gasten etc.

Alle diensten zullen online te volgen zijn. De website is het visitekaartje van het bedrijf, deze zal alle benodigde informatie bevatten voor de klanten van De Happerij. Social media zal ook gebruikt worden voor het informeren van klanten over de werkzaamheden van De Happerij, de veranderingen binnen het bedrijf en eventuele acties. Social media wordt ook ingezet voor sales promotions.

4. Personeel & organisatie

Personeel is de spil van de organisatie, al helemaal binnen een dienstverlenend bedrijf. Zonder personeel kan de dienst niet plaats vinden. Goed personeel is van groot belang en kan een dienst maken of breken. In dit hoofdstuk wordt als eerste het personeel van de onderneming schematisch geschetst in een organigram. In de derde paragraaf worden de werkwijzen van de verschillende diensten van De Happerij gepresenteerd aan de hand van de dienstverleningsblauwdruk. Nadat bekend is wat de werkwijzen zijn, kan ingeschat worden wat er aan personeel nodig is binnen de organisatie. In de vierde paragraaf staat de personeelsbehoefte centraal. De vijfde paragraaf beschrijft de functieomschrijvingen van de verschillende benodigde functies in het bedrijf. De laatste paragraaf omschrijft overige human resource management procedures die van belang zijn, namelijk: werving & selectie, motiveren en evalueren van werknemers.

4.1 Organigram

Zoals al eerder in dit rapport aangegeven zal De Happerij werken met verschillende personeelsleden. Hieronder worden de verschillende functies ingedeeld in een organigram.

Figuur 4.1; Organigram De Happerij



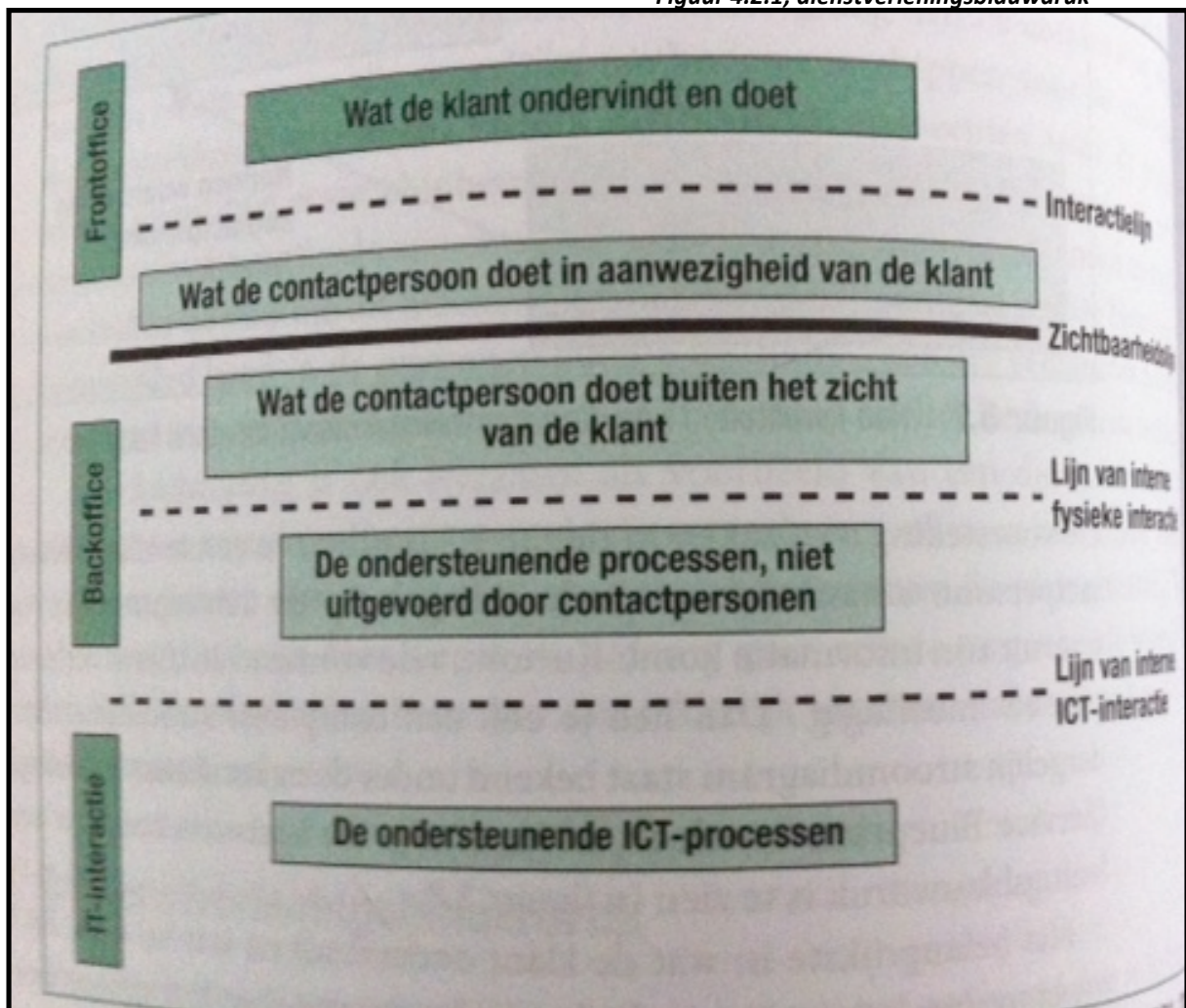
Zoals in de organigram te zien is zal de directie boven iedereen staan. Zowel de chef-kok als de accountmanager werkt zelfstandig, maar rapporteert aan de directie over de gang van zaken. De chef-kok geeft leiding aan al het andere personeel in de keuken. De medewerkers bediening/ partycatering worden aangestuurd door de directie.

4.2 Werkwijze

De werkwijze van een bedrijf bestaat eigenlijk uit een aantal bedrijfsprocessen. De bedrijfsprocessen van De Happerij kunnen worden weergegeven in de zogenoemde dienstverleningsblauwdruk. Dienstverleningsblauwdrukken worden gebruikt om bedrijfsprocessen te ontwerpen zonder fouten en om functionerende processen te verbeteren (Schulp, A., Walstra, J. & Janssen, E. ; 2010). Door middel van een stroomdiagram worden in de dienstverleningsblauwdruk alle stappen van een bedrijfsproces weergegeven. Sommige van deze stappen zijn zichtbaar voor de klant, andere stappen niet. Hierin wordt in het model onderscheid gemaakt. Ook worden de IT-processen die benodigd zijn bij de verschillende stappen weergegeven.

In de volgende figuur is een lege dienstverleningsblauwdruk weergegeven. Deze zijn ook gemaakt voor de drie diensten van De Happerij.

Figuur 4.2.1; dienstverleningsblauwdruk



Bron: Schulp (2010)

In de afbeelding wordt onderscheid gemaakt tussen frontoffice, backoffice en IT-interactie. De handelingen in het frontoffice blok, zijn handelingen die zichtbaar zijn voor de klant. Deze handelingen worden nog onderscheiden door een interactielijn, handelingen boven de lijn zijn acties waar de klant onderdeel van uitmaakt zoals het verwelkomen van gasten of het uitserveren van dranken en/of gerechten. Handelingen onder de lijn zijn acties die werknemers in het zicht van de klant doen, maar waarin niet direct contact is met de klant. Voorbeelden zijn het inschenken van dranken of het schoonmaken van tafeltjes.

Handelingen in het blok backoffice zijn handelingen die buiten het zicht van de klant gedaan worden. De lijn van fysieke interactie staat voor het contact tussen de bedieningsmedewerkers en medewerkers in de keuken. Boven deze lijn staan dus handelingen zoals; het doorgeven van de bestellingen naar de keuken. Onder de lijn staan de handelingen die verricht worden in de keuken, bijvoorbeeld het klaarmaken van een gerecht of het afwassen van vuile borden e.d.

In het blok IT-interactie worden ondersteunende ICT-processen weergegeven die benodigd zijn bij de bovenstaande handelingen. Bij het doorgeven van een bestelling hoort bijvoorbeeld een bepaald ICT systeem dat een bonnetje naar de keuken stuurt. Bij het opnemen van drankjes hoort een systeem waar je de bestellingen invoert en bijhoudt. Bij het afrekenen hoort een systeem om het bonnetje van de desbetreffende tafel te printen, enzovoort.

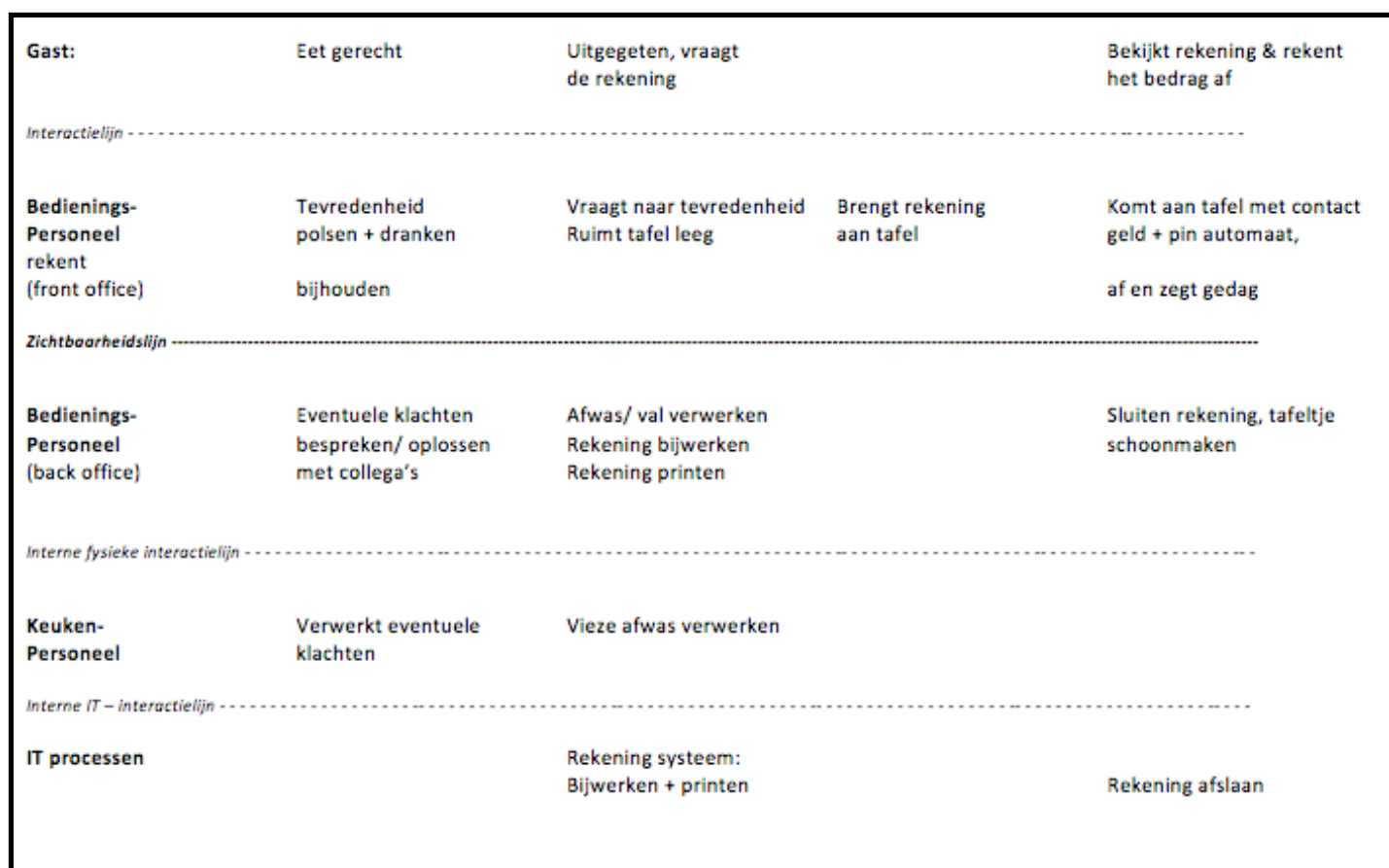
4.2.1 Dienstverleningsblauwdruk lunchroom

De lunchroom zal een aantal zitplaatsen bieden aan gasten die een hapje komen eten of een drankje komen drinken. Het aantal zitplaatsen zal afhankelijk zijn van de locatie die uiteindelijk wordt gekozen. De gasten worden aan tafel voorzien van drankjes en hapjes door het personeel. In onderstaande figuur wordt het productieproces schematisch weergegeven in een service blueprint.

Figuur 4.2.1; Service blueprint lunchroom

Gast:	Komt binnen	Neemt plaats	Bekijkt menukaart en maakt keuze	Wacht op gerecht kletst & drinkt	
<i>Interactielijn</i> -----					
Bedienings-Personeel (front office)	Ontvangt gast en wijst plaats toe	Geeft menukaart Neemt drankjes op	Brengt drankjes en neemt wensen qua eten op	Drankjes bijhouden	Krijgt sein vanuit de keuken en serveert uit
<i>Zichtbaarheidslijn</i> -----					
Bedienings-Personeel (back office)		Opent rekening Maakt drankjes klaar	Rekening bijwerken	eventueel drankjes invoeren + klaar maken	
<i>Interne fysieke interactielijn</i> -----					
Keuken-Personeel			Ontvangt de keuze v/d gast en start klaar Maken	Gerechten klaar; seinen bedienend personeel	
<i>Interne IT – interactielijn</i> -----					
IT processen		Rekening systeem Drankjes invoeren	Systeem – Keuze v/h eten invoeren & Verzenden naar keuken	Rekening systeem: drankjes invoeren	

Figuur 4.2.2; Service blueprint lunchroom vervolg

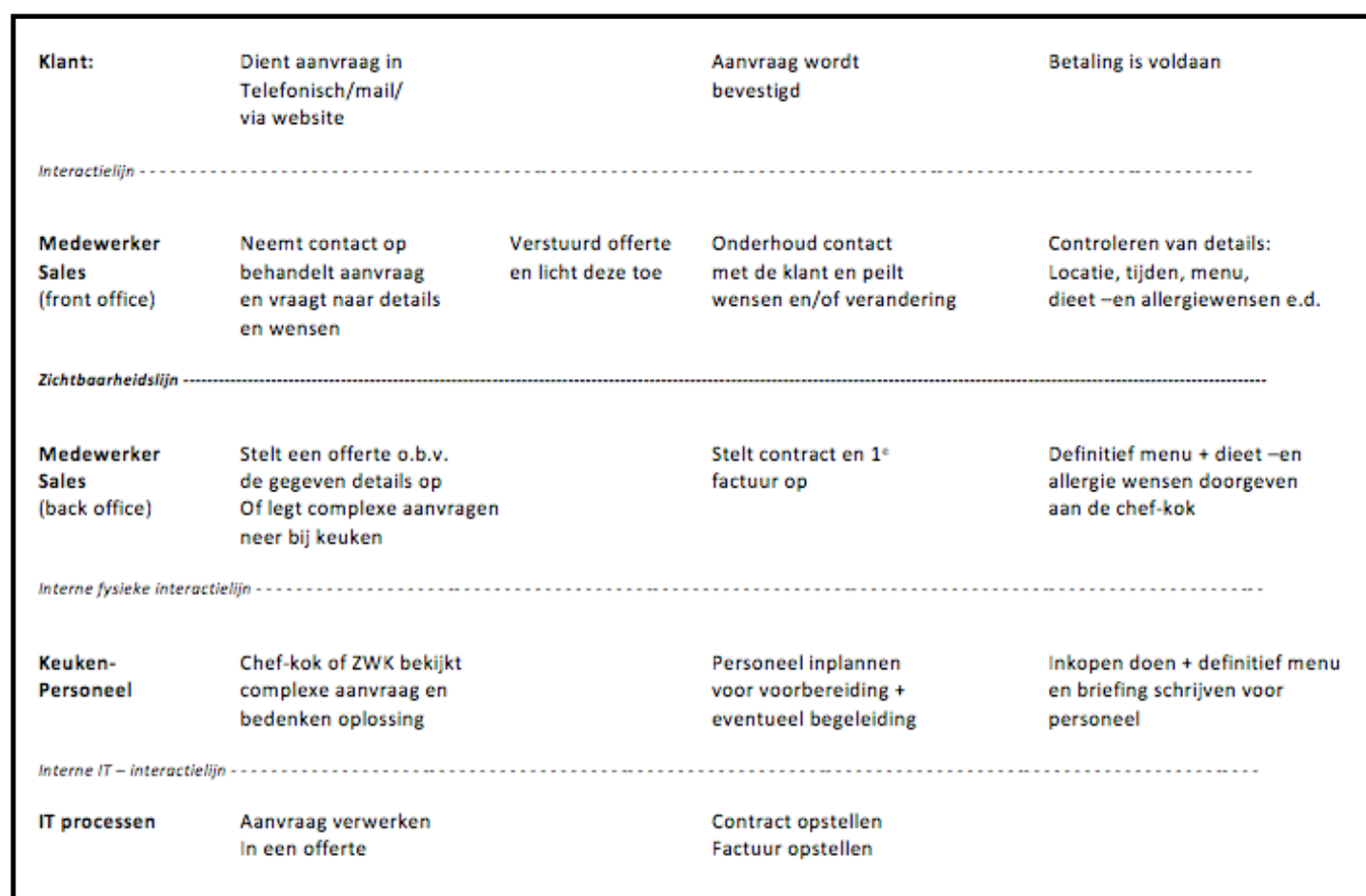


Het bedrijfsproces voor gasten in de lunchroom zoals bovenstaand is hoe dit standaard gaat. In de horeca ben je in het werk afhankelijk van andere mensen en omstandigheden. Dit betekent dat het altijd kan gebeuren dat een gast bijvoorbeeld niet tevreden is over het gerecht dat besteld is, of dat er een drankje omgestoten wordt. Op deze omstandigheden wordt op het moment zelf geanticipeerd.

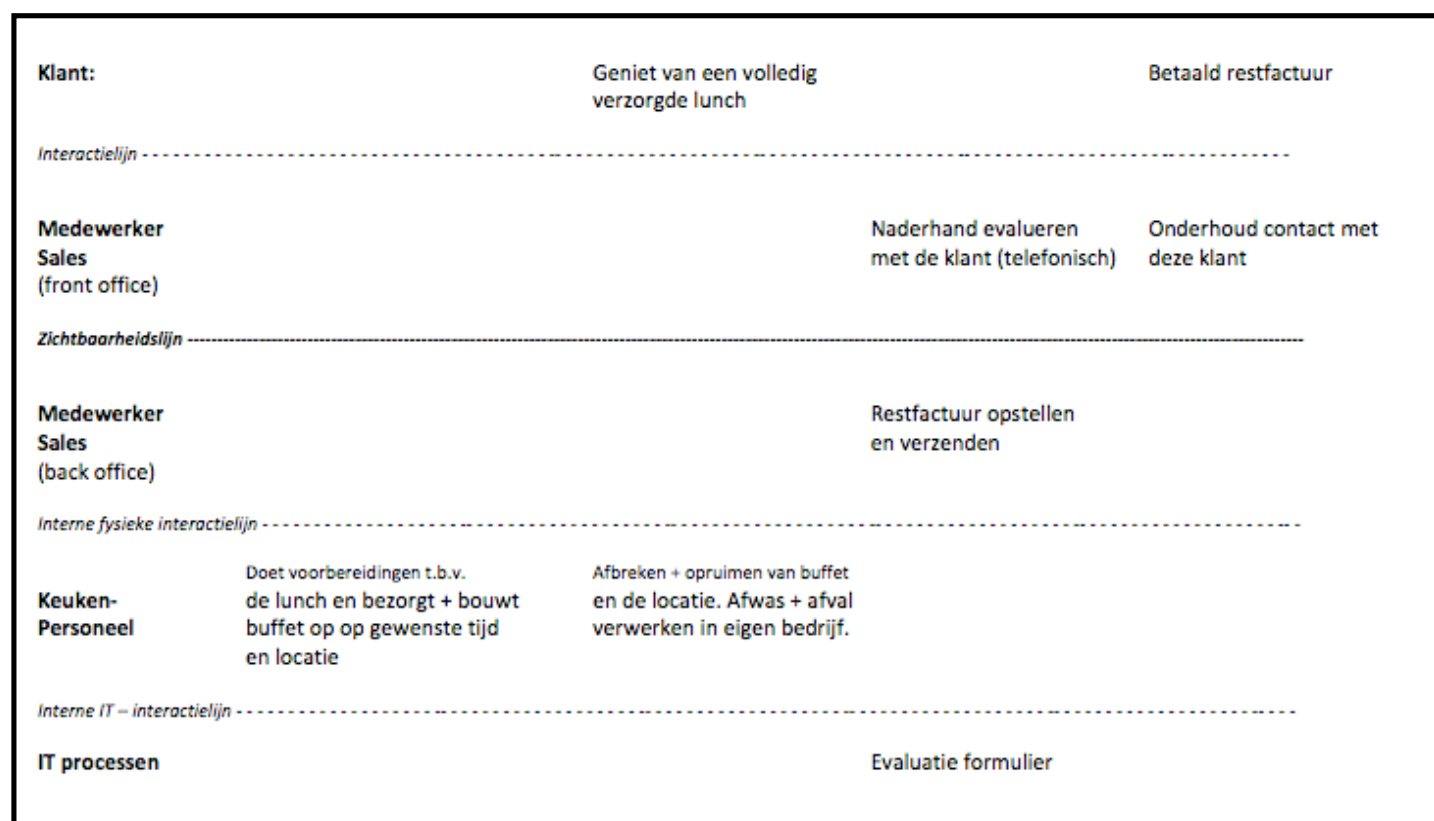
4.3.2 Dienstverleningsblauwdruk zakelijke lunch

Voor bedrijven in de omgeving van Bolsward is het mogelijk om een lunch op locatie te laten verzorgen door De Happerij. Dit kunnen zij doen wanneer zij bijvoorbeeld een afspraak hebben met een belangrijke klant en deze een lunch aan wil bieden of wanneer er iets te vieren is binnen het bedrijf. Kortom, bij een situatie die vraagt om een zorgeloze, feestelijke lunch.

Figuur 4.2.3; Service blueprint zakelijke lunch



Figuur 4.2.4; Service blueprint zakelijke lunch vervolg



Bovenstaand is de werkwijze van het behandelen van een aanvraag voor een lunch op locatie schematisch weergegeven. Bedrijven kunnen telefonisch, via de mail of via een bestelformulier op de website van De Happerij een bestelling plaatsen. Hierna neemt een sales contactpersoon van De Happerij contact op met het bedrijf om details over de bestelling af te stemmen, zoals: datum, tijden, aantal personen, van welk arrangement ze gebruik willen maken e.d.

Na dit contact en de details doorgesproken te hebben met de chef-kok, wordt een offerte opgesteld door de sales medewerker van De Happerij en wordt deze verstuurd. Het kan zijn dat de klant niet tevreden is en vraagt om een aanpassing of er voor kiest om met een ander bedrijf in zee te gaan. In dat geval houdt het proces hier op. In de schematische weergave is er van uit gegaan dat het bedrijf blij is met de offerte en een reservering wil plaatsen.

4.2.3 Dienstverleningsblauwdruk cateren op evenementen

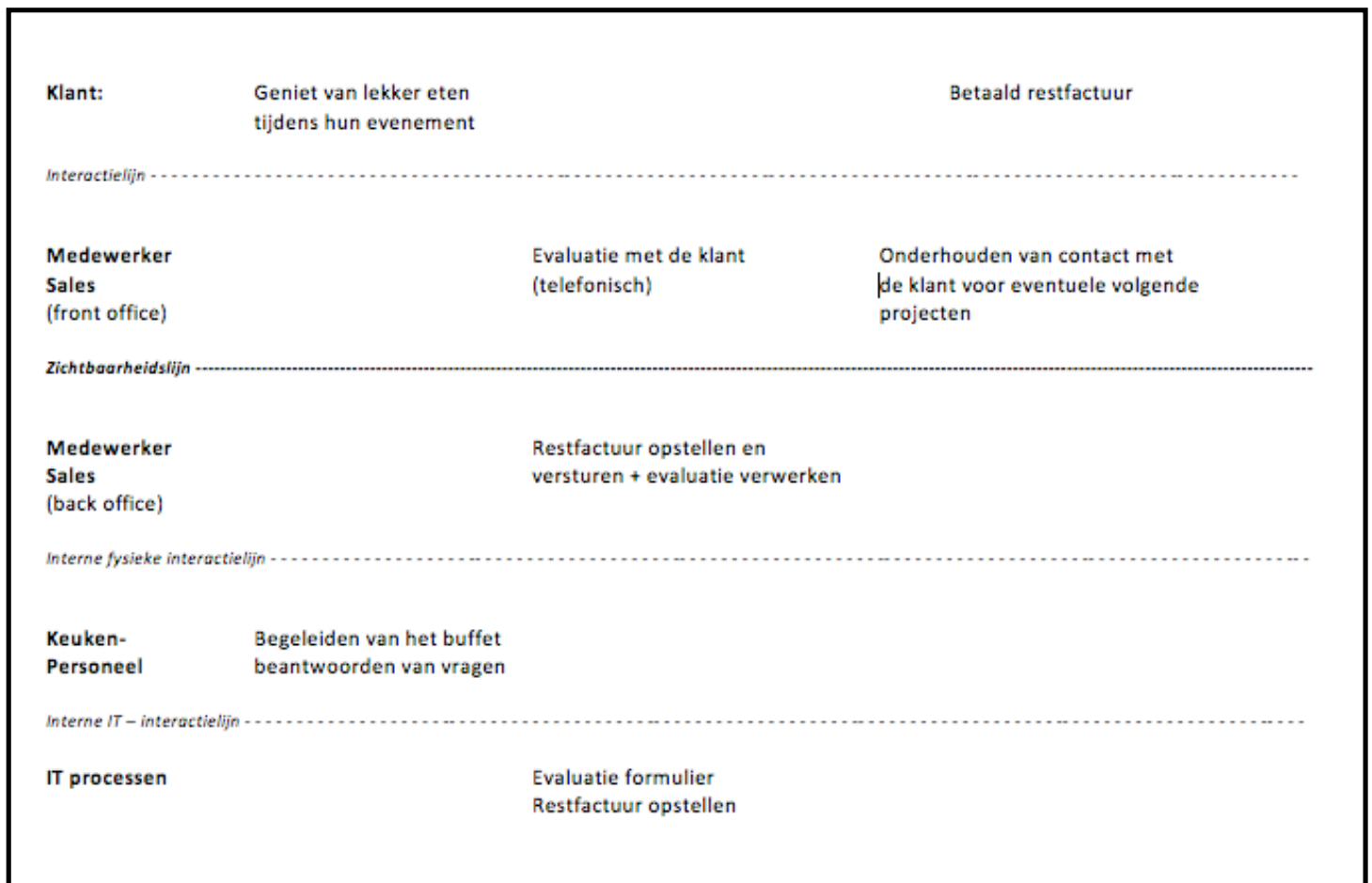
Het onderstaande proces is gericht op het cateren op evenementen. Dit proces verschilt weinig van de lunch op locatie. Het verschil zit hem in de aantallen. Een zakelijke lunch is voor een bedrijf dus tot maximaal 50 personen, het cateren op evenementen zal gaan om 50 tot honderden personen.

De Happerij zal voornamelijk de catering van evenementen draaien in het noorden van Nederland. Voor grotere evenementen zullen arrangementen ontworpen worden voor een lunch buffet. Hierbij zal keuze zijn tussen een simpel broodbuffet, maar ook voor buffetten met soepen, salades, warme gerechten en dergelijke. Deze arrangementen kunnen verzorgd worden op een locatie naar keuze van de klant.

Figuur 4.2.5; Service Blueprint cateren op evenementen

Klant:	Dient aanvraag in; telefonisch/mail of via website	Aanvraag wordt bevestigd	Voldoet 1 ^e betaling
<i>Interactielijn</i> -----			
Medewerker Sales (front office)	Neemt contact op met klant en stemt details v/d wensen af	Verstuurd offerte en licht deze toe	Onderhouden van contact met klant en afstemmen van definitieve wensen
<i>Zichtbaarheidslijn</i> -----			
Medewerker Sales (back office)	Stelt o.b.v. wensen een passend voorstel op voor complexe aanvragen raadpleeg/ overleg met keuken	Geeft het definitief menu/ aantal/ dieet -en allergiewensen door aan keuken	
<i>Interne fysieke interactielijn</i> -----			
Keuken-Personeel	Eventueel oplossing bedenken voor complexe aanvraag	Personeelsrooster maken o.b.v. benodigde werkzaamheden in voorbereiding en evenement zelf	Voorbereidingen treffen + verplaatsing, opbouwen, begeleiden en afbouwen tijdens evenement
<i>Interne IT – interactielijn</i> -----			
IT processen	Opstellen van voorstel o.b.v. aanvraag	Contract en 1 ^e factuur opstellen	

Figuur 4.2.6; Service blueprint cateren op evenementen vervolg



De klant kan telefonisch, via mail of via een contactformulier op de website mogelijkheden, informatie en offertes aanvragen voor een dergelijk buffet. Dit buffet zal op de aangegeven locatie, datum en tijden opgebouwd, begeleid en afgebouwd worden door het team van De Happerij.

Het proces verschilt niet veel van het proces voor de zakelijke lunch, het gaat alleen om meer personen en het zal altijd in buffetvorm gepresenteerd worden. Dit buffet wordt ten alle tijden begeleid door de koks van De Happerij, die het buffet aanvullen en toelichtingen geven op gerechten en dieet- of allergie wensen.

Direct nadat het evenement is afgelopen wordt het buffet afgebouwd en de ruimte weer opgeruimd en schoon achtergelaten. Naderhand zal door de contactpersoon van De Happerij contact opgenomen worden met de klant om een evaluatie te houden.

4.3 Personeelsbehoefte

De personeelsbehoefte van een onderneming wordt onderscheiden in kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbehoefte.

Kwalitatieve personeelsbehoefte

Kwalitatieve personeelsbehoefte gaat over de eisen die gesteld worden aan de werknemers. De kwalitatieve personeelsbehoefte bestaat uit de eisen die gesteld worden aan opleidingsniveau, werkervaring, eventuele competenties en gedragscodes.

Omdat De Happerij bestaat uit verschillende diensten, zijn er ook verschillende functies nodig om het bedrijf draaiende te houden. Per functie worden de kwalitatieve personeelsbehoeften beschreven.

Chef-kok

Opleiding: MBO leidinggevende kok niveau 4

Ervaring: Minimaal 2 jaar ervaring in een soortgelijke functie

Tabel 4.1; Competenties & gedragscodes chef-kok

Innovatiegericht	• Geboeid om nieuwe ideeën uit te proberen • Ziet kansen en heeft drang om er naar te handelen • Ziet/zoekt mogelijkheden om zaken beter te doen • Komt met unieke oplossingen
Creativiteit	• Zoekt uitdagingen in het bedenken van nieuwe werkwijzen, producten e.d. • Komt met ideeën die getuigen van een grote verbeeldingskracht • Weet trends en ontwikkelingen te vertalen naar wezenlijk nieuwe producten/diensten
Kwaliteitsgericht	• Corrigeert direct wanneer niet aan de eisen wordt voldaan • Vraagt terugkoppeling aan gasten over kwaliteit • Komt met voorstellen voor verbetering
Oog voor detail	• Controleert eigen en de werkzaamheden van anderen grondig • Is ordelijk en werkt overzichtelijk • Werkt volgens vaste procedures
Stressbestendig	• Blijft onder moeilijke omstandigheden of hoge werkdruk kalm • Herstelt na tegenslag of teleurstelling snel • Blijft altijd doelgericht werken

Bron: Register Referentiefuncties Horeca (2014)

Zelfstandig werkend kok

Opleiding: MBO zelfstandig werkende kok niveau 3

Ervaring: Minimaal een jaar in een soortgelijke functie

Tabel 4.2; Competenties & gedragscodes Zelfstandig werkend kok.

Initiatief nemen	• Begint taken uit zichzelf • Heeft vertrouwen in eigen kunnen en de kwaliteit hiervan • Kijkt vooruit en komt in actie wanneer nodig • Ziet het als zaken blijven liggen en pakt dit op
Coachen/Instrueren	• Toont belangstelling voor wat anderen bezig houdt • Weet te motiveren en enthousiasmeren • Geeft vertrouwen en ruimte om iets zelf te doen en fouten te maken • Is een voorbeeld voor anderen
Kwaliteitsgericht	• Corrigeert direct wanneer niet aan de eisen wordt voldaan • Vraagt terugkoppeling van gasten over de kwaliteit • Komt met voorstellen voor verbetering
Stressbestendig	• Blijft onder moeilijke omstandigheden of hoge werkdruk kalm • Herstelt na tegenslag of teleurstelling snel • Blijft altijd doelgericht werken

Bron: Register Referentiefuncties Horeca (2014)

Keukenhulp

Opleiding: Geen vereiste

Ervaring: Geen vereiste

Tabel 4.3; Competenties & gedragscodes Keukenhulp

Inzet tonen	• Bereid om alles aan te pakken • Niet tevreden met een gemiddelde prestatie • Stopt pas als het werk klaar is • Neemt verantwoordelijkheid voor het eigen werk
Samenwerken	• Stelt het gezamenlijk belang boven het eigen belang • Helpt collega's uit eigen initiatief • Motto: "Vele handen maken licht werk" • Heeft een prettige omgang met collega's
Betrokkenheid	• Is trots op het bedrijf en zijn/haar eigen bijdrage hierin • Spreekt positief over het bedrijf • Voelt zich prettig bij de cultuur van het bedrijf
Doorzettingsvermogen	• Zet uit eigen beweging door bij tegenslagen • Heeft een lange adem • Houdt vol tot het doel bereikt is

Bron: Register Referentiefuncties Horeca (2014)

Medewerker sales

Opleiding: HBO Accountancy, commerciële economie o.i.d.

Ervaring: Minimaal 2 jaar in een soortgelijke functie

Tabel 4.4; Competenties & gedragscodes medewerker sales

Prestatiegericht	• Is ambitieus, probeert zichzelf te overtreffen • Tast de grenzen van het eigen kunnen af • Haalt het beste uit zichzelf • Is pas tevreden wanneer het doel/resultaat bereikt is
Overtuigingskracht	• Speelt met manieren/ argumenten om anderen voor zich te winnen • Straalt enthousiasme en overtuiging uit voor de eigen ideeën. • Is zelfbewust en stellig in zijn optreden.
Kwaliteitsgericht	• Corrigeert direct als niet aan de eisen voldaan wordt. • Vraagt terugkoppeling van gasten over kwaliteit en service. • Komt met voorstellen om zaken beter te doen.
Oplossingsgericht	• Richt zich niet op problemen, maar op oplossingen. • Is pragmatisch, kiest voor praktische en snelle oplossingen. • Blijft niet lang dralen in het analyseren van het probleem.

Bron: Register Referentiefuncties Horeca (2014)

Medewerker bediening

Opleiding: Geen vereiste

Ervaring: Minimaal een jaar in een soortgelijke functie (niet per sé vereist)

Tabel 4.5; Competenties & gedragscodes bedieningsmedewerker

Gastgerichtheid	• Hoffelijk, welgemanierd • Kent geen "Nee" als antwoord • Biedt ook ongevraagd extra service • Weet hoe gasten optimaal te helpen
Flexibiliteit	• Staat open voor verandering • Schakelt snel tussen verschillende werkzaamheden • Accepteert dat het werk door anderen en omstandigheden bepaald wordt
Inzet tonen	• Bereid om alles aan te pakken • Niet snel tevreden • Stopt pas als het werk klaar is • Neemt verantwoordelijkheid
Oog voor detail	• Werkt grondig en controleert zijn/haar eigen werk • Werkt ordelijk en overzichtelijk • Werkt volgens procedures
Betrokkenheid	• Trots op het bedrijf en de bijdrage die hij/zij hierin levert • Spreekt positief over het bedrijf • Voelt zich prettig bij de cultuur van het bedrijf

Bron: Register Referentiefuncties Horeca (2014)

Medewerker Partycatering

Opleiding: Geen vereiste

Ervaring: Minimaal een jaar in soortgelijke functie

Tabel 4.6; Competenties & gedragscodes Medewerker partycatering

Flexibiliteit	• Staat open voor verandering • Schakelt snel tussen verschillende werkzaamheden • Accepteert dat werk door anderen en omstandigheden bepaald wordt
Inzet tonen	• Is bereid om alles aan te pakken • Is niet tevreden met een gemiddelde prestatie • Stopt pas als het werk klaar is • Neemt verantwoordelijkheid voor eigen werk
Oog voor detail	• Is grondig, controleert eigen werkzaamheden • Is ordelijk en werkt overzichtelijk • Werkt volgens vaste procedures

Bron: Register Referentiefuncties Horeca (2014)

Kwantitatieve personeelsbehoefte

De kwantitatieve personeelsbehoefte gaat om het aantal werknemers binnen het bedrijf. Als ondernemer moet je goed inzicht hebben in het aantal personeel wat er in je bedrijf rond loopt. Wanneer er te weinig personeel rond loopt, worden gasten niet geholpen. Een overschot aan personeel heeft ook een negatief effect op het werkproces, aangezien personeel elkaar in de weg loopt en er kunnen ook irritaties ontstaan.

Vanzelfsprekend zal De Happerij in de zomer meer medewerkers nodig hebben dan in de winter. In de zomer zal de lunchroom drukbezocht zijn in verband met het aantal toeristen in de stad. Hiervoor zijn meer bedieningsmedewerkers, koks en keukenhulpen benodigd. Er van uitgaande dat De Happerij zijn deuren opent in de lente, wil zij beginnen met de volgende aantallen werknemers:

Chef-kok: 1

Zelfstandig werkende kok: 2

Keukenhulp: 2

Medewerker sales: 1

Medewerker bediening: 6

Medewerker partycatering: 0 (op oproepbasis via uitzendbureau)

4.4 Functieomschrijving

Naast te weten welke competenties, vaardigheden en diploma's een medewerker moet bezitten, is het ook van belang om een functie te omschrijven.

Volgens Gomez-Mejia, Balkin & Cardy (2010) is een functieomschrijving een samenvatting van de informatie die verworven is tijdens het analyseren van de functie en omschrijft de verantwoordelijkheden, de werkcondities, specificaties en taken van een functie.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen een specifieke functieomschrijving en een algemene functieomschrijving. Een specifieke functieomschrijving wordt geschreven wanneer er veel controle, een bureaucratische structuur en duidelijke grenzen tussen verschillende functies aanwezig zijn. Een algemene functieomschrijving wordt gebruikt in een flexibel en innovatief bedrijf, waar de grenzen tussen verschillende functies minder zichtbaar zijn. De functieomschrijvingen die gebruikt worden in De Happerij zullen algemeen zijn. De Happerij is een bedrijf wat inspeelt op trends & ontwikkelingen, waardoor de functies ook van moment tot moment kunnen veranderen.

Een goede functieomschrijving bestaat uit een viertal elementen, namelijk:

1. Identiteit van de functie; hier worden de titel, locatie en andere belangrijke informatie beschreven.
2. Samenvatting van de functie; korte samenvatting van de taken, verantwoordelijkheden en de organisatiestructuur.
3. Taken & verantwoordelijkheden; wat, hoe en waarom van de functie.
4. Specificaties en minimale kwalificaties; eisen qua opleiding, ervaring en competenties en vaardigheden.

(Gomez-Mejia, Balkin. & Cardy, 2010)

Voor de Happerij zijn deze functieomschrijvingen opgesteld aan de hand van het referentiehandboek functies in de horeca. De functieomschrijvingen zijn terug te vinden in bijlage 10.

4.5 Human Resource Management

In dit hoofdstuk worden overige zaken die te maken hebben met Human Resource Management besproken. Als eerste zullen we het werving & selectie proces van nieuw personeel bespreken. Daarna komt het motiveren van werknemers aan bod en het hoofdstuk zal afgesloten worden met de manier waarop het personeel geëvalueerd zal worden. Deze drie aspecten zijn van groot belang om een goed team samen te stellen en te behouden.

4.5.1 Werving & selectie

Wanneer er personeelsleden weg gaan of wanneer het bedrijf goed draait en gaat uitbreiden, zal er nieuw personeel aangenomen moeten worden. Dit proces bestaat volgens Gomez-Mejia, Balkin & Cardy (2010) uit 3 delen, namelijk: werving, selectie en socialisatie.

Werving

Het stadium werving bestaat uit het opstellen van een lijst met mogelijke kandidaten voor de functie. Bij sommige bedrijven worden als eerste de medewerkers uit het bedrijf gevraagd of zij willen solliciteren naar de (hogere) functie. Ook is het mogelijk dat de medewerkers wordt gevraagd of zij nog iemand kennen voor de functie of wordt een oud medewerker gevraagd om terug te komen. Wanneer dit allemaal niet het geval is, moet de markt te weten komen dat er een functie vrij is bij het bedrijf en moeten kandidaten aangetrokken worden. Er bestaan verschillende kanalen om de markt te laten weten wat het bedrijf zoekt. (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2010)

Waar vroeger de werving van kandidaten gedaan werd via advertenties in kranten en vakbladen, is nu e-recruitment helemaal hip. Niet zo raar, aangezien er een flink aantal nadelen te benoemen zijn voor het plaatsen van gedrukte advertenties:

- Een gedrukte advertentie is kostbaar.
- Aanlevertijden: wanneer de deadline gemist wordt, wordt de advertentie pas de volgende week of maand geplaatst.
- Deze advertenties moeten vaak nog worden opgemaakt door speciale bureaus en met naderende deadlines voor plaatsing worden vaak fouten over het hoofd gezien.

Deze nadelen van de gedrukte advertenties staan recht tegenover de voordelen van het plaatsen van advertenties via het internet: het is goedkoop, het bereikt een grote doelgroep en er is een snellere respons dan bij andere kanalen. Via de vele vacature websites zien honderden mensen per dag de vacature waar zij vaak met 1 druk op de knop op kunnen reageren. Ook kan een advertentie geplaatst worden op ieder gewenst moment.

Naast het gebruik van vacaturesites gebruiken ook steeds meer bedrijven social media om geschikte kandidaten te werven voor een functie. 63% van de bedrijven met meer dan 250 werknemers maken wel eens gebruik van social media tijdens een wervingsprocedure en voor MKB bedrijven is dit percentage 40%. Voor zowel grote als MKB bedrijven geldt dat LinkedIn het meest gebruikt wordt, gevolgd door Twitter en daarna Facebook. (Vogelsang, 2013)

Als laatste bestaat nog de mogelijkheid om het gehele werving proces uit te besteden aan bijvoorbeeld een uitzendbureau. Dit scheelt het bedrijf veel tijd, maar toch is dit erg kostbaar. Het bureau ontvangt een fee over het salaris van de werknemer. (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2010)

In het geval van De Happerij zal voornamelijk gebruik gemaakt worden van het internet. Omdat dit vele voordelen heeft ten opzichte van de andere manieren. Het ligt ook aan de functie waarvoor iemand gezocht wordt, welke tools er gebruikt zullen worden.

Voor de medewerker partycatering zal gebruik gemaakt worden van het uitzendbureau, omdat dit (vooral in de beginfase) niet vaak voor zal komen en het te kostbaar is om iemand hiervoor vast in dienst te nemen.

Voor de medewerkers bediening en keukenhulpen zullen voornamelijk studenten ingezet worden, deze zullen dus ook allemaal in de omgeving van of in Bolsward wonen. Voor deze functies zal gebruik gemaakt worden van A4 advertenties op het raam van de lunchroom en social media. Wanneer dit niet werkt, kan altijd nog een vacature op een daarvoor bestemde databank geplaatst worden.

Voor de overige functies zal een vacature geplaatst worden op een vacature site op het internet.

Selectie

Voor een bedrijf kan het negatieve gevolgen hebben wanneer een verkeerd persoon in dienst genomen wordt. Dit kan bijvoorbeeld de werksfeer of de kwaliteit van het productieproces negatief beïnvloeden. Volgens Gomez-Mejia, Balkin & Cardy (2010) bestaan voor het selecteren van de juiste persoon uit de verworven kandidaten verschillende mogelijke technieken:

Referenties

Referenties worden vaak gegeven door voormalige werkgevers. Echter, een kandidaat zal voor zijn nieuwe baan geen referentie aandragen waarvan hij of zij niet zeker weet dat deze persoon een positieve referentie zal geven. Uit referenties kan wel veel opgemaakt worden over de persoonlijkheid van de kandidaat en zijn of haar handelen in bepaalde specifieke situaties.

Aanmeldingsformulieren

Het invullen van een aanmeldingsformulier is een manier van selecteren die vaak gevraagd wordt door bedrijven, het is het eerste formele contactmoment tussen de kandidaat en het bedrijf. In een aanmeldingsformulier wordt bijvoorbeeld gevraagd naar achtergrond, hobby's en werkervaring. Een nadeel van aanmeldingsformulieren is dat kandidaten het "sociaal wenselijke" antwoord in kunnen vullen, wat misschien niet aansluit bij hoe zij echt zijn. Ook is ervaren bij aanmeldingsformulieren dat kandidaten zich vaak niet eerlijk behandeld voelen door vragen naar geslacht, ras en/of leeftijd. Deze vragen moeten in dergelijke formulieren dan ook (zo veel mogelijk) vermeden worden.

Aanmeldingsformulieren geven wel veel bruikbare informatie over de kandidaten in een relatief korte tijd.

Capaciteitentest

Een capaciteitentest kan op veel verschillende manieren afgenomen worden, dit is afhankelijk van de functie. Bijvoorbeeld voor een functie als politieagent moet een lichamelijke test afgelegd worden, maar bij een functie binnen een financieel bedrijf moet de kandidaat een case schrijven. De capaciteitentest wordt over het algemeen gezien als een eerlijk en bruikbaar middel voor selectie, zolang ze alleen de competenties testen die benodigd zijn voor de taken binnen de gevraagde functie.

Persoonlijkheidstest

In een persoonlijkheidstest komen de karakteristieken aanwezig bij de kandidaat naar voren. In de jaren 40 en 50 was deze vorm van selectie populair. Later niet meer, vanwege het feit dat de persoonlijkheidstests niet betrouwbaar en valide zijn, de uitkomsten zijn subjectief.

De laatste jaren is er onderzoek gedaan naar de persoonlijkheidstest en hieruit is een manier gevonden waarop deze betrouwbaarder uitgevoerd kan worden. Deze manier bestaat uit “big five” factoren waarop iemand getest wordt, namelijk:

- Extrovert: in welke mate is iemand sociaal, actief, agressief en enthousiast?
- Overeenstemming: de mate waarin iemand betrouwbaar, tolerant, eerlijk, flexibel, vriendelijk is en kan samenwerken met anderen.
- Bewustzijn: de mate waarin je op de persoon kan bouwen en hoe georganiseerd de persoon is.
- Emotionele stabiliteit: de mate waarin iemand kalm, zeker en zelfstandig is.
- Openheid voor ervaring: de mate waarin iemand intellectueel, filosofisch, creatief, artistiek en nieuwsgierig is.

Uit het onderzoek is ook gebleken dat voornamelijk de factor bewustzijn een belangrijke is, omdat het in relatie staat met veiligheid op het werk. Iemand met een lage mate van bewustzijn zal vaker ongelukken krijgen of veroorzaken op de werkvloer. Bij de andere factoren verschilt de invloed per functie.

Er zijn twee feiten waar rekening mee gehouden moet worden met het gebruiken van deze persoonlijkheidstest. Ten eerste het feit dat de test niet uitgevoerd mag worden voor de analyse van de functie, waaruit blijkt welke persoonlijkheidskarakteristieken benodigd zijn voor een functie. Ten tweede geeft de test een voorspelling van de werkprestatie, dit kan in de realiteit altijd anders blijken. Persoonlijkheidstests zouden daarom niet op zichzelf gebruikt moeten worden in de selectieprocedure, maar altijd gecombineerd met een ander.

Eerlijkheidstest

De kandidaat wordt hierbij aan de zogenoemde leugendetector geplaatst terwijl hem/haar een aantal vragen wordt gesteld. Het apparaat meet verschillende reacties van de kandidaat en wanneer deze liegt zullen de metingen veranderen.

Het sollicitatiegesprek

Deze procedure is de meest voorkomende, maar toch is er vaak kritiek op het sollicitatiegesprek geweest. Uit studie is gebleken dat de meeste interviewers hun keuzes maken in de eerste 2 a 3 minuten van het gesprek, gebaseerd op niets meer dan een eerste indruk. Dit maakt het sollicitatiegesprek onbetrouwbaar.

Deze kritiek heeft geleid tot het gestructureerde sollicitatiegesprek, wat gebaseerd is op de functieanalyse. Hierin wordt bijvoorbeeld gevraagd hoe de individu zal reageren en handelen bij een bepaalde werksituatie, naar basiskennis benodigd voor de functie en de motivatie van de kandidaat. De antwoorden worden omgezet in scores en de kandidaten worden vergeleken in een benchmark.

De Happerij zal voor het selecteren van personeel gebruik maken van het sollicitatiegesprek. Voor de functies van Accountmanager, Chef-kok en Zelfstandig werkend kok zal dit gaan om een gestructureerd sollicitatiegesprek. Dit zijn de belangrijkste functies in het bedrijf en hier is basiskennis en ervaring voor nodig. Voor de keukenhulpen en bedieningsmedewerkers zal een gewoon sollicitatiegesprek plaats vinden, waarin de werknemer de kandidaten op een ongedwongen manier leert kennen en kan beoordelen of hij/zij wel of niet binnen het bedrijf past. Omdat voor deze functies geen opleiding en/of ervaring benodigd is, is een gestructureerd sollicitatiegesprek niet nodig.

Socialisatie

Het begrip socialisatie omschrijft een langdurig proces dat bestaat uit verschillende fasen wat de werknemers helpt acclimatiseren binnen een bedrijf (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2010). Het begrip moet niet verward worden met het begrip oriëntatie, dat een kortdurig informatieproces is over de nieuwe positie in het bedrijf.

De verschillende fasen van socialisatie zijn volgens Gomez-Mejia, Balkin & Cardy (2010) de anticiperende fase, de ontmoeting en bezinking. In de anticiperende fase worden de verwachtingen van de nieuwe werknemer gemeten. Dit wordt vaak gedaan door middel van een “realistische functie preview”. Dit is een presentatie waarin alle positieve maar ook de negatieve aspecten van de functie aan het licht komen. In de ontmoeting fase wordt de nieuwe werkgever bloot gesteld aan de regels en procedures binnen het bedrijf. Dit kan verschillend zijn van het vorige bedrijf waar de persoon werkte en is dus zeker van belang. Tijdens de bezinking fase voelt de nieuwe werknemer zich onderdeel van de organisatie. Een mentor programma voor nieuwe werknemers kan een positief effect hebben op bezinking. Een mentor waarop de nieuwe werknemer altijd terug kan vallen met vragen en/of onduidelijkheden.

Het socialisatieproces zoals hierboven beschreven lijkt voornamelijk gericht op grotere bedrijven met verschillende afdelingen. De Happerij is natuurlijk een kleine organisatie. Het socialisatieproces zal hier dan ook gemakkelijker gaan. Nieuwe werknemers worden gekoppeld aan een bestaande werknemer, deze zullen de eerste paar dagen de nieuwe werknemer inwerken en alle belangrijke details van het bedrijf en de functie vertellen. Nieuwe werknemers worden voorgesteld aan de bestaande werknemers door de directie en binnen een paar dagen zal de nieuwe werknemer iedereen al kennen door de nauwe samenwerking binnen het bedrijf en de kleine omvang.

4.5.2 Motiveren van werknemers

Het hebben van een team met gemotiveerde werknemers is voor een horeca bedrijf van uiterst belang. Gasten zullen het merken als het personeel niet gemotiveerd is, ze zijn dan minder enthousiast, vriendelijk of zullen misschien meer fouten maken. Ook een sales medewerker is representatief en heeft altijd contact met klanten, wanneer deze persoon niet gemotiveerd is merken klanten dit ook in dit contact. Wanneer medewerkers de gasten en klanten niet kunnen enthousiasmeren, worden de gasten en klanten dit zelf ook nooit en zullen ze weglopen!

Hunsaker (2010) definieert motivatie bij werknemers als een bewust besluit om inspanningen te leveren welke leiden tot het behalen van een bepaald doel en een overheersende behoefte wordt voldaan.

Volgens Hunsaker (2010) zijn er verschillende methoden om werknemers te motiveren.

Werknemers betrekken bij doelstellingen: MBO (Management By Objectives) is een manier waarbij doelstellingen opgesteld worden door leidinggevendenden samen met hun ondergeschikten. Hierdoor voelen werknemers zich meer betrokken bij het behalen van de doelstellingen en worden hierdoor gemotiveerd.

Versterken van verwachtingen voor het verband tussen inspanning, prestatie en beloning: een manager moet duidelijk maken aan de werknemers wat het gevolg is van hun inspanning en prestatie. Het moet duidelijk zijn wanneer een beloning verdiend kan worden en welke beloning dit is.

Prestatiefeedback geven: managers moeten goede prestaties van werknemers erkennen en hen hierover positieve feedback geven. Dit heeft een positieve invloed op de eigenwaarde van de werknemer.

Aantrekkelijke beloning vaststellen: het vragen van extra inspanningen van werknemers zonder dat hier een beloning tegen over staat, heeft geen zin. Per individu verschilt voor welk soort beloning zij meer inspanning willen leveren, voor optimaal resultaat moet je als manager dus in beraad gaan met de werknemer over de soort beloning.

Gewenst gedrag versterken: nadat een bepaald gewenst gedrag is voorgekomen, kan een manager dit positief stimuleren door een compliment, een bonus o.i.d. Negatieve stimulatie kan ook voorkomen door het geven van straf bij niet gewenst gedrag. Gedrag met positieve gevolgen zal worden herhaald, gedrag met negatieve gevolgen niet.

Tijdig belonen: wanneer slechts 1 keer per jaar een beloning wordt gegeven, zijn werknemers een groot deel van het jaar niet gemotiveerd. Met te veel momenten waarop beloningen uitgereikt worden, kan motivatie ook verdwijnen. Beloning moet frequent en willekeurig gegeven worden voor het meest optimale resultaat.

Prestatiebeloning: beloning voor prestatie is de beste manier om mensen te motiveren tot presteren. Voldoening vindt men in zowel de intrinsieke als extrinsieke beloning.

Empowerment: empowerment is het geven van middelen en informatie benodigd om een functie zelfstandiger uit te voeren. Dit geeft de werknemer een positiever zelfbeeld en zal zijn volledige potentieel benutten. Medewerkers op wie empowerment gewoonlijk wordt toegepast zijn mensen die scherp zijn en gericht zijn op een te bereiken doel.

Functies opnieuw ontwerpen: uit onderzoek is gebleken dat hoge, uitdagende functies leiden tot hoge motivatie, goede prestaties en weinig verzuim. Een manager kan veel doen om een eenvoudige functie te verrijken, bijvoorbeeld het combineren van taken of het geven van meer verantwoordelijkheden.

Leermogelijkheden creëren: het geven van een gelegenheid om werknemers te laten groeien en ontwikkelen creëert motivatie.

Duidelijk is dat medewerkers graag uitdaging zien in hun functie om gemotiveerd te blijven. De Happerij zal hierop inspelen door op verschillende manieren het personeel te belonen voor de geleverde inspanningen. Naast een bonus of extra vakantiedagen die uitgegeven worden, wordt het personeel beloond met 1 maal per jaar een personeelsfeest en het feit dat er soms (niet altijd) na werktijd een sluitborrel plaatsheeft.

Wanneer duidelijk is dat iemand niet gemotiveerd is zal de directie in gesprek gaan met de desbetreffende persoon om samen te kijken hoe en of dit opgelost kan worden.

4.5.3 Evalueren van werknemers

Evalueren van werknemers is belangrijk voor zowel het bedrijf als voor de werknemer zelf. Daarom is het normaal binnen een bedrijf om een aantal keren per jaar alle werknemers te evalueren en dit te bespreken in een functionerings- of beoordelingsgesprek. Binnen Human Resource Management bestaan een aantal manieren waarop een beoordelingsformulier ontworpen kan worden. (Gomez-Mejia, Balkin & Cardy, 2010)

Relatieve oordelen: een relatief oordeel wordt gegeven door supervisors, door prestaties van werknemers met dezelfde functie te vergelijken.

Absolute oordelen: een absoluut oordeel is gegeven door een supervisor gebaseerd op de standaarden van de functie.

Karakteristieke beoordeling: de supervisor wordt gevraagd naar de werknemer zijn karakteristieken die consistent aanwezig zijn binnen het uitvoeren van werkzaamheden.

Gedragsbeoordeling: beoordeling op basis van het gedrag van een werknemer.

Resultaatbeoordeling: beoordeling op basis van de gemaakte resultaten van de werknemer.

Volgens Gomez-Mejia, Balkin & Cardy (2010) wordt binnen deze beoordelingen de werknemer altijd beoordeeld door zijn of haar supervisor/manager. Naast beoordeling van de supervisor/manager kunnen ook andere personen een oordeel geven over het functioneren van de werknemer. Ten eerste de werknemer zelf, in een zelfbeoordeling kan de werknemer aangeven hoe hij/zij de prestaties van zichzelf ziet. In een "peer-review", kunnen medewerkers die functioneren op hetzelfde level als de werknemer oordelen over de prestaties van de werknemer. In een ondergeschikte review beoordelen de werknemers hun supervisor. Al deze vormen van beoordeling samen vormen het 360 graden feedback systeem. Dit systeem is erg betrouwbaar, omdat de beoordeling komt van verschillende partijen binnen de organisatie.

Het evalueren van personeel binnen De Happerij zal gebeuren aan de hand van het 360 graden feedback. Omdat deze vorm van evalueren erg betrouwbaar is en het in een kleine organisatie waarin men nauw samenwerkt van belang is dat iedereen feedback op elkaar kan en mag geven. Het evalueren zal maandelijks gebeuren, omdat kleine ergernissen de kwaliteit van de diensten en het werkproces kunnen beïnvloeden. Een functioneringsgesprek en beoordelingsgesprek zal eens per jaar plaats vinden, maar wanneer iemand tussendoor iets aan te merken heeft op een ander, wordt dit direct uitgesproken.

4.6 Conclusie

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de vraag: *“Hoe lopen productieprocessen en wat/wie is hiervoor nodig?”*. De productieprocessen van de lunchroom zijn verschillend van de andere twee diensten. De productieprocessen van de lunch op locatie en het cateren op evenementen komen vrijwel overeen.

Lunchroom

De medewerker bediening is het aanspreekpunt van de gast vanaf het moment van binnenkomst. De medewerker bediening (medewerker A) ontvangt de gasten en wijst hen een tafeltje, neemt de drankjes op en overhandigt de menukaart en informeert over de menukaart. Medewerker A maakt de drankjes klaar of laat een collega dit doen en brengt de drankjes aan tafel. Medewerker A neemt de bestellingen van de gasten op en communiceert dit door naar de keuken. Hier wordt een kok (Medewerker B) aan het werk gezet om de bestellingen klaar te maken. Wanneer de gerechten klaar staan brengt medewerker A deze aan tafel naar de gasten. Tijdens dit proces kijkt medewerker A er op toe dat de gasten niets te kort komt aan drankjes. Medewerker A checkt of alles na wens is en ruimt na afronding de tafel leeg. Eventueel brengt medewerker A nog een drankje en maakt de rekening op, op aanvraag van de gasten. Medewerker A draagt zorg voor de afrekening van de gasten met contact geld of PIN en zegt ze gedag bij verlaten van de lunchroom. In de keuken wordt vies servies en bestek gewassen en medewerker A maakt het tafeltje gereed voor een nieuwe gast.

Lunch op locatie/cateren op evenementen

Via telefoon, mail of de website komt een aanvraag binnen voor een lunch op locatie of een cateringbuffet. De accountmanager neemt contact op met de persoon welke de aanvraag gedaan heeft om de wensen en details af te stemmen. Op basis van deze gegevens gaat de accountmanager in overleg met de chef-kok over het menu en de daarbij behorende prijzen die aangeboden kunnen worden. Hiervan wordt een offerte opgemaakt en verstuurd, een optie voor de datum wordt in de agenda genoteerd. Na 2 weken zonder retourantwoord neemt de accountmanager weer contact op met de contactpersoon van de aanvraag om de status hiervan te checken. Wanneer het niet doorgaat wordt de optie verwijderd uit de agenda, bij een akkoord onderhoudt de accountmanager contact met de klant over eventuele wijzigingen in het menu en details. Ondertussen wordt een contract opgesteld om te ondertekenen. Na officieel akkoord wordt een 50% factuur opgesteld en verzonden naar de klant. De keuken doet inkopen en plant personeel in voor de voorbereidingen en de dag zelf om naar locatie te gaan. De accountmanager controleert of de eerste betaling voldaan is en controleert nogmaals alle details. Het keukenpersoon bereidt het buffet/de lunch voor en brengt alles naar locatie, waar het opgebouwd en eventueel wordt begeleid. Na afloop van het evenement of de lunch wordt alles afgebouwd en weer meegenomen naar De Happerij voor afwas e.d. De accountmanager belt de volgende dag voor een evaluatie met de klant en stelt hierna de restfactuur op en verstuurd deze. Na betaling onderhoudt de accountmanager contact voor eventuele volgende opdrachten.

Om de taken binnen de productieprocessen te kunnen vervullen is personeel nodig. De Happerij zal 1 chef-kok, 2 zelfstandig werkende koks, 2 keukenhulpen, een accountmanager en 6 medewerkers bediening in dienst nemen. De keukenhulpen en medewerkers bediening staan onder leiding van een leidinggevende en worden door hen gecoacht en opgeleid binnen het bedrijf, opleiding en ervaring is hierom geen vereiste voor deze functies. De koks en de accountmanager daarentegen moeten allen minimaal 1 tot 2 jaar ervaring hebben in een soortgelijke functie en een diploma op zak hebben.

5. De uitvoering

In dit hoofdstuk staat beschreven welke stappen genomen moeten worden om het bedrijf daadwerkelijk op te starten. Dit proces bestaat uit inschrijvingen en het aanvragen van vergunningen. Hierbij staan ook de kosten beschreven. Omdat dit bedrijf niet op korte termijn gerealiseerd zal worden, is dit slechts een indicatie. In dit hoofdstuk wordt ook ingegaan op de kosten van een bedrijfspand en een bestelbusje.

5.1 Stappenplan starten horeca

Volgens Antwoord voor bedrijven (z.d.) bestaat het opstarten van een horeca onderneming uit 12 stappen. Op het internet zijn veel verschillende soorten stappenplannen te vinden voor het opstarten van een (horeca) bedrijf. Het stappenplan van antwoord voor bedrijven omvat alle stappen en is overzichtelijk, andere stappenplannen zijn minder uitgebreid en met dit stappenplan weet je zeker dat er niks vergeten wordt. Al denk ik wel dat het stappenplan niet geheel in de goede volgorde staat. Bijvoorbeeld het aanvragen van een vergunning bij de gemeente duurt vaak een aantal weken tot maanden, dit zou dan ook beter bovenaan kunnen staan. En wanneer je jou bedrijf inschrijft bij de Kamer van Koophandel zou je al moeten weten welke locatie het bedrijf betreft.

1. Inschrijving KvK/Belastingdienst

De eerste stap bestaat uit inschrijven van het bedrijf in het handelsregister van de Kamer van Koophandel, tegelijkertijd kan de inschrijving bij de belastingdienst voldaan worden. De kosten die verbonden zijn aan deze inschrijving zijn eenmalig €50,-. Inschrijven in het handelsregister kan van 1 week voor de start tot 1 week na de start van de onderneming. Voor de aanmelding bij de belastingdienst ontvangt de onderneming een BTW-nummer.

2. Inschrijving product- en bedrijfschappen

De tweede stap is het inschrijven bij de NVWA (Nationale voedsel- en Warenautoriteit). Per 1 januari 2015 verdwijnt de verplichte heffing die hiervoor betaald wordt en neemt de overheid de taken van bedrijf- en productschappen over.

3. Bepaal de locatie

De locatie wordt bepaald aan de hand van het inzien van het bestemmingsplan van de gemeente waarin het bedrijf gevestigd wordt. In het bestemmingsplan staat beschreven wat er met welke ruimtes mag gebeuren. Het aanvragen van een kopie van het bestemmingsplan bij de gemeente Súdwest-Frýslan kost €7,45 (Gemeente Súdwest-Frýslan, 2014).

4. Bouwen/verbouwen of renoveren

Aan de meeste locaties moet wel iets verbouwd of gerenoveerd worden. Hiervoor is in de meeste gevallen een omgevingsvergunning nodig die aangevraagd kan worden bij de gemeente. De kosten om de aanvraag in behandeling te nemen zijn bij de Gemeente Súdwest-Frýslan (2014) €340,-. De totale kosten zijn echter afhankelijk van wat er verbouwd wordt en tegen welke investering deze verbouwing gerealiseerd kan worden.

5. Brandveiligheid

Tegelijkertijd met het aanvragen van een omgevingsvergunning bij de gemeente kan een melding gemaakt worden van het gebruik van het pand ten behoeve van brandveiligheid. In de gemeente

Súdwest-Frýslan (2014) betaalt de ondernemer hiervoor €68,- en dit bedrag wordt vermeerderd met €148,60 tot een ruimte van 500m². De brandweer en/of overheidsinstellingen kunnen van u eisen om een bedrijfsnoodplan op te stellen, waarin beschreven wordt wat te doen bij calamiteiten.

6. Bedrijf & Milieu

Afhankelijk van de activiteiten die het bedrijf beoefent, wordt het bedrijf gezien als een type A, B of C bedrijf ten behoeve van milieubelasting. Dit wordt bepaald op basis van hoe bij activiteiten milieuvorschriften worden gehandhaafd op het gebied van geluid, energie, afvalstoffen, lucht en bodem. Een type-A bedrijf belast het milieu niet of weinig, zij hebben geen omgevingsvergunning nodig en hoeven geen melding te maken bij milieubeheer. Een type-B bedrijf belast het milieu aanzienlijk en moet een melding doen bij de gemeente. Type-C bedrijven hebben een omgevingsvergunning nodig omdat zij het milieu op grote schaal aantasten. De Happerij zal waarschijnlijk vallen onder een type A bedrijf en hoeft dus geen melding te maken en heeft hiervoor geen vergunning nodig.

7. Exploatievergunning

Om een horecabedrijf op te starten is een exploitatievergunning nodig, ook wanneer het bedrijf geen alcoholische dranken serveert. De vergunning kan aangevraagd worden via de gemeente en bij het aanvragen dient de ondernemer de volgende documenten aan te leveren: een uittreksel van de Kamer van Koophandel, kopie van identiteitsbewijs van aanvrager en leidinggevende, een Verklaring Omtrent Het Gedrag van zowel aanvrager als leidinggevende. De kosten voor het uitgeven van een exploitatievergunning bij de Gemeenten Súdwest-Frýslan (2014) bedragen €225,-.

8. HACCP-plan of hygiëncode

HACCP staat voor “analyse van de gevaren en de kritische beheerspunten in het productieproces” (VWA, z.d.). Als bedrijf kunt u zelf een HACCP plan opstellen of gebruik maken van bestaande hygiëncodes. Bestaande HACCP plannen kunt u vinden bij bijvoorbeeld de brancheverenigingen. Een zelf opgesteld HACCP-plan is proces –en bedrijfsgebonden.

9. Drank- en horecaverunning

Wanneer het horecabedrijf alcoholische dranken schenkt is een drank- en horecaverunning nodig. Dit is niet nodig wanneer er geen alcoholische dranken geschonken worden. Een dergelijke vergunning kan aangevraagd worden bij de gemeente, voordat deze gegeven wordt zijn er eisen aan de inrichting van het pand, het personeel en de leidinggevende dient 21 jaar of ouder te zijn en in het bezit van een SVH, Sociale Verklaring Hygiëne, te zijn. De kosten voor de drank –en horeca vergunning zijn €223,- (Gemeente Súdwest-Frýslan, 2014)

10. Terrasvergunning

Voor het plaatsen van een terras is een terrasvergunning nodig, hiervoor betaalt u leges. In de gemeente Súdwest-Frýslan (2014) is dit €35,-. Wanneer het terras op de grond van de gemeente geplaatst wordt, betaalt u precariobelasting.

11. Vergunning Kansspelen

Wanneer er in het pand speelautomaten staan, dient een vergunning voor kansspelen aangevraagd te worden bij de gemeente. Voor De Happerij zal dit niet van toepassing zijn.

12. Risico-inventarisatie en -evaluatie

Een risico-inventarisatie en -evaluatie dient aanwezig te zijn bij de start van de onderneming, wanneer er personeel in dienst wordt genomen. In dit document staat omschreven welke risico's er zijn voor het personeel en de organisatie, welke maatregelen al genomen zijn om deze risico's te beperken en welke maatregelen er nog genomen gaan worden (plan van aanpak). Met een max van 25 werknemers kan gebruik gemaakt worden van een erkend RI&E instrument om dit plan op te stellen. Deze instrumenten zijn te vinden bij de brancheorganisatie of op Rie.nl.

Tabel 5.1; overzicht kosten startend horecabedrijf

Stap/Actie	Indicatie van de kosten
Inschrijving KvK/ Belastingdienst	€50,-
Aanvragen kopie bestemmingsplan t.b.v. kiezen van de locatie	€7,45
Omgevingsvergunning voor bouwen/ verbouwen	Minimaal €340,-
Melding brandveiligheid	€68,- + minimaal €148,60
Exploitatievergunning	€225,-
Drank –en horecavergunning	€223,-
Terrasvergunning	€35,- exclusief precariobelasting
TOTAAL	€1.097,05

De totale kosten op basis van dit stappenplan voor De Happerij komt hiermee uit op een bedrag van €1.079,05. De kosten voor vergunningen e.d. kunnen altijd anders liggen, voor precieze kosten van alle vergunning kan het beste een afspraak ingepland worden met de gemeente. De kosten in dit overzicht zijn gebaseerd op de gemeente Súdwest-Fryslân.

5.2 Pand

Voordat je een bedrijfspand kiest is het van belang om te weten hoeveel ruimte je nodig hebt voor de horeca onderneming. Volgens Passie voor Horeca (z.d.) kun je dit berekenen aan de hand van het verdienend (waar de gasten zitten) en niet verdienend oppervlak (keuken, kantoor, personeelsruimte, toiletten etc). Het niet verdienend oppervlak is altijd minimaal 60% van het verdienend oppervlak.

De berekeningen beginnen met de ruimte die nodig is per gast. Voor een eenvoudig restaurant is dit 1,00 tot 1,25 m2 per persoon. Het verdienend oppervlak bereken je door de gewenste capaciteit te vermenigvuldigen met de oppervlakte per persoon. Het niet verdienend oppervlak is hier 60% van en samen opgeteld kom je uit op de totale oppervlakte van het pand.

Uitgaande van 1,25 m2 per gast komt dit uit op de volgende oppervlaktes.

Tabel 5.2; benodigde oppervlakte pand

Aantal zitplaatsen	Verdienend oppervlakte	Niet verdienend oppervlakte	Totale oppervlakte
30	37,5 m2	22,5 m2	60 m2
35	43,75 m2	26,25 m2	70 m2
40	50 m2	30 m2	80 m2
45	56,25 m2	33,75 m2	90 m2
50	62,5 m2	37,5 m2	100 m2
55	68,75 m2	41,25 m2	110 m2
60	75 m2	45 m2	120 m2

Voor De Happerij zou de ondernemer graag zien dat er 45 mensen plaats kunnen nemen in het pand. Hiervoor is dus uit bovenstaande berekening 90 m² nodig. Gezien het feit dat De Happerij ook catering activiteiten wil uitvoeren, gaat de ondernemer er van uit dat de keuken en de opslagruimte iets groter zal moeten zijn. Daarom zou een pand van 110 m² geschikt zijn voor De Happerij.

Op funda in business (2014) staat op 27 april 2014 een pand midden in het centrum van Bolsward te huur voor €1.250,- per maand. Hiervoor krijg je:

- Bedrijfspand van ca. 120 m² in het centrum van Bolsward (Dijksstraat 41) zonder bovenwoning met nevenbestemming kantoor of horeca.
- Perceeloppervlakte : 253 m². Breedte: 6 meter.
- Bouwjaar voor 1906.
- Opleveringsniveau: Casco (alleen dragende constructie)
- Centrale verwarming
- Inclusief pantry (klein keukentje met warm/koud water)
- 2 toiletgroepen

5.3 Bedrijfsauto

Voor het houden van het bedrijfsbusje zijn verschillende opties mogelijk. De bedrijfsbus kan geleased worden, tweedehands gekocht worden of nieuw gekocht worden. Alle opties worden hieronder besproken. Als geschikte auto voor De Happerij is gekozen voor de Peugeot Partner, omdat deze een geschikt formaat heeft.

Leasen

Bij leaseloket (2014) kan een Peugeot Partner geleased worden vanaf €340,- * per maand, dit is inclusief wegenbelasting en rente & afschrijving. Voor €380,- * per maand zijn rente & afschrijving, verzekering, wegenbelasting, reparatie & onderhoud en zomerbanden inbegrepen.

* Prijzen zijn berekend op basis van 24 maanden leasen, 30.000 km per jaar en diesel als brandstof.

Tweedehands kopen

Op Autotrack (2014) komen uit de zoekopdracht Peugeot Partner met als brandstof diesel verschillende mogelijkheden naar boven. De koopprijs van een tweedehands Peugeot Partner komt hier uit tussen de €6.000 en €9.500.

Nieuw kopen

De nieuwprijs van de Peugeot Partner is €9.546,27 rijklaar. (Peugeot, 2014)

Bij het leasen van een auto zitten de onderhoudskosten bij de prijs is. Wanneer de bedrijfsbus (tweedehands) aangeschaft wordt, is dit niet het geval. Bereken je auto kosten (2014) geeft aan dat een bedrijfsbus met gewichtsklasse 1051 – 1150 €68,- per kwartaal of €272,- per jaar bedraagt. Een verzekering voor een dergelijke bedrijfsbus kost bij Centraalbeheer (2014) ca. €679,43 per jaar. Dit is een allrisk verzekering op basis van 5 schadevrije jaren rijden en een waarde van de auto van €12.240,-. Natuurlijk zullen er ook kosten voort komen uit APK keuringen, hiervoor moet het bedrijf een post onvoorziene kosten voor de bedrijfsauto aanhouden.

Conclusie

Dit hoofdstuk heeft antwoord gegeven op de vraag: “Welke stappen moeten ondernomen worden om het ondernemingsplan uit te voeren?”. In dit hoofdstuk is naar voren gekomen dat de eerste en misschien belangrijkste stap de inschrijving bij de KvK is. Daarna komt het vastleggen van een geschikte locatie en het aanvragen van vergunningen op basis van de activiteiten die het bedrijf wil gaan voeren. Aan elk van deze stappen zitten verschillende kosten verbonden.

6. Conclusie en discussie

De hoofdvraag binnen dit onderzoek is als volgt opgesteld: “Wat is er voor nodig om in de toekomst succesvol een lunchroom/cateringbedrijf op te zetten in de provincie Friesland?”. In het komende hoofdstuk zal antwoord gegeven worden op deze vraag.

Iedere ondernemer begint met een idee, een droom of een oplossing op een probleem waarmee hij of zij denkt een uniek, scorend product of dienst te hebben. Om dit idee te realiseren moeten een aantal stappen genomen worden. Uit het onderzoek is duidelijk gebleken dat een goede voorbereiding op papier van groot belang is, om inzicht te krijgen in de haalbaarheid van het idee. Onderstaande figuur geeft concluderend weer welke stappen er genomen moeten worden om deze zaken goed op papier te krijgen.

Figuur 6.1; Stappenplan ondernemingsplan

Geschikt als ondernemer?	d.m.v. ondernemers/vaardigheden tests op het internet en/of het in kaart brengen van vaardigheden en competenties van jezelf met behulp van familie, vrienden/kennissen.
Idee uitwerken	Details: naam, producten/diensten, locatie, rechtsvorm, missie, visie, doelstellingen e.d. Ook onderbouwen waarom deze beslissingen genomen zijn.
Analyse van de markt	
Branche gegevens	Welke branche verenigingen zijn er en wat kunnen ze voor je betekenen in welke fase? Wat zijn de branchecijfers en wat zijn de vooruitzichten, is het verstandig om nu een bedrijf te starten? Wat zijn actuele regels en wetten waarmee jou bedrijf te maken krijgt?
Doelgroep	Wie is de doelgroep en wat zien zij graag? Iedere doelgroep segmenteren, dit biedt overzicht en gemak bij het opstellen van een marketingplan.
Concurrentie	Breng in kaart hoe aantrekkelijk de markt is voor nieuwkomers en wie de concurrenten zijn. Zet alle concurrenten en de eigen onderneming tegen over elkaar in een concurrentieanalyse, wie zijn directe concurrenten en wat zijn hun sterke en zwakte punten? Deze informatie kun je later meenemen in het marketingplan, om je bedrijf aantrekkelijker te maken voor klanten dan de concurrentie.
Leveranciers	Zijn er veel leveranciers? Welke zijn dit en wat bieden ze aan?
Marketing	
Interne analyse	Sterke en zwakte punten van de onderneming in kaart brengen. Sterke punten kunnen voordelen bieden ten opzichte van concurrenten, zwakte punten dien je aan te werken.
Marketingmix	Product: diensten + producten omschrijven Plaats: locatie, eisen voor de locatie, locatie van concurrentie. Prijs: prijsstrategie Promotie: marketingplan Personeel: (alleen van belang bij dienstverlenende bedrijven) personeelsbeleid, gedragscodes, training van het personeel, benodigde diploma's en certificaten enzovoort. Presentatie: hoe presenteert je de onderneming qua locatie, inrichting, sfeer e.d.
Personeel & Organisatie	
Organigram	Hoe is de structuur binnen het bedrijf opgebouwd, wie geeft leiding aan wie? Wie rapporteert aan wie?
Productieprocessen	Omschrijf hoe een product of dienst tot stand komt. Welke stappen worden gezet en wat is er voor nodig om deze stappen te kunnen zetten?
Personeel	Welke functies dienen vervuld te worden om deze processen succesvol uit te kunnen voeren? Welke eisen zitten er aan de functies qua opleiding, ervaring en competenties? Hoe vind je geschikt personeel en hoe behoudt je dit personeel?

Nadat deze stappen voltooid zijn en de resultaten haalbaar en realistisch zijn, kunnen er stappen ondernomen worden om het bedrijf op te starten. De eerste stap hierin is om de investering die nodig is in kaart te brengen, hoe kom je aan deze financiële middelen? Als dit ook haalbaar en realistisch blijkt kun je het bedrijf inschrijven bij de Kamer van Koophandel en de (verplichte) product –en bedrijfsschappen. Ook dien je vergunningen aan te vragen bij de gemeente, als horeca bedrijf ben je in de meeste gemeentes verplicht een exploitatie, drank –en horeca en omgevingsvergunning te hebben. Ook voor het aanleggen van een terras, bouwen, verbouwen en het plaatsen van speelautomaten heb je een vergunning nodig.

De resultaten in het ondernemingsplan voor De Happerij lijken realistisch en haalbaar op langere termijn. Op korte termijn is het niet haalbaar vanwege de financiële situatie van de ondernemer op dit moment. Ook heb ik besloten dat het beter is om in eerste instantie alleen de lunchroom op te zetten en de catering activiteiten eventueel later hier aan toe te voegen, wanneer het bedrijf naamsbekendheid en relaties opgebouwd heeft. Voor het uitvoeren van cateringactiviteiten is meer ruimte en personeel nodig, dit is een grote investering en uit het onderzoek is duidelijk gebleken dat op het gebied van de cateringactiviteiten veel concurrentie aanwezig is met meer ervaring, aanbod en variatie. Wel wil De Happerij vanaf de start de “lunch op locatie” dienst aanbieden voor lunches tot circa 20 personen.

Wat betreft de lunchroom biedt de huidige economie een goed perspectief voor de toekomst. Uit het onderzoek is gebleken dat consumenten steeds meer vertrouwen krijgen in de economische situatie. Dit betekent dat in de komende jaren consumenten weer meer gebruik zullen maken van dergelijke luxe diensten zoals de horeca.

De gasten van De Happerij zijn (dag)toeristen en inwoners van Bolsward. Uit onderzoek is gebleken dat toeristen in de provincie ruimschoots aanwezig zijn. Met de gemeentelijke plannen om de gemeente en ook Bolsward aantrekkelijker te maken voor toerisme, kan dit in de toekomst alleen maar groeien, wat betekent dat er meer potentiële klanten in Bolsward komen. Ook voor de “lunch op locatie” is de doelgroep ruimschoots aanwezig, in Bolsward zitten circa 220 bedrijven gevestigd. Natuurlijk kunnen inwoners van Bolsward ook een lunch op locatie inzetten op bijvoorbeeld een verjaardag.

Dat de doelgroep aanwezig is, betekent nog niet dat zij zomaar aan komen waaien. Om deze klanten te trekken is het belangrijk om te weten wie de klant is en wat de vraag is. Uit het marktonderzoek is gebleken dat het motief om een lunch buiten de deur te nuttigen voor de meeste mensen (86,02%) ontspanning en/of gezelligheid is. Een klein deel van de mensen gaat ook wel eens voor zakelijke redenen lunchen, om deze zakelijke doelgroep aan te trekken en te behouden is het van belang om over een gratis en goed werkend WiFi netwerk te beschikken. Ook dienen er voldoende stroompunten in het restaurant aanwezig te zijn voor het werken op laptops.

De respondenten van de enquête hebben aangegeven het meeste waarde te hechten aan kwaliteit en sfeer en het minst aan het gebruik van biologische producten. Kwaliteit en sfeer zijn dus sleutelementen waardoor klanten terug zouden komen. En dat komen ze! Kwaliteit wordt gewaarborgd door goed opgeleide koks en sfeer wordt verzorgd door de inrichting en uitstraling van het pand, persoonlijk contact en het vriendelijke personeel.

Op de menukaart moet De Happerij zeker een groot aanbod aan zowel warme als koude broodjes bieden, want deze zijn de absolute favoriet bij de klant. Een lunch bij De Happerij mag op basis van 2 personen (2 drankjes + lunchgerecht) niet duurder zijn dan 25 euro, er zijn maar weinig respondenten die dit voor hun lunch over hebben.

Naast het inspelen op de behoeften van de klant is het ook belangrijk om voordelen te bieden ten opzichte van de concurrentie, want met veel aanbod in de horeca sector heeft de klant veel te zeggen en kan gemakkelijk “overstappen” naar de concurrent. En concurrenten zijn er in Bolsward voor De Happerij. Indirecte concurrenten zijn Hotel de Wijnberg, Us Heit, Miedema’s Lunchroom en Brasserie E&D. Deze bedrijven hebben een ander aanbod dan De Happerij en richten zich daarmee op andere doelgroepen. Bedrijven met eenzelfde aanbod zijn Hollands Eethuis en De Posthoorn, beide bedrijven hanteren ook gelijkwaardige prijzen als De Happerij. Beide concurrenten laten steken vallen door weinig promotionele activiteiten te voeren, door dit wel te doen kan De Happerij een voordeel bieden ten opzichte van deze lunchrooms.

Sterke punten van De Happerij zijn onder andere de variatie in producten en diensten, de werkervaring in de horeca en het innovatieve, De Happerij wil namelijk trends in de markt nauwlettend in de gaten houden en hier op in spelen wanneer hier behoefte naar is. Het niet hebben van naamsbekendheid en ervaring in het ondernemerschap zijn zwakke punten voor het bedrijf.

Om naamsbekendheid te vergroten, klanten te trekken en het bedrijf zich te onderscheiden van de concurrenten wil De Happerij een sterk marketingplan uitvoeren waarin gebruik wordt gemaakt van zowel gedrukte, persoonlijke als digitale media. Gedrukte media die gebruikt worden zijn kranten, flyers en posters. Deze hebben als doel om consumenten te informeren over het bestaan van het bedrijf, deze zullen dan ook voornamelijk in de startende fase ingezet worden. In de startende fase wordt ook gebruik gemaakt van persoonlijke verkoop; telefonisch contact met mogelijke catering klanten en persoonlijk contact op straat om klanten naar de lunchroom te leiden. Door middel van deze activiteiten worden mogelijke klanten geïnformeerd en geïntroduceerd in het bedrijf. Om de klanten te prikkelen en aanzetten tot terugkomen wordt qua marketing gebruik gemaakt van sales promotie (bijv. spaarsystemen en speciale aanbiedingen/acties). Ook wordt gebruik gemaakt van digitale media (social media, website, nieuwsbrief e.d.) om contact te onderhouden met deze mensen.

In de toekomst, tegen de tijd dat het bedrijf daadwerkelijk opgestart zal worden, is het belangrijk om weer een kijkje te nemen naar het plan op papier. Tegen die tijd zijn waarschijnlijk veel dingen veranderd; nieuwe wetten & regels, een andere economische situatie en de manier waarop consumenten hierop anticiperen en de gevolgen hiervan op de horeca sector, andere trends & ontwikkelingen enzovoort. Het plan zal dan aangepast moeten worden aan de nieuwe situaties, maar zal in de basis gelijk zijn. Voor uitvoering van het plan moeten financiële middelen verzameld worden, een aantrekkelijke locatie gezocht en ingericht worden, inschrijvingen geregeld worden, vergunningen aangevraagd worden. Ook zal naar personeel gezocht moeten worden, voordat het bedrijf kan gaan draaien.

Bijlagen

B1: Enquête lunchroom bezoekers

- Hoe vaak per maand luncht u buiten de deur? (niet thuis en niet op het werk)
 - 0-1 keer
 - 2-3 keer
 - 4-5 keer
 - Vaker dan 6 keer
- Gaat u dan om zakelijke redenen lunchen of voor ontspanning en gezelligheid?
 - Zakelijk
 - Ontspanning/Gezelligheid
 - Beide
- Bij wat voor gelegenheid gaat u vaak lunchen? (meerdere antwoorden mogelijk)
 - Restaurant
 - Wegrestaurant
 - Inpandig (b.v. Warenhuis)
 - Lunchroom
- Waar hecht u het meeste waarde aan tijdens een lunch buiten de deur? (rangschikken van 1 (belangrijk) tot 6 (minst belangrijk))
 - Sfeer
 - Service
 - Kwaliteit
 - Keuzemogelijkheid
 - Prijs
 - Biologische producten
- Wat ziet u graag op de kaart wanneer u buiten de deur luncht? (meerdere antwoorden mogelijk)
 - (Warme & koude) Broodjes
 - Soep
 - Salades
 - Plates met friet
 - Tosti's
- Is er iets wat u heel graag zou zien, maar vaak mist wanneer u buiten de deur luncht?
- Wat bent u bereid te betalen voor een lunch, uitgaande van 2 personen inclusief 2 drankjes p.p.?
 - 15-20 euro
 - 20-25 euro
 - 25 euro of meer
- Wat is uw leeftijd?
 - 15-20 jaar
 - 20-35 jaar
 - 35-50 jaar
 - Ouder dan 50 jaar

B2: Survey Monkey features

Functies van een gratis account bij Survey Monkey (Basis) t.o.v. betaalde versies

BASIS Gratis EXTRA € 25 per maand BESPAAR met een jaarplan GOUD  € 300 per jaar PLATINA € 800 per jaar			
Uw plan	Upgraden »	Upgraden »	Upgraden »
ONTWERPFUNCTIES	ONTWERPFUNCTIES	ONTWERPFUNCTIES	ONTWERPFUNCTIES
10 vragen per enquête 100 reacties per enquête	Onbeperkt aantal vragen 1000 reacties per maand* * € 0,10 per extra reactie	Onbeperkt aantal vragen Onbeperkt aantal reacties	Onbeperkt aantal vragen Onbeperkt aantal reacties
Geen enquêtes met blanco labels	Geen enquêtes met blanco labels	Geen enquêtes met blanco labels	Enquêtes met blanco labels
Gebruiksvriendelijk webgebaseerd enquêteprogramma	Gebruiksvriendelijk webgebaseerd enquêteprogramma	Gebruiksvriendelijk webgebaseerd enquêteprogramma	Gebruiksvriendelijk webgebaseerd enquêteprogramma
31 enquêtesjablonen	51 enquêtesjablonen	51 enquêtesjablonen	51 enquêtesjablonen
15 soorten vragen	15 soorten vragen	15 soorten vragen	15 soorten vragen
Alle talen ondersteund (Unicode)	Alle talen ondersteund (Unicode)	Alle talen ondersteund (Unicode)	Alle talen ondersteund (Unicode)
Geen paginalogica	Paginalogica	Paginalogica	Paginalogica
Geen vraaglogica	Vraaglogica	Vraaglogica	Vraaglogica
Geen willekeurige toewijzing	Geen willekeurige toewijzing	Willekeurige toewijzing	Willekeurige toewijzing
Geen gebruik van eerder gestelde vragen en antwoorden	Geen gebruik van eerder gestelde vragen en antwoorden	Gebruik van eerdere vragen en antwoorden	Gebruik van eerdere vragen en antwoorden
Geen randomisatie van vragen	Geen randomisatie van vragen	Randomisatie van vragen	Randomisatie van vragen
Geen aangepaste thema's	Aangepaste thema's	Aangepaste thema's	Aangepaste thema's
Geen merkredame	Voorzie uw enquête van een logo	Voorzie uw enquête van een logo	Voorzie uw enquête van een logo
Randomiseren en sorteren van antwoordmogelijkheden	Randomiseren en sorteren van antwoordmogelijkheden	Randomiseren en sorteren van antwoordmogelijkheden	Randomiseren en sorteren van antwoordmogelijkheden

15 vooraf gedefinieerde visuele thema's	15 vooraf gedefinieerde visuele thema's	15 vooraf gedefinieerde visuele thema's	15 vooraf gedefinieerde visuele thema's
Voortgangsbalk voor voltooiing van enquêtes	Voortgangsbalk voor voltooiing van enquêtes	Voortgangsbalk voor voltooiing van enquêtes	Voortgangsbalk voor voltooiing van enquêtes
Automatische nummering van pagina's en vragen	Automatische nummering van pagina's en vragen	Automatische nummering van pagina's en vragen	Automatische nummering van pagina's en vragen
Respons valideren/vereisen	Respons valideren/vereisen	Respons valideren/vereisen	Respons valideren/vereisen
Volledig toegankelijk en in overeenstemming met sectie 508	Volledig toegankelijk en in overeenstemming met sectie 508	Volledig toegankelijk en in overeenstemming met sectie 508	Volledig toegankelijk en in overeenstemming met sectie 508
Geen aangepaste doorverwijzing na voltooiing van de enquête	Geen aangepaste doorverwijzing na voltooiing van de enquête	Aangepast doorverwijzen na afronding van enquête	Aangepast doorverwijzen na afronding van enquête
Geen aangepaste "dank u"-pagina	Aangepaste "dank u"-pagina	Aangepaste "dank u"-pagina	Aangepaste "dank u"-pagina
Geen afdrukbare PDF-versie	Afdrukbare pdf-versie	Afdrukbare pdf-versie	Afdrukbare pdf-versie
VERZAMELFUNCTIES	VERZAMELFUNCTIES	VERZAMELFUNCTIES	VERZAMELFUNCTIES
Stuur uw enquête uit via webkoppeling, e-mail of Twitter	Stuur uw enquête uit via webkoppeling, e-mail of Twitter	Stuur uw enquête uit via webkoppeling, e-mail of Twitter	Stuur uw enquête uit via webkoppeling, e-mail of Twitter
Geen aangepaste URL	Aangepaste URL	Aangepaste URL	Aangepaste URL
Stel uw enquête beschikbaar op Facebook	Stel uw enquête beschikbaar op Facebook	Stel uw enquête beschikbaar op Facebook	Stel uw enquête beschikbaar op Facebook
Integreer uw enquête in een pagina of op uw website	Integreer uw enquête in een pagina of op uw website	Integreer uw enquête in een pagina of op uw website	Integreer uw enquête in een pagina of op uw website
Implementeer uw enquête via een pop-up op uw website	Implementeer uw enquête via een pop-up op uw website	Implementeer uw enquête via een pop-up op uw website	Implementeer uw enquête via een pop-up op uw website
Verstuur uw enquête met ons programma voor e-mailbeheer	Verstuur uw enquête met ons programma voor e-mailbeheer	Verstuur uw enquête met ons programma voor e-mailbeheer	Verstuur uw enquête met ons programma voor e-mailbeheer
Geen betere beveiliging (SSL)	Verbeterde beveiliging (SSL)	Verbeterde beveiliging (SSL)	Verbeterde beveiliging (SSL)
ANALYSEFUNCTIES	ANALYSEFUNCTIES	ANALYSEFUNCTIES	ANALYSEFUNCTIES
Real-time resultaten	Real-time resultaten	Real-time resultaten	Real-time resultaten
Geen tekstanalyse	Geen tekstanalyse	Tekstanalyse	Tekstanalyse
Geen SPSS-integratie	Geen SPSS-integratie	SPSS-integratie	SPSS-integratie
Geen meerdere aangepaste rapporten	Meerdere aangepaste rapporten	Meerdere aangepaste rapporten	Meerdere aangepaste rapporten
Geen filtering en kruistabelleren van reacties op aangepaste criteria	Reacties filteren en kruistabelleren op aangepaste criteria	Reacties filteren en kruistabelleren op aangepaste criteria	Reacties filteren en kruistabelleren op aangepaste criteria
Geen downloaden van reacties	Reacties downloaden	Reacties downloaden	Reacties downloaden
Geen voorzieningen voor het maken en downloaden van aangepaste grafieken	Aangepaste grafieken maken en downloaden	Aangepaste grafieken maken en downloaden	Aangepaste grafieken maken en downloaden
Geen delen van reacties	Reacties delen	Reacties delen	Reacties delen
ONDERSTEUNINGSFUNCTIES	ONDERSTEUNINGSFUNCTIES	ONDERSTEUNINGSFUNCTIES	ONDERSTEUNINGSFUNCTIES
Uitstekende online ondersteuning	Uitstekende online ondersteuning	Uitstekende online ondersteuning	Uitstekende online ondersteuning
Geen versnelde antwoorden per e-mail	Antwoorden in 2 uur of minder	Antwoorden in 2 uur of minder	Antwoorden in 2 uur of minder
Geen telefonische ondersteuning	Geen telefonische ondersteuning	Geen telefonische ondersteuning	Deskundige telefonische ondersteuning voor het beantwoorden van al uw vragen (uitsluitend in het Engels)
BASIS Gratis	EXTRA € 25 per maand BESPAAR met een jaarplan	GOUD € 300 per jaar	PLATINA € 800 per jaar

B3: Analyse van enquête in Excel

1.	Hoe vaak per maand luncht u buiten de deur? (Niet thuis en niet op het werk?)								
	0-1 keer	2-3 keer	4-5 keer	<6 keer	Totaal				
Aantal	60	28	3	3	94		*totaal aantal respondenten:	94	
Percentage	63,83%	29,79%	3,19%	3,19%	100%				
2.	Gaat u dan om zakelijke redenen lunchen of voor ontspanning en gezelligheid?								
	Zakelijk	Ontspanning	Beide	totaal					
Aantal	3	80	10	93			* totaal aantal respondenten:	93	
Percentage	3,23%	86,02%	10,75%	100%					
3.	Bij wat voor gelegenheid gaat u vaak lunchen? (meerdere antwoorden mogelijk)								
	Rest/Hotel	Wegrest.	Inpandig	Lunchroom	Totaal				
Aantal	20	5	34	72	131		*totaal aantal respondenten:	92	
Percentage	21,74%	5,43%	36,96%	78,26%	142,39%	(van 92 respondenten)			
Percentage	15,27%	3,82%	25,95%	54,96%	100%	(van 131 antwoorden)			
4.	Waar hecht u het meeste waarde aan tijdens een lunch buiten de deur?								
	Sfeer	Service	Kwaliteit	Keuzemog	Prijs	Bio product	totaal		
Plaats 1	30	7	36	4	9	5	91	*totaal aantal respondenten:	91
Plaats 2	11	23	16	14	23	4	91		
Plaats 3	13	18	21	22	17	0	91		
Plaats 4	16	17	11	24	17	6	91		
Plaats 5	15	23	5	21	21	6	91		
Plaats 6	6	3	2	6	4	70	91		
Totaal:	91	91	91	91	91	91			
% op 1	32,97%	7,69%	39,56%	4,40%	9,89%	5,49%	100%		
% op 2	12,09%	25,27%	17,58%	15,38%	25,27%	4,40%	100%		
% op 3	14,29%	19,78%	23,08%	24,18%	18,68%	0,00%	100%		
% op 4	17,58%	18,68%	12,09%	26,37%	18,68%	6,59%	100%		
% op 5	16,48%	25,27%	5,49%	23,08%	23,08%	6,59%	100%		
% op 6	6,59%	3,30%	2,20%	6,59%	4,40%	76,92%	100%		
5.	Wat ziet u graag op de kaart wanneer u buiten de deur luncht? (meerdere antwoorden mogelijk)								
	Broodjes	Soep	Salades	ates met fr	Tosti's	Totaal			
Aantal	79	20	20	9	28	156	* totaal aantal respondenten:	92	
Percentage	85,87%	21,74%	21,74%	9,78%	30,43%	169,57%	(van 92 respondenten)		
Percentage	50,64%	12,82%	12,82%	5,77%	17,95%	100%	(van 156 antwoorden)		
7.	Wat bent u bereid te betalen voor een lunch, uitgaande van 2 personen inclusief 2 drankjes p.p.?								
	15-20 euro	20-25 euro	<25 euro	totaal					
Aantal	43	46	4	93			* totaal aantal respondenten:	93	
Percentage	46,24%	49,46%	4,30%	100%					
8.	Wat is uw leeftijd?								
	15-20 jaar	20-35 jaar	35-50 jaar	<50 jaar	Totaal				
Aantal	10	47	17	19	93		* totaal aantal respondenten:	93	
Percentage	10,75%	50,54%	18,28%	20,43%	100%				

6.	Is er iets wat u heel graag zou zien, maar vaak mist wanneer u buiten de deur luncht?								
	* totaal aantal respondenten: 37								
	Ikea/Hema concept: kale bolletjes voorzien van standaard beleg								
	Smoothies								
	Verschillende kleine gerechtjes vormen tot 1 gerecht (tapas-achtig)								
	Lunchmenu								
	Smoothies								
	Rekening houden met dieet wensen en gratis kraanwater								
	Carpaccio								
	Goed WiFi en stroompunten voor laptops								
	Biologische producten								
	Gezonde lunch voor kinderen								
	Verse sappen								
	Servetten								
	Dieetproducten (glutenallergie)								
	Sfeer en gezelligheid								
	Verschillende soorten yoghurt								
	Salades								
	Gerechten zonder brood								
	** de antwoorden NVT, niets o.i.d. weggelaten.								

B4: CV van de ondernemster

Marianne Veenstra

Deinrotpad 22 Almere, Flevoland 1334KB

Telefoon: 0623331048 E-mail: marianne.veenstra@student.stenden.com

Geboortedatum: 08-04-1993, In bezit van rijbewijs

Opleiding

Linde College Wolvega 2005 - 2010

Havo diploma behaald

Stenden University, Leeuwarden 2010 - heden

Studie Leisure Management

Relevante praktijkopdrachten

- Minoren Event Management 1 & Adventure Tourism
- Onderzoekstage Rocketcentrum Heerenveen: Onderzoek naar de vraag naar bedrijfsactiviteiten + organisatie openingsdag
- Event line project: projectleider musikal Jozef Sliens
- Jong Ondernemen: organisatie studentenfeest, afdeling draaiboek

Ervaring

Drafcentrum Wolvega 2007 - 2009

Ondersteuning keuken werkzaamheden en verkoop producten.

Van der Valk hotel Wolvega 2009 - 2011

Medewerker horeca

Recreatiecentrum de Eikenhof 2011 - 2013

Medewerker keuken/horeca.

Rocketcentrum Heerenveen 2012 - 2013

Medewerker horeca.

Promotie team Stenden Hogeschool 2010 - 2013

Medewerker promotie team, ondersteuning op open dagen en beurzen.

Stage Organisatieburo b.v. September 2013 – heden

Stagiair Events & Marketing

Talenkennis & computervaardigheden

Talen: Nederlands, Engels, Duits (beginner)

Computervaardigheden: kan omgaan met word, excel, powerpoint en SPSS

Hobby's

Sporten, het bezoeken van festivals en evenementen

B5: Wetten & regels horeca branche

Eet -en drinkwaren

Tabel B5.1; regels t.b.v. eet –en drinkwaren

Alcohol verkopen	- Sterke drank (15% alcohol of meer) verkopen mag alleen met een drank -en horeca vergunning. - Alcohol mag alleen verkocht worden aan personen boven de 18 jaar. Wanneer u binnen 1 jaar 3 maal betrapt wordt op het verkopen van alcohol aan jongeren beneden de 18 jaar, krijgt u een (tijdelijk) verbod op het verkopen van alcohol. - Personeel dient ouder dan 16 jaar te zijn, de leidinggevende is minimaal 21 jaar.
Drank – en horeca vergunning	- Pand moet voldoen aan inrichtingseisen. - Leidinggevende is minimaal 21 jaar en beschikt over een SVH Verklaring Sociale Hygiëne. - Politie en de Nederlandse Voedsel –en Warenautoriteit houdt toezicht op het naleven van de wet.
Inrichtingseisen	- De eisen staan in een bestand van de Drank –en horecawet. De belangrijkste punten zijn: 2 volledig van elkaar gescheiden en afsluitbare toiletgelegenheden met handenwasgelegenheden in de onmiddellijke nabijheid - Er is een mechanische ventilatie rechtstreeks in verbinding met de buitenlucht. - Er moet elektriciteit, drinkwater en een telefoon aanwezig zijn.
Etikettering levensmiddelen	- Etiketten op voorverpakte levensmiddelen moeten voldoen aan het Warenwetbesluit Etikettering. - Verplicht staat er op het etiket: naam van het product, netto hoeveelheid, de minimale houdbaarheidsdatum of uiterste consumptiedatum, gegevens over producent, verpakker of verkoper.
Legionella	- Legionella is een infectie van de luchtwegen en verspreid zich via leidingwater, sproeiwater en (zwem)badwater. Tips om verspreiding te voorkomen vermeldt de KHN. - Voor hotels, zwembaden, campings en jachthavens gelden strenge regels. Zij moeten een gecertificeerd bedrijf inschakelen om een legionellabeheersplan op te stellen.
Warenwet	- De warenwet beschrijft regels over o.a. etikettering en hygiënische bereiding van producten. - De Nederlandse Voedsel en Warenautoriteit controleert of bedrijven de regels naleven.

Bron: Antwoord voor bedrijven (z.d.)

Kraam, uitstalling of terras

Tabel B5.2; regels t.b.v. kraam, uitstalling of terras

Plaatsen van kraam, uitstalling of elektrisch speeltoestel	• Moet voldoen aan de regels van openbare orde, brandveiligheid en verkeersveiligheid • Deze regels staan besproken in de Algemene Plaatselijk Verordening van de gemeente
Ventvergunning	• Nodig wanneer u aan de deur of op straat producten of diensten verkopen. • Per gemeente verschilt of er een vergunning nodig is of dat een melding voldoende is.
Terrasvergunning	• In sommige gemeenten moet u een aanvulling hebben op de drank –en horecaverunning, exploitatievergunning of de omgevingsvergunning en geen aparte terrasvergunning • In sommige gemeentes mag u alleen tijdens het “terrasseizoen” een terras gebruiken.

Bron: Antwoord voor bedrijven (z.d.)

Logies

Tabel B5.3; regels t.b.v. logies

Nachtregister	• Bij het aanbieden van overnachtingen in u hotel of B&B dient een nachtregister bijgehouden te worden van iedere gast. • Gegevens in het nachtregister: Naam & woonplaats van de gast, datum van aankomst en welk identiteitsbewijs de gast heeft.
---------------	---

Bron: Antwoord voor bedrijven (z.d.)

Opening –en bevoorradingstijden

Tabel B5.4; regels t.b.v. opening en bevoorrading

Openingstijden	• In de meeste gemeenten gelden specifieke opening –en sluitingstijden. • Wanneer u buiten deze tijden open wil zijn, moet een ontheffing aangevraagd worden.
Bevoorradingstijden	• Grote gemeenten hebben vaak vaste tijden voor laden en lossen vastgesteld (voornamelijk in de binnensteden) • Voor het laden en lossen buiten deze vastgestelde tijden is een ontheffing nodig.
Winkeltijden	• Winkels mogen geopend zijn op werk –en zaterdagen tussen 06:00 en 22:00

Bron: Antwoord voor bedrijven (z.d.)

Speel –en attractietoestellen

Tabel B5.5; regels t.b.v. speeltoestellen

Veiligheidseisen	• Speel –en attractietoestellen dienen een certificaat van goedkeuring te hebben van het Warenwetbesluit attractie –en speeltoestellen (WAS) • Jaarlijks worden toestellen gecontroleerd door een keuringsinstelling en deze gegevens worden bijgehouden in een logboek
Bouwen	• De bouw van een attractietoestel moet gemeld worden bij de Nederlandse Voedsel en Waren autoriteit • Mogelijk is een omgevingsvergunning nodig van de gemeente

Bron: Antwoord voor bedrijven (z.d.)

Horecapand en omgeving

Tabel B5.6; regels t.b.v. horecapand en omgeving

Omgevingsvergunning	• De omgevingsvergunning bestaat sinds oktober 2010 en deze vervangt andere losse vergunningen, o.a. de bouwvergunning, sloopvergunning, milieuvergunning etc.
Bestemmingsplan	• Het bestemmingsplan van de gemeente omschrijft wat er met de ruimte in de gemeente mag gebeuren, hierin kan u dus zien of de ruimte die u in gedachte heeft gebruikt mag worden voor horeca en/of winkel.
Algemene Plaatselijke Verordening	• Beschrijft de regelgeving m.b.t. openbare orde en veiligheid. Iedere gemeente bezit een eigen APV en iedereen in de gemeente dient zich eraan te houden
Exploitatievergunning	• In een aantal gemeenten is een exploitatievergunning nodig, hierin staan eisen uit de Algemene Plaatselijke Verordening m.b.t. openbare orde en veiligheid • De vergunning wijzigt wanneer de rechtsvorm veranderd, de organisatie nieuwe activiteiten gaat uitvoeren, u gaat uitbreiden d.m.v. verbouwing, u een terras neemt of andere leidinggevenden in dienst neemt.
Franchise onderneming	• Samenwerking tussen de franchisenemer en franchisegever; de nemer maakt gebruik van de naam, het concept of reclame van de geveer.
Buma	• Wanneer u in uw bedrijf muziek laat horen, moet er toestemming gegeven worden door de uitgever. • Dit kan aangevraagd worden door het kopen van een licentie.
Rookverbod	• Er mag gerookt worden op geheel afgesloten terrassen of volledig afgesloten rookkamers. Hier mag niet bediend worden. • Werknemer heeft recht op een rookvrije werkplek.

Bron: Antwoord voor bedrijven (z.d.)

Reclame en promotie

Tabel B5.7; regels t.b.v. reclame en promotie

Reclame verspreiden	• Voor het verspreiden van reclame materiaal huis-aan-huis heeft u een vergunning of toestemming nodig van de gemeente • Ook voor het verspreiden van reclame materiaal op straat is toestemming of een vergunning van de gemeente nodig
Reclame maken	• De reclame moet voldoen aan de Nederlandse Reclame Code (ook op sociale media)
Reclamevoertuig	• Voor het parkeren van een voertuig met reclame moet een ontheffing aangevraagd worden bij de gemeente

Bron: Antwoord voor bedrijven (z.d.)

Speelautomaten en kansspelen

Tabel B5.8; regels t.b.v. speelautomaten

Kansspelen	• Bij kansspelen kan een prijs gewonnen worden, maar de spelers hebben geen overwegende invloed op het spel. Hiervoor is een vergunning nodig. • Ook voor winkelweek acties en incidentele loterijen is een vergunning nodig.
Speelautomaat	• Voor het plaatsen van een speelautomaat zijn mogelijk 2 vergunningen nodig: een exploitatievergunning en een aanwezigheidsvergunning

Bron: Antwoord voor bedrijven (z.d.)

B6: De omgevingsvergunning

Figuur B6.1; Omgevingsvergunning

Toestemmingen die opgaan in de omgevingsvergunning

Wet/verordening	Artikel	Toestemming	Huidig bevoegd gezag
► Wet ruimtelijke ordening	► 3.3	► Aanlegvergunning en sloopvergunning o.g.v. het bestemmingsplan	► B&W
	► 3.6, lid 1, c	► ontheffing van het bestemmingsplan in bij het plan aangewezen gevallen	► B&W
	► 3.7, lid 3	► aanlegvergunning en sloopvergunning op grond van een voorbereidingsbesluit	► B&W
	► 3.7, lid 4	► in het voorbereidingsbesluit opgenomen ontheffing van het in het voorbereidingsbesluit opgenomen verbod om het bestaande gebruik te wijzigen	► B&W
	► 3.10	► Projectbesluit	► Gemeenteraad (delegatie aan B&W mogelijk)
	► 3.22, lid 1	► Tijdelijke ontheffing van het bestemmingsplan	► B&W
	► 3.23, lid 1	► Ontheffing van het bestemmingsplan in bij amvb aangegeven gevallen van beperkte planologische betekenis	► B&W
	► 3.27, lid 1	► projectbesluit ten behoeve van project van provinciaal belang	► PS (delegatie aan GS mogelijk)
	► 3.29, lid 1	► projectbesluit ten behoeve van project van nationaal belang	■ Min VROM
	► 3.38, lid 3	► aanlegvergunning en sloopvergunning op grond van beheersverordening	► B&W
	► 3.38, lid 4	► ontheffing van de beheersverordening in bij de verordening aangewezen gevallen	► B&W
	► 3.38, lid 6	► tijdelijke ontheffing van de beheersverordening	► B&W
	► 3.38, lid 6	► Ontheffing van een beheersverordening in bij amvb aangewezen gevallen van beperkte planologische betekenis	► B&W
	► 3.40, lid 1	► buiten toepassingverklaring van de beheersverordening ten behoeve van de realisering van een project	► Gemeenteraad (delegatie aan B&W mogelijk)
	► 3.41, lid 1	► buiten toepassingverklaring van de beheersverordening ten behoeve van de realisering van project van provinciaal belang	► PS (delegatie aan GS mogelijk)
	► 3.42, lid 1	► buiten toepassingverklaring van de beheersverordening ten behoeve van de realisering van een project van nationaal belang	► Min VROM
	► 4.1, lid 3	► mogelijkheid tot ontheffing van de bij provinciale verordening gestelde regels, voor zover deze rechtstreeks werken	► GS
	► 4.1, lid 5	► aanlegvergunning, sloopvergunning of ontheffing van een verbod om het bestaande gebruik te wijzigen bij een verklaring dat een provinciale verordening als bedoeld in artikel 4.1 wordt voorbereid	► GS
	► 4.2, lid 3	► aanlegvergunning, sloopvergunning of ontheffing van een verbod om het bestaande gebruik te wijzigen op grond van een voorbereidingsbesluit bij een aanwijzing van de provincie	► GS
	► 4.3, lid 3	► mogelijkheid tot ontheffing van de algemene regels van het Rijk, voor zover deze rechtstreeks werken	► Min VROM

Bron: Rijksoverheid (2009)

Tabel B6.2; Omgevingsvergunning vervolg

Toestemmingen die opgaan in de omgevingsvergunning

Wet/verordening	Artikel	Toestemming	Huidig bevoegd gezag
	▶ 4.3, lid 4	▶ aanlegvergunning, sloopvergunning of ontheffing van een verbod om het bestaande gebruik te wijzigen bij een verklaring dat algemene regels als bedoeld in artikel 4.3 worden voorbereid	▶ Min VROM
	▶ 4.4, lid 3	▶ aanlegvergunning, sloopvergunning of ontheffing van een verbod om het bestaand gebruik te wijzigen op grond van een voorbereidingsbesluit bij een aanwijzing van het Rijk	▶ Min VROM
	▶ 6.12, lid 6	▶ Ontheffing van een verbod tot uitvoering van werken en werkzaamheden in gevallen waarin dat in een exploitatieplan is bepaald	▶ B&W
	▶ 6.13, lid 2, e	▶ In het exploitatieplan een ontheffingstelsel op te nemen van eisen en regels die in het exploitatieplan gesteld worden	▶ Gemeenteraad (delegatie aan B&W mogelijk)
▶ Woningwet	▶ 40, lid 1	▶ Bouwvergunning	▶ B&W
▶ Bouwverordening	▶ 6	▶ Ontheffing van het Bouwbesluit	▶ B&W
		▶ Sloopvergunning	▶ B&W
		▶ Ontheffing van voorschrift Bouwverordening	▶ B&W
▶ Besluit brandveilig gebruik bouwwerken	▶ 2.11.1, lid 1	▶ Gebruiksvergunning	▶ B&W
▶ Wet milieubeheer	▶ 8.1, lid 1	▶ Milieuvergunning	▶ B&W/GS/Min EZ/Min Vrom
	▶ 8.19, lid 2	▶ Meldingsplicht veranderingen van de inrichting of van de werking daarvan	▶ B&W/GS/Min EZ/Min Vrom
▶ Mijnbouwwet	▶ 40	▶ Mijnbouwmilieuvergunning	▶ Min EZ
▶ Wet verontreiniging oppervlakte wateren/ Wet milieubeheer	▶ 1, lid 2	▶ Vergunning voor indirecte lozingen (in het huidige systeem zijn dit twee vergunningen, nl. Wvo en Wm)	▶ Wvo: Waterschap
	▶ 10.30, lid 3		▶ Wm: lozingen buiten inrichtingen
	▶ 10.63		▶ B&W. Lozingen binnen inrichtingen (lvb): B&W/GS/MinVrom
▶ Monumentenwet 1988	▶ 11, lid 2	▶ Monumentenvergunning	▶ Min OCW
	▶ 37, lid 1	▶ Sloopvergunning in beschermde stad- of dorpsgezichten	▶ B&W
▶ Provinciale verordening		▶ Monumentenvergunning	▶ GS
▶ Gemeentelijke verordening		▶ Monumentenvergunning	▶ B&W
▶ Provinciale verordening		▶ Opslagvergunning (roerende zaken)	▶ GS
▶ Provinciale verordening		▶ Aanleggen en veranderen v.e. weg	▶ GS
▶ Gemeentelijke verordening		▶ Aanleggen en veranderen v.e. weg	▶ B&W
▶ Gemeentelijke verordening		▶ Opslagvergunning (roerende zaken)	▶ B&W
▶ Gemeentelijke Verordening		▶ Uitwegvergunning	▶ B&W
▶ Provinciale Verordening		▶ Uitwegvergunning	▶ GS
▶ Gemeentelijke Verordening		▶ Vergunning voor het hebben van een alarminstallatie (geluid en licht) aan een onroerende zaak	▶ B&W
▶ Gemeentelijke Verordening		▶ Kapvergunning	▶ B&W
▶ Gemeentelijke verordening		▶ Reclamevergunning	▶ B&W
▶ Gemeente-, provincie-, waterschapsverordening		▶ Toestemmingen uit gemeentelijke / provinciale / waterschapsverordeningen die via 2.2, lid 2 Wabo in de verordeningen zijn aangewezen	▶ B&W/GS/Waterschap

Bron: Rijksoverheid (2009)

B7: De exploitatievergunning

Een exploitatievergunning is een vergunning die verplicht is voor bedrijven die veel spijzen en dranken verkopen. Zo ook voor horeca bedrijven, een exploitatievergunning wordt afgegeven door de burgemeester van de gemeente. In de APV (Algemene Plaatselijke Verordening) staat wanneer zo'n vergunning moet worden geweigerd of ingetrokken. De vergunning is persoonsgebonden. (Kenniscentrum Horeca, z.d.)

De eisen waaraan voldaan moet worden om een exploitatievergunning te krijgen verschillen per gemeente. Gekeken naar de gemeente waarin De Happerij wil ondernemen, gemeente Súdwest-Fryslân, is een exploitatievergunning nodig voor ieder horecabedrijf. Ook waar geen alcohol wordt geschonken. Op basis van regels in de APV van de gemeente wordt een exploitatievergunning vaak afgegeven wanneer voldaan wordt aan de volgende punten:

- U wilt een horecazaak starten of overnemen
- De ondernemingsvorm wijzigt
- Beheer/Bedrijfsvoering wijzigt
- De woon- en leefsituatie in de omgeving van het horecabedrijf en/of de openbare orde mogen niet op ontoelaatbare wijze worden belast door de aanwezigheid van het horecabedrijf. Daarom toetst de gemeente na vergunningaanvraag of en zo ja welke maatregelen nodig zijn om dit te voorkomen.
- De houder en/of beheerder (leidinggevende) is van goed levensgedrag. Dit betekent onder andere dat de houder/leidinggevende geen strafblad heeft. De gemeente wil vaak ook een Verklaring omtrent het gedrag (VOG) hebben.
- Houder/leidinggevende is 21 jaar of ouder.
- Het geldende bestemmingsplan biedt ruimte voor de door u gewenste horeca-activiteiten.
- Vaak vraagt de gemeente ook een Bibob-vragenlijst in te vullen. Met de antwoorden op deze lijst kan de gemeente bepalen of er een risico is dat de vergunning gebruikt gaat worden voor criminele activiteiten.

In de Algemene Plaatselijke Verordening van de gemeente Súdwest-Fryslân staat in hoofdstuk 8 een stuk geschreven over toezicht op openbare inrichtingen, welke voor De Happerij van belang kunnen zijn (Gemeente Súdwest-Fryslân, 2013). Hier staat het volgende geschreven:

Artikel 2:27 Begripsbepalingen

In deze afdeling wordt verstaan onder:

- *Onder openbare inrichting wordt in deze paragraaf verstaan: de voor het publiek toegankelijke, besloten ruimte waarin bedrijfsmatig of in een omvang alsof zij bedrijfsmatig was logies wordt verstrekt of dranken worden geschonken of rookwaren of spijzen voor directe consumptie worden bereid of verstrekt. Onder een openbare inrichting worden in ieder geval verstaan: een hotel, restaurant, pension, café, cafetaria, snackbar, discotheek, buurthuis of clubhuis. Onder openbare inrichting wordt mede verstaan een bij dit bedrijf behorend terras en de andere aanhorigheden.*
- *terras: een buiten de besloten ruimte van de openbare inrichting liggend deel daarvan waar sta- of zitgelegenheid kan worden geboden en waar tegen vergoeding dranken kunnen worden geschonken of spijzen voor directe consumptie kunnen worden bereid of verstrekt.*

Artikel 2:28 Exploitatie openbare inrichting

- *Het is verboden een openbare inrichting te exploiteren zonder vergunning van de burgemeester.*
- *De burgemeester weigert de vergunning als bedoeld in het eerste lid indien de vestiging of de exploitatie van het horecabedrijf in strijd is met een geldend bestemmingsplan of een Leefmilieuverordening.*
- *Onverminderd het bepaalde in artikel 1:8 kan de burgemeester de vergunning geheel of gedeeltelijk weigeren indien naar zijn oordeel moet worden aangenomen dat de woon- en leefsituatie in de omgeving van de openbare inrichting of de openbare orde op ontoelaatbare wijze nadelig wordt beïnvloed.*
- *Bij de toepassing van de in het derde lid genoemde weigeringsgrond houdt de burgemeester rekening met het karakter van de straat en de wijk, waarin de openbare inrichting is gelegen of zal zijn gelegen, de aard van de openbare inrichting en de spanning, waaraan het woonmilieu ter plaatse reeds blootstaat of bloot zal komen te staan door de exploitatie van de openbare inrichting.*
- *De burgemeester weigert de vergunning als bedoeld in het eerste lid indien de aanvrager geen verklaring omtrent gedrag overlegt die uiterlijk drie maanden voor de datum waarop de vergunningaanvraag is ingediend, is afgegeven.*
- *Op de vergunning is paragraaf 4.1.3.3 van de Algemene wet bestuursrecht (positieve fictieve beschikking bij niet tijdig beslissen) niet van toepassing.*

Artikel 2:28a Vrijstelling vergunningplicht

- *De burgemeester kan bepalen, dat het verbod genoemd in het eerste lid van artikel 2:28 niet geldt voor één of meer in dat besluit aangeduide soorten openbare inrichtingen in de gehele gemeente dan wel in één of meer daarin aangewezen gedeelten van de gemeente.*
- *De exploitatie van een openbare inrichting, waarop een besluit als bedoeld in het eerste lid van toepassing is, moet zodanig geschieden dat daardoor de woon- en leefsituatie in de omgeving van het horecabedrijf en/of de openbare orde niet op ontoelaatbare wijze nadelig worden beïnvloed.*

Artikel 2:28b Exploitatie terras

- *Het is verboden een terras te exploiteren zonder vergunning van de burgemeester.*
- *De vergunningplicht in het eerste lid is niet van toepassing voor openbare inrichtingen die beschikken over een vergunning als bedoeld in artikel 2:28, eerste lid, waarin de exploitatie van een terras is geregeld. 10*
- *Onverminderd het bepaalde in artikel 1:8 weigert de burgemeester de vergunning als bedoeld in het eerste lid indien de vestiging of de exploitatie van het terras in strijd is met een geldend bestemmingsplan.*
- *In afwijking van het bepaalde in artikel 2:10 beslist de burgemeester in geval een of meer bij de openbare inrichting behorende terrassen zich op de weg bevinden over de ingebruikneming*

van die weg ten behoeve van het terras.

- *De burgemeester kan de in het vierde lid bedoelde ingebruikneming van die weg ten behoeve van een of meer bij een openbare inrichting behorende terrassen weigeren: a. indien dat gebruik schade toebrengt aan de weg dan wel gevaar oplevert voor de bruikbaarheid van de weg of voor het doelmatig en veilig gebruik daarvan; b. indien dat gebruik een belemmering kan vormen voor het doelmatig beheer en onderhoud van de weg.*
- *Het bepaalde in het derde en vierde lid geldt niet, voor zover in het daarin geregelde onderwerp wordt voorzien door de Wet beheer rijkswaterstaatswerken of de Wegenverordening provincie Fryslân.*

Artikel 2:28c Ondersteunende horeca

- *Het verbod in het eerste lid van artikel 2:28 geldt niet voor een openbare inrichting in een winkel als bedoeld in artikel 1 van de Winkeltijdenwet voor zover de horeca een nevenactiviteit is van de winkelactiviteit met dien verstande dat de horeca-activiteit niet meer dan 10% van het totale overdekte en omsloten bruto vloeroppervlak bedraagt met een maximum van 150 m².*
- *Voor een openbare inrichting als bedoeld in het eerste lid gelden dezelfde sluitingstijden als voor de winkel.*
- *Voorts geldt het verbod in het eerste lid van artikel 2:28 niet voor: a. een horecabedrijf in zorginstellingen; b. een horecabedrijf in musea; c. een horecabedrijf in ziekenhuizen; d. een horecabedrijf in scholengemeenschappen; e. bedrijfskantines.*

Artikel 2:28d Vergunningaanvraag

- *In de aanvraag voor een vergunning als bedoeld in artikel 2:28 wordt in ieder geval vermeld:*
 - *door welke personen de openbare inrichting zal worden geëxploiteerd;*
 - *welke personen als leidinggevende in de openbare inrichting zullen optreden;*
 - *de aard van de openbare inrichting;*
 - *bewijs waaruit blijkt dat de exploitant gerechtigd is tot het gebruik van de ruimte bestemd voor de openbare inrichting;*
 - *bewijs van inschrijving in het Handelsregister bij de Kamer van Koophandel.*
- *Per inrichting wordt niet meer dan één aanvraag gelijktijdig behandeld.*

Artikel 2:28e Nadere eisen

- *De artikelen 3 en 7 van het Besluit eisen inrichtingen Drank- en Horecawet zijn van overeenkomstige toepassing op een inrichting als bedoeld in het tweede lid.*
- *Voor het verkrijgen van een vergunning tot het exploiteren van een inrichting waarin bedrijfsmatig,*

al dan niet door middel van een automaat, etenswaren en/of alcoholvrije dranken voor gebruik ter plaatse worden verstrekt moeten de leidinggevenden de leeftijd van eenentwintig jaar hebben bereikt.

- *De burgemeester kan ontheffing verlenen van het bepaalde in het eerste lid en van de leeftijdsgrens als bedoeld in het tweede lid met dien verstande dat de leeftijd van betrokkene niet lager mag zijn dan achttien jaar.*

Artikel 2:29 Sluitingstijden

- *Openbare inrichtingen zijn gesloten tussen 01.00 uur en 06.00 uur.*
- *Het is verboden een openbare inrichting voor bezoekers geopend te hebben of bezoekers in de inrichting te laten verblijven na sluitingstijd.*
- *De burgemeester kan door middel van een vergunningvoorschrift andere sluitingstijden vaststellen voor een afzonderlijk horecabedrijf of een daartoe behorend terras.*
- *Het eerste lid is niet van toepassing op openbare inrichtingen die zich richten op het winkelend publiek (dagzaken).*
- *Voor een openbare inrichting als bedoeld in het vierde lid, gelden dezelfde sluitingstijden als voor een winkel.*
- *De burgemeester kan ontheffing verlenen van de sluitingstijd.*
- *Het is verboden in een openbare inrichting waaraan ontheffing is verleend van de sluitingstijd tot 04.00 uur, bezoekers toe te laten na 02.00 uur.*
- *Het eerste en zesde lid zijn niet van toepassing op situaties waarin bij of krachtens de Wet milieubeheer is voorzien.*
- *Op de ontheffing is paragraaf 4.1.3.3 van de Algemene wet bestuursrecht (positieve fictieve beschikking bij niet tijdig verlenen) niet van toepassing.*

Artikel 2:30 Afwijking sluitingstijden; tijdelijke sluiting

De burgemeester kan in het belang van de openbare orde, veiligheid, zedelijkheid of gezondheid, of in geval van bijzondere omstandigheden, te zijner beoordeling, voor een of meer openbare inrichtingen tijdelijk andere dan de geldende sluitingstijden vaststellen of tijdelijk sluiting bevelen.

Het eerste lid is niet van toepassing in die situaties waarin artikel 13b van de Opiumwet voorziet.

Artikel 2:31 Verboden gedragingen

Het is verboden in een openbare inrichting:

de orde te verstoren;

zich te bevinden na sluitingstijd of gedurende de tijd dat de inrichting gesloten dient te zijn op grond van een besluit krachtens artikel 2:30 eerste lid;

op het terras spijzen of dranken te verstrekken aan personen die geen gebruik maken van de zitplaatsen die aanwezig zijn op het terras.

Artikel 2:32 Handel binnen openbare inrichtingen

In dit artikel wordt onder handelaar verstaan: de handelaar als bedoeld in artikel 1 van de algemene maatregel van bestuur op grond van artikel 437, eerste lid, van het Wetboek van Strafrecht.

De exploitant van een openbare inrichting staat niet toe dat een handelaar of een voor hem handelend persoon in dat bedrijf enig voorwerp verwerft, verkoopt of op enig andere wijze overdraagt.

Het in het tweede lid gestelde geldt niet voor openbare verkopen en veilingen.

B8: Bouweisen horeca inrichting

De Drank- en Horecawet stelt een aantal eisen aan de inrichting van uw bedrijf. Uiteraard gelden deze eisen alleen als u een Drank- en Horecawetvergunning nodig heeft. Onderstaande de inrichtingseisen volgens de Koninklijke Horeca Nederland (z.d.).

Definities wettekst

Inrichting: uw bedrijf

Lokaliteiten: voor publiek toegankelijke ruimtes, exclusief toiletten en dergelijke

Aan elkaar grenzende ruimten vallen onder één lokaliteit als zij:

- met elkaar verbonden zijn door een permanente wandopening:
 - met een hoogte van ten minste 2,20m van de vloer af gemeten
 - met een breedte van tenminste tweederde van de scheidingswand met een minimum van 2,40m
- alleen gescheiden zijn door een afscheiding van lager dan 1,25m van de vloer af gemeten

Aan welke bepalingen moet de inrichting voldoen waarin ik mijn horecabedrijf uitoefen?

- Ten minste één horecalokaleiteit aanwezig met een vloeroppervlakte van minstens 35m².
 - Een horecalokaleiteit heeft een hoogte van ten minste 2,40m van de vloer af gemeten. Nieuw te bouwen horecagelegenheden moeten volgens het bouwbesluit een hoogte hebben van 2,60m.
 - Een horecalokaleiteit heeft een goed werkende mechanische ventilatie-inrichting die rechtstreeks de buitenlucht in verbinding staat en een luchtverversingscapaciteit van $3,8 \times 10^{-3}$ m³/s per m² vloeroppervlakte heeft. Omgerekend betekent dit een luchtverversingsfrequentie van 5,7 keer per uur bij een hoogte van 2,40m.
 - U heeft een voorziening voor elektriciteit, zodat u beschikt over energie.
 - U beschikt over een drinkwatervoorziening, zodat u voor consumptie en hygiëne geschikt water heeft.
 - U beschikt over een voorziening voor het voeren van telefoongesprekken.
 - In de onmiddellijke nabijheid van uw horecagelegenheid zijn ten minste twee volledig van elkaar gescheiden toiletgelegenheden aanwezig.
 - Elke toiletgelegenheid bevat ten minste:
 - een of meer behoorlijke en afsluitbare toiletruimte
 - een of meer behoorlijke voorzieningen om de handen met goed stromend water te kunnen wassen.
- De toiletruimten zijn niet rechtstreeks toegankelijk vanuit een horecalokaleiteit.

B9: Opzet menukaart De Happerij

	Koude dranken	Frisdranken €1,90 Melk of Karnemelk €1,50 Limonade €1,00 Smoothie van de week * €3,00		Alcohol houdend	Bier van de tap 25 cl €2,40 Maltbier €2,50 Seizoensbier * €3,50 Huiswijn (wit, rood, rose) €3,50 Chardonnay €3,75		Warme dranken	Koffie €1,90 Cappuccino €2,10 Espresso €2,00 Latte Machiato €2,30 Koffiesiroop (Chocolade, Caramel of Amandel) €0,50	Snacks/ Voor bij de koffie	Bittergarnituur (8 stuks) €4,95 Kaasplankje €7,50 Stokbrood met tapenade en kruidenboter €4,50 Nachos €6,50 Appeltaart €4,50 Cheesecake €5,00	Thee €1,90 Verse Muntthee €2,10 Warme Chocolademelk Met slagroom €1,90 €0,25	* De bediening wil u graag meer vertellen over producten met een sterretje		Dijkstraat 41 Bolsward, Friesland 8701 KC Telefoon 06 - 2353 1048 Website: www.happerijbolsward.nl
--	------------------------	---	--	--------------------------	--	--	------------------------	---	-------------------------------------	---	--	---	--	---



Tosti's

Creëer je eigen tosti:

1. Wit/ bruin brood €3,00
2. Jong belegen kaas/ Oude kaas/ Geitenkaas/ Mozzarella €0,50 p.s.
3. Parmaham/ Salami/ Kipfilet/ Chorizo €0,50 p.s.
4. Tomaat/ Rode ui/ Pesto €0,25 p.s.

Salades

Creëer je eigen salade:

1. Usbergsla/ gemixte sla €2,00
2. Gerookte kip/ Geitenkaas/ Tonijn/ Bacon/ Garnalen €4,00
3. Tomaten/ Komkommer/ Augurken/ Stukjes appel/ Olijven/ Walnoten/ Rode ui €0,50
4. Yoghurt/ Honing/Mosterd/ -of Komkommerdressing €0,25



Soepen

Tomatensoep met ballen	€4,50
Thaise Kippensoep (pittig)	€4,50
Frans uiensoep	€5,00
Mosterdsoep met spek/ prei	€5,00

Sandwiches

GEZOND: *parmaham/ oude kaas/ komkommer/ tomaat/ ei* €6,50

ITALIAN:

Pesto/ Mozzarella/ kipfilet/ kaas €6,95
 CLUB: *sla/ komkommer/ tomaat/ ei/ bacon/ mayonaise* €7,50

Voor de kids

Poffertjes met poedersuiker €3,50
 Een boterham met kaas, pindakaas of jam €2,00



Koude Broodjes

Filet American - rode ui en ei	€6,75
Roomkaas - komkommer en tuinkruiden	€6,50
Carpaccio	€7,50
Romige brie - walnoten en honing	€6,50
Eier of kipsalade	€6,00
Gezond - kaas/ ham/ ei/ augurk/ komkommer/ tomaat	€6,00
Zalm - kappertjes	€7,95

Warme Broodjes

Beenham - honingmosterd saus	€6,75
Bal speciaal - kaas, ui en ketchup	€6,50
Hamburger - champignons/ ui/ kaas	€7,50
Kipburger - Sla/ Kaas/ Chilisaus	€7,00
Kroketten met brood - 1x rundvlees en 1x satekroket	€6,50
Diverse uitsmijters	vanaf €5,50

B10: Functie omschrijvingen personeel

Functiebenamingen moeten volgens de cao voorwaarden gebaseerd zijn op de referentiefuncties die opgesteld zijn door de brancheverenigingen en die beschreven staan in het handboek referentiefuncties Horeca. Voor De Happerij zijn de volgende functies van belang:

Medewerker bediening

De medewerker bediening komt voornamelijk voor in het reguliere horeca bedrijf, al dan niet onderdeel uitmakend van een keten. Kenmerkend in de functie is de dienstverlening in het algemeen en het reageren op de verwachtingen en wensen van de gast in het bijzonder. De medewerker bediening is primair verantwoordelijk voor het serveren van dranken en gerechten, maar kan (afhankelijk van het niveau en de aard van de formule) ook worden ingezet op het opnemen van bestellingen, aannemen van tafelreserveringen en afrekenen met gasten.

Tabel B10.1; Taken van de medewerker bediening

Resultaatgebieden	Taken	Resultaatindicatoren
Vorbereiding van de bediening	Verzorgen van mise en place, zoals dekken/klaarmaken van tafels, klaarleggen van bestek en tafellinnen e.d. Assisteren bij de opbouw van zalen (recepties en partijen)	Juiste, tijdige en volledige voorbereiding Tafels gedekt volgens instructie Uiterlijke staat omgeving (opgeruimd, schoon) Conform voorschriften (o.m. instructie, werkmethoden, HACCP en presentatie)
Bediening	Ontvangen en placenten van gasten Opnemen van bestellingen en geven van informatie, waar nodig raadplegen van leidinggevende of de keuken over bijzondere wensen van gasten Doorgeven van bestellingen aan keuken of buffet Zo nodig zelf klaarmaken van eenvoudige bestellingen (inschenken van dranken, klaarmaken van kleine gerechte/snacks e.d. Serveren van gerechten, dranken	Gasttevredenheid (benadering, omgang, wijze van uitserveren) Naleving hygiëne voorschriften Volledigheid en juistheid van verstrekte informatie.
Kassa –en verantwoordingwerkzaamheden	Controleren, afdragen en verantwoorden van ontvangen gelden Opmaken van rekening en afrekenen met gasten Aannemen/noteren van tafelreserveringen, afstemmen met leidinggevende in geval van bijzondere vragen of	Kasverschillen Volgens procedure

	verwachte problemen met de tafelbezetting	
Opruim –en schoonmaak werkzaamheden	Op –en afruimen na afloop Opruimen/ schoonmaken van publiek –en werkruimten	Opgeruimde/ schone werkomgeving Conform voorschriften

Bron: Register Referentiefuncties Horeca (2014)

Bezwarende omstandigheden:

- Krachtinspanning bij het tillen van bladen, stapels borden e.d.
- Lopend en staand werken, manoeuvreren met borden/ bladen
- Soms sprake van werkdruk bij pieken in het werkaanbod
- Kans op letsel door branden aan warme/ heten borden/ schalen

Tabel B10.2; Competenties medewerker bediening

Gastgerichtheid	• Hoffelijk, welgemanierd • Kent geen "Nee" als antwoord • Biedt ook ongevraagd extra service • Weet hoe gasten optimaal te helpen
Flexibiliteit	• Staat open voor verandering • Schakelt snel tussen verschillende werkzaamheden • Accepteert dat het werk door anderen en omstandigheden bepaald wordt
Inzet tonen	• Bereid om alles aan te pakken • Niet snel tevreden • Stopt pas als het werk klaar is • Neemt verantwoordelijkheid
Oog voor detail	• Werkt grondig en controleert zijn/haar eigen werk • Werkt ordelijk en overzichtelijk • Werkt volgens procedures
Betrokkenheid	• Trots op het bedrijf en de bijdrage die hij/zij hierin levert • Spreekt positief over het bedrijf • Voelt zich prettig bij de cultuur van het bedrijf

Bron: Register Referentiefuncties Horeca (2014)

Medewerker sales

De medewerker sales vergroot voornamelijk vanuit de binnendienst de omzet door (ondersteuning van) marktverkenning/ beursbezoek en acquisitie (outbound) binnen de gedefinieerde doelgroepen. Hij/zij behandelt aanvragen, adviseert potentiële klanten over de (on)mogelijkheden en kosten, stelt offertes op en bewaakt de opvolging. Voorts coördineert hij/zij de voorbereiding en draagt de boeking over aan betrokken afdelingen/functionarissen.

Tabel B10.3; Taken medewerker sales

Resultaatgebieden	Taken	Resultaatindicatoren
Acquisitie	• Verzamelen van informatie over mogelijke doelgroepen aan de hand van openbare gegevens • Voorbereiden (en bezoeken) van beurzen, bedrijfscontactdagen e.d. • Opsporen en leggen van contacten met potentiële relaties, geven van informatie over faciliteiten, arrangementen, prijzen e.d. • Ontvangen (en zo nodig bezoeken) van relaties en verzorgen van rondleidingen • Bespreken van wensen/eisen en opstellen van offertes • Bewaken van de opvolging van uitstaande offertes	• Bruikbaarheid verzamelde informatie • Slagingspercentage acquisitie • Prospecttevredenheid • Conform procedure, werkmethodes • Tijdige opvolging uitstaande offertes. • Opbrengst uit nieuwe contacten
Behandeling aanvragen	• Inventariseren van wensen, doen van suggesties over de uitvoering binnen de budgettaire mogelijkheden • Informeren van uitvoerende afdelingen over afspraken en bijzonderheden • Oplossen van problemen en behandelen van klachten voor en na realisatie • Afroepen van benodigde diensten/faciliteiten en maken van	• Kwaliteit advies • Klanttevredenheid (tijdens proces/ achteraf) • Optimale klachtafhandeling • Conform procedure, werkmethodes • Tijdige en volledige informatie-uitwisseling • Inhuur diensten/faciliteiten binnen contractcondities

	operationele afspraken met derde binnen contractcondities	
Informatie en administratie	• Vastleggen van contacten, bezoeken, bezoekresultaten e.d. en bijhouden van een bestand met relaties/ contactpersonen • Bijhouden van informatie over diensten en faciliteiten leverende organisaties • Controleren en (laten) paraferen van ontvangen en te versturen facturen	• Beschikbaarheid/ terugvindbaarheid van informatie • Actualiteit informatie • Tijdige en juiste accordering facturen

Bron: Register Referentiefuncties Horeca (2014)

Bezwarende omstandigheden:

- Kleine kans op letsel als gevolg van beperkte deelname aan het wegverkeer.

Tabel B10.4; Competenties medewerker sales

Prestatiegericht	• Is ambitieus, probeert zichzelf te overtreffen • Tast de grenzen van het eigen kunnen af • Haalt het beste uit zichzelf • Is pas tevreden wanneer het doel/resultaat bereikt is
Overtuigingskracht	• Speelt met manieren/ argumenten om anderen voor zich te winnen • Straalt enthousiasme en overtuiging uit voor de eigen ideeën. • Is zelfbewust en stellig in zijn optreden.
Kwaliteitsgericht	• Corrigeert direct als niet aan de eisen voldaan wordt. • Vraagt terugkoppeling van gasten over kwaliteit en service. • Komt met voorstellen om zaken beter te doen.
Oplossingsgericht	• Richt zich niet op problemen, maar op oplossingen. • Is pragmatisch, kiest voor praktische en snelle oplossingen. • Blijft niet lang dralen in het analyseren van het probleem.

Bron: Register Referentiefuncties Horeca (2014)

Medewerker partycatering

De medewerker partycatering is verantwoordelijk voor de voorbereiding van feesten/ partijen, ondermeer door het klaarzetten van aangevoerde materialen (meubilair, serviesgoed, hulpmiddelen e.d.) en opdekken van tafels. Tevens draagt hij/zij zorg voor een nette/ opgeruimde en schone omgeving. De medewerker partycatering vervult een assisterende rol tijdens de uitvoering van feesten en partijen door ondermeer het gereed maken en aanvoeren van bestellingen/ dranken en het afruimen van tafels.

Tabel B10.5; Taken medewerker partycatering

Resultaatgebieden	Taken	Resultaatindicatoren
Vorbereiding partyruimt(en)	• Uitladen van materialen uit vracht – of bestelauto • Gereed zetten van aangevoerd meubilair, serviesgoed, decoraties, hulpmiddelen e.d. in de aangegeven opstellingen • Opdekken van tafels, inrichten van bars e.d. • In gereedheid brengen van ruimte(n), zoals bijvoorbeeld het vegen van vloeren • Aanvoeren (en gereed zetten/inschenken) van dranken	• Volgens aanwijzingen en richtlijnen betreffende opstelling/ dekking • Uiterlijke staat omgeving (opgeruimd, schoon) • Conform voorschriften (o.m. instructie, werkmethode, HACCP en presentatie)
Bedieningsassistentie	• Klaarmaken van bestellingen, zoals bijvoorbeeld het inschenken van dranken • Aanvoeren van gerechten en dranken • Aanvullen van voorraden in uitgiftebuffet of bar • Afvoeren van gebruikt serviesgoed en bestek	• Tevredenheid betreffende assistentie • Volgens instructie • Gasttevredenheid
Ontruiming en afbouw partyruimte(n)	• Na afloop ontruimen/ afbouwen van de partyruimte(n) • Afruimen van tafels, terugplaatsen dan wel voor afvoer op het verzamelpunt brengen van meubilair,	• Omvang schades/gebroken servies e.d. • Uiterlijke staat omgeving (opgeruimd, schoon) • Conform voorschriften (o.m. instructie, werkmethode, HACCP)

	serviesgoed, decoraties, hulpmiddelen e.d. • Zo nodig meewerken bij het inladen van auto's met retour mee te nemen materialen	
--	---	--

Bron: Register Referentiefuncties Horeca (2014)

Bezwarende omstandigheden:

- Krachtinspanning bij het tillen/ verplaatsen van meubilair, bladen, stapels borden e.d.
- Lopend en staand werken; soms manoeuvrerend met borden/ bladen
- Soms sprake van werkdruk bij pieken in het werkaanbod
- Kans op (hand –of vinger)letsel door beknelling of stoten

Tabel B10.6; Competenties medewerker partycatering

Flexibiliteit	• Staat open voor verandering • Schakelt snel tussen verschillende werkzaamheden • Accepteert dat werk door anderen en omstandigheden bepaald wordt
Inzet tonen	• Is bereid om alles aan te pakken • Is niet tevreden met een gemiddelde prestatie • Stopt pas als het werk klaar is • Neemt verantwoordelijkheid voor eigen werk
Oog voor detail	• Is grondig, controleert eigen werkzaamheden • Is ordelijk en werkt overzichtelijk • Werkt volgens vaste procedures

Bron: Register Referentiefuncties Horeca (2014)

Chef-kok

De chef-kok komt voor in het reguliere segment waarbij gerechten uit verse ingrediënten en/ of uit door leveranciers voorbereide producten worden bereid/samengesteld. De chef-kok is eindverantwoordelijk voor de (voor)bereiding van de gerechten, stuurt daarbij de volledige keukenbrigade aan en drukt een belangrijke stempel op het culinair niveau van het bedrijf. De nadruk van de functie ligt op het coördineren van een zo efficiënt en effectief mogelijk bereidingsproces. Recepten en menu's worden door de chef-kok aangereikt/ vastgesteld zowel op basis van zijn inhoudelijke kennis als inzicht in de markt en marges/ prijsstellingen.

Tabel B10.7; Taken Chef-kok

Resultaatgebieden	Taken	Resultaatindicatoren
Personeelsbeheer	• Regelen van verlog • Mede selecteren van nieuwe werknemers • Zorg dragen voor het	• Motivatie en inzet van medewerkers • (Kortdurend) verzuim • Effectiviteit/ efficiency

	opleiden/ inwerken van medewerkers • Uitvoeren van beoordelingen • Toepassen van personeels-instrumenten	van de personeelsinzet • Beschikbaarheid vereiste competenties
(Voor)bereiding gerechten	• Opstellen van dienst – en werkroosters en regelen van voldoende bezetting (parttimers, oproepkrachten), indelen en toewijzen van werkzaamheden, (laten) geven van instructies, toezien van voortgang • Inschatten te verwachten afzet, plannen van hoeveelheden voor te bereiden producten • Bewaken culinair niveau van het bedrijf, (steekproefsgewijs) controleren van vervaardigingsproces en uitgaande gerechten en waar nodig bijsturen van het proces, opvangen en afhandelen van vragen, klachten, problemen e.d. • Toezien op de naleving van de voorschriften op het gebied van veiligheid, Arbo, HACCP en werk –en presentatiemethoden	• Kwaliteit uitlevering (presentatie gerechten, tevredenheid gasten) • Financiële bijdragen • Proces efficiency keuken (aansluiting parties, wachttijden bediening) • Conform voorschriften (HACCP, Abro, veiligheid)
Optimalisatie/ innovatie menukaart en werkmethoden	• Bijhouden van ontwikkelingen en trends in de markt op het gebied van grondstoffen, samenstelling van gerechten, kooktechnieken e.d. • Leveren van inbreng, dan wel ontwikkelingen/	• Inzicht in afzet • Aantal overgenomen voorstellen • Inzicht in klantbehoefte • Onderscheidend vermogen (menu)kaart

	aanpassen van de te voeren kaart, menu's, recepten e.d. • Maken van calculaties e.d. en bespreken van afwijkende menu's voor partijen	
Inkoop –en voorraadbeheer	• Inkopen/ afroepen van benodigde producten en ingrediënten • (laten) controleren van ontvangen en opgeslagen grondstoffen • Bewaken van de verantwoorde doorstroming al of niet via sous-chefs of chefs de partie	• Voldoende voorraad • Hoeveelheid/ kosten "waste"
Apparatuur en keukeninrichting	• Zorg dragen voor de aanwezigheid en beschikbaarheid van middelen en apparatuur • Inschakelen van externen ten behoeve van curatief en preventief onderhoud binnen afgesproken condities	• Vaste kosten • Onderhoudskosten • Beschikbaarheid apparatuur

Bron: Register Referentiefuncties Horeca (2014)

Bezwarende omstandigheden:

- Lopend en staand, en veelal plaatsgebonden werken
- Hitte (warmte-uitstraling) bij het werken aan kooktoestellen.
- Soms sprake van pieken bij werkaanbod
- Kans op letsel door het hanteren van messen, bedienen van keukenapparatuur, branden aan hete delen en uitglijden over natte/ vette vloeren.

Tabel B10.8 Competenties Chef-kok

Innovatiegericht	• Geboeid om nieuwe ideeën uit te proberen • Ziet kansen en heeft drang om er naar te handelen • Ziet/zoekt mogelijkheden om zaken beter te doen • Komt met unieke oplossingen
Creativiteit	• Zoekt uitdagingen in het bedenken van nieuwe werkwijzen, producten e.d. • Komt met ideeën die getuigen van een grote verbeeldingskracht • Weet trends en ontwikkelingen te vertalen naar wezenlijk nieuwe producten/diensten
Kwaliteitsgericht	• Corrigeert direct wanneer niet aan de eisen wordt voldaan • Vraagt terugkoppeling aan gasten over kwaliteit • Komt met voorstellen voor verbetering
Oog voor detail	• Controleert eigen en de werkzaamheden van anderen grondig • Is ordelijk en werkt overzichtelijk • Werkt volgens vaste procedures
Stressbestendig	• Blijft onder moeilijke omstandigheden of hoge werkdruk kalm • Herstelt na tegenslag of teleurstelling snel • Blijft altijd doelgericht werken

Bron: Register Referentiefuncties Horeca (2014)

Zelfstandig werkend kok

De zelfstandig werkend kok komt voor in het reguliere segment (overwegend kleinschalige bedrijven zoals een brasserie, eetcafé e.d.) waarbij gerechten uit verse ingrediënten en/of door leveranciers voorbereide en geportioneerde producten (halffabricaten) worden bereid/ samengesteld. De kok is normaliter alleen werkend, met ondersteuning van een of enkele hulpkrachten. Hij/zij is belast met de dagelijkse gang van zaken en voortgang in de keuken van het bedrijf. Hiertoe is hij/zij verantwoordelijk voor het toezien op (vaktechnisch) en bereiden van gerechten en operationele randvoorwaarden hieromtrent (voorraadbeheer en afroep bij overwegend vaste leveranciers). De zelfstandig werkend kok levert input aangaande de samenstelling en wijziging van de menu's, kaart en methoden.

Tabel B10.9; Taken zelfstandig werkend kok

Resultaatgebieden	Taken	Resultaatindicatoren
Opruim –en schoonmaak werkzaamheden	• Schoonmaken van de werkomgeving, keukenapparatuur en signaleren van bijzonderheden/ mankementen • Zelfstandig oplossen van kleine storingen	• Conform planning/ rooster • Conform (veiligheids)voorschriften

	• (laten) afvoeren van afval	
Toezen op en bereiding van gerechten/ gerecht gedeelten	• Verrichten van voorbereidende werkzaamheden (wassen, snijden, voorkoken, mengen e.d.) • Beoordelen van de kwaliteit van te gebruiken ingrediënten (versheid, houdbaarheid e.d.) klaarzetten van hulpmiddelen • Uitvoeren van bereidingen, bewaken/ controleren van de kwaliteit, gaarheid, smaak, kleur e.d. en uitvoeren van bijstellingen • Doorgeefgereedheid (laten) maken van bestellingen door het uitvoeren van a la minute kookwerkzaamheden, portioneren en garneren • Toezen op de werkzaamheden van de hulpkracht(en), geven van instructies • Toezen op de naleving van de voorschriften op het gebied van veiligheid, Arbo, HACCP en huisstijl	• Conform voorschriften (HACCP, Arbo, veiligheid e.d.) • Conform werkinstructies (recepten e.d.) • Conform planning • Efficiency keukenproces • Kwaliteit bereiding (tevredenheid gasten)
Borging voorraad en dagelijkse afroep	• Plannen van de dagelijkse werkzaamheden en bestellen van voedingsmiddelen en andere voorraadaanvullingen bij vooral vaste leveranciers tegen vaste condities • Ontvangen, controleren en opslaan van bestelde voedingsmiddelen en	• Voldoende voorraad • Tijdig doorgeven bestellingen • Juiste opslag artikelen

	andere artikelen • Bewaken van houdbaarheid en hygiëne	
Kwaliteitsverbetering en optimalisatie	• Controleren en verantwoorden van verbruikte hoeveelheden grondstoffen en (half)fabricaten • Leveren van inbreng voor de te voeren kaart, menu's, werkinstructies e.d. • Ontwikkelen/ aanpassen van recepten, maken van calculaties e.d. en bespreken van afwijkende menu's voor partijen • Uitwerken van voorstellen in receptuurinstructies	• Tijdige/ juiste verantwoording voor gebruik • Aantal ingebrachte voorstellen • Uniforme toepassing instructies • Aantal overgenomen voorstellen

Bron: Register Referentiefuncties Horeca (2014)

Bezwarende omstandigheden:

- Krachtinspanning bij het tillen, verplaatsen van pannen, grondstoffen e.d.
- Lopend en staand en veelal plaatsgebonden werken
- Hitte (warmte-uitstraling) bij het werken aan kooktoestellen
- Soms sprake van werkdruk bij pieken in het werkaanbod
- Kans op letsel door het hanteren van messen, bedienen van keukenapparatuur, branden aan hete delen en uitglijden over natte/ vette vloeren.

Tabel B10.10; Competenties zelfstandig werkend kok

Initiatief nemen	• Begint taken uit zichzelf • Heeft vertrouwen in eigen kunnen en de kwaliteit hiervan • Kijkt vooruit en komt in actie wanneer nodig • Ziet het als zaken blijven liggen en pakt dit op
Coachen/Instrueren	• Toont belangstelling voor wat anderen bezig houdt • Weet te motiveren en enthousiasmeren • Geeft vertrouwen en ruimte om iets zelf te doen en fouten te maken • Is een voorbeeld voor anderen
Kwaliteitsgericht	• Corrigeert direct wanneer niet aan de eisen wordt voldaan • Vraagt terugkoppeling van gasten over de kwaliteit • Komt met voorstellen voor verbetering
Stressbestendig	• Blijft onder moeilijke omstandigheden of hoge werkdruk kalm • Herstelt na tegenslag of teleurstelling snel • Blijft altijd doelgericht werken

Bron: Register Referentiefuncties Horeca (2014)

Keukenhulp

De keukenhulp verricht ondersteunende werkzaamheden (schoonmaken, afwassen, aanvullen voorraden) en voorbereidende werkzaamheden (snijden, portioneren van producten t.b.v. mise en place) in de keuken.

Tabel B10.11; Taken keukenhulp

Resultaatgebieden	Taken	Resultaatindicatoren
Opruim –en schoonmaak werkzaamheden	• Uitpakken van leveringen, assisteren bij opslag • Afwassen van gereedschappen, hulpmiddelen en overig vaatwerk • Verzamelen en afvoeren van (keuken)afval	• Conform planning/rooster • Conform veiligheidsvoorschriften • Conform HACCP
Ondersteuning, voorbereiding en uitvoering	• Ondersteunen van collega's bij voorbereidende en eenvoudig uitvoerende werkzaamheden • Klaarzetten van (hulp)middelen voor collega's • Aanvullen van	• Volgens planning • Verbruikte hoeveelheden • Conform voorschriften (o.m. instructie, werkmethoden, HACCP en presentatie)

	voorraden vanuit de opslag • Bewerken van producten voor uitgifte • Schoonmaken van de werkomgeving	
--	--	--

Bron: Register Referentiefuncties Horeca (2014)

Bezwarende omstandigheden:

- Krachtinspanning bij het tillen van (dozen met) producten
- Lopend en staand, en veelal plaatsgebonden werken
- Soms sprake van werkdruk bij pieken in het werkaanbod
- Kans op letsel door het hanteren van messen, bedienen van keukenapparatuur, branden aan hete delen en uitglijden over natte/ vette vloeren.

Tabel B10.12; Competenties keukenhulp

Inzet tonen	• Bereid om alles aan te pakken • Niet tevreden met een gemiddelde prestatie • Stopt pas als het werk klaar is • Neemt verantwoordelijkheid voor het eigen werk
Samenwerken	• Stelt het gezamenlijk belang boven het eigen belang • Helpt collega's uit eigen initiatief • Motto: "Veel handen maken licht werk" • Heeft een prettige omgang met collega's
Betrokkenheid	• Is trots op het bedrijf en zijn/haar eigen bijdrage hierin • Spreekt positief over het bedrijf • Voelt zich prettig bij de cultuur van het bedrijf
Doorzettingsvermogen	• Zet uit eigen beweging door bij tegenslagen • Heeft een lange adem • Houdt vol tot het doel bereikt is

Bron: Register Referentiefuncties Horeca (2014)

B11: Verslaglegging observaties

Datum: 11-9-2013

Locatie: Het Broodcafé, Almere

Rond lunchtijd is het druk bij Het Broodcafé, het terras zit ook vol, het is nog mooi weer voor deze tijd van het jaar. Nadat ik al een tijdje zit met een vriendin, valt het ons op dat het wel erg lang duurt voordat ons drankje opgenomen wordt. Wanneer ik om me heen begin te kijken zie ik hetzelfde probleem overal. Ik hoor iemand klagen tegen het personeel, "we zijn onderbezet qua personeel vandaag, mijn excuus" hoor ik de medewerker terug zeggen. Mensen kijken geïrriteerd en er lopen zelfs mensen weg. Het personeel weet ook niet goed hoe ze er mee om moeten gaan en soms zie je zelfs een aantal minuten (10) helemaal geen personeel lopen, dit komt raar over op de gasten.

Datum: 18-01-2014

Locatie: Op 't Oost, Wolvega

Op 't Oost is een lunchroom waar mensen met een geestelijke beperking werken. Het personeel doet dan ook langer over de bestellingen opnemen, doorgeven en het uitserveren. Dit lijkt mensen hier niet uit te maken. Ik kom hier vaker en ik heb hier nog nooit iemand boos, teleurgesteld of chagrijnig gezien. Ook deze keer is iedereen vrolijk, lacht en gaat tevreden de deur weer uit. Iedereen kan zien dat het personeel zijn best doet en plezier in het werken heeft, dit werkt aanstekelijk op de gasten.

Datum: 26-4-2014

Locatie: Le Baron, Almere

Het hele terras zit de gehele middag vol, mensen die geen plekje kunnen bemachtigen kijken beteuterd. Gasten op het terras moeten lang wachten op drankjes en nog langer op eten. Een van de medewerkers adviseert mij zelfs om geen broodplankje te bestellen, want dat kan meer als een uur duren. Toch zijn mensen blij. Op een dag als vandaag, koningsdag, maakt het de mensen niet uit als ze langer moeten wachten. Ze zijn blij dat ze zitten en genieten van het prachtige weer, de muziek en de mensen om hun heen.

Datum: 17-5-2014

Locatie: Le Baron, Almere

Een van de eerste zomerse dagen in 2014. Het is zaterdag en ik verwacht het hele terras vol, dit blijkt niet het geval. Circa het halve terras is bezet met voornamelijk mensen die lunchen en/of iets drinken tussen het shoppen door. Ik ben met familie en wij gaan lunchen. Al snel hebben we een keuze gemaakt, de drankjes worden gebracht. Dit loopt niet erg soepel, ze vergeten een glas met citroen en willen in eerste instantie niet een nieuw glas halen. Raar..

Het eten duurt uiteindelijk erg lang, niet alleen bij ons, maar bij iedereen. Je ziet de frustraties bij verschillende groepjes mensen, vooral met onrustige en hongerige kinderen. Uiteindelijk mogen we de rekening ook niet gesplitst betalen, omdat het te "druk" is. Niet echt goede service hier. Ik denk dat ze gewoon onderbezet zijn qua personeel, volgens mij staan er te weinig mensen in de keuken om bestellingen klaar te maken en ook te weinig medewerkers in de bediening; zij zijn constant gestrest en gefrustreerd, wat je echt kan merken aan het personeel op het terras.

Bibliografie

Boeken:

Floor, K. & van Raaij, F. (2010) *Marketingcommunicatiestrategie*. (6^e druk). Groningen, Houten : Noordhoff Uitgevers.

Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2011) *Exploring Strategy*. (9^e druk). Edinburgh : Pearson Education.

Gomez-Mejia, L. Balkin, D. & Cardy, R. (2010) *Managing Human Resources*. (6^e druk). New Jersey : Pearson Education.

Grit, R. (2010) *Zo maak je een ondernemingsplan*. (2^e druk). Groningen, Houten : Noordhoff Uitgevers.

Hunsaker, P. (2010) *Managementvaardigheden*. (3^e druk) Benelux : Pearson Education.

Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. & Saunders, J. (2008) *Principles of Marketing*. (5^e druk) Edinburgh : Pearson Education

Schulp, J., Walstra, J. & Janssen, E. (2010) *Operationeel management in de dienstverlening*. (2^e druk). Benelux : Pearson Education.

Verhoeven, N. (2007) *Wat is onderzoek: Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. (2^e druk) Den Haag: Boom Onderwijs.

Internet:

123test.nl (z.d.) *De ondernemerstest: is zelfstandig ondernemen iets voor je? Test het!* Geraadpleegd op 17 December 2013, van: <http://www.123test.nl/ondernemerstest/>

Antwoord voor Bedrijven (z.d.) *Bedrijfsruimte huren*. Geraadpleegd op 18 Februari 2014, van: <http://www.antwoordvoorbedrijven.nl/regel/bedrijfsruimte-huren>

Antwoord voor Bedrijven (z.d.) *Bestemmingsplan*. Geraadpleegd op 18 Februari 2014, van: <http://www.antwoordvoorbedrijven.nl/regel/bestemmingsplan>

Antwoord voor Bedrijven (z.d.) *Bouweisen horeca – inrichtingen*. Geraadpleegd op 18 februari 2014, van: <http://www.antwoordvoorbedrijven.nl/regel/bouweisen-horeca-inrichtingen>

Antwoord voor Bedrijven (z.d.) *Exploitatievergunning horecabedrijf*. Geraadpleegd op 18 februari 2014, van: <http://www.antwoordvoorbedrijven.nl/regel/exploitatievergunning-horecabedrijf>

Antwoord voor Bedrijven (z.d.) *Omgevingsvergunning*. Geraadpleegd op 18 Februari 2014, van: <http://www.antwoordvoorbedrijven.nl/regel/omgevingsvergunning>

Antwoord voor Bedrijven (z.d.) *Rookverbod op de werkplek*. Geraadpleegd op 18 februari 2014, van: <http://www.antwoordvoorbedrijven.nl/regel/rookverbod>

Antwoord voor bedrijven (z.d.) *Rookverbod in hele horeca*. Geraadpleegd op 13 Maart 2014, van: <http://www.antwoordvoorbedrijven.nl/wetswijziging/rookverbod-horeca>

Autotrack (2014). *Occasions – Peugeot Partner, Diesel*. Geraadpleegd op 27-04-2014, van: http://www.autotrack.nl/tweedehands?searchOccasion%5Balles%5D=7&searchOccasion%5Bsoort_a dvertentie%5D=OCCASION&searchOccasion%5Bmerk%5D=PEUGEOT&searchOccasion%5Bmodel%5D =PARTNER&searchOccasion%5Bvraagprijs_van%5D=van&searchOccasion%5Bvraagprijs_tot%5D=tot &searchOccasion%5Bbouwjaar_van%5D=van&searchOccasion%5Bbouwjaar_tot%5D=tot&searchOcc asion%5Bbrandstof%5D=DIESEL&searchOccasion%5Bsubmit%5D=Zoeken

Bedrijfschap Horeca & Catering (2014) *Feiten & Cijfers partycatering*. Geraadpleegd op 18 januari 2014, van: http://abf.kenniscentrumhoreca.nl/default.aspx?cat_open_code=c126&var=partycat&period=1996,1 997,1998,1999,2000,2001,2002,2003,2004,2005,2006,2007,2008,2009,2010,2011,2012,2013&geole vel=nederland&view=line

Beleef Friesland (z.d.) *Bolsward*. Geraadpleegd op 12 januari 2014, van: <http://www.beleeffriesland.nl/elfsteden/de-friese-elf-steden/bolsward/90>

Bereken je autokosten (2014). *Wegenbelasting berekenen*. Geraadpleegd op 27-04-2014, van: <http://www.berekenjeautokosten.nl/wegenbelasting/wegenbelasting-berekenen/>

Blauwpoort (z.d.) *Menukaart*. Geraadpleegd op 12 Maart 2014, van: <http://www.blauwpoortbolsward.nl/menukaart>

Bolsward digitaal (z.d.) *Over Bolsward*. Geraadpleegd op 1 Maart 2014, van: <http://www.bolswarddigitaal.nl>

Brasserie E&D (2014) *Menukaart*. Geraadpleegd op 12 Maart 2014, van: <http://brasserie-ed.nl/menukaart/>

Centraal beheer (2014). *Premie berekenen*. Geraadpleegd op 27-04-2014, van: <https://www.centraalbeheer.nl/zakelijk/voor-uw-bedrijf/bedrijfsautoverzekering/premie-berekenen/Paginas/Stap-2.aspx>

Centraal Bureau voor Statistiek (2014) *Bedrijfsleven positiever*. Geraadpleegd op 13 Maart 2014, van: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/informatie/deelnemers-enquetes/bedrijven-instellingen/coen/publicaties/2014-02-20-coen-k11.htm>

Centraal Bureau voor Statistiek (2013). *Demografische kerncijfers per gemeente 2013*. Gedownload op 13 Maart 2014, van: <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/63B0697F-F8B0-4AC0-A4E5-69EB567D4CAC/0/2013b55pub.pdf>

Centraal Bureau voor Statistiek (2014). *Internetgebruik ouderen fors toegenomen*. Geraadpleegd op 13 Maart 2014, van: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-4005-wm.htm>

Centraal Bureau voor Statistiek (2013) *Monitor horeca derde kwartaal 2013*. Geraadpleegd op 6 januari 2014, van: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/handel-horeca/publicaties/monitor-handel-horeca/monitor-horeca/archief/2013/2013-k3-ho.htm>

Centraal Bureau voor Statistiek (2014) *Stemming consument verbetert verder*. Geraadpleegd op 13 Maart 2014, van: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/inkomen-bestedingen/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-02-20-m10.htm>

Daily Brand (2013). *Goede voornemens?* Geraadpleegd op 16 Maart 2014, van: <http://dailybrand.nl/goede-voornemens/>

De ondernemer (2013) *ING Economisch Bureau: Horeca starter gooit handdoek in de ring*. Geraadpleegd op 12 Maart 2013, van: <http://www.deondernemer.nl/kennis/653478/Horeca-starter-gooit-handdoek-in-ring.html>

Fryslan (2013) *De bevolkingssamenstelling verandert*. Geraadpleegd op 13 Maart 2014, van: <http://www.fryslan.nl/7687/de-bevolkingssamenstelling-verandert/>

Funda in business (2014). *Dijkstraat 41*. Geraadpleegd op 27-04-2014, van: <http://www.fundainbusiness.nl/winkel/bolsward/object-47483540-dijkstraat-41/omschrijving/>

Gemeente Sudwest Fryslan (2014). *Horeca, Exploitatievergunning*. Geraadpleegd op 14 Maart 2014, van: http://www.gemeentesudwestfryslan.nl/inwoners/onderwerpen-a-z_44153/product/horeca-exploitatievergunning_101.html

Gemeente Sudwest Fryslan (2013). *Verordening Algemene Plaatselijke Verordening Sudwest Fryslan*. Geraadpleegd op 30 maart 2014, van: http://www.gemeentesudwestfryslan.nl/inwoners/zoeken_44434/?trefwoord=APV&onlycollection=Documenten

Gemeente Sudwest-Fryslan (2014). *Verordening op de heffing en invordering op leges 2014*. Geraadpleegd op 30-04-2014, van: http://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/xhtmloutput/Historie/Súdwest%20Fryslân/324560/324560_1.html

Histor (z.d.). *Kleur & Ruimte*. Geraadpleegd op 16 Maart, van: <http://www.histor.nl/kleurenruimte>

Hollands eethuis (2013) *Menu*. Geraadpleegd op 12 Maart 2014, van: <http://www.hollandseethuis.eu/menu3.html>

Horeca Starters Locket (2013) *Horeca starters loket*. Geraadpleegd op 18 januari 2014, van: <http://www.horecastartersloket.nl.p.supercp.nl>

Hotel de Wijnberg (2013). *Bar/Restaurant*. Geraadpleegd op 12 Maart 2014, van:

http://www.wijnbergbolsward.nl/pages/v21254/bar_restaurant.html

It Gysbert Japicxhus (z.d.) *Museum*. Geraadpleegd op 23 Februari 2014, van:

<http://www.gysbertjapicx.nl>

J9Design (2013). *Kies de juiste kleuren voor je logo*. Geraadpleegd op 16 Maart 2014, van:

<http://www.j9design.nl/artikelen/grafische-vormgeving/kies-de-juiste-kleuren-voor-je-logo/>

Kamer van Koophandel (z.d.) *Eenmanszaak of BV?* Geraadpleegd op 10 December 2014, van:

<http://www.kvk.nl/advies-en-informatie/bedrijf-starten-of-overnemen/rechtsvormen/eenmanszaak-of-bv/>

Kenniscentrum Horeca (2013) *Aanbod van horeca*. Geraadpleegd op 15 Januari 2014, van:

http://abf.kenniscentrumhoreca.nl/Quickstep/qsreportadvanced.aspx?report=10_flx_02

Kenniscentrum Horeca (z.d.) *Horeca ABC: Exploitatievergunning*. Geraadpleegd op 14 Maart 2014, van:

http://services.kenniscentrumhoreca.nl/HorecaABCHome/HorecaABCList/HorecaABC_E/HorecaABC_Exploitatievergunning.aspx

Koninklijke Horeca Nederland (z.d.) *Inrichtingseisen*. Geraadpleegd op 14 mei 2014, van:

https://www.khn.nl/content-template/-/asset_publisher/qJ4e/content/inrichtingseisen/10156

Koninklijke Horeca Nederland (z.d.) *Missie en Visie*. Geraadpleegd op 18 Januari 2014, van:

<http://www.khn.nl/missie-en-visie>

Langeveld, I (z.d.) *Samenwerken vanuit de Belbin teamrollen*. Geraadpleegd op 17 december 2013, van:

<http://www.carrieretijger.nl/functioneren/samenwerken/werken-in-een-team/belbin>

Leaseloket (2014). *Stel uw auto samen*. Geraadpleegd op 27-04-2014, van:

<https://www.leaseloket.nl/Paginas/auto-lease-berekenen.aspx?gclid=CKa92OHhgL4CFfDLtAod-XcAnw#/bereken/763452120140101/24/30000>

Lunchroom (2014) *Marktverkenning 2014*. Gedownload op 20 februari 2014, van:

<http://www.lunchroom.nl/documents/2f5e37122790b67863187155c8fc923a.pdf>

Mensen in bedrijf (2009) *De korte teamrollentest*. Geraadpleegd op 17 december 2013, van:

<http://werkenmetteamrollen.nl/Vragenlijsten/De-Korte-Belbin-Teamroltest.asp#.UxygctzygpE>

Miedema's lunchroom (z.d.) *Prijslijst Snacks*. Geraadpleegd op 12 Maart 2014, van:

<http://www.miedemaslunchroom.nl/140695874>

Ondernemersplein (z.d.) *Een concurrentieanalyse maken*. Geraadpleegd op 12 Maart 2014, van:

<http://www.ondernemersplein.nl/ondernemen/markt/marktonderzoek/een-concurrentieanalyse-maken/>

Passie voor Horeca (z.d.). *Interieur en exterieur*. Geraadpleegd op 27 april 2014, van:

http://passie.horeca.nl/content/18713/Interieur_en_exterieur.html

Peugeot (2014). *Peugeot Partner – 120 L1 XR Profit+ 1.6 HDI 75PK*. Geraadpleegd op 27-04-2014, van: <http://www.peugeotaanbiedingen.nl/peugeot-partner-aanbieding-nefkens-utrecht.php?gclid=CM2e7bTlgL4CFVPJtAodQV0AuQ>

Provincie Fryslan (2012). *De Friese gemeenten in beeld – benchmarkonderzoek Recreatie & toerisme 2012*. Gedownload op 26 Maart 2014, van: <http://www.fryslan.nl/8213/onderzoek-naar-toeristisch-beleid-gemeenten-afgerond/>

Rabobank (2014) *Rabobank Cijfers & Trends: Cafetaria's en kleine eetwarenverstrekkers*. Geraadpleegd op 13 Maart 2014, van: <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=print.printPdf&id=7cb7bd58-07c0-4bce-998f-d62ab4019584>

Register Referentiefuncties Horeca (2014). *Functieomschrijving Accountmanager*. Geraadpleegd op 29 maart 2014, van: <http://referentiefunctieshoreca.azurewebsites.net/ReferentieFuncties/Accountmanager>

Register Referentiefuncties Horeca (2014). *Functieomschrijving Chefkok*. Geraadpleegd op 29 maart 2014, van: <http://referentiefunctieshoreca.azurewebsites.net/ReferentieFuncties/Chefkok>

Register Referentiefuncties Horeca (2014). *Functieomschrijving keukenhulp*. Geraadpleegd op 29 maart 2014, van: <http://referentiefunctieshoreca.azurewebsites.net/ReferentieFuncties/Keukenhulp>

Register Referentiefuncties Horeca (2014). *Functieomschrijving medewerker bediening*. Geraadpleegd op 29 maart 2014, van: http://referentiefunctieshoreca.azurewebsites.net/ReferentieFuncties/Medewerker_bediening

Register Referentiefuncties Horeca (2014) *Functieomschrijving medewerker partycatering*. Geraadpleegd op 29 maart 2014, van: http://referentiefunctieshoreca.azurewebsites.net/ReferentieFuncties/Medewerker_partycatering

Register Referentiefuncties Horeca (2014). *Functieomschrijving zelfstandig werkend kok*. Geraadpleegd op 29 maart 2014, van: http://referentiefunctieshoreca.azurewebsites.net/ReferentieFuncties/Zelfstandig_werkend_kok

Rijksoverheid (2014). *Nix18*. Geraadpleegd op 13 Maart 2014, van: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/campagnes/oude-campagnes/nix18>

Rijksoverheid (2009). *Overzicht reikwijdte omgevingsvergunning*. Gedownload op 14 Maart 2014, van: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/omgevingsvergunning/documenten-en-publicaties/brochures/2010/06/15/overzicht-reikwijdte-omgevingsvergunning.html>

Rijksoverheid (z.d.). *Regeldruk*. Geraadpleegd op 13 Maart 2014, van: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/regeldruk>

RTL – Z (2014) *'Horeca lift mee met economisch herstel'*. Geraadpleegd op 13 Maart 2014, van: <http://www.rtlnieuws.nl/economie/home/horeca-lift-mee-met-economisch-herstel>

Stadscafé de Posthoorn (2013). *Menukaart*. Geraadpleegd op 12 Maart 2014, van: <http://www.posthoornbolsward.nl/menukaart/>

Stadsindex (2014). *Bolsward*. Geraadpleegd op 7 april 2014, van: <http://www.stadindex.nl/bolsward>

Stichting de Frieze Hanzesteden (z.d.) *Frieze Hanzesteden: Toeristische informatie*. Geraadpleegd op 23 Februari 2014, van: <http://www.friesehanzesteden.nl/index.php?id=6>

Stichting vakbekwaamheid Horeca (2013). *SVH : voor leren en werken in de horeca*. Geraadpleegd op 18 januari 2014, van: <http://www.svh.nl>

Titus Brandsma museum (z.d.) *Welkom*. Geraadpleegd op 23 Februari 2014, van: <http://www.titusbrandsmamuseum.nl/nieuw/index.php>

Ôs Heit (z.d.) *Wolkom*. Geraadpleegd op 12 Maart 2014, van: <http://www.bij-usheit.nl/>

Vogelsang, A. (2013) *Succesvol werven via social media? Afdeling Marketing en afdeling recruitment moeten beter samenwerken!* Geraadpleegd op 16 april 2014, van:

<http://www.recruitmentnet.nl/blog/2013/08/13/succesvol-werven-via-social-media-afdeling-marketing-en-afdeling-recruitment-moeten-beter-samenwerken/>

VWA (z.d.). *HACCP*. Geraadpleegd op 30-04-2014, van: <http://www.vwa.nl/onderwerpen/regels-voor-ondernemers-eten-en-drinken/dossier/haccp/wat-is-haccp>

PDF bestanden:

Gemeente Súdwest-Fryslan (2013) *Visie toerisme & recreatie : gemeente Súdwest-Fryslan 2012-2022*. Gedownload op 25 februari 2014, van:

http://www.gemeentesudwestfryslan.nl/ondernemen/algemene-informatie_44248/item/rapporten-plannen-en-beleidsstukken_44193.html

Noordpeil landschap & stedenbouw, 2010. *Bolsward aan de IJtse Marren : Masterplan Bolsward*.

Gedownload op 17 februari 2014, van:

http://www.gemeentesudwestfryslan.nl/ondernemen/algemene-informatie_44248/item/rapporten-plannen-en-beleidsstukken_44193.html

Passie voor Horeca. (z.d.) *Arbeidsvoorwaarden & personeelsbehoefte*. Gedownload op 6 april 2014, van: <http://passie.horeca.nl/zoeken?query=personeelsbehoefte#0>