

Credit Crunch

Een kans om uit te blinken

Credit Crunch

Een kans om uit te blinken

Managementproject Hoge Hotelschool Maastricht
Februari 2009 – juni 2009

Projectgroep 2:

Remi Blommers
Jorien Eliëns
Robin Kappen
Fleur de Otter
Kim Randewijk

Begeleiders Hoge Hotelschool Maastricht:

De heer P.P. Lamberiks
Mevrouw M.M.E. Pelzer

Bureau Projectcoördinatie:

De heer P.P. Lamberiks
De heer H.C.C. Stroucken

Opdrachtgever:

De heer J. Goossens
Koninklijke Horeca Nederland
Pelmolenlaan 10
3447 GW Woerden
Postbus 566
3440 AN Woerden
Telefoon: +31 (0) 348 48 94 89
Fax: +31 (0) 348 48 94 00
E-mail: j.goossens@horeca.org

Voorwoord

Naar aanleiding van het managementproject van de Hoge Hotelschool Maastricht hebben wij, in opdracht van Koninklijke Horeca Nederland (KHN), een adviesrapport geschreven. Wij hebben vier maanden kwalitatief onderzoek verricht om tot juiste en direct toepasbare adviezen te komen voor horecaondernemers en KHN.

Het adviesrapport beschrijft het ontstaan van de kredietcrisis en de daaropvolgende recessie. De financiële en sociale gevolgen worden behandeld en vervolgens biedt het rapport adviezen om deze gevolgen te beperken. Het rapport bestaat uit adviezen voor KHN en het managementverslag bevat adviezen die direct toepasbaar zijn voor horecaondernemers. Tijdens het ontwikkelen van de adviezen is rekening gehouden met het feit dat het rapport ten tijde van iedere economische neergang als naslagwerk gebruikt kan worden.

Graag willen wij van deze gelegenheid gebruik maken om een aantal personen te bedanken. Allereerst willen wij de heer Lamberiks bedanken voor zijn ondersteuning, adviezen en kritische blik. Ten tweede bedanken wij de heer Stroucken voor zijn ondersteuning en advies op financieel gebied. Ten vierde willen wij de heer Goossens en de heer van Gils bedanken voor de kans die ons gegeven is om dit project uit te voeren. Daarnaast willen we hen bedanken voor de begeleiding en ondersteuning vanuit KHN. Als laatste bedanken we alle specialisten, horecaondernemers, brancheorganisaties en leveranciers die in dit rapport genoemd worden en hebben bijgedragen aan de totstandkoming van het eindresultaat.

Wij hopen KHN met dit adviesrapport een duidelijk beeld te geven over de verwachtingen en behoeften van haar leden ten tijde van economische neergang en hoe de brancheorganisatie hierop kan inspelen.

Hoge Hotelschool Maastricht, mei 2009

Remi Blommers
Jorien Eliëns
Robin Kappen
Fleur de Otter
Kim Randewijk

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inhoudsopgave	4
Samenvatting	6
Inleiding	8
Kredietcrisis op internationaal niveau	8
Kredietcrisis op nationaal niveau	8
De Nederlandse horecabranche	9
Conclusie vooronderzoek	9
Probleemafbakening	9
Werkwijze	10
Hoofdstuk 1 Onderzoeksmethoden	11
1.1 Onderzoeksopzet	11
1.2 Onderzoeksbegrippen	11
Hoofdstuk 2 Financiële en sociale gevolgen	12
2.1 Financiële gevolgen	12
2.2 Sociale gevolgen	14
2.3 Conclusie	14
Hoofdstuk 3 Adviezen Koninklijke Horeca Nederland	15
3.1 Sectoraal en transsectoraal ondernemen	15
3.1.1 Huidige situatie	15
3.1.2 Actiepunten	16
3.1.3 Conclusie	18
3.2 Imagoverbetering	20
3.2.1 Huidige situatie	20
3.2.2 Actiepunten	21
3.2.3 Conclusie	23
3.3 Lobbyen bij de Rijksoverheid	24
3.3.1 Huidige situatie	24
3.3.2 Actiepunten	24
3.3.3 Conclusie	26
3.4 Trainingen en cursussen	27
3.4.1 Huidige situatie	27
3.4.2 Actiepunten	27
3.4.3 Conclusie	29
3.5 Bijeenkomsten, paneldiscussies en veilingen	30
3.5.1 Huidige situatie	30
3.5.2 Actiepunten	30
3.5.3 Conclusie	31
3.6 Scenario's	32
3.6.1 Huidige situatie	32
3.6.2 Actiepunten	32
3.6.3 Conclusie	34
Nawoord	35
Begrippenlijst	36
Bronnenoverzicht	42
Literatuur	42
Onderzoeken	42
Vakbladen en kranten	42
Bijlagen	44
Bijlage 1 Theoretische achtergrond transsectoraal ondernemen	44
Bijlage 2 TO DO Brainstormmodel	45
Bijlage 3 Voorbeelden sectoraal en transsectoraal ondernemen	47
Bijlage 4 Theoretische achtergrond loyaliteitsprogramma	49
Bijlage 5 Webradio	51
Bijlage 6 Communicatieplan	52
Bijlage 7 Gespecificeerd advies over onderdelen uit het lobbyplan	54

Bijlage 8 Opzet voor een bijeenkomst.....	56
Bijlage 9 Notulen horecaondernemers	57
Bijlage 10 Notulen leveranciers.....	72
Bijlage 11 Notulen brancheorganisaties	75
Bijlage 12 Notulen specialisten	82
Bijlage 13 Notulen seminars en workshops.....	92
Bijlage 14 Notulen overig.....	97

Samenvatting

De kredietcrisis is een kans om uit te blinken. Dit adviesrapport stelt KHN in staat om deze bedreiging te zien als een kans.

Naar aanleiding van de kredietcrisis is bij KHN en haar leden de behoefte naar adviezen ontstaan over hoe men kan anticiperen op de kredietcrisis. Dit adviesrapport is geschreven voor KHN om in deze behoefte te voorzien. Het adviesrapport is gebaseerd op kwalitatief onderzoek. Dit houdt in dat er gebruik gemaakt is van zowel deskresearch als fieldresearch. Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat het verkrijgen van kwalitatief goede en betrouwbare informatie noodzakelijk is voor de totstandkoming van de adviezen voor KHN.

Voor het adviesrapport is het volgende hoofddoel geformuleerd:

‘Wij presenteren een adviesrapport dat beschrijft op welke manier zowel de brancheorganisatie als de horecaondernemers in kunnen spelen op de kredietcrisis en de daaropvolgende recessie’.

Om het hoofddoel te bereiken is de volgende hoofdvraag opgesteld:

‘Op welke manier kan Koninklijke Horeca Nederland ondersteuning bieden aan de horecaondernemers tijdens de kredietcrisis?’

De volgende subvragen zijn opgesteld om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden:

- Wat zijn de financiële en sociale gevolgen van de kredietcrisis voor de horecaondernemers?
- Wat zijn financiële en sociale gevolgen van de kredietcrisis voor ondernemers in andere branches en welke van deze branches zijn relevant voor ons onderzoek?
- Wat zijn de behoeften en verwachtingen van de horecaondernemers ten tijde van de kredietcrisis?
- Hoe gaan ondernemers en organisaties in andere branches om met de kredietcrisis?
- Hoe kunnen de externe stakeholders de horecaondernemingen positief beïnvloeden ten tijde van de kredietcrisis?
- Hoe kunnen we de kennis van specialisten implementeren in ons onderzoek?

De financiële en sociale gevolgen van de kredietcrisis voor de horecaondernemers zijn beschreven in hoofdstuk 2. De financiële en sociale gevolgen voor ondernemers in andere branches zijn tijdens het vooronderzoek in kaart gebracht. Deze gevolgen zijn niet in dit rapport opgenomen, omdat zij slechts een tussenstap vormen in het kwalitatief onderzoek. Deze financiële en sociale gevolgen hebben bepaald met welke branches de horeca vergelijkbaar is en zijn niet relevant voor de inhoud van de gegeven adviezen. De behoeften en verwachtingen van de horecaondernemers komen in iedere paragraaf terug in de huidige situatie. Deze behoeften en verwachtingen vormen de basis van het advies voor KHN. In de huidige situatie wordt eveneens beschreven op welke manier andere ondernemers, brancheorganisaties en externe stakeholders omgaan met de gevolgen van de kredietcrisis. Tenslotte heeft de kennis en expertise van specialisten bijgedragen aan de totstandkoming van de adviezen.

Uit het onderzoek is gebleken dat de volgende kernproblemen van belang zijn voor het onderzoek. Het consumentenvertrouwen in Nederland is sinds de zomer van 2007 sterk gedaald. Vooral door deze ontwikkeling constateert men in de horecabranche een daling van het aantal gasten en de bezoekfrequentie. Zowel in het laatste kwartaal van 2008 als in het eerste kwartaal van 2009 daalt de omzet in alle sectoren van de horecabranche. Daarnaast werd in het laatste kwartaal van 2008 bijna 7% van het aantal banen in de horecabranche geschrapt. Er heerst een sfeer van angst en onzekerheid onder het horecapersoneel. Het verloop van het horecapersoneel is bovendien nihil. Horecaondernemers geven aan dat het moeilijk voor hen is om goed geschoold en vakbekwaam personeel te vinden. Het imago van de horecabranche bij de consument is de laatste jaren verslechterd. Veel horecaondernemers hebben daarnaast geen duidelijk

beeld van de financiële situatie van hun onderneming waardoor ze niet kunnen anticiperen op tijden van laag- en hoogconjunctuur. Tevens is er tijdens het onderzoek vastgesteld dat de communicatie van KHN naar haar leden gebrekkig is. Zonder een goed communicatiebeleid zullen de adviezen weinig impact hebben. Communicatie is daarom de basis in alle adviezen en wordt uitgewerkt in alle actiepunten.

Na het vaststellen van de kernproblemen en het beantwoorden van de subvragen, zijn een zestal adviezen voor KHN gevormd. Deze adviezen beantwoorden de hoofdvraag, waarmee het hoofddoel gerealiseerd is. Twee van deze adviezen zijn het meest doorslaggevend voor KHN bij het ondersteunen van haar leden en het anticiperen op crises, namelijk sectoraal en transsectoraal ondernemen en scenario's. Wij adviseren daarom KHN zich eerst op deze adviezen te focussen.

Sectoraal en transsectoraal ondernemen

Het is voor KHN van belang om samen te werken op sectoraal en transsectoraal niveau. Door samen te werken kunnen nieuwe kansen en mogelijkheden benut worden. KHN kan haar leden adviseren, steunen en stimuleren in het samenwerken. Wij adviseren KHN verder onderzoek te laten uitvoeren naar de mogelijkheden op het gebied van sectoraal en transsectoraal ondernemen voor KHN en horecaondernemers.

Imagoverbetering

Ten tijde van een economische recessie is het belangrijk voor KHN om dicht bij haar leden te staan. Daarom adviseren wij KHN een proactieve houding aan te nemen. Goede communicatie en het bewerken van de media zijn essentieel voor KHN om actiever in te spelen op de behoeften en verwachtingen van haar leden. Het is aan te bevelen om een breed en flexibel voordeelpakket aan te bieden. Bovendien dient de brancheorganisatie de leden gericht en actiever te voorzien van informatie. Tenslotte is het de taak van KHN om de branche te promoten.

Lobbyen bij de Rijksoverheid

Wij adviseren KHN een lobby te verrichten om regelversoepeling voor horecaondernemers veilig te stellen. Leden hebben veel behoefte aan een brancheorganisatie die intensief bezig is met het krijgen van overheidssteun. Lobbyen door de brancheorganisatie in moeilijke tijden wekt vertrouwen en gevoel van betrokkenheid bij de leden. Voordat KHN begint met de lobby dient er een kritisch intern onderzoek plaats te vinden, waarbij wordt gekeken of de organisatie in staat is zelf de lobby uit te voeren. Het is van belang dat KHN haar leden optimaal betreft bij de lobby.

Trainingen en cursussen

KHN is de ideale organisatie om haar leden te adviseren over trainingen en cursussen en om ze zelf te geven. Door de economische recessie is er veel vraag naar vakbekwaam en servicegericht personeel. Tevens hebben veel horecaondernemers het moeilijk door een gebrek aan basiskennis op het gebied van ondernemen. Met de geadviseerde trainingen en cursussen speelt KHN in op deze behoeften. Op deze manier kan KHN veel betekenen voor haar leden en de leden helpen tijdens de recessie.

Bijeenkomsten, paneldiscussies en veilingen

Wij adviseren KHN om bijeenkomsten, paneldiscussies en veilingen te organiseren voor haar leden. Op deze manier speelt de brancheorganisatie in op de wensen, behoeften en verwachtingen van de leden. Tegelijkertijd worden de leden hiermee ondersteund tijdens crises.

Scenario's

Door gebruik te maken van vooraf geschreven scenario's is het mogelijk in te spelen op de economische situatie, voordat deze optreedt. Hiermee kunnen de brancheorganisatie en de leden snel en goed anticiperen op de veranderingen. KHN kan haar leden adviseren in het schrijven van scenario's.

Inleiding

Er is sprake van een economische crisis wanneer de conjunctuur verandert van een hoogconjunctuur in een laagconjunctuur. De verschijnselen van een economische crisis zijn het overtreffen van de vraag door het aanbod, het inzakken van het vertrouwen in de economische capaciteiten en de vrees voor een recessie. Men spreekt al een tijd niet meer over de kredietcrisis, maar over een recessie. Er is sprake van een economische recessie als de groei van het *bruto nationaal inkomen* gedurende twee opeenvolgende kwartalen krimpt. In dit adviesrapport zal gesproken worden over de kredietcrisis en de recessie. Met kredietcrisis wordt verwezen naar de periode van juli 2008 tot februari 2009, waarin de laagconjunctuur het directe gevolg is van de kredietcrisis in de Verenigde Staten. Met recessie wordt verwezen naar de periode vanaf februari 2009, waarin de krimp van de economie een direct gevolg is van de kredietcrisis. Door middel van een vooronderzoek zijn de kredietcrisis op internationaal niveau, de kredietcrisis op nationaal niveau en de effecten van economische schommelingen op de Nederlandse horecabranche onderzocht.

Kredietcrisis op internationaal niveau

De kredietcrisis¹ ontstond eind 2006, begin 2007 als gevolg van het feit dat Amerikanen hypotheek afsloten met extreem lage rentes zonder spaargeld of zelfs voldoende inkomen te hebben. Banken waren niet bang voor deze hypotheek, die ook wel *subprime hypotheek*² genoemd worden, omdat zij de "risico's" door verkochten aan buitenlandse instellingen. Deze kregen extra rentevergoedingen voor het overnemen van de risico's. De instorting van de Amerikaanse huizenmarkt maakt de kredietcrisis een feit. Amerikanen konden hun hypotheek niet meer betalen en deze hypotheek verloren hun waarde, zo kwamen de banken in de problemen. De banken hadden de risico's opgesplitst en in verschillende vormen doorgeleend, hierdoor was niet meer te traceren wie verantwoordelijk zijn voor de risico's. Ondertussen was door deze gang van zaken het onderlinge vertrouwen tussen de banken geschaad en kwam de *interbancaire geldmarkt* tot stilstand. Hierdoor werden ook andere werelddelen dan de Verenigde Staten getroffen door de kredietcrisis en wordt er sinds de zomer van 2007 gesproken van een 'wereldwijde crisis'. Het zwaarst getroffen is de Amerikaanse huizen- en hypotheekmarkt. Een sterke stroom van fusies en overnames viel ook stil. Hierdoor ontstond er een domino effect voor vrijwel alle sectoren. Men spreekt zelfs van 'the collapse of the shadow banking system', waarmee wordt verwezen naar de totale crisis op *de derivatenmarkten*. De kredietcrisis lijkt slechts de eerste fase te zijn van het leeglopen van een wereldwijde kredietbubbel. Deze kredietbubbel is ontstaan doordat de rente naar aanleiding van de aanslagen op 11 september 2001 in 2003 wereldwijd extreem verlaagd werd. De mondiale kredietbubbel is tot ongekende grootte gegroeid. Volgens economen kan deze crisis jaren gaan duren. Begin 2008 is er door banken wereldwijd een totaal van \$ 70 miljard verliezen gemeld en afgeschreven, de totale directe schade wordt op dat moment geschat op \$ 400 miljard.

Kredietcrisis op nationaal niveau

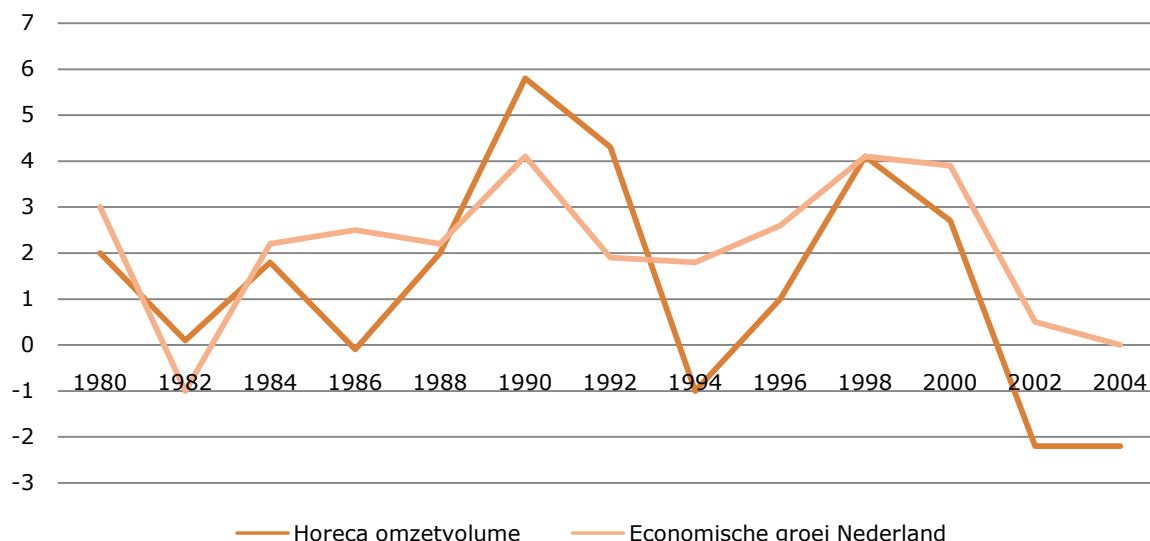
Nederland verkeert sinds februari 2009 officieel in een recessie als gevolg van de kredietcrisis. De Nederlandse economie kent begin 2009 een krimp van 4,5 %, een drastische verslechtering ten opzichte van de krimp met 3,5 % die het Centraal Planbureau heeft voorspeld. Na de Eerste Wereldoorlog is dit de grootste economische krimp in Nederland sinds 1878. Dit blijkt uit de World Economic Outlook, de halfjaarlijkse prognose van het Internationaal Monetair Fonds.

¹ Bron: Als de dollar valt, Willem Middelkoop en Sander Boon, eerste druk 2007.

² Alle cursief gedrukte woorden zijn begrippen, deze zijn terug te vinden in de begrippenlijst vanaf pagina 36.

De Nederlandse horecabranche

De gastvrijheidsector is zeer gevoelig voor economische schommelingen. De beleving van de gast speelt een groeiende rol, evenals de wens naar extra voorzieningen en luxe. In economisch mindere tijden wordt de consument voorzichtiger met bestedingen en vult eerst haar primaire behoeften in. Naar aanleiding van de gegevens uit onderstaand figuur kan geconcludeerd worden dat in periodes van economische groei de horecabranche sterk profiteert. Daartegenover staat dat in periodes van economische krimp de horecabranche extreme financiële gevolgen ondervindt.



Figuur 1: Een opstelling van de economische groei en de ontwikkeling van het omzetvolume van de horecabranche in Nederland voor de periode van 1980 tot en met 2004. (Bron: www.franchiseselect.com)

De koopkracht is sinds het ontstaan van de kredietcrisis in Nederland gestegen, desondanks kan geconstateerd worden dat de gemiddelde besteding en het aantal bezoeken aan horecagelegenheden is gedaald.³ Dit heeft te maken met het consumentenvertrouwen. Het consumentenvertrouwen is vanaf de zomer van 2007 sterk gedaald als direct gevolg van de kredietcrisis in de Verenigde Staten.

Conclusie vooronderzoek

Naar aanleiding van het vooronderzoek kunnen een aantal conclusies getrokken worden. De kredietcrisis is in Nederland vanaf oktober 2008 een feit. Bedrijven uit verschillende branches merken de financiële en sociale gevolgen snel. Vanaf februari 2009 verkeert Nederland officieel in een recessie. De omzet in de horecabranche blijft dalen en horecaondernemers hebben behoefte aan steun en advies vanuit de brancheorganisatie.

Problemafbakening

Na het vooronderzoek werd het hoofddoel geformuleerd:
 'Over 15 weken presenteren wij een adviesrapport dat per functiegebied beschrijft op welke manier Koninklijke Horeca Nederland ondersteuning kan bieden aan de horecaondernemers tijdens de kredietcrisis?'

Gedurende het onderzoek werd al snel duidelijk dat het hoofddoel niet praktisch en toepasbaar geformuleerd was. Om deze reden is het hoofddoel aangepast naar:

³ Voor meer informatie zie hoofdstuk 2 vanaf pagina 12.

‘Wij presenteren een adviesrapport dat beschrijft op welke manier zowel de brancheorganisatie als de horecaondernemers in kunnen spelen op de kredietcrisis en de daaropvolgende recessie’.

Deze herformulering stelde ons ertoe in staat gericht onderzoek te verrichten en adviezen uit te brengen.

Om het hoofddoel te realiseren zijn een hoofdvraag en zes subvragen opgesteld. De hoofdvraag luidt: ‘Op welke manier kan Koninklijke Horeca Nederland ondersteuning bieden aan de horecaondernemers tijdens de kredietcrisis?’

Deze vraag kan beantwoord worden door middel van de volgende subvragen:

- Wat zijn de financiële en sociale gevolgen van de kredietcrisis voor de horecaondernemers?
- Wat zijn financiële en sociale gevolgen van de kredietcrisis voor ondernemers in andere branches en welke van deze branches zijn relevant voor ons onderzoek?
- Wat zijn de behoeftes en verwachtingen van de horecaondernemers ten tijde van de kredietcrisis?
- Hoe gaan ondernemers en organisaties in andere branches om met de kredietcrisis?
- Hoe kunnen de externe stakeholders de horecaondernemingen positief beïnvloeden ten tijde van de kredietcrisis?
- Hoe kunnen we de kennis van specialisten implementeren in ons onderzoek?

De effecten van de kredietcrisis in de horecabranche zijn naar aanleiding van het vooronderzoek erkend als leidend probleem in het hoofdonderzoek. De effecten zijn opgedeeld in sociale en financiële gevolgen. De probleemgebieden zijn opgedeeld in de financiële en sociale gevolgen in de Nederlandse horecabranche. Hierbij zijn de volgende onderzoeksobjecten van belang, te weten horecaondernemers, stakeholders van horecaondernemers, ondernemers en organisaties in andere branches, de Rijksoverheid en specialisten.

Werkwijze

Het onderzoek is gestart met een externe analyse waarin gekeken is naar de kredietcrisis op internationaal en nationaal niveau. Vervolgens zijn de financiële en sociale gevolgen van horecaondernemingen in Nederland in kaart gebracht. Daarna heeft er *deskresearch* plaatsgevonden waarbij gekeken is naar verschillende branches. Het bijhouden van actuele mediaberichten heeft als een rode draad door het gehele onderzoek gelopen. Het is van groot belang om op de hoogte te blijven van de actualiteiten van de wereldeconomie en de financiële en sociale effecten hiervan op de horeca. Voor het hoofdonderzoek is gebruik gemaakt van een *kwalitatief onderzoek*⁴. Uit het deskresearch en kwalitatief onderzoek zijn conclusies getrokken. Vervolgens zijn intern verscheidene brainstormsessies gehouden om de vergaarde kennis, ideeën en conclusies af te stemmen en te optimaliseren. Tot slot zijn alle conclusies, feiten en ideeën beschreven in het adviesrapport.

⁴ Voor meer informatie zie hoofdstuk 1 op pagina 11.

Hoofdstuk 1 Onderzoeksmethoden

Voorafgaand aan het hoofdonderzoek is er in het vooronderzoek⁵ gekeken naar de oorsprong van de kredietcrisis, de gevolgen hiervan voor Nederland en het verband tussen de kredietcrisis en de horecabranche in Nederland. Tijdens het onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden om tot goede adviezen te komen. *Deskresearch* is gebruikt om op de hoogte te blijven van de actuele ontwikkelingen op het gebied van de economie. Deskresearch is eveneens gebruikt om de adviezen en theorieën te onderbouwen. Een groot gedeelte van het onderzoek bestaat uit *fieldresearch*. Hierbij zijn *diepte-interviews* gehouden en seminars, workshops en evenementen bezocht die in het teken van de kredietcrisis stonden. Door deze bronnen is er meer inzicht verkregen over de sociale en financiële gevolgen van de recessie en mogelijkheden tijdens de recessie. De hieruit vergaarde informatie is verwerkt in notulen. Met behulp van deze informatie zijn adviezen tot stand gekomen. Deze adviezen zijn voorgelegd aan horecaondernemers en zij hebben feedback op de adviezen gegeven. Hierna zijn de uiteindelijke adviezen gevormd.

1.1 Onderzoeksopzet

Om de hoofdvraag en de bijbehorende subvragen te kunnen beantwoorden, is gekozen voor een kwalitatief onderzoek⁶. Voor het kwalitatief onderzoek is gebruik gemaakt van diepte-interviews met de volgende personen:

- Horecaondernemers
- Brancheorganisaties
- Specialisten
- Leveranciers

Er is gekozen voor een beschrijvende methode van het kwalitatief onderzoek. Dit betekent dat de aard en de kenmerken van de onderzoeksverschijnselen geïnterviewd worden. In dit onderzoek zijn de onderzoeksverschijnselen de financiële en sociale effecten van de kredietcrisis voor de Nederlandse horecabranche.

1.2 Onderzoeksbegrippen

In het adviesrapport zijn meerdere *onderzoeksbegrippen* gebruikt. Hieronder worden deze onderzoeksbegrippen en onderzoeksobjecten kort beschreven.

- Adviesrapport:
Eindresultaat dat direct toepasbaar dient te zijn voor KHN en haar leden.
- Horecaondernemers:
Onderzoeksobject welke geïnterviewd zijn om hun behoeften, verwachtingen, reeds genomen maatregelen en de gevolgen van de recessie in kaart te brengen.
- Financiële en sociale gevolgen van de kredietcrisis:
Er is onderzocht welke gevolgen de horecaondernemers aan de kredietcrisis ondervinden.
- Ondernemers en organisaties in andere branches:
Onderzoeksobject waarbij onderzocht is welke gevolgen ondernemers en organisaties uit andere branches ondervinden van de kredietcrisis.
- Externe stakeholders:
Onderzoeksobject welke bestaat uit de leveranciers, de Rijksoverheid en banken.
- Specialisten:
Onderzoeksobject welke geïnterviewd zijn om kennis te vergaren op het gebied van politiek, trends, bedrijfsfilosofie en economie.
- Koninklijke Horeca Nederland:
Het adviesrapport is geschreven in opdracht van KHN, de brancheorganisatie die de belangen van de horecaondernemers in Nederland behartigt.

⁵ Voor meer informatie zie de inleiding vanaf pagina 8.

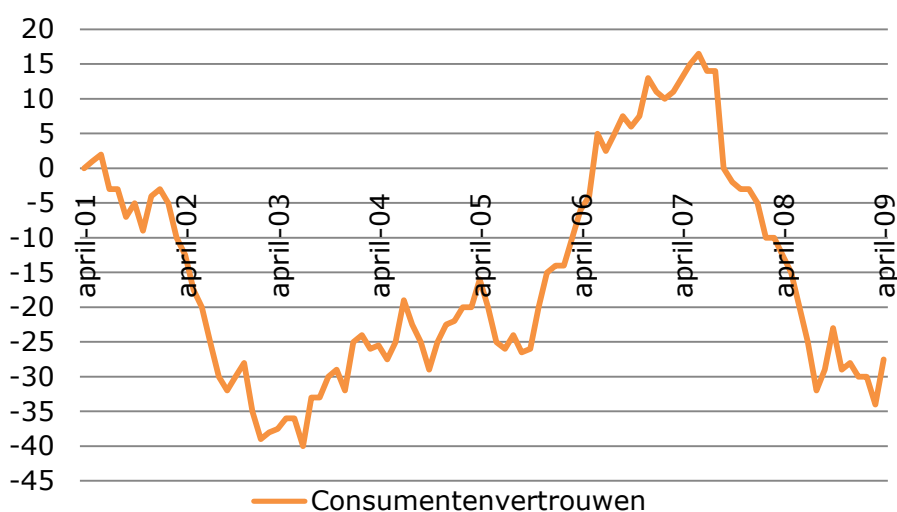
⁶ Bron: Basisboek Kwalitatief onderzoek, D.B. Baarda, tweede druk 2005

Hoofdstuk 2 Financiële en sociale gevolgen

In het beschrijven van de financiële en sociale gevolgen wordt een onderverdeling gemaakt tussen logiesverstrekkende bedrijven, drankverstrekkende bedrijven, voedselverstrekkende bedrijven⁷ en *recreatieve bedrijven*.

2.1 Financiële gevolgen

Op basis van onderstaande grafiek, kan geconcludeerd worden dat het consumentenvertrouwen sinds de zomer van 2007 sterk is gedaald. Deze daling is opnieuw te constateren in het najaar van 2008. Deze daling heeft een aantal oorzaken. Ten eerste wordt geld lenen in Nederland duurder, zowel voor banken onderling als voor bedrijven en consumenten. Daarnaast stellen de banken vanaf september 2008 hogere eisen bij het verstrekken van kredieten. Ten derde wordt de euro ten opzichte van de dollar steeds duurder, dit komt de Nederlandse economie niet ten goede. Tenslotte daalt de waarde van de AEX-index sterk.



Figuur 2: Consumentenvertrouwen 2001 – 2009, seizoensgecorrigeerd (%). (Bron: www.cbs.nl)

Aantal gasten, de besteding per gast en de bezoekfrequentie

Laatste kwartaal 2008

Uit de horeca barometer⁸ blijkt dat 39% van de horecaondernemers in het laatste kwartaal van 2008 een daling in het aantal gasten constateert ten opzichte van dezelfde periode in 2007. De daling van het aantal gasten is in de drankensector het sterkst. In de fastservicesector is het aantal gasten ongeveer gelijk gebleven. De gemiddelde besteding is in het laatste kwartaal van 2008 in vergelijking met 2007 constant gebleven. De vaste gasten bezoeken de horecagelegenheden in het laatste kwartaal van 2008 minder vaak. Dit geldt voornamelijk voor de drankverstrekkende sector, waar 41% van de horecaondernemers aangeeft dat hun vaste gasten minder vaak komen.

Eerste kwartaal 2009

Uit de horeca barometer⁹ blijkt dat 45% van de horecaondernemers een daling in het aantal gasten constateert in vergelijking met dezelfde periode in 2008. Deze daling is het sterkst bij de logiesverstrekkende bedrijven. De gemiddelde besteding is in het eerste kwartaal van 2009 ten opzichte van het eerste kwartaal van 2008 ongeveer gelijk gebleven. Ruim een derde van alle horecagelegenheden meldt dat in het eerste kwartaal 2009 de vaste gasten de horecagelegenheden minder vaak bezochten dan in dezelfde

⁷ De voedselverstrekkende bedrijven worden onderverdeeld in de restaurantsector en de fastservicesector.

⁸ Bron: Horeca barometer, vierde kwartaal 2008, www.synovate.nl

⁹ Bron: Horeca barometer, eerste kwartaal 2009, www.synovate.nl

periode een jaar eerder. Dit geldt met name voor de restaurantsector, 46% van de bedrijven aangeeft dat de vaste gasten minder vaak kwamen. In het laatste kwartaal van 2008 was dit nog 33%.

Omzetsdaling

Laatste kwartaal 2008

Uit de horeca barometer komt naar voren dat 42% van de horecaondernemers in het laatste kwartaal van 2008 een omzetsdaling constateert ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar. Met name de bedrijven in de drankensector en de voedselverstrekkende sector melden een omzetsdaling. In de fastservicesector wordt bij een bovengemiddeld aantal ondernemingen een omzetstijging geconstateerd.

Sector	Gemiddelde omzetmutatie (%)
Drankensector	-6,9
Fastservicesector	-1,5
Restaurantsector	-5,3
Hotelsector	-3,1
Totaal	-4,9

Figuur 3: Gemiddelde omzetmutatie van het vierde kwartaal van 2008 in vergelijking met het vierde kwartaal van 2007 (Bron: Horeca barometer)

Van de horecaondernemers geeft 58% aan dat zij het rookverbod als belangrijke oorzaak van de omzetsdaling zien. Binnen de drankensector geeft zelfs 81% van de ondernemers aan dat het rookverbod voor hen de belangrijkste oorzaak is van de omzetsdaling. Op de tweede plaats noemen horecaondernemers de economische omstandigheden. De recreatieve bedrijven worden in mindere mate getroffen dan de sectoren die hierboven beschreven staan. In tijden van economische neergang zullen de consumenten eerder kiezen voor een binnenlandse dan een buitenlandse vakantie. Men kiest veelal voor een bungalowpark.

Eerste kwartaal 2009

Uit de horeca barometer blijkt dat 60% van de logiesverstrekkende bedrijven in het eerste kwartaal van 2009 een omzetsdaling constateert in vergelijking met dezelfde periode in 2008. In de fastservicesector ziet 42% van de ondernemers in het eerste kwartaal van 2009 een omzetsdaling, terwijl in het laatste kwartaal van 2008 de bedrijven een bovengemiddelde omzetstijging aangaven.

Sector	Gemiddelde omzetmutatie (%)
Drankensector	-7,3
Fastservicesector	-5,1
Restaurantsector	-6,1
Hotelsector	-8,1
Totaal	-6,5

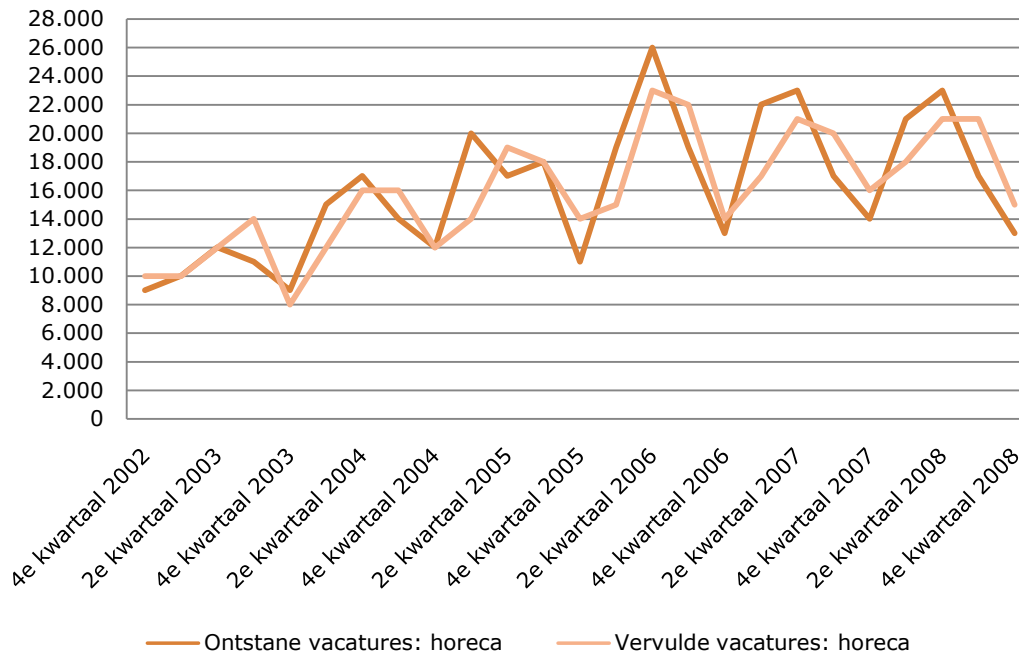
Figuur 4: Gemiddelde omzetmutatie van het eerste kwartaal van 2009 in vergelijking met het eerste kwartaal van 2008 (Bron: Horeca barometer)

Regionaal gezien is de omzetsdaling het sterkst in de grote steden¹⁰. De gemiddelde omzetsdaling bedraagt daar 11,6%. In het eerste kwartaal van 2009 geeft 69% van de horecaondernemers aan dat zij de economische recessie als een voorname reden van hun omzetsdaling zien, 41% geeft het rookverbod als een voorname reden op. In het laatste kwartaal van 2008 was dit 58%. Bij de recreatieve bedrijven kan een daling geconstateerd worden van het aantal buitenlandse toeristen in Nederland. Voor de zomer van 2009 wordt echter een stijging van het aantal binnenlandse toeristen verwacht. In 2009 wordt een omzetstijging van 10 tot 15% verwacht voor bungalowparken.

¹⁰ Amsterdam, Rotterdam en Den Haag met randgemeenten.

2.2 Sociale gevolgen

In het laatste kwartaal van 2008 werden 20.000 banen in de horecabranche geschrapt als direct gevolg van de kredietcrisis¹¹. Dit is bijna 7% van het totaal aantal banen in de horecabranche. De restaurants en cafés zijn hierbij het zwaarst getroffen. Op basis van onderstaande grafiek kan men constateren dat zowel het aantal ontstane als het aantal vervulde vacatures dalende is in vergelijking met voorafgaande jaren. Dit betekent onzekerheid en angst voor zowel het personeel in de horeca als de horecaondernemers zelf. Tevens is er vanuit de horecaondernemers behoefte aan advies en ondersteuning om de negatieve gevolgen van de crisis te beperken.



Figuur 5: Het totaal aantal ontstane en vervulde vacatures in de Nederlandse Horeca. (Bron: www.cbs.nl)

Het verloop onder het horecapersoneel is laag. De medewerkers zijn in tijden van economische neergang immers bang om te wisselen van baan. Horecaondernemers geven tevens aan dat het moeilijk voor hen is om goed geschoold en vakbekwaam personeel te vinden. In de restaurantsector geeft 72% van de ondernemers aan dat goed personeel schaars is¹². De horecaondernemingen reageren door middel van kostenbesparing op de kredietcrisis. Vooral bij de personeelskosten ligt ruimte voor besparing. Deze kostenbesparingen, het dalend aantal vacatures en de daaropvolgende onzekerheid onder het horecapersoneel, komt de motivatie niet ten goede.

2.3 Conclusie

Het consumentenvertrouwen is sinds de zomer van 2007 in Nederland sterk gedaald. Om die reden constateert men in de horecabranche een daling van het aantal gasten en de bezoekfrequentie. Zowel in het laatste kwartaal van 2008 als in het eerste kwartaal van 2009 daalt de omzet in alle sectoren van de horecabranche. In het laatste kwartaal van 2008 werd daarnaast bijna 7% van het aantal banen in de horecabranche geschrapt, als direct gevolg van de economische neergang. Het gevolg is dat de horecaondernemers en hun personeel onzeker en angstig zijn. Het verloop onder het horecapersoneel is laag en horecaondernemers geven aan moeite te hebben bij het vinden van vakbekwaam personeel.

¹¹ Bron: Onderzoek ABN-AMRO, sectoren in stress februari 2009

¹² Bron: Horeca Barometer, laatste kwartaal 2008, www.synovate.nl

Hoofdstuk 3 Adviezen Koninklijke Horeca Nederland

3.1 Sectoraal en transsectoraal ondernemen

Het stimuleren van samenwerken door KHN is in tijden van recessie van groot belang, omdat er door samenwerkingsverbanden nieuwe ideeën en mogelijkheden ontstaan voor de samenwerkende partijen. Samenwerken kan het imago van de horecabranche verbeteren en de horecabranche opnieuw positioneren. Met name tijdens economische neergang is het van belang transsectoraal te ondernemen omdat er ideeën en mogelijkheden ontstaan die in de eigen sector niet voor de hand liggen. Sectoraal ondernemen is van grote waarde, omdat er door de brancheorganisaties en ondernemingen samen gekeken wordt naar sectorbrede belangen.

3.1.1 Huidige situatie

Uit het onderzoek¹³ komt naar voren dat leden van KHN en verschillende specialisten het belangrijk vinden dat de brancheorganisatie samenwerkt met andere branches. Dit kan door sectoraal en transsectoraal ondernemen¹⁴. Verschillende geïnterviewden geven aan dat transsectoraal ondernemen noodzakelijk is voor KHN. De geïnterviewde horecaondernemers geven aan behoefte te hebben aan uitleg over sectoraal en transsectoraal ondernemen en over de mogelijkheden op het gebied van sectoraal en transsectoraal ondernemen voor hun onderneming. Zij verwachten van de brancheorganisatie advies over de manier waarop de ontwikkelingen geïmplementeerd kunnen worden. De horecaondernemers geven aan dat zij het belangrijk vinden informatie te ontvangen over de actuele ontwikkelingen. Daarnaast willen zij duidelijke voorbeelden van hoe de samenwerkingverbanden tot stand kunnen komen.

In de interviews met specialisten komt naar voren dat er op het gebied van transsectoraal ondernemen veel kansen liggen voor de horeca. Zij geven aan dat er onder andere in de technologiebranche kansen liggen voor horecaondernemers, maar ook in andere sectoren zoals de zorg of de zakelijke dienstverlening is er veel ruimte voor samenwerking. De specialisten zijn van mening dat samenwerken mogelijk is op het gebied van innovaties, maar ook op het gebied van lobbyen of belangenbehartiging. Samenwerken is van groot belang om op nationaal niveau doelen te bereiken. Innovaties worden volgens de specialisten op dit moment niet optimaal benut door de horecaondernemers. Op dit moment wordt er volgens de specialisten geen gebruik gemaakt van de kansen die andere sectoren en branches bieden. Onder het motto 'samen staan we sterk tijdens de recessie' kunnen organisaties met elkaar samenwerken. KHN kan een belangrijke rol spelen bij het adviseren, stimuleren en ondersteunen van haar leden op het gebied van transsectoraal ondernemen.

Sectoraal ondernemen wordt door de geïnterviewde brancheorganisaties benoemd als een middel dat KHN op dit moment te weinig stimuleert en benut. Samenwerken op sectoraal gebied is zowel voor KHN als voor de horecaondernemers zelf van groot belang. Door met bedrijven en organisaties uit de eigen sector samen te werken kan de gastvrijheidsector opnieuw op de kaart gezet worden. Op dit moment werkt KHN alleen samen met *RECRON*. In de gastvrijheidsector kan volgens de brancheorganisaties de samenwerking tussen enerzijds eventbureaus en haar brancheorganisaties en anderzijds horecaondernemingen en KHN beter benut worden.

¹³ Deze conclusies zijn gebaseerd op de interviews in de bijlagen 9, 10, 11, 12 en 13 vanaf pagina 57.

¹⁴ Voor meer informatie zie bijlage 1 op pagina 44.

3.1.2 Actiepunten

- Het adviseren van horecaondernemers op het gebied van sectoraal en transsectoraal ondernemen door KHN.
- Het stimuleren van sectoraal en transsectoraal ondernemen bij horecaondernemers door KHN.
- Het creëren en uitwerken van samenwerkingsverbanden op zowel transsectoraal als sectoraal gebied voor KHN.

Het adviseren van horecaondernemers op het gebied van sectoraal en transsectoraal ondernemen door KHN

Wij adviseren KHN een brainstormmodel te gebruiken. Wanneer KHN gebruikt maakt van een brainstormmodel krijgt zij een bruikbaar en duidelijk overzicht van de mogelijkheden die de verschillende innovaties bieden. Het TO DO Brainstormmodel¹⁵, ontwikkeld door *trendwatcher* en *futuroloog* de heer drs. ing. Lamb, is daar zeer geschikt voor. Het brainstormmodel is te gebruiken voor zowel KHN als voor haar leden. Door de verschillende trends, kansen, innovaties en doelstellingen in kaart te brengen aan de hand van het brainstormmodel worden er geen mogelijkheden uitgesloten. Aan de hand van de uitkomsten van dit brainstormmodel kan KHN een advies uitbrengen aan haar leden over de verschillende mogelijkheden die sectoraal en transsectoraal ondernemen bieden.

Daarnaast adviseren wij KHN bijeenkomsten¹⁶ te organiseren om samenwerken te stimuleren. Tijdens deze bijeenkomsten zijn de horecaondernemers in de gelegenheid vragen te stellen over sectoraal en transsectoraal ondernemen. Deze vragen kunnen gesteld worden aan economen, trendwatchers, financiële adviseurs, specialisten en ondernemers uit andere branches. Op deze bijeenkomsten kan er eveneens overleg plaatsvinden tussen de horecaondernemers onderling. Zij kunnen ideeën en ervaringen uitwisselen over de verschillende mogelijkheden en ontwikkelingen. De ideeën die ontstaan uit de bijeenkomsten bieden nieuwe kansen voor KHN.

KHN kan tot slot de website en webradio¹⁷ gebruiken om de horecaondernemers actief te adviseren. Op de website kunnen zij bijvoorbeeld onderzoeksresultaten publiceren en horecaondernemers op de hoogte houden van de laatste ontwikkelingen op het gebied van sectoraal en transsectoraal ondernemen. Op deze manier is de informatie altijd toegankelijk voor de horecaondernemers.

Het stimuleren van sectoraal en transsectoraal ondernemen bij horecaondernemers door KHN

Het is van belang dat KHN haar leden stimuleert sectoraal en transsectoraal te ondernemen. Om aan de leden te kunnen uitleggen wat sectoraal en transsectoraal ondernemen is en dit te kunnen stimuleren, adviseren wij KHN oriënterend onderzoek te verrichten naar sectoraal en transsectoraal ondernemen. Dit onderzoek bestaat uit de volgende stappen:

1. Informatie verzamelen over de mogelijkheden van sectoraal en transsectoraal ondernemen.
2. Marktonderzoek uitvoeren.
3. Productonderzoek uitvoeren.
4. De mogelijkheden naar de leden communiceren.

Om informatie te kunnen verzamelen over de mogelijkheden van sectoraal en transsectoraal ondernemen raden wij KHN aan te zorgen dat zij als brancheorganisatie aanwezig is bij bijeenkomsten over innovaties, sectoraal en transsectoraal ondernemen.

¹⁵ Voor meer informatie zie bijlage 2 vanaf pagina 46 en bijlage 12 vanaf pagina 83.

¹⁶ Voor meer informatie paragraaf 3.5 vanaf pagina 31.

¹⁷ Voor meer informatie zie bijlage 5 op pagina 52.

Voorbeelden hiervan zijn het Nationale Innovatieplatform¹⁸ of Design Initiative¹⁹. Naast de verschillende bijeenkomsten zijn er *trendwatchers*, economen en professoren die onderzoek hebben gedaan naar de mogelijkheden van sectoraal en transsectoraal ondernemen. Deze specialisten kunnen KHN ondersteunen en adviseren tijdens het uitzetten van de mogelijkheden van sectoraal en transsectoraal ondernemen voor de horecabranche. Nadat de informatie verzameld is, dient KHN te beginnen met een *marktonderzoek*. In dit marktonderzoek wordt bepaald welke innovatie voor welke markt geschikt is. Vervolgens wordt de doelgroep gekozen. Nadat de doelgroep gekozen is, dient bepaald te worden welke ondernemers er voldoen aan de wensen van de doelgroep. Elke horecaondernemer dient zelf te bepalen of zij wel of niet kunnen inspelen op de wensen van de doelgroep. Na het marktonderzoek en het bepalen van de doelgroep wordt een *productonderzoek* uitgevoerd. Hierbij kijkt KHN naar het aanbod. Van dit aanbod worden de voor- en nadelen, prijsvoorwaarden, verschillende leveranciers en gebruiksvoorwaarden uiteen gezet. Door dergelijk oriënterend onderzoek van KHN wordt het voor horecaondernemers gemakkelijker om sectoraal en transsectoraal te ondernemen. Nadat KHN de informatie heeft verzameld kunnen zij door middel van de website, de bijeenkomsten²⁰, de brochure²¹ of de webradio²² informatie verspreiden. Naast een adviserende en stimulerende rol zal KHN door middel van een actief salesbeleid²³ de horecaondernemers kunnen steunen bij het transsectoraal ondernemen.

Een voorbeeld van oriënterend onderzoek naar sectoraal en transsectoraal ondernemen, dat door KHN gestimuleerd kan worden, is het uitzetten van de mogelijkheden op het gebied van *narrowcasting*. Narrowcasting wordt door de trendwatchers de heer drs. ing. Lamb en de heer Bakas benoemd als een belangrijke ontwikkeling in de ICT branche die veel voordelen biedt voor horecaondernemers. Om narrowcasting te stimuleren bij horecaondernemers moet de brancheorganisatie informatie verzamelen over narrowcasting. Vervolgens dient zij een marktonderzoek te houden naar de ontwikkeling van de markt. Vragen die hierbij gesteld worden zijn: "Is er behoefte aan narrowcasting?", "Biedt de markt de ruimte narrowcasting te implementeren?", "Wat levert narrowcasting op?" en "In welke behoeften voorziet narrowcasting de consument?". Uit dit marktonderzoek zal blijken welke doelgroep het meeste baat heeft bij narrowcasting en welke doelgroep hiervan het meest gebruik zal maken. In het voorbeeld van narrowcasting zijn dit jongeren, omdat zij ontwikkeld zijn op het gebied van technologie en behoefte hebben aan interactieve communicatie. Nadat de doelgroep bepaald is, dient er een productonderzoek verricht te worden naar de verschillende aanbieders op de markt van narrowcasting. Hierbij zet KHN uiteen welke voor- en nadelen het systeem kent, hoe groot de investering is en wat de gebruiksvoorwaarden zijn. De brancheorganisatie kijkt eveneens naar de leveranciers en waar zij in verschillen. Wanneer het aanbod is vastgesteld kan KHN de resultaten uit het oriënterend onderzoek presenteren aan haar leden. De leden kunnen vervolgens zelf bepalen of zij binnen het kader passen wat KHN voor hen heeft afgebakend en of zij willen investeren.

Het creëren van samenwerkingsverbanden op het gebied van sectoraal en transsectoraal ondernemen voor KHN

Het is belangrijk dat KHN, naast een stimulerende en adviserende rol voor de horecaondernemers, ook zelf actief samenwerkt met brancheorganisaties en ondernemingen. Tijdens economische crises is samenwerken van belang, omdat er door de brancheorganisaties samen gekeken kan worden naar mogelijkheden om de gevolgen van de crisis te beperken. Deze bijeenkomsten geven mogelijkheden om van elkaars kwaliteiten te profiteren en te leren. Door evenementen te bezoeken van andere branches kan KHN kijken naar ontwikkelingen in andere branches, die van belang kunnen

¹⁸ Bron: www.innovatieplatform.nl

¹⁹ Bron: www.designinitiatief.nl

²⁰ Voor meer informatie zie paragraaf 3.5 vanaf pagina 30.

²¹ Voor meer informatie zie paragraaf 3.2 vanaf pagina 20.

²² Voor meer informatie zie bijlage 5 op pagina 51.

²³ Voor meer informatie zie paragraaf 3.2 vanaf pagina 20.

zijn voor de horecabranche. Naast het actief volgen van de actuele ontwikkelingen vereist transsectoraal ondernemen durf en creativiteit. Transsectoraal ondernemen is een risico, omdat vooraf moeilijker te bepalen is of een samenwerking wel of niet gewaardeerd wordt door de consument en de leden. Om optimaal resultaat te halen uit de samenwerkingsverbanden is het organiseren van paneldiscussies²⁴ belangrijk. Door de discussies kunnen horecaondernemers diep in gaan op de ontwikkelingen en voor- en nadelen op sectoraal en transsectoraal gebied die van belang zijn voor de horecaondernemingen.

Uitwerking van samenwerkingsverbanden voor KHN

Er zijn voor KHN verschillende samenwerkingsverbanden mogelijk. In deze paragraaf wordt een voorbeeld op sectoraal en transsectoraal en sectoraal gebied uitgewerkt.²⁵

Het loyaliteitsprogramma

Een loyaliteitsprogramma²⁶ is een verzameling van op elkaar afgestemde activiteiten en processen die als doel hebben de loyaliteit van afnemers te vergroten. Het loyaliteitsprogramma voor de horecabranche bestaat uit de KHN-pas. Om het loyaliteitsprogramma tot stand te brengen is het van belang dat KHN een partnerschap aangaat met grote organisaties en bedrijven. De website is een goed marketingmiddel om het loyaliteitsprogramma in de markt te zetten en te promoten. Het loyaliteitsprogramma is een puntenspaarsysteem. Wanneer de consument gebruik maakt van de diensten van een lid of partner van KHN spaart de consument punten. De punten die de consument spaart, kan hij besteden bij de leden en de partners van KHN. Bij partners kan gedacht worden aan de *Nationale Theaterkassa*, supermarkten, congrescentra, vaste leveranciers van KHN, de Nederlandse Spoorwegen en banken. Met de punten die gespaard zijn kunnen consumenten korting krijgen bij zowel de leden als de partners van KHN. Wanneer bijvoorbeeld de Nederlandse Spoorwegen een partner van KHN is, kunnen de punten geboekt worden op het treinkaartje. Hierdoor krijgt de consument een upgrade van de 2^e naar de 1^e klas. De KHN-pas werkt met behulp van een chipsysteem. Het chipsysteem bestaat uit een kaartlezer en een voordeelpas. De kaartlezer wordt verstrekt aan alle leden en partners die meewerken aan het loyaliteitsprogramma. De consument krijgt een voordeelpas. Deze pas is door de consument te bestellen bij een centraal punt of via het Internet. De ondernemer of partner kan punten af- en bij boeken op de pas. Deze punten worden geboekt, door het totaalbedrag van de rekening in te voeren in het systeem. Het bedrag wordt dan automatisch omgezet in gespaarde punten. Hoe hoger het totaalbedrag is, hoe meer punten men spaart. Door deze transsectorale samenwerking kunnen leden en partners profiteren. Naast het rendement wat de leden en partners uit het loyaliteitsprogramma kunnen halen, verbetert deze pas het imago van en de loyaliteit aan de horecabranche. Deze samenwerkingsverbanden zijn voornamelijk bedoeld om ondersteuning te bieden aan de horecaondernemers in tijden van crises. Door de samenwerkingsverbanden ontstaat er loyaliteit bij de consument, verbetert het imago van de horecabranche en ontstaan er nieuwe omzetkansen. De financiële en sociale gevolgen worden door de samenwerkingsverbanden beperkt. Daarnaast stijgt hierdoor het consumentenvertrouwen.

3.1.3 Conclusie

Om de gevolgen van een economische neergang te beperken, is het van belang samen te werken op sectoraal en transsectoraal niveau. Door samen te werken kunnen nieuwe kansen en mogelijkheden benut worden. KHN kan haar leden adviseren en steunen in het samenwerken. Daarnaast is het van belang dat de brancheorganisatie het samenwerken stimuleert bij de horecaondernemers. De hierboven beschreven adviezen zijn

²⁴ Voor meer informatie zie paragraaf 3.5 vanaf pagina 30.

²⁵ Voor meer voorbeelden zie bijlage 3 vanaf pagina 47.

²⁶ Voor meer informatie zie bijlage 4 vanaf pagina 49.

mogelijkheden en kansen die horecaondernemers en de brancheorganisatie steunen tijdens crises.

Naast het hierboven genoemde voorbeeld zijn er meer kansen voor KHN op het gebied van sectoraal en transsectoraal samenwerken en ondernemen. Om deze kansen verder uiteen te zetten adviseren wij KHN een verder onderzoek te laten uitvoeren waar de mogelijkheden op het gebied van sectoraal en transsectoraal ondernemen voor de brancheorganisatie en horecaondernemers uiteen gezet worden.

3.2 Imagoverbetering

Het *imago* van KHN is bepalend voor zowel de bestaande als de potentiële leden. KHN is voor een groot deel van haar succes afhankelijk van een goede reputatie bij haar leden, de media en de consument. Vooral in economisch mindere tijden dient de brancheorganisatie zich daarom te profileren als een brancheorganisatie die veel meerwaarde kan bieden aan het lidmaatschap voor haar leden. De leden hebben immers tijdens de huidige economische recessie behoefte aan advies en ondersteuning van hun brancheorganisatie. Het is van groot belang dat KHN een goed functionerende salesafdeling heeft. De salesactiviteiten zijn mede bepalend voor het beeld van de consument van zowel de horecabranche als de brancheorganisatie zelf.

3.2.1 Huidige situatie

Uit het onderzoek²⁷ blijkt dat KHN aan verbetering van haar imago dient te werken. De horecaondernemers geven aan dat ze het gevoel hebben dat KHN een afwachtende houding heeft. Een voorbeeld is de invoering van het rookverbod. De horecaondernemers zijn van mening dat de brancheorganisatie te weinig weerstand heeft geboden en hen niet goed geïnformeerd heeft over de gevolgen. De werkelijkheid vertelt echter dat door inspanningen van KHN de invoering van het rookverbod enkele jaren vertraagd is. Nederland was hiermee één van de laatste landen in Europa. Er was vanuit horecaondernemers meer waardering geweest voor de brancheorganisatie, wanneer KHN hen goed geïnformeerd had over het beleid met betrekking tot het rookverbod. Horecaondernemers geven tevens aan dat de brancheorganisatie beter in had kunnen spelen op de kredietcrisis. Zij zijn van mening dat KHN weinig acties onderneemt om haar leden te ondersteunen en adviseren. In de media zijn hier eveneens berichten over verschenen.

Enkele horecaondernemers vertellen in de interviews dat zij geen helder beeld hebben van het ledenvoordeel dat KHN biedt. Zij weten daarom niet wat het voordeelpakket van KHN concreet voor hun onderneming inhoudt. Andere horecaondernemers geven aan dat zij geen gebruik maken van het inkoopvoordeel. Op basis van de interviews met horecaondernemers kan geconcludeerd worden dat KHN de ledenvoordelen niet gericht genoeg naar haar leden communiceert. De horecaondernemers zijn tevens van mening dat het aanbod van het inkoopvoordeel niet aansluit op hun behoeften. Zij vinden bovendien de keuzes in de pakketten te beperkt. De horecaondernemers geven aan dat het voor hen belangrijk is om zich met zowel de leveranciers als de producten van de leveranciers te kunnen associëren. De horecaondernemers hebben behoefte aan direct toepasbaar voordeel op het gebied van kostenbesparing en omzetverhoging.

Gedurende het onderzoek blijkt dat horecaondernemers het gevoel hebben dat de brancheorganisatie niet weet wat er speelt onder haar leden. Hierbij geven vooral kleine ondernemingen aan dat KHN te weinig voor hen opkomt. KHN focust zich volgens hen vooral op grote horecaondernemingen. De horecaondernemers geven aan dat KHN actiever bezig kan zijn met ledenwerving. Zij zijn van mening dat het een taak is van de brancheorganisatie om potentiële leden te benaderen voor een lidmaatschap. Tevens blijkt uit het onderzoek dat het ledenaantal van KHN al een tijd stabiel is.

De geïnterviewde leden zijn van mening dat KHN hen niet gericht genoeg voorziet van de nodige informatie. Hierbij wordt niet alleen het communiceren van het ledenvoordeel genoemd, tevens vindt een aantal van de leden dat de website van KHN onoverzichtelijk en gedateerd is. Zo wordt op de website verteld dat elk kwartaal een ledenthema wordt bedacht waar extra aandacht aan wordt besteed. Er is echter geen nieuw ledenthema op de website gepubliceerd sinds het vierde kwartaal van 2006. Naast achterhaalde

²⁷ De conclusies in de huidige situatie zijn gebaseerd op de interviews in de bijlagen 9, 10, 11 en 12 vanaf pagina 57 en bijlage 14 vanaf pagina 97.

informatie op de website, vinden de horecaondernemers de informatie over de verschillende diensten van KHN moeilijk te vinden. Er zijn bijvoorbeeld veel clicks nodig om bij de link van de eigen boekingssite van de brancheorganisatie te komen. De *voordelencalculator*, om als horecaondernemer het voordeel van het lidmaatschap te berekenen, is niet eenvoudig te vinden.

Uit deskresearch en interviews met specialisten blijkt dat het dalende consumentenvertrouwen negatieve gevolgen heeft voor het imago van de horecabranche. Tijdens het interview met de heer prof. dr. van Wijnbergen, geeft hij aan dat het consumentenvertrouwen zal blijven afnemen tot de piek van de werkloosheid is bereikt. Hij concludeert hieruit dat de ondernemers zware tijden gaan krijgen. De heer prof. dr. van Wijnbergen is echter van mening dat de horecaondernemers in deze tijd goed in moeten spelen op de economische recessie door bijvoorbeeld *contracyclisch te ondernemen* of door scenario's²⁸ gereed te hebben voor economische mindere tijden. De heer drs. ing. Lamb vertelt in het interview dat KHN zowel het imago van de brancheorganisatie als van de horecabranche dient te verbeteren. Dit zal uiteindelijk het consumentenvertrouwen ten goede komen.

Uit interviews met andere brancheorganisaties komt naar voren dat in economisch mindere tijden het financiële voordeel van het lidmaatschap doorslaggevend is. Zij constateren dat er tijdens deze economische recessie een groei te zien is in het aantal leden, omdat zij naar eigen zeggen als brancheorganisatie goed inspelen op de recessie.

Tijdens het onderzoek is een kwaliteitscontrole²⁹ uitgevoerd. Hieruit blijkt dat de voordelen van een lidmaatschap van KHN niet duidelijk naar de huidige en potentiële leden overgebracht kunnen worden. Op basis van de kwaliteitscontrole kan tevens geconcludeerd worden dat de brancheorganisatie niet in staat is de potentiële leden te overtuigen van de meerwaarde van het lidmaatschap. Tenslotte kan aan de horecaondernemer niet duidelijk verteld worden welke cursussen, vergaderingen en trainingen de brancheorganisatie organiseert.

3.2.2 Actiepunten

- Het aannemen van een proactieve houding door KHN.
- Beter inspelen op de behoeften en verwachtingen van de leden.
- Het promoten van de horecabranche door KHN.

Het aannemen van een proactieve houding door KHN

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat KHN proactiever kan handelen om aan de verwachtingen van haar leden te voldoen. KHN kan dit realiseren door middel van het gericht en actiever verstrekken van informatie aan haar leden. De leden moeten overtuigd worden van het feit dat de brancheorganisatie voor hen klaar staat tijdens economisch mindere tijden. KHN dient daarom haar beleid op een gerichte manier naar haar leden te communiceren³⁰. De potentiële leden dienen de meerwaarde van een lidmaatschap ten tijde van crises te kennen. Daarom adviseren wij ten eerste om een service en kwaliteitstraining³¹ aan de personeelsleden van KHN te geven. Deze service en kwaliteitstraining is in tijden van een economische recessie van groot belang, omdat KHN zich op dit moment juist moet profileren als een brancheorganisatie die voor haar leden klaar staat en die haar leden van goede informatie voorziet. De medewerkers van KHN dienen in staat te zijn om bijvoorbeeld informatie te verschaffen aan leden met betrekking tot de voordelen van het lidmaatschap tijdens economisch mindere tijden.

²⁸ Voor meer informatie zie paragraaf 3.6 vanaf pagina 32.

²⁹ Voor meer informatie zie bijlage 14 vanaf pagina 97.

³⁰ Voor meer informatie zie bijlage 6 vanaf pagina 52.

³¹ Voor meer informatie zie paragraaf 3.4 vanaf pagina 27.

Het imago van KHN kan volgens het onderzoek verbeteren, wanneer zij op een positieve manier in de media verschijnt. Wanneer KHN de journalisten voorziet van waardevolle informatie en hen betreft bij bijvoorbeeld presentaties, komt dit het imago van de brancheorganisatie ten goede. Bovendien beïnvloedt de media met haar berichten de consumenten en daarmee het consumentenvertrouwen. Dergelijke inspanningen zijn niet alleen positief voor KHN, maar voor de horecabranche als geheel.

Het derde advies is het uitgeven van een brochure, waarin specifiek aandacht wordt besteed aan het lidmaatschap tijdens de economische recessie. KHN kan door middel van deze brochure laten zien dat zij juist in deze tijd veel inspanningen verrichten om de horecabranche te helpen. De voordelen van het lidmaatschap, die in tijden van economische neergang het meest van belang zijn, worden benadrukt. Er wordt beschreven wat de leden van hun brancheorganisatie kunnen verwachten. KHN kan met de brochure de horecaondernemers overtuigen dat haar producten en diensten in deze tijd het verschil maken. In de brochure zal de KHN-pas³² gepromoot worden. Tevens wordt aandacht besteed aan de promotie van de paneldiscussies³³. KHN vermeldt daarbij dat de horecabranche sterker uit de economische recessie zal komen. De brochure zal niet alleen opgestuurd worden naar alle leden van KHN, maar ook naar de potentiële leden. Hiermee kan KHN opnieuw een proactieve houding aan de horecaondernemers tonen.

In het kader van een proactieve houding, kan tevens de website ingezet worden om de meerwaarde van het lidmaatschap aan de horecaondernemers te tonen. De horecaondernemers geven immers aan dat het op de website ontbreekt aan duidelijkheid en structuur. Hier ligt een mogelijkheid voor verbetering voor KHN. Alle communicatie via de website dient helder te verlopen. Hierbij zal de link naar de voordelencalculator direct op de homepage zichtbaar zijn. Tenslotte adviseren wij KHN de webradio³⁴ te gebruiken om de leden te laten zien dat zij door de brancheorganisatie gesteund worden ten tijden van een economische recessie.

Beter inspelen op de behoeften en verwachtingen van de leden

Het is belangrijk om tijdens een economische recessie te achterhalen wat de ervaringen van de horecaondernemers zijn, waar zij tegenaan lopen en hoe de brancheorganisatie de horecaondernemers in tijden van economische neergang kan adviseren en ondersteunen. Wij adviseren KHN om paneldiscussies te organiseren voor haar leden. De paneldiscussies zullen gepromoot worden op de website en de webradio. Het organiseren van paneldiscussies zal er niet alleen voor zorgen dat de band tussen de brancheorganisatie en haar leden versterkt, maar het zal ook ten goede komen aan de kwaliteit van de horecabranche zelf. Naast paneldiscussies is het belangrijk dat KHN ook andere bijeenkomsten organiseert. Zo zal de brancheorganisatie tegemoet komen in de behoeften en verwachtingen van de leden.

Een andere manier om inzichten te verkrijgen in de behoeften en verwachtingen van de leden, is het aanscherpen van de samenwerking met lokale bestuurders van de brancheorganisatie. Deze bestuurders zijn namelijk veel beter op de hoogte van wat er onder de leden speelt in hun regio, mede doordat zij zelf ook horecaondernemer zijn. KHN kan de lokale besturen goed inzetten als informatieverschaffende bron. Door op vaste momenten informatie van de lokale besturen te verlangen, kan het landelijk bestuur de behoeften en verwachtingen van de leden in kaart brengen. Het is aan te bevelen dat KHN de notulen van de vergaderingen op lokaal niveau verzamelt en screent op bruikbare informatie. Zo heeft elk idee de potentie om uit te groeien tot een actiepunt voor KHN. Zodra de leden hun ideeën zien uitgroeien tot actiepunten, merken zij dat de brancheorganisatie de belangen actief behartigt. Het is hierom aan te bevelen een forum op de website te introduceren, waarin leden kunnen discussiëren over elkaars ideeën.

³² Voor meer informatie zie paragraaf 3.1 vanaf pagina 15.

³³ Voor meer informatie zie paragraaf 3.5 vanaf pagina 30.

³⁴ Voor meer informatie zie bijlage 5 op pagina 51.

Tijdens economisch mindere tijden is het belangrijk dat de brancheorganisatie en de leden naar elkaar luisteren, omdat samen meer bereikt kan worden om de gevolgen van de economische neergang te beperken. Dit zal tevens het imago van KHN verbeteren.

Uit het onderzoek blijkt dat de horecaondernemers behoefte hebben aan een flexibeler en breder aanbod van het voordeelpakket. Derhalve adviseren wij KHN om contracten af te sluiten met meerdere leveranciers en dienstverleners. Op die manier zal het voordeelpakket beter aansluiten op de wensen van de horecaondernemer.

Het promoten van de horecabranche door KHN

Een belangrijke taak van KHN in het kader van imagoverbetering is het promoten van de horecabranche. Hierbij dient aandacht besteed te worden aan het consumentenvertrouwen. Wanneer het imago verbeterd wordt, zal ook het vertrouwen van de consument in de horecabranche stijgen.

Ten eerste adviseren wij KHN om een KHN-keurmerk te introduceren. Door het invoeren van dit KHN-keurmerk zal de kwaliteit van de horecabranche verbeteren. Het KHN-keurmerk wordt uitgereikt aan leden wanneer zij voldoen aan de onderstaande criteria:

- service en kwaliteit
- gastheerschap
- sfeer
- financiën
- actieve verkoop
- promotieactiviteiten

Het keurmerk dient zowel bij de leden als bij de consumenten op een actieve manier gepromoot te worden door KHN. Dit kan gerealiseerd worden op de website van KHN, maar ook via *banners* op andere horecagerelateerde websites. Naast de online promotie, is het aan te bevelen ook via de webradio en de brochure reclame te maken. De leden van KHN kunnen zich via de website opgeven om in aanmerking te komen voor het keurmerk. Vervolgens zal een deskundige van de brancheorganisatie bij de onderneming langs gaan. Het bezoek zal in eerste instantie een kwaliteitscontrole zijn in de vorm van een *mystery visit*. Daarna maakt de deskundige zich bekend en zal het bezoek worden geëvalueerd.

Het tweede advies om de horecabranche te promoten en het imago te verbeteren, is het organiseren van een Nationale Horecadag³⁵. De Nationale Horecadag dient via een grootschalige campagne onder de aandacht van de consument gebracht te worden.

3.2.3 Conclusie

Ten tijden van een economische recessie is het belangrijk dat KHN dicht bij haar leden staat. Wij adviseren KHN om een proactieve houding aan te nemen. Goede communicatie en het bewerken van de media zijn essentieel voor KHN om actiever in te spelen op de behoeften en verwachtingen van haar leden. Hierbij is geadviseerd om het voordeelpakket breder en flexibeler aan te bieden voor de leden. De brancheorganisatie dient de leden gerichter en actiever te voorzien van informatie. Tenslotte is het de taak van KHN om de branche te promoten.

³⁵ Voor meer informatie zie bijlage 3 vanaf pagina 47.

3.3 Lobbyen bij de Rijksoverheid

Uit onderzoek is gebleken dat verschillende brancheorganisaties in Nederland profiteren van overheidssteun. Deze overheidssteun kan afgedwongen worden door middel van *lobbyen* bij de Rijksoverheid. KHN kan haar leden steunen tijdens economische neergang door middel van het afdwingen van overheidssteun.

3.3.1 Huidige situatie

Uit het onderzoek kunnen enkele conclusies³⁶ getrokken worden met betrekking tot de huidige situatie van KHN op het gebied van overheidssteun. Er kan geconcludeerd worden dat leden van KHN sterk behoefte hebben aan overheidssteun, met name tijdens economische neergang. Tijdens het onderzoek wordt duidelijk dat de horecaondernemers vinden dat KHN meer en intensiever moet lobbyen om zo overheidssteun te krijgen. Twee onderwerpen die meerdere keren benoemd worden tijdens de interviews met horecaondernemers en specialisten zijn btw-verlaging en regelversoepeling. Horecaondernemers geven aan dat het voor hen moeilijk is zich te concentreren op het ondernemen, omdat zij zich continu aan diverse regels moeten houden. Zij geven ook aan dat de regels, opgedragen vanuit de Rijksoverheid, elkaar vaak tegenspreken.

Enkele specialisten zijn eveneens van mening dat horecaondernemers belemmerd worden in het ondernemerschap door de vele regels waar zij zich aan moeten houden. Bovendien komt tijdens de interviews meerdere malen naar voren dat de regels waar horecaondernemers zich aan moeten houden elkaar vaak tegenspreken. KHN zou intensief en gestructureerd moeten lobbyen bij de Tweede Kamer om zo tot regelversoepeling te komen. Tijdens het onderzoek wordt er door de specialisten minder positief gereageerd op het onderwerp btw-verlaging. Verlagen van het btw-tarief in de horeca zou geen effectieve oplossing zijn voor de financiële gevolgen van de recessie. Prof. dr. van Wijnbergen: "Als dit voor de horeca geldt, zijn er meer sectoren die hiervoor in aanmerking komen en deze btw-verlaging wordt uiteindelijk door de consument zelf betaald." Versoepeling van regels is wel een mogelijkheid. Men zou volgens prof. dr. van Wijnbergen nog eens kritisch naar onnodige regels kunnen kijken. De heer Berghuijs, van Public Matters, geeft aan dat btw-verlaging een zeer moeilijk lobbyonderwerp is voor deze periode van economische crisis. De Rijksoverheid zal veel bezuinigen de komende tijd. Bovendien is de heer Berghuijs van mening dat het 'te laat' is voor een dergelijke lobby wanneer daar voor de komende begroting resultaten van worden verwacht. Eerder hebben kappers echter wel een succesvolle lobby verricht en een laag btw-tarief voor hun sector kunnen veiligstellen. De heer Berghuijs geeft aan dat het kansrijker is om bijvoorbeeld voor uitbreiding van het aantal vestigingsvergunningen te lobbyen. Dit kost in principe geen geld, dus KHN hoeft in dit geval niet met andere belangenbehartigers te strijden om het beschikbare geld.

Tijdens het interview met de heer Berghuijs, gaf hij verder aan geen duidelijk beeld te hebben over het lobbybeleid van KHN. Over het lobbyonderwerp rookverbod in de horeca van KHN heeft de heer Berghuijs wel een beeld kunnen vormen. Hij kan op basis van wat hij gezien heeft in de media concluderen dat de brancheorganisatie dit niet effectief heeft aangepakt.

3.3.2 Actiepunten

- Intensief lobbyen door KHN.
- Onderzoek naar de mogelijkheid over intern of extern lobbyen.
- Invloed uitoefenen op de media.
- Informatieverschaffing naar leden.

³⁶ De conclusies in de huidige situatie zijn gebaseerd op de interviews in de bijlagen 9, 10, 11, 12 en 13 vanaf pagina 57.

Intensief lobbyen door KHN

Intensief lobbyen³⁷ is van belang voor KHN om regelversoepeling af te dwingen bij de Rijksoverheid. Uit onderzoek blijkt dat in tijden van economische neergang de vele regels en wetten waar horecaondernemers zich aan moeten houden het ondernemen bemoeilijkt. Het is van groot belang dat in economische zware tijden horecaondernemers vrij kunnen ondernemen. Op deze manier kunnen zij beter inspelen op de effecten van een recessie en zo de financiële en sociale gevolgen beperken. KHN kan hier een ondersteunende rol bieden door een lobby te verrichten met betrekking tot regelversoepeling. Om deze lobby gestructureerd uit te voeren is er een *lobbyplan*³⁸ nodig. Het is belangrijk om een lobbyplan op te stellen voor regelversoepeling. KHN moet rekening houden met het feit dat gedurende de lobby het lobbyplan aangepast moet worden. Er spelen veel factoren mee tijdens een lobby, deze factoren kunnen veranderen en verschuiven. Echter moet KHN haar leden zowel van de eventuele aanpassingen in het lobbyplan als van de inhoud van het lobbyplan zelf op de hoogte houden.

Onderzoek intern of extern lobbyen

Tijdens het lobbyen is een goed netwerk heel belangrijk. Men zou daarom ook een extern *public affairs* en lobbyadviesbureau in kunnen huren om de volledige lobby in beheer te nemen. Dit geeft veel voordelen, een public affairs en lobbyadviesbureau beschikt over de juiste kennis, ervaring en expertise. Bovendien beschikt een dergelijk bedrijf over een breed netwerk. Een organisatie als KHN beschikt zelf ook over een breed netwerk, hier dient de brancheorganisatie optimaal gebruik van te maken. Het onderwerp van de lobby moet leidend zijn in het netwerk. Andere gemeenschappelijke of tegenstrijdige belangen, verschillende eigenschappen en doelstellingen dienen niet meegenomen te worden in de lobby. Voordat KHN begint aan een succesvolle lobby is het belangrijk intern onderzoek te verrichten. Met dergelijk onderzoek dient gekeken te worden of de leden achter de lobby staan, KHN een goed functionerende publieke afdeling bezit en of er nieuwe werknemers aangetrokken moeten worden. Op deze manier kan de brancheorganisatie bepalen of zij in staat is de lobby zelf uit te voeren of met behulp van een adviserend bedrijf. Als KHN na dit kritisch intern onderzoek beslist de lobby zelf uit te voeren kan de brancheorganisatie een public affairs en lobbyadviesbureau inhuren voor enkel een ondersteunende functie. Tot slot een kort overzicht van de stappen die ondernomen dienen te worden met behulp van intern onderzoek alvorens de lobby begint:

- Allereerst moet de organisatie beslissen of ze public affairs een plek in de organisatie geven of extern uitbesteden.
- Indien KHN besluit tot het eerste, dan moet de brancheorganisatie zorgen dat er geschikte medewerkers met een voldoende mandaat beschikbaar zijn.
- Vervolgens moeten de lobbystrategie en onderwerpen vastgesteld worden en concreet worden geformuleerd.
- Wanneer de organisatie de probleemstellingen en de aangedragen oplossingen hiervoor helder op papier heeft, worden de uitvoeringsdetails uitgewerkt.
- Hierbij is het van belang aan te sluiten bij de politieke agenda van de bestuurslaag die bereikt moet worden. Bijvoorbeeld gemeente, provincie of Rijksoverheid.

Invloed uitoefenen op de media

Wij adviseren KHN zich intensiever bezig te houden met hun relatie met de media. Vooral tijdens het lobbyen is dit van groot belang. De Eerste en Tweede Kamer, ministers en beslissers zijn erg gevoelig voor mediaberichten en publiciteit. Het is voor KHN belangrijk hier slim en optimaal gebruik van te maken. De brancheorganisatie moet berichten uitbrengen die veel waarde hebben voor de pers. Zo zullen journalisten vanzelf bellen en op die manier kan KHN zelf invloed uitoefenen op wat de pers publiceert. KHN dient dus een proactieve houding aan te nemen ten opzichte van de media.

³⁷ Bron: Het grote lobbyboek, Erik van Venetië en Jaap Luikenaar, eerste druk 2006.

³⁸ Voor meer informatie zie bijlage 7 vanaf pagina 54.

Informatieverschaffing naar de leden

Wij adviseren KHN haar leden te betrekken bij het lobbyen. Op deze manier zullen leden zien wat er daadwerkelijk in hun belang gedaan wordt door de brancheorganisatie. Lobbyen met behulp van het internet is een goede tool voor KHN, mits zij op internet kunnen laten zien dat zij gestructureerd en intensief lobbyen. Dit kan gemakkelijk zijn voor het informeren van leden. Het is hierbij van belang dat de beslisser de lobbybrief eerder krijgt voordat de informatie online gaat. Op de website kunnen speeches, lobbybrieven en openbare standpunten gepubliceerd worden. Er kan ook een forum bijgehouden worden, waarop reacties van leden te zien zijn en discussieruimtes actief zijn. Er kunnen snel aanhangers verzameld worden, deze kunnen hun naam dan op een digitale handtekeningenlijst zetten. Zo kan een petitie effectief en eenvoudig gerealiseerd worden. Echter zijn verschillende fora op een website, waarop gediscussieerd kan worden over de lobbyactiviteiten, geen prioriteit. Het is belangrijk dat de communicatie met leden, beslissers en medestanders ook via persoonlijk contact plaats vindt. Bij internetfora is het genereren van voldoende content en traffic vaak een probleem. Het zou kunnen helpen leden betrokken te houden, maar het betrekken van politieke beslissers via internet is niet aan te raden.

3.3.3 Conclusie

Naar aanleiding van kwalitatief onderzoek adviseren wij KHN een lobby te verrichten om regelversoepeling voor horecaondernemers veilig te stellen. Leden hebben, vooral in tijden van economische neergang, veel behoefte aan een brancheorganisatie die intensief bezig is met het krijgen van overheidssteun. Lobbyen door de brancheorganisatie in moeilijke tijden wekt vertrouwen en het gevoel van betrokkenheid bij haar leden. Regelversoepeling kan veilig gesteld worden door middel van intensief lobbyen. Voordat KHN begint met de lobby dient er een kritisch intern onderzoek plaats te vinden. Hierbij wordt gekeken of de organisatie zelf in staat is de lobby uit te voeren, een public affairs bureau ingehuurd moet worden ter ondersteuning of de gehele lobby uitbesteed wordt. Het is belangrijk dat KHN haar leden optimaal bij de lobby betrekt. Dit kan bereikt worden door informatie te verschaffen via Internet, een forum bij te houden, en eventueel een petitie op te zetten via de site.

3.4 Trainingen en cursussen

Trainingen en cursussen dragen bij aan een betere en effectievere bedrijfsvoering, doordat ze gerichte problemen aanpakken. Als een brancheorganisatie gerichte trainingen en cursussen aan haar leden geeft, helpt dit de leden de financiële en sociale gevolgen van de recessie te beperken.

3.4.1 Huidige situatie

Uit het onderzoek³⁹ kan geconstateerd worden dat horecaondernemers behoefte hebben aan *trainingen* en *cursussen*. Uit interviews met horecaondernemers blijkt dat veel leden niet op de hoogte zijn van de aangeboden cursussen en trainingen van KHN. Verder blijkt uit het onderzoek dat de leden van KHN de aangeboden cursussen en trainingen niet praktijkgericht vinden. De trainingen zijn vaak erg theoretisch en daarom voor veel ondernemers moeilijk te volgen. Zij geven aan graag voorbeelden uit de praktijk te zien en nuttige tips te ontvangen die direct toepasbaar zijn. Horecaondernemers geven aan dat ze kennis met elkaar willen delen. Hierin zien de horecaondernemers ook een rol weggelegd voor KHN. In het onderzoek komt naar voren dat de horecaondernemers die hun cijfers niet op orde hebben in de problemen komen tijdens crises. In Nederland hebben 42% van alle ondernemers hun cijfers niet op orde. Daarom is het volgens de geïnterviewde horecaondernemers en specialisten verstandig om een soort middenstandsdiploma voor de horecabranche aan te bieden.

Uit deskresearch en interviews met horecaondernemers kan geconcludeerd worden dat er een gebrek aan kennis blijkt te zijn over de volgende thema's:

- boekhouden
- innovaties en trends
- maatschappelijk verantwoord ondernemen
- recht en ethiek
- service en kwaliteit

Horecaondernemers geven aan dat KHN meer aandacht moet besteden aan servicegerichtheid. De medewerkers van de brancheorganisatie kunnen belangrijke informatie niet goed communiceren. De voordelen van het lidmaatschap worden niet duidelijk verteld als er door een potentieel lid naar gevraagd wordt.

Uit gesprekken met andere brancheorganisaties blijkt dat het geven van trainingen en cursussen een zeer positief effect heeft op het ondernemen. Uit het onderzoek blijkt dat de brancheorganisatie bij kan dragen aan de kwaliteit van de branche en tevredenheid kan creëren onder haar leden door het geven van trainingen en cursussen. Dit komt het imago van KHN ten goede. Daarnaast helpt de brancheorganisatie haar leden hiermee ten tijde van een recessie, omdat trainingen en cursussen bijdragen aan een betere en effectievere bedrijfsvoering. Uit een aantal gesprekken met andere brancheorganisaties komt naar voren dat zij vaak rollenspellen organiseren. Deze rollenspellen zijn interactief en praktijkgericht. Rollenspellen zijn gemakkelijk, omdat ze snel afgestemd kunnen worden op bepaalde casussen.

3.4.2 Actiepunten

- Het geven van praktijkgerichte, interactieve trainingen en cursussen.
- Het aanbieden van de training "Ondernemers helpen ondernemers".
- Het herinvoeren van een, niet verplicht, middenstandsdiploma.
- Het aanbieden van rollenspellen.
- Het voeren van een keurmerk voor externe opleidingen.
- Het geven van een service- en kwaliteitstraining aan de medewerkers van KHN.

³⁹ De conclusies in de huidige situatie zijn gebaseerd op de interviews in bijlage 9 vanaf pagina 57, de bijlagen 11 en 12 vanaf pagina 72 en bijlage 14 vanaf pagina 97.

Het geven van praktijkgerichte, interactieve trainingen en cursussen

Wij adviseren KHN om actiever trainingen en cursussen aan te bieden. Het meest belangrijke aspect hierbij is dat deze trainingen en cursussen praktijkgericht en interactief zijn. Het is van belang dat de trainingen en cursussen niet te veel tijd van de horecaondernemers in beslag nemen en toepasbare tips bevatten. De horecaondernemer moet snel resultaat kunnen zien. De thema's van deze cursussen moeten worden aangepast aan de behoeften van horecaondernemers. Op dit moment zijn de thema's waar ondernemers behoefte aan hebben:

- boekhouden; er is bij veel horecaondernemers een gebrek aan een financiële basiskennis om een onderneming te kunnen leiden en boekhoudkundige termen en cijfers te begrijpen.
- innovaties en trends; horecaondernemers willen weten wat de trends en innovaties in de horeca zijn en hoe zij hier op kunnen inspelen.
- maatschappelijk verantwoord ondernemen; horecaondernemers willen de mogelijkheden kennen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en de voor- en nadelen hiervan.
- recht en ethiek; horecaondernemers hebben behoefte aan uitleg over juridische zaken die vaak in de horeca voorkomen, bijvoorbeeld op het gebied van personeel. Daarnaast willen zij informatie over ethisch verantwoord ondernemen.
- service en kwaliteit; informatie over wat men verstaat onder goede service en hoe ondernemers kunnen zorgen dat het horecapersoneel aan de juiste kwaliteitseisen voldoet.

Het aanbieden van de training 'Ondernemers helpen ondernemers'

Tijdens deze training wisselen horecaondernemers informatie met elkaar uit. Zo speelt de ene horecaondernemer wellicht anders in op de financiële en sociale gevolgen dan de ander. Door informatie en ideeën uit te wisselen, helpen ze elkaar de crisis door. Tijdens de training loopt een horecaondernemer van bedrijf A een dag mee met een horecaondernemer van bedrijf B en andersom. Alle bedrijfsprocessen inclusief de boekhouding worden getoond. Op het einde vindt een evaluatie plaats. Leden kunnen zich inschrijven via de website van KHN. Door middel van een kleine screening kunnen gelijksoortige bedrijven, die geen directe concurrenten van elkaar zijn, aan elkaar worden gekoppeld.

Het herinvoeren van een, niet verplicht, middenstandsdiploma

Uit het onderzoek blijkt dat veel horecaondernemers een onderneming hebben opgezet vanuit passie, maar te weinig kennis hebben van het ondernemerschap. Er is behoefte aan een cursus waarin de basis van het ondernemerschap wordt uitgelegd. Eerst was hiervoor het verplichte *middenstandsdiploma*, maar dit is afgeschaft. Daarom adviseren wij KHN om een soortgelijke cursus aan te bieden. Er zal worden aangegeven dat de cursus zorgt voor een goede basiskennis en dat de horecaondernemer hierdoor effectiever leert boekhouden. Het diploma schept tevens vertrouwen bij banken met betrekking tot krediet- en hypotheekverstrekking. De cursus geeft steun in tijden van economische neergang. Er wordt geleerd hoe kosten bespaard kunnen worden, hoe met personeel om moet worden gegaan en hoe goede sales- en marketingactiviteiten opgezet worden.

Het aanbieden van rollenspellen

Tijdens de economische recessie is de kwaliteit van service belangrijk, omdat de consument ten tijde van recessie kritischer is. Service speelt hierbij belangrijke rol. Wij adviseren KHN om rollenspellen aan te bieden, ter ondersteuning van een cursus of training. Koninklijk Horeca Nederland kan voor rollenspellen gebruik maken van acteurs en specialisten die de rollenspellen begeleiden. Een rollenspel kan op allerlei niveaus plaatsvinden, bijvoorbeeld achter de receptie, voor portiers of achter de bar. Onderwerpen die aan bod kunnen komen, zijn klachtenbehandeling en het overtreffen van gastenverwachtingen.

Het voeren van een keurmerk voor externe opleidingen

Er is te weinig vakbekwaam personeel in de horeca, zo blijkt uit deskresearch. Voor het opleiden van personeel zijn er veel mogelijkheden op het gebied van cursussen, trainingen en workshops. Vaak weten horecaondernemers niet welke trainingen, cursussen of workshops er zijn en welke geschikt zijn voor hun eigen personeel. Wij adviseren KHN om de verschillende aangeboden trainingen, cursussen en workshops in kaart te brengen. Hierbij dient gekeken te worden welke trainingen, cursussen en workshops een toegevoegde waarde kunnen hebben voor horecaondernemingen. Door middel van een keurmerk vanuit KHN kunnen horecaondernemers zien welke trainingen, cursussen en workshops geschikt zijn. KHN bepaalt of aan de criteria van het keurmerk wordt voldaan. Op deze manier weten leden waar ze terecht kunnen voor de beste trainingen, cursussen en workshops.

Het geven van een service en kwaliteitstraining aan de medewerkers van KHN

KHN dient meer aandacht te besteden aan servicegerichtheid. Wij adviseren om een service en kwaliteitstraining aan de medewerkers van KHN te geven. Het doel is onder alle werknemers de collectieve ambitie te creëren om de voordelen van het lidmaatschap naar de horecaondernemers actief te promoten. Tijdens de sessies wordt tevens aandacht besteed aan teambuilding. De service en kwaliteitstraining kan intern gegeven worden door één of meerdere leden van het managementteam. In de service en kwaliteitstraining staan de volgende elementen centraal:

- De doelstellingen en de visie van KHN en hoe deze overgebracht kunnen worden aan de huidige en potentiële leden.
- Alle taken en bezigheden van de brancheorganisatie. Er wordt verteld wat deze taken inhouden en waarom dit voordelig is voor de leden.
- Alle voordelen van het lidmaatschap van KHN. Er wordt tevens aandacht besteed aan het overtuigen van potentiële leden om lid te worden.
- De leden van KHN zelf. De wensen van de leden ten opzichte van de brancheorganisatie worden behandeld.
- Het toetsen van de opgedane kennis en vaardigheden.

3.4.3 Conclusie

KHN is de ideale organisatie om haar leden te adviseren over trainingen en cursussen en om ze zelf te organiseren. Tevens hebben veel horecaondernemers het moeilijk door een gebrek aan basiskennis op het gebied van ondernemen. Met de geadviseerde trainingen en cursussen speelt KHN in op deze behoeften. Op deze manier kan KHN veel betekenen voor haar leden en de leden helpen tijdens de recessie.

3.5 Bijeenkomsten, paneldiscussies en veilingen

KHN kan tijdens de economische recessie haar leden steun bieden en in haar behoeften voorzien door middel van het organiseren van bijeenkomsten, paneldiscussies en veilingen.

3.5.1 Huidige situatie

Uit onderzoek⁴⁰ is gebleken dat verschillende brancheorganisaties in Nederland gebruik maken van bijeenkomsten en paneldiscussies om in de behoeften van de leden te voldoen. KHN organiseert op regionaal en niveau bijeenkomsten voor de leden van de verschillende sectoren. Deze bijeenkomsten zijn vooral informatief van aard. De bijeenkomsten worden weinig interactief bevonden en de leden vinden dat er te weinig kans is om te netwerken. Horecaondernemers vinden dat KHN actiever dient te zijn in het organiseren van evenementen. Tevens vinden de geïnterviewde horecaondernemers dat KHN met de bijeenkomsten moet inspelen op de recessie. Er is veel vraag naar de gelegenheid om kansen en ideeën uit te wisselen met andere horecaondernemers. Geïnterviewde horecaondernemers vinden dat KHN meer aandacht kan besteden aan kleine ondernemingen, door deze meer voor discussies en bijeenkomsten uit te nodigen. Op deze manier komt de brancheorganisatie dichter bij haar leden te staan. In het onderzoek hebben specialisten aangegeven dat KHN door middel van paneldiscussies de behoeften van haar leden kan achterhalen. De heer drs. ing. Lamb geeft aan dat tuinders veel samenkomen door de veilingen die gehouden worden. Hierdoor is er in deze branche een open sfeer met veel samenwerking.

3.5.2 Actiepunten

- Het organiseren van bijeenkomsten.
- Het organiseren van paneldiscussies.
- Het organiseren van veilingen.

Het organiseren van bijeenkomsten

Een formele bijeenkomst⁴¹ is informatief, leerzaam en interactief. Tijdens of na een formele bijeenkomst moet er ruimte en tijd zijn om te netwerken. Tijdens de bijeenkomst zelf kan er een discussie gevoerd worden om verschillende standpunten en ideeën te belichten. Heel belangrijk voor een formele bijeenkomst is een goede spreker of voorzitter die veel verstand heeft van het te behandelen onderwerp. Op basis van het onderzoek kan geconstateerd worden dat de volgende onderwerpen momenteel en in de toekomst een grote rol spelen in de markt:

- Trends en innovaties.
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- Sectoraal en transsectoraal ondernemen.
- Het schrijven en gebruiken van scenario's.

Het is belangrijk dat de brancheorganisatie de leden hiervan op de hoogte brengt. Wanneer dit vroegtijdig gebeurt, kunnen horecaondernemers op deze thema's inspelen en op die manier de gevolgen van de kredietcrisis beperken. KHN zal zich door de formele bijeenkomsten profileren als een organisatie die haar leden ondersteunt tijdens de recessie. Naast formele bijeenkomsten met een speciaal thema, adviseren wij om halfjaarlijks een algemene ledenvergadering te organiseren. Deze vergadering vindt plaats op een centraal punt in Nederland. Hier presenteert KHN haar beleidspunten en leden kunnen door middel van het stellen van vragen direct reageren. Op deze manier blijft KHN op de hoogte van de behoeften van haar leden en de brancheorganisatie komt erachter hoe ze haar leden kan steunen in economisch mindere tijden.

⁴⁰ De conclusies in de huidige situatie zijn gebaseerd op de interviews in bijlage 9 vanaf pagina 57 en de bijlagen 11 en 12 vanaf pagina 75.

⁴¹ Voor meer informatie zie bijlage 8 op pagina 56.

Naast formele bijeenkomsten, adviseren wij KHN om informele bijeenkomsten te organiseren. Informele bijeenkomsten hebben als hoofddoel netwerken. Voorbeelden van informele bijeenkomsten zijn een gala en een Nieuwjaarsborrel. Wij adviseren KHN om één keer per jaar een gala te organiseren. Op die manier komen leden van de brancheorganisatie samen in een informele en feestelijke sfeer, dit biedt de kans om nieuwe contacten te leggen. Zo stimuleert KHN *sectoraal ondernemen* en laat zien dat zij er voor haar leden is.

Het organiseren van paneldiscussies

Paneldiscussies kunnen op zowel regionaal als landelijk niveau plaatsvinden. Met behulp van vooraf geformuleerde stellingen worden er discussies gevoerd. De discussies kunnen gaan over uiteenlopende onderwerpen, in tijden van economische neergang kan over dit onderwerp gediscussieerd worden. Door de discussies kunnen horecaondernemers diep ingaan op de ontwikkelingen van de economische recessie en het effect hiervan op de horecaondernemingen, daarnaast kunnen ze ideeën opdoen om die effecten te beperken. De stellingen worden versterkt door de mening van deskundigen. Paneldiscussies kunnen door KHN tevens gebruikt worden om de meningen en behoeften van horecaondernemers in kaart te brengen. Een stelling van de paneldiscussie zou kunnen zijn: 'KHN besteedt voldoende aandacht aan haar leden tijdens de recessie.' Doordat beide partijen hun visie kunnen delen met elkaar, zullen de twee partijen dichterbij elkaar komen te staan. De horecaondernemers kunnen tevens onderling ideeën en ondervindingen met elkaar uitwisselen, met als resultaat dat zij elkaar adviseren en ondersteunen.

Het organiseren van veilingen

Veilingen zijn ideale gelegenheden voor horecaondernemers om samen te komen en te netwerken. Daarnaast kunnen ondernemers hun oude spullen veilen aan andere ondernemers. Tijdens een economische recessie kan dit een hulpmiddel zijn. Zo kan het bijvoorbeeld voorkomen dat een groot hotel een nieuwe keuken laat installeren. De oven uit deze keuken is nog wel geschikt voor een klein restaurant. Het hotel kan op deze manier geld verdienen aan de oven en het kleine restaurant heeft goedkoop een nieuwe oven. Zo heeft het kleine restaurant kosten bespaard tijdens economisch mindere tijden.

Veilingen via internet is een andere optie die wij KHN adviseren. Andere leden kunnen een bod doen. Dit is een goede oplossing voor horecaondernemers die geen tijd hebben om naar een traditionele veiling te gaan. Horecaondernemers hebben hierbij de garantie dat er alleen betrouwbare materialen worden aangeboden. Deze garantie heeft men bij andere, al bestaande veilingwebsites niet.

3.5.3 Conclusie

Wij adviseren KHN om bijeenkomsten en paneldiscussies te organiseren voor haar leden. Op deze manier speelt de brancheorganisatie in op de wensen, behoeften en verwachtingen van de leden. Tegelijkertijd worden de leden hiermee ondersteund tijdens economische crises.

3.6 Scenario's

Een brancheorganisatie dient voorbereid te zijn op tijden van laag- en hoogconjunctuur. Door middel van *scenariodenken* worden verschillende *scenario's* beschreven die voort komen uit *scenariostudies*. Door het onderzoeken en beschrijven van verschillende situaties in een scenariostudie, kan de brancheorganisatie preventief en reactief adviseren naar de leden toe.

3.6.1 Huidige situatie

Uit het onderzoek⁴² komt naar voren dat verschillende horecaondernemers het van belang vinden geadviseerd te worden over mogelijke scenario's. De ondernemers zijn van mening dat KHN te laat heeft gereageerd op de kredietcrisis. Hierdoor was actief adviseren en het bieden van ondersteuning aan de leden niet meer mogelijk. Volgens de geïnterviewden had KHN eerder steun kunnen bieden aan haar leden wanneer zij geïnterviewd had op de mediaberichten vanuit de Verenigde Staten.

Uit deskresearch blijkt dat verschillende economen aangeven dat Nederland geen scenario's had klaarliggen om de kredietcrisis te bestrijden. Een goed scenario biedt stabiliteit, zorgt voor vertrouwen en maakt het mogelijk snel te antiperen op verschillende economische situaties. Volgens de specialisten had de kredietcrisis niet voorspeld kunnen worden, omdat de kredietcrisis een mengeling is van de *conjunctuurcyclus* en de *financiële crisis*. Volgens specialisten was KHN desondanks niet alert op de economische ontwikkelingen. De specialisten geven aan dat, door middel van toekomstscenario's, de impact van ontwikkelingen in de economie gecommuniceerd kunnen worden naar de leden. Op deze manier kan KHN een belangrijke rol spelen bij het steunen van haar leden ten tijde van economische neergang. Op lange termijn kan de brancheorganisatie door middel van scenario's de financiële en sociale gevolgen van de recessie beperken.

Naar aanleiding van het onderzoek adviseren wij KHN om scenario's te schrijven en haar leden te stimuleren in het gebruik van scenario's.

3.6.2 Actiepunten

- Het schrijven van scenario's voor en door KHN.
- Het gebruik van scenario's door KHN.
- Het communiceren van de scenario's door KHN naar de leden.
- Het maken van scenario's stimuleren bij horecaondernemers.

Het schrijven van scenario's voor en door KHN

Uit het onderzoek blijkt dat het schrijven en gebruiken van scenario's de gevolgen van economische neergang kan beperken. Scenario's worden geschreven aan de hand van een scenariostudie. Er kan uit drie verschillende scenariostudies gekozen worden, namelijk: *extrapolatieve scenariostudies*, *exploratieve scenariostudies* en *normatieve scenariostudies*. Wij adviseren KHN om te kiezen voor een combinatie van extrapolatieve en normatieve scenariostudies. De brancheorganisatie kan namelijk de toekomst verkennen door huidige trends en ontwikkelingen te extrapoleren, maar tegelijkertijd is het verstandig om vanuit een gewenst toekomstbeeld te interpoleren om tot een zo nauwkeurig mogelijk beeld van de toekomst te komen. Met behulp van een *backcastingscenario* kan een stappenplan gemaakt worden met maatregelen voor in het juiste scenario. Bij het schrijven van verschillende scenario's aan de hand van een scenariostudie kan gebruik gemaakt worden van de expertise van specialisten zoals *trendwatchers*, *financieel astrologen* en economische adviseurs. Zij zijn in staat door hun

⁴² De conclusies in de huidige situatie zijn gebaseerd op de interviews in bijlage 9 vanaf pagina 57 en in de bijlagen 12 en 13 vanaf pagina 82.

achtergrond en beschikbare informatie KHN te adviseren in het vormen van toekomstvisies en het opzetten van pragmatische concepten.

Een scenariostudie voor KHN bestaat uit zeven onderdelen:

- Het in beeld brengen van de huidige situatie.
- Het verkennen van het verloop van trends en ontwikkelingen in de toekomst.
- Het vergelijken van alternatieve visies voor de toekomst.
- Het stellen van verschillende toekomstdoelen.
- Het opstellen van een stappenplan door middel van een backcastingscenario.
- Het opstellen van pragmatische concepten met behulp van specialisten.
- Het schrijven van verschillende scenario's voor de toekomst.

KHN dient drie scenario's te schrijven:

Een *business-as-usualscenario* en twee alternatieve scenario's. Een scenario voor een periode met sterke economische groei en een voor een periode met een economische krimp.

Naar aanleiding van het onderzoek adviseren wij de volgende onderwerpen op te nemen in de verschillende scenario's:

- overheidssteun
- sales
- trainingen en cursussen
- bijeenkomsten, paneldiscussies en veilingen
- imago
- ledenwerving
- communicatie
- samenwerken
- advies naar leden

Het gebruik van scenario's door KHN

KHN dient te allen tijde een scenario in gebruik te hebben. Welk scenario is afhankelijk van het economische klimaat waarin Nederland op dat moment in verkeert. De brancheorganisatie dient voor correct gebruik van de scenario's continu op de hoogte te zijn van de ontwikkelingen in de wereldeconomie. Wanneer er verandering in het nationale economische klimaat verwacht wordt, kan de brancheorganisatie het passende scenario in gebruik nemen. De trends, ontwikkelingen en maatregelen opgenomen in de scenario's moeten toepasbaar zijn op de huidige markt. Dit betekent dat KHN constant na moet gaan of de geschreven scenario's nog wel relevant en toepasbaar zijn.

Het communiceren van de scenario's door KHN naar de leden

In tijden van economische schommelingen is het van belang de leden optimaal te adviseren en steunen. Dit kan de brancheorganisatie realiseren door haar scenario's te communiceren naar haar leden. Het is ook van belang de leden op de hoogte te brengen wanneer de brancheorganisatie een ander scenario in gebruik gaat nemen. Wij adviseren tevens aan KHN de leden op de hoogte te houden van veranderingen in de scenario's zelf. KHN kan de scenario's communiceren via de website en de webradio⁴³.

Het maken van scenario's stimuleren bij horecaondernemers

In het belang van het succes van de branche kan KHN het schrijven van scenario's, voor en door horecaondernemers, stimuleren. Horecaondernemers kunnen scenario's schrijven voor hun eigen onderneming. Deze scenario's zijn aangepast aan de gevolgen van veranderingen in de economie voor hun eigen onderneming. KHN stimuleert dit door het communiceren van haar eigen scenario's, deze kunnen als voorbeeld dienen voor de horecaondernemer. Daarnaast kan de brancheorganisatie begeleiding en ondersteuning bieden voor het schrijven van scenario's, door middel van uitleg en hulp op de website.

⁴³ Voor meer informatie zie bijlage 5 op pagina 51.

3.6.3 Conclusie

Ten tijde van zowel een crisis als een recessie is het van belang in te kunnen spelen op de economische situatie, voordat deze is opgetreden. Door middel van een vooraf geschreven scenario zijn een brancheorganisatie en haar leden in staat snel en goed te anticiperen op de veranderingen.

Nawoord

Wij kijken met tevredenheid terug op de toegepaste onderzoekstechnieken en de gebruikte informatiebronnen. Het verkrijgen van de onderzoeksresultaten is in belangrijke mate gelukt. Echter zijn wij van mening dat het thema van het onderzoek te omvattend is voor het verkregen tijdsbestek. Hierdoor is diepgang bij enkele adviezen niet voldoende gerealiseerd.

Gedurende het onderzoek hebben wij ons gerealiseerd dat het van groot belang is om als onderzoeker alert te blijven om continu een open houding aan te nemen. Gebeurt dit niet is het risico groot dat de onderzoeker te bevooroordeeld is. Hierdoor kan 'out of the box' denken belemmerd worden.

Met trots en tevredenheid kijken wij terug op ons managementproject. Wij hopen dat dit adviesrapport u inspireert, motiveert en activeert om optimaal in te spelen op de recessie.

Projectgroep 2
Hoge Hotelschool Maastricht

Remi Blommers
Jorien Eliëns
Robin Kappen
Fleur de Otter
Kim Randewijk

Begrippenlijst

<i>Backcastingscenario</i>	Het opstellen van maatregelen in een stappenplan door terug te kijken vanuit een gewenst toekomstbeeld.
<i>Banner</i>	Een grafische reclame-uiting op het internet. Door op een banner te klikken wordt een pagina geopend waar meer informatie over het geadverteerde te vinden is.
<i>Beslisser</i>	De persoon die de standpunten van de lobbyist vertegenwoordigd tijdens vergaderingen en debatten, om belanghebbende te overtuigen.
<i>Bondgenoten</i>	Partners met gelijke belangen die samenwerken om een lobby te verrichten.
<i>Bruto nationaal inkomen</i>	Totale geldwaarde van alle in een land geproduceerde goederen en diensten gedurende een bepaalde periode plus de inkomens van Nederlanders die in het buitenland werkzaam zijn, minus de inkomens van personen die in Nederland werken, maar geen Nederlandse nationaliteit hebben.
<i>Business-as-usualscenario</i>	Een scenario toepasbaar op een stabiele economische periode. Dit scenario is geschreven voor een periode waarin er geen extremen, positief en negatief, van financiële- en sociale gevolgen voordoen.
<i>Casestudy</i>	Casestudies worden gebruikt, wanneer men in een onderzoek de diepte in wil gaan op verschillende cases. Een case wordt vanuit verschillende invalshoeken en respondenten bekeken. Gegevensverzameling bij de case wordt gedaan via de verschillende dataverzamelmethode. Op basis van alle verzamelde gegevens wordt uiteindelijk per case een totaalbeeld opgesteld.
<i>Conjunctuurcyclus</i>	Er zijn perioden met afnemende groei en perioden met toenemende groei van de economie. Een opeenvolging van deze perioden wordt een conjunctuurcyclus genoemd. In een conjunctuurcyclus kunnen verschillende fasen worden onderscheiden. ▪ Bij laagconjunctuur ligt de groei van het reëel nationaal inkomen beneden de trend. Bij een afnemende groei beneden de trend is er sprake van een recessie. Een toenemende groei beneden de trend wordt opleving genoemd. ▪ Bij hoogconjunctuur ligt de groei van het reëel nationaal inkomen boven de trend.
<i>Consumentenvertrouwen</i>	Een indicator die een weergave is van het vertrouwen en de verwachtingen van de consumenten in een bepaald land of regio over de ontwikkeling van de economie.

<i>Contracyclisch ondernemen</i>	Activiteiten die erop gericht zijn om tegen de trend en cyclus van de economie in, te ondernemen.
<i>Cursus</i>	Onder een cursus wordt meestal een kortdurende lesperiode verstaan die over het algemeen een (leer)onderwerp behandelen. Een cursus wordt soms met een certificaat afgesloten. Cursussen worden in bedrijven gebruikt om werknemers vaardigheden te leren die het bedrijf in de toekomst nodig heeft.
<i>Derivatenmarkt</i>	Een centrale, gereguleerde marktplaats voor de verhandeling van aandelen, obligaties en dergelijke. Op de derivatenmarkt vindt de verhandeling plaats van hiervan afgeleide producten, of derivaten, zoals bijvoorbeeld opties. Ook wel effectenbeurs genoemd
<i>Deskresearch</i>	Deskresearch is onderzoek doen naar beschikbare gegevens ten behoeve van een probleemstelling. Dit soort gegevens worden ook wel secundaire gegevens genoemd. Het verzamelen en analyseren van secundaire gegevens kan ertoe bijdragen dat trends, marktbewegingen, de marktstructuur en marktontwikkelingen inzichtelijk worden.
<i>Diepte-interviews</i>	Een gesprek tussen de respondent en de interviewer waarbij diep wordt ingegaan op een bepaald onderwerp.
<i>E-campagne</i>	Serie uitzendingen van een of meer commercials ten behoeve van reclame voor een bepaald merk, product, dienst, persoon, bedrijf of instelling volledig gecommuniceerd via het Internet.
<i>Exploratieve scenariostudie</i>	Met een exploratieve studie worden de belangrijkste trends en onzekerheden in kaart gebracht binnen een tijdshorizon van 50 tot 100 jaar. Bij elke combinatie wordt een intern consistente, plausibele verhaallijn opgesteld met deskundigen en belanghebbenden. Met deze studie kunnen de verhaallijnen ook kwantitatief onderbouwd worden.
<i>Extrapolatieve scenariostudie</i>	Door deze studie worden scenario's geschreven door huidige trends en ontwikkelingen te extrapoleren. De tijdshorizon is doorgaans korter dan twintig jaar.
<i>Extrapoleren</i>	Op grond van reeds bekende trends en ontwikkelingen conclusies trekken of voorspellingen doen voor een bepaalde situatie in de toekomst, dat buiten het terrein van waarnemingen ligt.
<i>Fieldresearch</i>	Het verzamelen, analyseren en interpreteren van gegevens waarvoor men zelf onderzoek moet verrichten. Deze gegevens zijn niet door middel van deskresearch te achterhalen.
<i>Financieel astrologen</i>	Astrologen, die aan de hand van bedrijfshoroscopen voorspellingen doen over de financiële toekomst van een bedrijf.

<i>Financiële crisis</i>	Een financiële crisis is een situatie waarin de vraag naar geld plotseling snel stijgt vergeleken met het aanbod.
<i>Futuroloog</i>	Beoefenaar van de toekomstwetenschap; de leer van de mogelijke toekomstige ontwikkeling en met het oog daarop te treffen maatregelen.
<i>Imago</i>	Het beeld dat het publiek heeft van een instelling, persoon of dienst.
<i>Interbancaire geldmarkt</i>	Markt waarbij banken elkaar, voor korte perioden, variërend van één dag tot twee jaar, vaak omvangrijke leningen verstrekken
<i>Interne lobby</i>	Bij een interne lobby vormen het bestuur en de leden het thuisfront, de eerste deelarena. Dit vraagt om elementair huiswerk en inzicht. Dit is een kwestie van informatie vergaren en steun opbouwen, inclusief interne onderhandelingen en afruil.
<i>Interpoleren</i>	Inlassen, inschuiven, tussenvoegen. Het schatten van trends en ontwikkelingen op basis van gegevens die in de toekomst liggen. Het schatten van waarden die tussen twee bekende waarden liggen.
<i>Kwalitatief onderzoek</i>	Bij een kwalitatief onderzoek staat een directe waarneming centraal. Het is belangrijk de situatie, die onderzocht wordt, niet te verstoren en de onderzoekseenheden te bestuderen in hun eigen sociale omgeving. Verder betreedt men bij een kwalitatief onderzoek niet geheel blanco het onderzoeksveld.
<i>Lobby</i>	Een lobby is het systematische, strategische en georganiseerde streven om één of meer actoren van politieke besluitvorming te beïnvloeden.
<i>Lobbyboodschap</i>	In een lobbyboodschap, ook wel position paper genoemd, wordt het lobbyonderwerp en lobbydoel kort en duidelijk uiteengezet. Een lobbyboodschap wordt gebruikt om beslissers op een professionele manier te overtuigen.
<i>Lobbybrief</i>	Zie lobbyboodschap.
<i>Lobbydoel</i>	Het specifieke resultaat wat men wil bereiken met de lobby.
<i>Lobbyen</i>	Druk uitoefenen op de politieke besluitvorming, proberen staatsbeambten te beïnvloeden of in de richting van een gewenst doel te leiden.
<i>Lobbyplan</i>	In een lobbyplan staat de interne lobby, het lobbydoel, de bondgenoten, de vijanden, de lobby boodschap, te beïnvloeden mensen, de woordvoerder, de planning,

	het actieplan, het budget en de terugblik beschreven in een gestructureerd verslag.
<i>Lobbytechnieken</i>	Verschillende technieken van lobbyen, die aangepast worden op het soort onderwerp, beslisser en belanghebbenden.
<i>Marktonderzoek</i>	Marktonderzoek is het systematisch verzamelen en analyseren van gegevens. Dit onderzoek is specifiek gericht op de structuur en de ontwikkeling van de markt. Marktonderzoek richt zich op die eigenschappen van de markt die voornamelijk een duurzaam karakter hebben, bijvoorbeeld het aantal potentiële klanten.
<i>Middenstandsdiploma</i>	Akte van bekwaamheid tot het vestigen van een middenstandsbedrijf die verworven wordt door het met gunstige uitslag afgelegde middenstandsexamen.
<i>Mystery visit</i>	Een Mystery visit geeft inzicht in hoeverre de ondernemingen aan de vooraf gestelde criteria van de organisatie voldoen.
<i>Nanotechnologie</i>	Technologie waarbij stoffen op atomische en moleculaire schaal worden bewerkt, om nieuwe materialen en processen te ontwikkelen. Hierdoor is het bijvoorbeeld mogelijk om linnen te ontwikkelen dat nooit gewassen hoeft te worden.
<i>Narrowcasting</i>	Het leveren van informatie die is gericht op een bepaald publiek, op een geselecteerde locatie en tijdstip via digitale schermen, veelal op afstand aangestuurd. Narrowcasting gaat over schermen die opduiken in (semi)-openbare ruimtes als winkels, cafés, trams en straten.
<i>Nationale Theaterkassa</i>	Overkoepelende organisatie voor het bestellen van kaartjes voor musicals, shows, toneelstukken, concerten, familievoorstellingen, sportevenementen en cabaretiers.
<i>Normatieve scenario's</i>	Bij deze studie begint men met een gewenste, toekomstige toestand en doel. Door middel van interpoleren tot het scenario vanaf de gewenste situatie wordt het scenario geschreven.
<i>Onderzoeksobject</i>	Een object waaraan de waarnemingen of metingen bij een onderzoek worden verricht.
<i>Paneldiscussie</i>	Discussiemethode waarbij ten behoeve van een leergroep een groepsdiscussie wordt gevoerd door een panel van deskundigen.
<i>Paradigma</i>	Een paradigma is het referentiekader van waaruit wij de werkelijkheid interpreteren.

<i>Petitie</i>	De petitie is een instrument voor burgers om volksvertegenwoordigers een signaal te geven dat hun handelen noodzakelijk is.
<i>Position paper</i>	Zie lobbyboodschap.
<i>Pragmatische concepten</i>	Direct toepasbare concepten gericht op de praktijk.
<i>Productonderzoek</i>	Aan de hand van een productonderzoek kunnen er nieuwe ideeën worden opgedaan over een product en informatie worden verkregen over een betere samenstelling van een bestaand product. Door inzicht te krijgen in deze aspecten kan er gestreefd worden naar een optimale samenstelling van het product die precies aansluit op de wensen en behoeften van consumenten betreffende een specifiek product.
<i>Public affairs</i>	Een strategisch proces waarbij ingespeeld wordt op politieke besluitvorming, op veranderingen in de maatschappij en in de publieke opinie, die van invloed zijn op het functioneren van de eigen organisatie.
<i>RECRON</i>	De brancheorganisatie voor bedrijven in de recreatieve sector.
<i>Scenario</i>	Een scenario is een beschrijving van een mogelijke toekomst, waarbinnen een bepaald plan ontwikkeld kan worden.
<i>Scenariodenken</i>	Scenariodenken is het ontwikkelen, vergelijken en anticiperen op mogelijke toekomstscenario's.
<i>Scenariostudie</i>	Scenariostudies zijn een middel om tot een juist scenario te komen, ze zijn gebaseerd op de gedachte dat de toekomst niet te voorspellen is. Aangezien de toekomst niet voorspeld wordt, omvat een scenario meerdere scenariostudies.
<i>Sectoraal ondernemen</i>	Het identificeren van mogelijkheden tot samenwerking binnen de eigen branche. Hierbij is de aandacht voor de rol van de ondernemer, innovatie, kennis en het in beeld krijgen van nieuwe aangrijppunten erg belangrijk.
<i>SMART</i>	Het SMART-principe is een middel om doelstellingen eenduidig op te stellen en te controleren. SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.
<i>Stakeholdersanalyse</i>	Een analyse waarbij er gekeken wordt naar mogelijke medestanders, vijanden en bondgenoten voor een lobby.
<i>Subprime hypotheek</i>	Bij deze hypotheek wordt in het begin een lage rente betaald, de rente loopt daarna langzaam op. Het bijzondere van deze hypotheek is dat deze ook

	afgesloten kunnen worden door hypotheekgevers zonder vast inkomen.
<i>Symposium</i>	Bijeenkomst met een wetenschappelijk karakter.
<i>Transsectoraal ondernemen</i>	Het identificeren van mogelijkheden tot samenwerking met andere branches en sectoren. Hierbij is de aandacht voor de rol van de ondernemer, innovatie, kennis en het in beeld krijgen van nieuwe aangrijppunten erg belangrijk.
<i>Trainingen</i>	Training houdt in dat werknemers speciale vaardigheden aanleren of leren om op bepaalde punten beter te functioneren.
<i>Trendwatcher</i>	Een trendwatcher signaleert en analyseert de trends, ontwikkelingen en veranderingen in de maatschappij.
<i>Voordelencalculator</i>	De voordelencalculator berekend op basis van een aantal in te voeren variabelen het directe voordeel.
<i>Werkbezoek</i>	Een bezoek van de beslisser aan het bedrijf die de lobby verricht.
<i>Volatiliteit</i>	De mate van beweeglijkheid van de koers van een aandeel of een ander financieel product zoals een aandelenindex of valuta.

Bronnenoverzicht

Moduleboek module 11, Hoge Hotelschool Maastricht
Blokboek module 11, Hoge Hotelschool Maastricht
Blackboard module 11, Hoge Hotelschool Maastricht

Literatuur

- Als de dollar valt, Willem Middelkoop en Sander Boon, eerste druk 2007
- Basisboek Kwalitatief onderzoek, D.B. Baarda, M.P.M. de Goede en J. Teunissen, tweede druk 2005
- Beyond the Crisis, Adjiedj Bakas, eerste druk 2009
- Communicatieplanner, W.J. Michels, eerste druk 2003
- Dienstenmarketingmanagement, W. de Vries jr., P.J.C. van Helsdingen en J.P.D. Kasper, derde druk 2001
- Geef mensen de ruimte, R.G. Weaver en D. Farrell, derde druk 1999
- Het grote lobbyboek, Erik van Venetië en Jaap Luikenaar, 2006
- Personeelsmanagement, Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin, Robert L. Cardy, Danny Brouwer, Tijmen Roozenboom, eerste druk 2008
- Megatrends Nederland, Adjiedj Bakas, eerste druk 2005
- Microtrends Nederland, Adjiedj Bakas, eerste druk 2009
- Training geven, M. Buekers, eerste druk 2002
- Zakelijke communicatie 1, Daniël Janssen, vijfde druk 2007

Onderzoeken

- Bouwnijverheid cijfers en trends, Rabobank, maart 2009
- Column Thierry Neuféglise, Adviesbureau 4Ratio, 13 januari 2009
- Gevolgen voor de crisis per sector, ABN AMRO, februari 2009
- Horeca Barometer, Bedrijfschap Horeca en Catering, vierde kwartaal 2008, 3 februari 2009
- Horeca Barometer, Bedrijfschap Horeca en Catering, eerste kwartaal 2009, 27 april 2009
- Horecakompas aanpak strijdige regels, Ministerie van Economische Zaken
- Horeca en recreatie cijfers en trends, Rabobank, november 2008
- Horeca en recreatie cijfers en trends, Rabobank, maart 2009
- Recreatiekompas aanpak strijdige regels, Ministerie van Economische Zaken
- Sectoren in stress, ABN AMRO, februari 2009
- Transport en Communicatie cijfers en trends, Rabobank, maart 2009
- Visie op vrijetijdsindustrie, ABN AMRO, sectorrapport 2009

Vakbladen en kranten

Algemeen Dagblad
Bierblad
Bizz
Dagblad De Limburger
ESB
Financial Times
FNV Horeca Info
Horeca.nl
Horeca Entree
Horeca Revue
Hospitality Management
Hotello

Hosta 2008
Kwartaalschrift Economie
Management Scope
Management Team
Management Trends
Misset Catering
Misset Horeca
Misset Hotel
Misset Restaurant
NRC
NRC Next
Sales Management
Volkskrant

Websites

Nieuws en actualiteiten

www.bnr.nl
www.brabantsdagblad.nl
www.depers.nl
www.fd.nl
www.horeca.org
www.hospitality-management.nl
www.horecaentree.nl
www.hotelnewsresource.com
www.kvk.nl
www.missethoreca.nl
www.nieuws.nl
www.nrc.nl
www.nu.nl
www.rtl-z.nl
www.volkskrant.nl

Specialisten

www.abnamro.nl
www.anp.nl
www.awardys.hyves.nl
www.bakas.nl
www.designinitiatief.nl
www.icsb.nl
www.franchiseselect.com
www.hinc.databank.nl
www.hcg.net
www.hongernaarbusiness.nl
www.ing.nl
www.innovatieplatform.nl
www.intomartgfk.nl
www.leadstoloyals.com
www.marketing-online.nl
www.marktplaats.nl
www.mdweekly.nl
www.nostradamus.nu
www.publicmatters.nl
www.rabobank.nl
www.ru.nl
www.salesonline.nl
www.sixfingers.nl
www.speakersacadamy.nl
www.synovate.nl
www.syntens.nl
www.trendwatcher.com
www.uva.nl
www.managersonline.nl

Ondernemers

www.cosmopoliet.nl
www.hotelsvanoranje.nl
www.kaatmossel.nl
www.kokkiescatering.nl
www.maastrichtevents.nl
www.moevenpick-hotels.com
www.pannekoeckershuis.nl
www.parkheuvel.nl
www.restaurantlieve.nl
www.sheraton.nl
www.staffable.nl
www.t-zwaantje.nl

Brancheorganisaties

www.clc-web.com
www.evo.nl
www.ideaonline.nl
www.inbev.nl
www.kennemervis.nl
www.lmv.nl
www.logistiek.nl
www.nattehoreca.nl
www.schmidtzeervis.nl
www.vecta.nl

Algemene informatie

www.cbs.nl
www.cpb.nl
www.encyclo.nl
www.freediscovery.nl
www.sync.nl
www.vandale.nl
www.wikipedia.nl
www.evestor.nl

Bijlagen

Bijlage 1 Theoretische achtergrond transsectoraal ondernemen

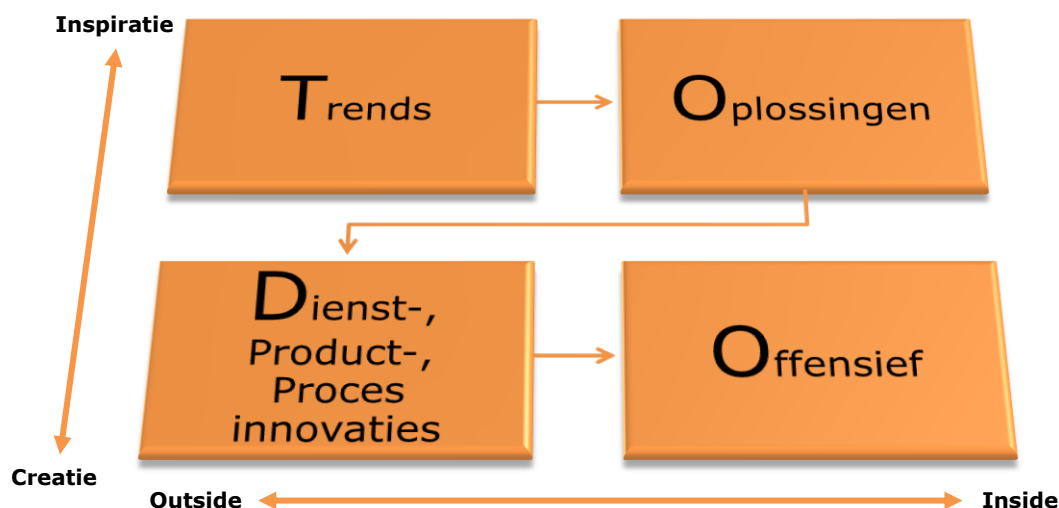
De meerwaarde van transsectoraal ondernemen is vooral dat het de aandacht vestigt op de eerste toepassingen van nieuwe ontwikkelingen in een bedrijfstak. Niet iedere innovatie is even belangrijk in termen van impact op het gedrag van bedrijven in een sector. Bij transsectorale innovatie gaat het om ongebruikelijke, verrassende combinaties die de meeste ondernemers niet kunnen bedenken. Deze innovaties gaan met grote risico's gepaard, maar kunnen tot enorme veranderingen leiden. De innovaties worden bij succes op grote schaal nagevolgd.

Kenmerken van transsectoraal ondernemen zijn:

- **Inspiratie uit andere sector**
Transsectorale innovaties vinden hun inspiratie buiten de keten waar het innoverende bedrijf actief is, dus buiten de eigen bedrijfssector.
- **Ongebruikelijke combinatie**
Aan de ontwikkeling van transsectorale innovaties dragen verschillende partijen bij uit een ongebruikelijke combinatie van sectoren. Bedrijven uit heel verschillende geledingen en ketens werken bijvoorbeeld samen om nieuwe producten, diensten en/of processen te ontwikkelen.
- **Ander *paradigma***
Transsectorale innovaties overstijgen in eerste instantie het denkpatroon van andere ondernemers in de betreffende branche, maar er is één ondernemer die een nieuwe toepassing ziet in iets wat in een andere sector al aan de orde van de dag is. Transsectorale innovaties vergen een grote leerinspanning van het innoverende bedrijf, dat wil zeggen er is sprake van een zekere spronggrootte ten opzichte van wat al bestond.
- **Vaak risicovol**
Transsectorale innovaties zijn meer risicovol dan reguliere innovatietrajecten. Voor de bedrijfstak van de initiërende partij is de innovatie geheel nieuw. Het gaat om de eerste toepassing van een bepaald(e) technologie, methode, werkproces of product in een sector. Het bedrijf moet er meer nieuwe kennis en/of vaardigheden voor opdoen.

Bijlage 2 TO DO Brainstormmodel

Het TO DO Brainstormmodel⁴⁴ is een model dat is ontwikkeld door de heer drs. ing. Lamb. Tijdens economisch mindere tijden kan het brainstormmodel gebruikt worden om tot creatieve nieuwe ideeën te komen. In figuur zes is te zien dat het model een 'outside-in'-zijde heeft. Het idee hierachter is dat andere sectoren en branches relevante waarde toevoegt aan de producten of diensten van een bedrijf of brancheorganisatie.



Figuur 6: TO DO Brainstormmodel (Bron: www.trendwatcher.com)

Het model werkt volgens de volgende stappen:

1. Het kijken naar trends.
2. Het vertalen van trends naar kansen.
3. Het omzetten van kansen in dienst-, product-, en procesinnovaties.
4. Het bepalen van doelstellingen.

Stap 1 Het kijken naar trends

Bij het kijken naar trends die van invloed kunnen zijn op de producten en diensten in de organisatie of branche is het belangrijk enkele vragen te beantwoorden. De eerste vraag is: "Welke veranderingen zijn er zichtbaar in de markt?". Hierbij is het van belang dat er in ogenschouw gelaten wordt dat de markt per regio varieert. Door deze vraag een aantal keer te stellen worden trends gesignaleerd die van invloed zijn op het gedrag van de markt.

Stap 2 Het vertalen van trends naar kansen

De volgende stap is het vertalen van de trends. In een voorbeeld zou dat er als volgt uit zien: Een belangrijke trend ten tijde van een recessie is een verschuiving van de doelgroep. Een restaurant in een lager segment trekt tijdens een recessie een hoger segment gast. Deze trend is voor de restaurants in het lagere segment een kans. Door in te spelen op de behoeften en de verwachtingen van deze gasten kunnen deze restaurants een nieuwe doelgroep aan zich binden.

Stap 3 Het omzetten van kansen in dienst-, product- en procesinnovaties.

Deze stap is de meest cruciale stap in het TO DO Brainstormmodel. De innovaties moeten aansluiten bij de kansen die zijn ontstaan uit stap 2. Door deze vergelijking garandeert een bedrijf of organisatie zich van het feit dat de innovatie gewaardeerd wordt door consument.

⁴⁴ Bron: www.trendwatcher.com

Stap 4 Het bepalen van doelstellingen

Deze stap is *pragmatisch*. In deze fase bepaal je als bedrijf of organisatie de doelstellingen. De volgende vragen zijn hierbij van belang: "Wat zijn de doelen die bereikt moeten worden?", "Wanneer moet het doel bereikt zijn?", "Hoe worden medewerkers, klanten en aandeelhouders betrokken bij het realiseren van deze doelstellingen?". In deze fase worden tevens prototypes van nieuwe producten en diensten getest. Ook worden de financiële consequenties vastgesteld.

Wanneer de doelstellingen bepaald zijn kunnen de innovaties geïmplementeerd worden.

Bijlage 3 Voorbeelden sectoraal en transsectoraal ondernemen

- Horecabranche en zorgsector

Veel ziekenhuizen in Nederland hebben zich gespecialiseerd in een bepaalde behandelingsmethode. Voor sommige patiënten is het noodzakelijk een behandeling te ondergaan in de ziekenhuizen die zich in deze behandeling gespecialiseerd hebben. Voor de familie van de patiënt brengt dit gedurende de opname lange reistijden met zich mee. Wij adviseren KHN een samenwerkingsverband te introduceren tussen ziekenhuizen, verzekeraars en horecaondernemers. Een verzekeraar kan zijn verzekerden een korting bieden op het gebruik van een hotel gedurende de opname van een direct familielid. Het ziekenhuis kan familieleden doorverwijzen naar een hotel, waar zij tegen gereduceerd tarief kunnen overnachten. Voor de familieleden van de patiënt brengt een hotelovernachting voordelen met zich mee. Zij zijn te allen tijde op korte reisafstand van de patiënt en zij hebben voldoende rust en regelmaat. De prijs die wordt berekend aan de familieleden kent geen nadelen voor het hotel. Dit omdat een gedeelte van de kamerprijs voor rekening is van de verzekeraar en een gedeelte voor de familie. Het is van belang dat er concrete prijsafspraken gemaakt worden. Het voordeel voor de verzekeraar bij deze samenwerking is dat zij een uniek voordeel kunnen bieden in het verzekeringspakket. Dit unieke voordeel is een extra optie die consumenten kunnen opnemen in het voordeelpakket. De prijs van het totale verzekeringspakket is dan hoger.

- Nationale Horecadag

Wij adviseren KHN een nationale horecadag te organiseren. Tijdens deze Nationale Horecadag stellen alle horecaondernemingen, die lid zijn van KHN, de deuren open voor de consument. De consument en partners van KHN kunnen dan kennis maken met de horecaondernemingen voor en achter de schermen. De horecabranche staat de hele dag in de belangstelling, wat het imago van de branche verbetert. Door het organiseren van deze dag, kunnen de partners van KHN gebruik maken van de diensten van de verschillende horecaondernemingen. Tevens biedt deze dag de mogelijkheid om te netwerken. Naast de horecaondernemingen hebben de samenwerkende partners ook baat bij de Nationale Horecadag. Zij kunnen bijvoorbeeld VIP-kaarten voor de activiteiten in de horecaondernemingen aan haar leden geven. Een andere samenwerking op Nationale Horecadag kan plaatsvinden met leveranciers. Zij kunnen eveneens de deuren openen voor de consument. Zo ziet de consument waar de producten die zij consumeren in een horecaonderneming vandaan komen. Daarnaast kan tijdens deze dag bijvoorbeeld een horeca city-trip georganiseerd worden door KHN. Dit houdt in dat de consument een ontbijt kan nemen in Amsterdam, een lunch in Utrecht en een diner in Maastricht. Dit gaat samen met een museumbezoek of een rondleiding door de stad. Doordat deze activiteit compleet verzorgd is, hebben ook de verschillende musea of theaters baat bij het organiseren van een dergelijke dag. Ook de vervoersbranche heeft voordelen bij het organiseren van de nationale horecadag. Door bijvoorbeeld eenmalig het starttarief met twee euro te verlagen, zullen meer consumenten besluiten gebruik te maken van de taxi.

- Hotelweek

In navolging van de bestaande restaurantweek kan KHN een hotelweek organiseren. In deze hotelweek krijgen alle Nederlanders de kans gebruik te maken van de gastvrijheid in de hotelbranche, doordat de prijzen toegankelijker worden gemaakt. Deze hotelweek zal niet per definitie een grote winst realiseren, maar zorgt wel voor imagoverbetering. De consument kan zich daarbij gemakkelijker oriënteren op het aanbod van de markt. De prijzen van de hotelkamers zullen ook in de hotelweek verschillen per stercategorie. De gasten krijgen korting op de overnachting, niet op overige uitgaven in het hotel.

- Horeca en evenementenbureaus

De brancheorganisaties van de evenementensector kunnen meer samenwerken met KHN door gezamenlijke activiteiten te organiseren. Zij kunnen dan brainstormen over ontwikkelingen en kansen in de gastvrijheidsector. De brancheorganisaties kunnen door

het organiseren van evenementen, bijeenkomsten en paneldiscussies het samenwerken in de sectoren stimuleren. Brancheorganisaties zelf kunnen samenwerken door in gesprek te gaan met grote congrescentra of internationale bedrijven. Door deze gesprekken realiseren zij grootschalige evenementen die voor zowel evenementenbureaus als horecaondernemers veel kansen bieden.

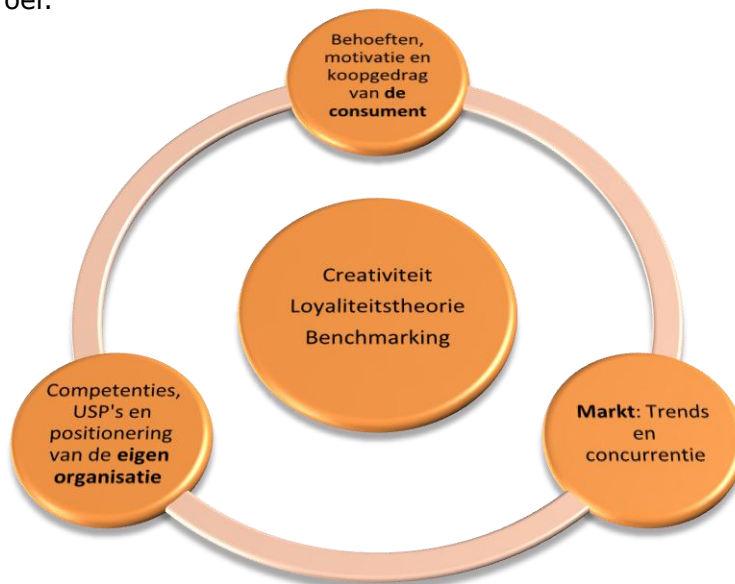
Bijlage 4 Theoretische achtergrond loyaliteitsprogramma

Een loyaliteitsprogramma is een verzameling van op elkaar afgestemde activiteiten en processen die als doel hebben de loyaliteit van afnemers te vergroten. KHN, de horecaondernemers, de leveranciers en de consument hebben allemaal een mening over loyaliteit en trouw van de consument aan een bedrijf. Om tot een goed loyaliteitsprogramma te komen is het belangrijk al deze ideeën bij elkaar te brengen. Nadat de ideeën in kaart gebracht zijn, dient een onderscheidend programma gecreëerd te worden. Dient programma dient naadloos aan te sluiten bij de positionering en competenties.



Figuur 7: Schematische weergave van de waarde van het klantbestand.

In veel branches zijn loyale klanten een voorwaarde voor rendabele groei. In het bovenstaande figuur zijn de verschillende aspecten van de waarde van een klantenbestand uiteen gezet. Loyale klanten blijven langer klant, kopen vaker, kopen meer en zijn bereid een hogere prijs te betalen. En daarmee is klantloyaliteit de motor van autonome groei.



Figuur 8: De relatie tussen de eigen organisatie, de markt en de consument in een creatieve loyaliteitstheorie.

Een onderscheidend en effectief loyaliteitsprogramma, zoals te zien in figuur 8, komt tot stand in het krachtenveld van de klant, de markt en de eigen organisatie. Het speelt in op de behoeften en motivatie van klanten. Een loyaliteitsprogramma profiteert van trends in de markt, benut sterkten en zwakten van concurrenten en het draagt bij aan de eigen competenties. Door in dit krachtenveld creativiteit, loyaliteitstheorie en kennis van bestaande succesvolle programma's toe te passen, wordt de basis gelegd voor een effectief loyaliteitsprogramma.

Bij het opzetten van een loyaliteitsprogramma wordt er gewerkt volgens drie stappen. Ten eerste wordt er een inventarisatie gemaakt. In de inventarisatiefase worden de uitgangspunten, het doel en de kosten bepaald. Daarnaast wordt er gekeken naar de invoering van het programma. In de tweede fase, de brainstormfase, worden er met behulp van creatieve technieken ideeën gegenereerd voor de verschillende aspecten van het loyaliteitsprogramma. Tenslotte komen deze ideeën tot stand in het krachtenveld van de markt, de eigen organisatie en de klanten.

Bijlage 5 Webradio

Huidige situatie

Uit het onderzoek blijkt dat horecaondernemers behoefte hebben aan een actieve en gerichte manier van informatieverstrekking door KHN. Op dit moment maakt KHN gebruik van nieuwsbrieven, magazines, mailings en een website om haar leden op de hoogte te stellen van actuele ontwikkelingen. Volgens *trendwatcher* en *futuroloog* de heer drs. ing. Lamb⁴⁵ zijn deze vormen van media achterhaald. Uit verschillende interviews komt naar voren dat horecaondernemers weinig gebruik maken van deze media, omdat zij deze tevens achterhaald vinden en het veel tijd in beslag neemt. Horecaondernemers geven aan een druk schema te hebben en het kost de leden veel tijd op de hoogte te blijven van de trends, ontwikkelingen en bezigheden via de reeds aangeboden media. De horecaondernemers hebben hier echter wel behoefte aan. De leden gaan daarom vaak op zoek naar andere middelen en organisaties om zichzelf te informeren over deze gegevens.

Advies

Om als brancheorganisatie op een gerichte en actieve manier informatie aan de leden te verstrekken, adviseren wij KHN een *webradio* te introduceren. Deze webradio is via een inlogcode beschikbaar via de website van KHN. Zo wordt het medium exclusief aangeboden voor de leden van de brancheorganisatie. De webradio zal regelmatig specialisten of toonaangevende horecaondernemers ten gehore brengen. Zij kunnen de luisteraars tips en adviezen geven op allerlei gebieden. Nieuwsberichten, trends en ontwikkelingen in de branche zullen tevens uitvoerig besproken worden.

De ondernemer kan op deze manier, ondanks het drukke tijdsschema, geïnformeerd blijven over actuele ontwikkelingen. De webradio kan immers tijdens het boekhouden, pauzes en tijdens het operationele werk beluisterd worden. De webradio is bovendien een effectief middel om het imago van KHN te verbeteren. De brancheorganisatie heeft op deze manier controle over het nieuws dat uitgebracht wordt.

Uit onderzoek blijkt dat de horecaondernemers de houding van KHN passief vinden⁴⁶. Door middel van de webradio kan KHN een proactieve houding aannemen. De brancheorganisatie kan haar leden op de hoogte brengen van haar actuele bezigheden.

Tenslotte kan KHN via de webradio alle bijeenkomsten aankondigen. Zij kan reclame maken voor bijvoorbeeld een gala of de leden informeren over de paneldiscussies⁴⁷ die georganiseerd worden.

⁴⁵ De conclusies in de huidige situatie zijn gebaseerd op de interviews in bijlage 12 vanaf pagina 82.

⁴⁶ Voor meer informatie zie paragraaf 3.2 vanaf pagina 20.

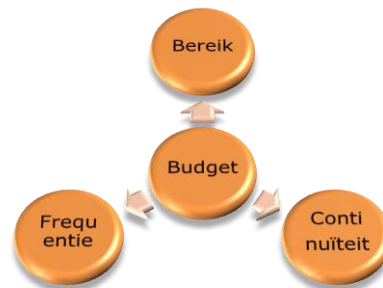
⁴⁷ Voor meer informatie zie paragraaf 3.5 vanaf pagina 30.

Bijlage 6 Communicatieplan

In onderstaande tekst wordt het communicatieplan⁴⁸ uiteengezet. In dit voorbeeld is KHN de zender en de leden de ontvanger. Dit communicatieplan is in verschillende vormen toepasbaar, zo kan het bijvoorbeeld ook gebruikt worden om één bepaalde sector te bereiken.

Stap 1: Budget

Voordat een campagne wordt ontwikkeld, is het van belang dat er een globaal budget vastgesteld wordt. Dit budget geeft het kader aan en is een belangrijke randvoorwaarde. Het is verstandig dat er een onderscheid gemaakt wordt tussen personele en materiële kosten. Personele kosten gaan doorgaans om investering van tijd, materiële kosten om geld. Het budget is afhankelijk van het gewenste bereik, de continuïteit en de frequentie.



Figuur 9: De mediaballon (Bron: Communicatieplanner, W.J. Michels, tweede druk 2008.)

Stap 2: Opdrachtanalyse

- Hoe luidt het thema of onderwerp van de communicatie?
Het thema is het beperken van de negatieve en sociale gevolgen van de kredietcrisis.
- Wat is het doel van de communicatie?
Het doel is het ondersteunen en adviseren van de leden en het verbeteren van het imago van KHN.
- Wat is de doelgroep van de communicatie?
De leden van KHN.

Stap 3: Doelgroepanalyse

- Wat weet de ontvanger?
Horecaondernemers ondervinden de effecten van de kredietcrisis sterk. Ze weten echter niet hoe ze hiermee om moeten gaan.
- Wat wil de ontvanger?
De leden verwachten dat de brancheorganisatie direct bruikbare informatie met hen deelt om de effecten van de crisis te verminderen. Horecaondernemers hebben in verschillende interviews aangegeven dat zij behoefte hebben aan praktische tips en toepassingen. Hierdoor is het van belang dat de boodschap niet complex is, maar praktijkgericht.
- Wat vindt de ontvanger?
Horecaondernemers geven aan dat KHN niet proactief genoeg is in het ondersteunen van de leden ten tijde van recessie. De leden vinden dat de brancheorganisatie hen dient te ondersteunen.
- Wat kan de ontvanger?
De leden zijn een goede informatieverschaffende bron voor KHN. Door te achterhalen welke vaardigheden horecaondernemers reeds bezitten en naar welke vaardigheden behoefte naar is, kan de brancheorganisatie inspelen op de behoeften van haar leden.

Stap 4: Contextanalyse

- Met welke bijzondere situationele factoren moet de zender rekening houden?
De bereikbaarheid van de leden hebben een bepalende rol in de formulering van de boodschap.

⁴⁸ Bron: Zakelijke communicatie 1, Daniël Janssen, vijfde druk 2007.

Stap 5: Doelformulering

- Wat moet de doelgroep weten? Wat is het kennisdoel?
Het doel van de communicatie is dat, na het adviseren en ondersteunen van de leden tijdens economische neergang, het imago van KHN verbetert.
- Wat moet de doelgroep willen? Wat is het motivatiedoel?
Het is belangrijk dat de boodschap activerend is en horecaondernemers aanzet tot actie. Als er tijdens de doelgroepanalyse goed is onderzocht wat de horecaondernemers willen, zal de boodschap activerend zijn.
- Wat moet de doelgroep vinden of doen? Wat is het attitude- en/of gedragsdoel?
De leden moeten een beter beeld van KHN krijgen. Door de boodschap gaan zij inzien dat KHN een brancheorganisatie is die voor haar leden klaar staat en de belangen actief behartigt.
- Wat moet de doelgroep kunnen? Wat is het vaardighedendoel?
Nadat de communicatie heeft plaatsgevonden moeten de leden in staat zijn om de behandelde adviezen in de toekomst zelfstandig toe te passen op hun eigen onderneming. Indien er nieuwe behoeften ontstaan dienen deze goed gecommuniceerd te worden naar KHN.

Stap 6: Vorm en inhoud

- Wat is de meest geschikte communicatievorm?
Bij een boodschap met dit thema is het aan te bevelen om de communicatie zo interactief mogelijk te maken. Dit houdt in dat de communicatie zowel mondeling al schriftelijk zal verlopen
- Wat is het meest geschikte medium?
De communicatie zal via verschillende media verlopen. Ten eerste vindt de formele communicatie plaats via de website, brochures en de webradio. Op informele wijze vindt communicaties plaats op gala's. Tenslotte zal de media ingezet worden.

Stap 7: Evaluatie

Tijdens de evaluatie wordt onderzocht of de eerder bepaalde doelstellingen gehaald zijn. Voordat een communicatie-uiting plaats vindt, wordt een pretest uitgevoerd om te zien of de uiting aan de gestelde eisen voldoet. Bijvoorbeeld de begrijpelijkheid en aantrekkelijkheid. Nadat de communicatie heeft plaatsgevonden, is het erg belangrijk dat KHN de communicatie-effecten meet. In deze posttest wordt onderzocht of de uiting de gewenste effecten bereikt heeft. Een posttest kan uitgevoerd worden door tijdens een paneldiscussie een stelling aan te dragen, welke de effecten van de communicatie toets. De resultaten van de posttest worden uiteindelijk afgezet tegen de gestelde eisen uit de pretest.

Bijlage 7 Gespecificeerd advies over onderdelen uit het lobbyplan

Hieronder worden de onderdelen van het lobbyplan uiteengezet⁴⁹.

Lobbyboodschap

De lobbyboodschap van KHN moet aan de volgende zeven kenmerken voldoen:

- Helder: De boodschap is concreet. Noem bedragen, regels, feiten enzovoort.
- Beknopt: De boodschap is te vertellen in een paar zinnen.
- Appelerend: De boodschap moet pakkend zijn en de aandacht trekken.
- Aansluiten: De boodschap haakt in op de standpunten en wensen van de leden van KHN.
- Onderscheidend: De boodschap moet afwijken van de concurrenten, door middel van de vorm, de helderheid en de creativiteit van de oplossing.
- Feitelijk correct: Het is van groot belang dat de cijfers en feiten vernoemd in de boodschap nauwkeurig en kloppend zijn. Maak feiten en gegevens niet mooier dan ze zijn.
- Gelooftwaardig: De boodschap dient realistisch en haalbaar te zijn.

Lobbybrief

Het is van groot belang dat de *beslisser* hetzelfde standpunt inneemt als het standpunt dat KHN heeft geformuleerd. De beslisser gebruikt de boodschap van KHN in vergaderingen, een politiek debat of een speech. Professionele beslissers willen de lobbyboodschap vaak op papier hebben. Deze *lobbybrief*, ook wel *position paper* genoemd, voldoet aan de volgende regels:

- De lobbybrief is niet groter dan een pagina op A4 formaat.
- De lobbybrief is geformuleerd in alledaags Nederlands. Gebruik geen woordkeuze geïnspireerd op krantenreportages.
- Het is verstandig geen vaktermen uit eigen branche te gebruiken, wel is het verstandig om vaktermen van de beslisser te verwerken in de lobbybrief.
- Schrijf de lobbybrief in korte, actieve zinnen. Zet onderwerp en werkwoord vooraan in de zin en vermijd de lijdende vorm.
- Zoek twee argumenten die er voor de leden van KHN en de beslisser werkelijk toe doen. Een overdaad aan argumenten verzwakt de boodschap.
- Schrijf aan het einde op wat er van de beslisser verwacht wordt. KHN dient tevens van te voren te bepalen welke politieke partij zij het beste kunnen benaderen voor hun lobby. In het geval van KHN zou enerzijds de VVD een goede partij zijn, omdat de VVD vaak oog heeft voor ondernemersbelangen. Anderzijds zijn zij geen regeringspartij en heeft de partij relatief minder invloed.

Lobbytechnieken

De volgende *lobbytechnieken* passen bij de lobby voor regelversoepeling van KHN:

- Het persoonlijke *lobbygesprek*. Een persoonlijk bezoek aan de beslisser om het standpunt toe te lichten is vaak effectief.
- Persoonlijk geadresseerde brief.
- *Werkbezoek* van de beslisser aan KHN of horecaondernemingen. Dit is een goede techniek, omdat de beslisser persoonlijk, informeel en in een nieuwe omgeving beïnvloed wordt. De beslisser krijgt zo een beeld van waar de lobbypartij zich mee bezig houdt. Deze techniek is daarom effectief om de beslisser te overtuigen.

Aanvullende technieken die belangrijk zijn voor de lobby van KHN:

- Aanvullend onderzoek door een wetenschapper of onderzoeksbureau naar regelgeving opgelegd door de Rijksoverheid.
- Het gebruik van media door middel van het inzenden van artikelen in kranten, tijdschriften, interviews en op radio en televisie.
- Nieuwsbrief of verslag op de website.

⁴⁹ Bron: 'Het grote lobbyboek', Erik van Venetië en Jaap Luikenaar, eerste druk 2006.

- Een *petitie* of een pleidooi op papier met handtekeningen, welke verworven wordt via de leden.
- Een *symposium* of lezing.
- Een *e-campagne*.

Stakeholdersanalyse

KHN dient een *stakeholdersanalyse* te maken. Het internet is eenvoudig en effectief te gebruiken als informatieverschaffende tool bij het maken van de analyse. Met behulp van zoekmachines kunnen meningen van voorstanders worden opgespoord en hier kan dan een analyse van gemaakt worden. Zo kunnen belangenbehartigers hun netwerk proberen te vergroten en medestanders in kaart brengen. Een stakeholdersanalyse is ook effectief voor het vinden van bondgenoten. Het is aan te raden samen te werken met bondgenoten en strategische allianties. Dit wil zeggen dat een partner gezocht moet worden met hetzelfde doel, op inhoud en proces gebaseerd. Zo kan gezamenlijk een groter netwerk opgebouwd en samen met bondgenoten kan men meer bereiken. Het is verstandig dat er een lijst gemaakt wordt van mogelijke bondgenoten en van hun belang bij het onderwerp regelversoepeling. Daarna kunnen de leiders van deze bondgenoten benaderd worden door middel van een informeel gesprek en er kan een vergadering georganiseerd worden. Probeer tijdens deze vergadering een gemeenschappelijk lobby doel te formuleren. Vergaderingen met bondgenoten zijn ook ideaal voor het uitwisselen van informatie, maar wijs wel een woordvoerder aan en geef het bondgenootschap een naam.

Bijlage 8 Opzet voor een bijeenkomst

Bij het voorbereiden van een bijeenkomst komen er vier verschillende stappen aan bod⁵⁰.

- Het vaststellen van het doel van de bijeenkomst.
- Het vaststellen van de agenda.
- Bepalen in welke vorm de agendapunten aan de orde komen.
- De logistiek van de bijeenkomst regelen.

Het vaststellen van het doel van de bijeenkomst

Als organisator van een bijeenkomst moet KHN eerst het doel van de bijeenkomst vaststellen. Het doel kan verhelderd en geconcretiseerd worden door de volgende vragen te stellen:

- Wat wil men aan het einde van de bijeenkomst precies bereikt hebben?
- Waarmee is men aan het einde van de vergadering tevreden?
- Is de doelstelling haalbaar in een bijeenkomst?

Op deze manier wordt ervoor gezorgd dat de doelstelling van een bijeenkomst *SMART* is.

Het vaststellen van de agenda

De agenda vloeit voort uit de doelstelling. De volgende vragen kunnen gesteld worden:

- Welke punten worden opgenomen in de agenda?
- Hoe draagt elk agendapunt bij aan het halen van de doelstelling?
- Wie behandelt welk punt?
- Welke voorbereidende werkzaamheden horen bij de verschillende agendapunten?
- Zijn de voorbereidende werkzaamheden haalbaar (SMART)?
- Hoeveel tijd is er nodig om alle punten goed aan de orde te laten komen?
- Is er na de bijeenkomst nog tijd voor een korte reflectie en om te netwerken?

Bepalen in welke vorm de agendapunten aan de orde komen

Afhankelijk van de stelling of het agendapunt kan er voor de volgende vormen gekozen worden:

- discussie
- lezing
- presentatie

De logistiek van de bijeenkomst regelen

- Regelen van benodigde, goede en audiovisuele hulpmiddelen.
- Reserveren van een geschikte vergaderplek.
- Uitnodigingen versturen naar deelnemers en eventueel externen.
- Uitwerken van de agenda.
- Organiseren van catering.
- Opstelling vergaderruimte.

⁵⁰ Bron: Geef mensen de ruimte, R.G. Weaver en D. Farrell, derde druk 1999.

Bijlage 9 Notulen horecaondernemers

Albert Rouwendal | Mövenpick Hotel Amsterdam City Centre

Amsterdam, 3 april 2009

Het Mövenpick Hotel Amsterdam City Centre behoort tot de Zwitserse Mövenpick keten. Het hotel heeft 408 kamers en is voorzien van twaalf flexibele vergaderzalen. Daarnaast heeft het hotel een bar, restaurant, wellness- en fitnessfaciliteiten.

Het Mövenpick Hotel Amsterdam City Centre heeft in totaliteit een omzetverlies van 10% ten opzichte van vorig jaar. In de maand februari was de omzet € 350.000 hoger dan vorig jaar. Het Mövenpick Hotel Amsterdam City Centre heeft haar prijzen slechts een beetje verlaagd, omdat ze geen verkeerd beeld willen geven aan de consument. Daarnaast is een prijsverlaging tegenover zakelijke gasten niet te verantwoorden. Zij hebben een contract waarin een kamer verkocht wordt tegen een lagere prijs. Het is dus niet reëel om veel in prijs te zakken, omdat de prijs dan onder de prijs van de contractkamers komt te liggen. In de Mövenpick Hotels in Den Bosch en Voorburg gaat het redelijk goed. Door de vaste klantenkring die Mövenpick Den Bosch in al die jaren heeft opgebouwd merken zij nu pas iets van de crisis.

Daarnaast vindt de heer Rouwendal dat je geen verkeerd beeld moet afgeven aan de consument door de crisis te laten overkomen. Door actief boekingen te blijven binnenhalen, laat je zien dat je niet bij de pakken neer gaat zitten. Stilstand is immers achteruitgang. In het verleden richtte het Mövenpick Hotel Amsterdam City Centre zich voornamelijk op de grote bedrijven in de directe omgeving. Nu richt zij zich ook op kleine bedrijven in de omgeving. Door loyaliteit op te bouwen bij deze bedrijven hoopt het hotel omzet te genereren. Denk hierbij aan diners en kleine vergaderingen en bijeenkomsten.

Binnen het hele hotel wordt er gekeken naar mogelijke besparingen. Zo zijn er verschillende contracten niet verlengd. Daarnaast is gekeken op welke manier nog bespaard kan worden. De bar is bijvoorbeeld niet meer 24 uur per dag open en er is geen personeel meer aanwezig om 's nachts roomservice te doen. Dit wordt opgevangen door de beveiliging en de receptie. Ook is er bespaard op energie en water. Door de kosten goed onder loep te nemen is er veel geld bespaard. Tevens is er op het gebied van inkoop veel gebeurd om te besparen. Contracten zijn opgebroken en contracten die overbodig waren, zijn beëindigd. De leveranciers werken goed mee om samen door de crisis heen te komen. Grote leveranciers, zoals bijvoorbeeld de Hanos, merken volgens de heer Rouwendal weinig van de crisis. Zij kunnen nog steeds leveren. De kleinere leveranciers, zoals drukkerijen, leggen meer druk op de bedrijven. Zij willen sneller betaald worden ten behoeve van de cashflow.

Door het personeel goed up-to-date te houden van de gebeurtenissen in het hotel blijft het personeel gemotiveerd. Door middel van round-the-table meetings en management walk-in's heeft het personeel volop de mogelijkheid om vragen te stellen. Het hoofdkantoor van Mövenpick is erg betrokken bij de hotels. Ze komen vaker langs en willen graag op de hoogte gehouden worden van de gebeurtenissen in de hotels. Oplossingen bieden zij echter niet, simpelweg vanwege het feit dat er geen zijn. Daarnaast is het belangrijk creatief te blijven. Door iedere vrijdag een happy hour te organiseren en door een discoavond te organiseren creëert de bar nieuwe omzet. Dit komt tot stand door creatief om te gaan met de mogelijkheden die er zijn.

De heer Rouwendal vindt KHN een organisatie waarin horecaondernemers zichzelf niet herkennen. Het is een organisatie zonder strakke poot. In tijden van crisis moet de brancheorganisatie proberen proactief te zijn en met positieve berichten te komen. De brancheorganisatie communiceert slecht met haar leden. Het Mövenpick Hotel Amsterdam City Centre is lid van KHN, maar leest eigenlijk alleen de vakbladen.

Vanwege ervaringen uit het verleden maken zij geen gebruik van het juridisch advies. Zij vonden het juridisch advies bovendien niet professioneel. Het idee van de heer Rouwendal over de crisis, is om samen te werken met grote organisaties, bijvoorbeeld de RAI of IBC. Door als brancheorganisaties samen te werken met grote evenementenbureaus, zoals bijvoorbeeld de Jaarbeurs of de RAI, trekt de zakelijke markt in Amsterdam weer aan. Naast het weer aan laten trekken van de zakelijke markt kan KHN ook bij de Rijksoverheid lobbyen voor versoepeling van de Citytax en de regelgeving voor de horeca. De heer Rouwendal ziet geen voordelen in samenwerken met andere bedrijven of brancheorganisaties in bijvoorbeeld de bouw of logistiek. Hij vindt de verschillen tussen deze twee branches te groot. Hij heeft interesse in samenwerking met branches waar het om mensen draait, bijvoorbeeld de zorg of de catering. Daarnaast vindt de heer Rouwendal dat KHN prijsafspraken moet maken met leveranciers en moet lobbyen bij de Rijksoverheid om niet noodzakelijke prijsstijgingen te voorkomen.

Christine de Nooy | Kokkies Catering

Utrecht, 8 april 2009

Kokkies Catering is een bedrijf uit Amsterdam, opgericht door twee vrienden die in hun studententijd graag voor groepen catering bereidden. Na de studententijd hebben ze een aantal jaren gewerkt. Twee jaar geleden besloten mevrouw de Nooy en de heer Frankenhuis hun passie door te zetten. Ze startten een eigen cateringbedrijf genaamd Kokkies Catering. Kokkies Catering werkt voor zowel particulieren als voor zakelijke klanten. Zij bieden verschillende mogelijkheden in de catering, zoals borrelcatering, crewcatering, bedrijfscatering, buffetcatering, huwelijks catering en evenementen catering.

Mevrouw de Nooy merkt een kleine omzetstijging bij Kokkies Catering. Dit komt door de kleinschaligheid van het bedrijf. Hierdoor is het bedrijf in staat goedkopere prijzen te vragen en zijn daarnaast flexibel inzetbaar. Bedrijven die voorheen gebruik maakten van grotere cateringbedrijven stappen nu over op de kleinere cateringbedrijven, zoals Kokkies Catering.

“De particulierenmarkt is verschoven.”, zegt mevrouw de Nooy. “Voorheen kozen veel particulieren voor een zaal inclusief catering voor een feest. De behoefte aan feesten in de particulierenmarkt is er nog steeds, tijdens de economische recessie kiezen particulieren er echter voor om de feesten thuis te organiseren en dan een cateringbedrijf in te huren.” Doordat Kokkies Catering een kleinschalig, betaalbaar bedrijf is merken zij dat de aanvragen op de particulierenmarkt zijn toegenomen.

Mevrouw de Nooy vindt dat KHN actiever leden moeten werven. Sinds zij zich twee jaar geleden hebben ingeschreven bij de Kamer van Koophandel heeft KHN geen contact gezocht met Kokkies Catering. Mevrouw de Nooy is geïnteresseerd in KHN, maar vindt dat zij niet degene moet zijn die contact zoekt met de brancheorganisatie. Wanneer KHN actiever bezig is met leden werven, denkt mevrouw de Nooy dat er meer bedrijven zijn die zich aansluiten bij de brancheorganisatie.

Erik van Loo | Restaurant Parkheuvel

Rotterdam, 7 april 2009

Restaurant Parkheuvel is een modern en luxueus restaurant, gelegen in een park met schitterend uitzicht over de Maas, niet ver verwijderd van het centrum van Rotterdam. Restaurant Parkheuvel heeft een capaciteit van 75 couverts en heeft bovendien een aparte salon waar gezelschappen ontvangen kunnen worden voor een lunch, diner of vergadering. Restaurant Parkheuvel is lid van de alliantie Les Patrons Cuisiniers. De heer van Loo is patron cuisinier van Restaurant Parkheuvel te Rotterdam.

De heer van Loo ziet de recessie als een tendens, maar vindt dat er hier in Nederland te zwaarmoedig over wordt gedaan. Mensen laten zich te veel beïnvloeden door de negatieve berichten. Tokio is bijvoorbeeld als sinds 1989 in recessie. Sinds die tijd zijn de lonen en prijzen zijn daar verdrievoudigd, maar de bewoners gaan gewoon door. De koopkracht is niet gedaald.

Vorig jaar behaalde Restaurant Parkheuvel haar tweede Michelinster. Normaal gesproken is er bij een tweede ster sprake van een omzetstijging van 10%. De heer van Loo heeft afgelopen maanden een omzetsdaling genoteerd van 10%. Vooral de zakelijke gast blijft weg en vergaderzaal bij Restaurant Parkheuvel wordt nog maar zelden gebruikt. In het verleden zat deze bijna iedere dag vol. De heer van Loo heeft verschillende maatregelen moeten nemen om de gevolgen van de crisis te beperken. Zo heeft hij contracten niet verlengd en openstaande vacatures niet opnieuw ingevuld. Daarnaast is de heer van Loo op een andere manier inkopen gaan doen. Hij zorgt nu voor een spreiding van de liquide middelen. Hij koopt zijn schoonmaakmiddelen bijvoorbeeld veel meer gespreid in. In plaats van grote aantallen koopt hij nu pas weer in als dat echt nodig is. Hierdoor is de rekening meer verspreid en ook de kosten.

Het nadeel van een restaurant in het topsegment van de horeca is dat zij de gevolgen van de crisis als eerste voelt. Zodra de economie weer aantrekt is een sterrenzaak eveneens de laatste die hier profijt van heeft. Een ander nadeel volgens de heer Van Loo is dat het concept van een sterrenzaak specifiek en persoonsgebonden is. Zij kunnen niet een ander concept gaan voeren of andere producten bestellen. Gasten komen bij hen voor de specifieke sfeer en producten.

Restaurant Parkheuvel is lid van Koninklijk Horeca Nederland. De heer van Loo vindt KHN een goede organisatie met goede adviezen. Hij gebruikt KHN voornamelijk voor uitleg over de CAO. Hij is wel van mening dat KHN haar poot stijf had moeten houden omtrent het rookbeleid. Daarnaast heeft de brancheorganisatie de horecaondernemers er niet goed op voorbereid en zij had langer moeten aandringen op hulp van de Rijksoverheid. De heer van Loo is van mening dat KHN niets kan doen om de gevolgen van de kredietcrisis te beperken. De zakelijke horecabranche is afhankelijk van andere sectoren. Wanneer het bijvoorbeeld in de bancaire sector weer beter gaat, zal de horecabranche dit automatisch merken. Volgens de heer van Loo kunnen horecaondernemers op dit moment niets anders doen dan afwachten. Actieve sales werkt volgens de heer van Loo momenteel niet, want er is geen markt voor het hoge segment. Wel vindt de heer van Loo dat het goed is dat het kaf van het koren gescheiden wordt tijdens de economische recessie. Alleen financieel gezonde bedrijven en horecabedrijven met een goed concept zullen de recessie doorstaan. Dit zijn volgens de heer van Loo de bedrijven die uiteindelijk ook het meeste bestaansrecht hebben.

De heer van Loo is van mening dat de Rijksoverheid goed heeft gehandeld om de crisis te bestrijden. Het is als Rijksoverheid moeilijk om de juiste beslissingen te nemen. De Nederlandse overheid neemt doordachte beslissingen en probeert ook te denken wat het beste is voor werkgever en werknemer.

Fred Smits | Sheraton Amsterdam Airport Hotel & Conference Center

Amsterdam, 27 maart 2009

Het Sheraton Amsterdam Airport Hotel & Conference Center beschikt in totaal over 406 kamer, waarvan zeven suites en één Royal suite. Daarnaast beschikt het hotel over één restaurant, twee bars en een Club lounge. Het hotel beschikt over 29 vergaderzalen met een totale oppervlakte van 1500 vierkante meter.

De heer Smits is Assistent Executive Manager van het Sheraton Amsterdam Airport & Conference Center. In het hotel is een omzetsdaling te merken van 20%. De bezetting was vorig jaar rond deze tijd 82% en nu 65%. De heer Smits gaf aan dat er een aantal contracten niet verlengd zijn, maar alleen omdat deze werknemers niet goed functioneerden. Verder zijn er een aantal belangrijke maatregelen genomen om de kosten te beperken:

- Er werken geen kamerdames meer in de avonduren, dit wordt opgevangen door de floor supervisors.
- De security vangt in de weekenden het switchboard op.
- De porters nemen ook de taken van housemen op zich.
- Alle kamers die overnight gaan, worden niet meer schoongemaakt.
- De schoonmaak van algemene ruimten wordt opgevangen door banquetingpersoneel.

Hotel Pulitzer, gelegen in het centrum van Amsterdam, merkt de gevolgen van de crisis sterk. Dit hotel heeft erg last van de prijzenoorlog. De gemiddelde kamerbezetting zit momenteel op 55%.

De heer Smits wil graag de mening van het personeel horen tijdens de recessie. Hiervoor organiseert hij elke vrijdag de zogeheten round-the-table meetings, waarbij iedereen kan aanschuiven. Verder geeft de heer Smits aan dat de sfeer onder het personeel goed is. In december en januari was dit niet het geval, maar de motivatie is weer terug. Dit is direct te merken aan de Guest Satisfaction Index, die in februari flink is gestegen.

Het Sheraton Amsterdam Airport & Conference Center merkt weinig van het Starwood hoofdkantoor wat betreft advies of financiële steun. De Starwood hotels zijn allemaal redelijk zelfstandig, dus wanneer zij hun begrotingen en budgetten op tijd aanleveren en goed kunnen verantwoorden, zal het hoofdkantoor zich er niet mee bemoeien. Het Sheraton Amsterdam Airport & Conference Center gaat vanaf mei 2009 investeren. Allereerst worden een aantal boardrooms gerenoveerd, daarna is de Royal Suite aan de beurt en het restaurant wordt tevens vernieuwd. Volgend jaar worden de kamers vernieuwd. Het Sheraton Amsterdam Airport & Conference Center werkt niet samen met andere hotels op Schiphol.

Het hotel is lid van KHN. Ze gebruiken vooral het juridische aspect van de brancheorganisatie. Volgens de heer Smits heeft het hotel weinig steun aan KHN. Hij denkt dat de brancheorganisatie eerder voor kleine ondernemingen interessant is. Wanneer we hem vragen welke vorm van steun hij graag ziet van KHN, dan vindt de heer Smits vooral overheidssteun belangrijk. Als voorbeeld geeft hij het arbeidsrecht of het gelijktrekken van de toeristenbelasting in heel Nederland. Nu heeft namelijk iedere stad een ander percentage. Verder haalde Fred Smits aan dat de Russische overheid, om de economie te stimuleren, met staatsgeld producten van belangrijke bedrijven overkoopt.

Beleidsmanager | Recreatiepark

Op verzoek van de geïnterviewde wordt de naam van het bedrijf en de geïnterviewde niet vermeld.

15 april 2009

Het recreatiepark is een vakantiepark voor gezinnen. Het park biedt een groot strandbad met glijbanen en waterfietsen. Daarnaast biedt het park een uitgebreid aanbod aan entertainment. Op het park is het mogelijk met eigen caravan te kamperen, maar het is tevens mogelijk accommodaties te huren.

De geïnterviewde geeft aan dat door de economische crisis het aantal boekingen voor het park zijn toegenomen. Meer mensen kiezen ervoor om op vakantie te gaan in eigen land. De verwachtingen voor 2009 zijn relatief goed. De geïnterviewde geeft aan een stijging te zien in de behoeftes naar één overnachting met recreatie. Door het aanbieden van een goedkopere prijs kunnen ze de gasten uit het lagere segment aantrekken. In het laatste kwartaal van 2008 namen de boekingen voor 2009 met 10% toe. Daarnaast was 2008 een uitstekend jaar voor de organisatie, met drie miljoen overnachtingen had zij een nieuw record.

Sinds 2007 is de organisatie gaan bezuinigen. Ze hebben overbodige ideeën geschrapt en drie arbeidsplaatsen op het hoofdkantoor niet langer ingevuld. De organisatie heeft tijdens de economische recessie nog veel mogelijkheden. Zij zijn in gesprek met banken waar zij mee samenwerken voor een investering van €10 miljoen. Dit verloopt goed, omdat de banken nog altijd bereid zijn geld te lenen aan het park.

Het recreatiepark is geen lid van KHN, omdat zij een organisatie zijn met meerdere eigen parken. Zij regelen zowel het inkoopvoordeel als de juridische adviezen zelf. Bovendien zijn de parken verspreid over Nederland en België waardoor de organisatie het nut er niet van inziet lid te worden van KHN. Desondanks vindt de geïnterviewde dat de brancheorganisatie goed werk levert. De enige noot van kritiek is dat hij vindt dat KHN een afwachtende houding heeft. Tevens levert de Rijksoverheid goed werk volgens de geïnterviewde. Ze proberen specifiek te kijken naar problemen in de verschillende branches en hulp te bieden waar nodig. Hij is van mening dat financieel gezonde bedrijven de crisis moeten kunnen doorstaan. Uiteraard zullen er in verschillende bedrijven en branches grote verliezen zijn, maar een paar jaar geleden vonden daar ook grote omzetstijgingen plaats. De bedrijven die door de crisis failliet gaan zijn volgens de geïnterviewde financieel niet gezond de crisis in gegaan.

Martin van der Zee | Het Pannekoeckershuis

Den Hout, 9 april 2009

De heer van der Zee is eigenaar van een pannenkoekenhuis met bijna 700 zitplaatsen. Hij is benoemd als meest markante horecaondernemer 2008 van Noord-Brabant. Het restaurant heeft 175.000 bezoekers per jaar en in de wintertijd is het restaurant op maandag en dinsdag gesloten.

Het Pannekoeckershuis heeft weinig last van de recessie. Het restaurant bedient de onderkant van het segment, hierin zijn weinig verschuivingen waar te nemen. Volgens de heer Van de Zee heeft vooral het topsegment veel last van de recessie, omdat deze groep gasten verschuift naar het midden van het segment. Daarnaast vertelt hij dat het nog altijd goed gaat met zijn zaak, omdat hij zich vooral richt op kinderen. De combinatie van het lage segment en kinderen als voornaamste doelgroep zorgt ook nu voor succes. Tevens wordt de besteding erg beïnvloed door met de menukaart slim in te spelen op de gast. Ouders ontvangen bijvoorbeeld dukaten wanneer zij een dure pannenkoek nemen, met deze dukaten kunnen kinderen speelgoed in het restaurant kopen. Ouders zullen dus een duurdere pannenkoek nemen, zodat hun kind later speelgoed kan kopen.

De heer van der Zee verlangt veel van zijn medewerkers, maar stelt daar wel één en ander tegenover. Zo zijn er minimaal drie personeelsfeesten per jaar, waarbij teambuilding en feesten centraal staat. Daarnaast zijn er opleidingstrajecten, welke de functie en het loon beïnvloeden.

Het Pannekoeckershuis is lid van KHN. De heer van der Zee ziet een brancheorganisatie als vangnet wanneer het minder met het bedrijf gaat. Hij is van mening dat KHN voldoende lobbyt bij de Rijksoverheid. Vooral wanneer het Pannekoeckershuis juridische ondersteuning nodig heeft, biedt KHN goede adviezen. Naar zijn mening hoeft de brancheorganisatie niet meer te communiceren dan ze nu doen. Wanneer ondernemers informatie nodig hebben, zouden ze volgens de heer van der Zee zelf KHN moeten benaderen. Tenslotte geeft de heer van der Zee aan dat ondernemers die verklaren dat het slecht met hun bedrijf gaat en dit op de recessie en het rookverbod afschuiven, eerst eens kritisch naar hun eigen onderneming zouden moeten kijken.

De filosofie van de heer van der Zee is het overtreffen van de gastenverwachtingen en nooit stilstaan. De heer van der Zee adviseert ons het boek 'From good to great' te lezen. Het boek legt uit waarom het ene bedrijf het gewoon goed doet en het andere bedrijf in dezelfde bedrijfstak het nog veel beter doet. Twee conclusies die hij hieruit getrokken heeft, zijn dat er in zijn bedrijf veel discipline aanwezig moet zijn en dat zijn leiderschapstijl down-to-earth dient te zijn.

De heer van der Zee heeft samen met drie compagnons een horecaplanner ontwikkeld in de vorm van een automatiseringssysteem. Nostradamus⁵¹, dé horecaplanner, is ontwikkeld op basis van trends, ontwikkelingen en ervaringen binnen de horeca. Het systeem maakt de onderverdeling in de modules inkoop, personeel, gasten en management. Alledaagse praktische problemen die horecaondernemers ondervinden zijn met een geautomatiseerd systeem verleden tijd. Nostradamus is een informatie- en besturingssysteem, waarin bedrijfsmatige processen worden vastgelegd en met elkaar worden verbonden. Er kan gekozen worden uit twee verschillende varianten:

- Basic: Deze variant biedt de horecaondernemers keuze uit één van de vier modules uit Nostradamus.
- Professional: Deze variant voorziet de horecaondernemers van het gehele pakket.

⁵¹ Bron: www.nostradamus.nu

Inkoopmodule

Het belangrijkste van de inkoopmodule is het inkoopstelsel. Het inkoopstelsel biedt een efficiënte manier van inkopen welke vooral voor drank –en voedselverstrekkende bedrijven interessant is. Wanneer het kassastelsel de mogelijkheid heeft om gekoppeld te worden aan de horecaplanner, kunnen alle ingrediënten gekoppeld worden aan het stelsel. Op deze manier kan een horecaondernemer in één oogopslag zien wat de actuele voorraad is en welk gedeelte te wijten is aan bijvoorbeeld derving. Tevens geeft het stelsel een goed overzicht van bijvoorbeeld *hardlopers* of *slapers*. Vervolgens kan het stelsel automatisch een bestellijst maken welke als bijlage in een email verzonden kan worden. Een andere mogelijkheid is een automatische koppeling met het bestelsysteem van de leverancier.

Personeelsmodule

Het belangrijkste aspect van de personeelsmodule is het maken van een personeelsplanning op basis van verschillende variabelen, zoals eerder behaalde resultaten gecombineerd met de weersverwachting en het type dag. Daarnaast wordt er rekening gehouden met variabelen zoals vrije dagen en wet- en regelgeving. De vrije dagen kunnen personeelsleden via een persoonlijke inlogcode invoeren. Vervolgens ontvangt ieder personeelslid de planning via email. Mochten er op korte termijn wijzigingen plaatsvinden, dan wordt het personeelslid via een sms op de hoogte gebracht. Ieder personeelslid kan zien wat hij/zij verdiend heeft, omdat er directe registratie plaatsvindt van de personeelskosten. De personeelsplanning wordt gemaakt op basis van de te verwachten drukte, hierdoor is de personeelsplanning nauwkeurig en optimaal. Een optimale planning zorgt voor kostenbesparing. Tot slot heeft het stelsel de mogelijkheid om aan het eind van de maand automatisch de lonen uit te betalen.

Gastenmodule

De gastenmodule bestaat uit een uitgebreid reserveringssysteem. Wanneer gasten via internet een reservering plaatsen, worden deze in het stelsel verwerkt. Het stelsel deelt de reserveringen op een manier in, op basis van voorkeuren en strategieën. Vervolgens krijgt de gast een automatische bevestiging per email. Het stelsel bevat verschillende controles, waardoor overboekingen niet mogelijk zijn. De gastenkaarten zijn tevens een belangrijk onderdeel van de gastenmodule. Wanneer een gast een reservering plaatst, wordt automatisch een gastenkaart aangemaakt. Op deze kaart staan niet alleen contactgegevens, maar ook persoonlijke informatie. Daarnaast heeft de gast de mogelijkheid om zich aan te melden voor een nieuwsbrief, welke de horecaondernemer via de gastenmodule kan versturen.

Managementmodule

De managementmodule geeft de horecaondernemer een goed beeld van de dagelijkse bedrijfsprocessen. De managementmodule geeft daarnaast een volledig overzicht van de uitgegeven cadeau- en waardebonnen, lopende facturen en het kassastelsel. De module biedt veel statistieken, welke ingezet kunnen worden om de horecaonderneming stap voor stap te verbeteren.

Menno Schifferstein | Hotels van Oranje

Utrecht, 8 april 2009

Hotels van Oranje in Noordwijk aan Zee vormt het grootste vijfsterren hotel aan de Nederlandse kust. Hotels van Oranje biedt 288 hotelkamers en 32 conferentie- en banquetingsalen. De afgelopen 20 jaar is Hotels van Oranje uitgegroeid tot een hotelbedrijf voor zowel de zakelijke als de toeristische gast. De heer Schifferstein is International Sales Manager van Hotels van Oranje. Hij vertelde tijdens het evenement Event09, over de gevolgen van de economische recessie voor het hotel en op welke manier het hotel hierop inspeelt.

De heer Schifferstein vertelt dat de Hotels van Oranje een omzetsdaling en een daling van de bezetting merkt als direct gevolg van de economische recessie. Volgens de heer Schifferstein is een optimistische kijk op de situatie het belangrijkste om de negatieve effecten van de recessie te kunnen overwinnen. De heer Schifferstein vindt dat er door de media en overheden veel negatieve berichten worden gepubliceerd. Het gevolg daarvan is dat het consumentenvertrouwen daalt. Hotels van Oranje is om die reden begonnen met een campagne om het vertrouwen van de consument terug te winnen. Er is een brochure uitgebracht waarin het hotel hun kracht, positivisme en partnerschap aan de gast toont. Hotels van Oranje wilt hiermee uitstralen dat zij een betrouwbare partner zijn die ook in moeilijke tijden zekerheid biedt. In de brochure kunnen gasten kiezen uit een aantal toevoegingen op de reservering om het verblijf extra aantrekkelijk te maken. Enkele voorbeelden hiervan zijn een vierde gang gratis bij een reservering van een driegangen menu of een gratis subzaal bij een reservering van een plenaire zaal.

Peter van Gulp en Danielle Stiekema | Restaurant Lieve

Amsterdam, 3 april 2009

Restaurant Lieve is een Belgisch restaurant met drie verschillende stijlen. Het restaurant is ingedeeld in een gastronomisch gedeelte, een Belgisch Barok gedeelte en een huiskamergedeelte. De diversiteit van België komt ook terug in de Belgische keuken en in de stijl van koken. Restaurant Lieve werkt met pure, verse ingrediënten en bijna alles wordt huisgemaakt. De kaart wisselt vier keer per jaar, zodat de gerechten bij het seizoen passen.

Restaurant Lieve in Amsterdam heeft weinig last van de recessie. Zij merken geen omzetsdaling, enkel een verschuiving van de consument. De consument met een hoger bestedingspatroon komt nu naar restaurant Lieve. Zij vragen nu plotseling naar de sommelier en zijn gewend een ober de hele avond tot hun beschikking te hebben. De gemiddelde besteding is gelijk gebleven en op sommige dagen zelfs gestegen.

De heer van Gulp merkt wel dat ze anders moeten omgaan met de doelgroep. Het restaurant moet zich richten op een hoger serviceniveau en op een betere kwaliteit. Om te voorkomen dat ze in de toekomst gaan lijden onder de crisis zijn de heer van Gulp en mevrouw Stiekema bezig met het creëren van samenwerkingsverbanden met evenementenbureaus. Ze hebben tot nu toe alleen vaste leisure gasten en geen vaste zakelijke gasten. Zij willen een zakelijk bestand opbouwen, zodat ze in de toekomst meer op de zakelijke gasten kunnen inspelen.

Restaurant Lieve is geen lid van KHN, omdat ze het te duur vinden voor wat ze er voor terug krijgen. Wel is het restaurant lid van de Horecagilde. De Horecagilde is een organisatie voor middelgrote en kleine horecabedrijven, die zich alleen op de werkgever richt. De voornaamste voordelen van deze organisatie zijn:

- Juridisch advies
- Ledenvoordeel
- Hulp bij personeelszaken

Desondanks vinden de heer van Gulp en mevrouw Stiekema dat KHN te weinig lobbyt bij de Rijksoverheid. Zo zou KHN bijvoorbeeld kunnen pleiten bij de overheid voor regelversoepeling en zorgen dat er geen btw-verhogingen worden doorgevoerd.

Door de recessie wordt volgens de heer van Gulp en mevrouw Stiekema wel duidelijk welke bedrijven financieel gezond zijn en welke bedrijven goed in staat zijn klanten te blijven aantrekken en behouden. De minder gezonde bedrijven vallen ten tijde van een crisis af. Volgens de eigenaren van restaurant Lieve is dit juist goed. Hierdoor is er meer ruimte voor de goede horecaondernemers.

Richard Meeussen | Herberg - Restaurant 't Zwaantje

Mook, 7 april 2009

Herberg – Restaurant 't Zwaantje te Mook is in de afgelopen 125 jaar een thuishaven geworden voor wandelaars, fietsers en gezinnen met kinderen. Dagelijks staat er vanaf twaalf uur een keukenbrigade klaar, zij bereiden lunch en diner met dagverse en het liefst regionale producten. 't Zwaantje verzorgt tevens bruiloften, besloten diners, vergaderingen of compleet weekendarrangementen. Daarnaast beschikt 't Zwaantje over vier unieke en verschillende hotelkamers.

Als bedrijf moet je volgens de heer Meeussen durven te *kannibaliseren*. De heer Meeussen: "Kijk goed naar een onderneming en durf een nieuwe koers te varen. Het is erg belangrijk om goed naar de gasten te luisteren. Bepaalde ideeën van gasten kunnen meegenomen worden, maar ben ook kannibaal genoeg om de gast aan de kant te schuiven als je een hele andere koers op wilt. Het is belangrijk waar je als ondernemer je informatie vandaan haalt. Luister goed naar het personeel, kijk wat de trends zijn en durf daarop in te spelen." Horecaondernemers dienen zich volgens de heer Meeussen breed te oriënteren alvorens beslissingen te nemen. Het is verstandig om naar seminars te gaan, samen te werken en te luisteren naar anderen.

Het personeel weet het vaak beter dan de ondernemer zelf. Ondernemers zijn vaak veel te koppig en geven het niet toe als het slecht gaat. Ondernemers schuiven de slechte resultaten te vaak af op het rookverbod, terwijl dat volgens de heer Meeussen geen geldige reden mag zijn. Ondernemers hebben meer last van tunnelvisie, omdat ze alleen in hun eigen bedrijf zitten. Daarnaast zijn ze vaak bang om bepaalde zaken af te stoten, omdat hiermee wellicht een deel van de omzet verdwijnt.

De heer Meeussen verklaart niet veel last te hebben van de kredietcrisis. Een gelijkblijvende omzet is de motivatie hiervoor. 't Zwaantje heeft een grote doelgroep welke voor ruim 95% uit toeristische gasten bestaat. Daarnaast heeft 't Zwaantje goede relaties met haar klanten. De heer Meeussen wil met zijn restaurant veel inspelen op wat er onder zijn gasten speelt. Hierdoor werkt hij veel met streekproducten en verkoopt ecologisch verantwoorde producten.

In 't Zwaantje is elke week een vergadering met al het vaste personeel. Weekendhulpen worden op hoogte gebracht door middel van een e-mail. Iedereen weet hierdoor van te voren wat bijvoorbeeld de vlaai van de week is en welke partijen er komen. In 't Zwaantje werken 14 fulltimers en 20 parttimers. De heer Meeussen beschouwt zijn personeelsleden als de ambassadeurs van het bedrijf. Hij houdt ze gemotiveerd door ze te betrekken bij beslissingen, contact met leveranciers, uitstapjes naar andere bedrijven te organiseren, een horeca avond en uitstapjes in de direct omgeving. Op deze manier zijn ze van alles op de hoogte en kunnen ze de gasten een totaalproduct verkopen.

Restaurant 't Zwaantje werkt samen met andere bedrijven. Er is een gilde opgericht van zes restaurants die samenwerken. Primair was het doel om de streek te promoten, maar nu is er ook een cadeaubon ontwikkeld die je in één van de zes restaurants kunt besteden. Inmiddels praten ze ook over het personeel en wisselen ze ideeën uit. Dit gilde ziet elkaar niet als concurrent, ze versterken elkaar juist. Doordat het allemaal verschillende soorten restaurants zijn, zijn het dus geen directe concurrenten. Hier is echter niet bewust voor gekozen. In eerste instantie zijn ze begonnen met een grotere groep, maar uiteindelijk zijn er zes restaurants overgebleven die écht samen wilden werken. Ze adverteren gezamenlijk en dat levert heel veel op. Op de websites plaatsen ze een link naar elkaars website. De heer Meeussen ziet ook samenwerking met bedrijven in andere branches. De heer Meeussen: "Denk aan lokale leveranciers van streekproducten, men kan samenwerken met boeren die elkaar ook weer kunnen helpen. In de inkoop sfeer kun je dus veel doen."

De cijfers zijn voor iedereen binnen het bedrijf in te zien. Ze hebben doelstellingen en stellen daar iets tegenover. Als het personeel één keer wordt beloond voor een bepaalde prestatie, blijven ze dit gedrag houden in de toekomst. Deze methode is goed te gebruiken bij de productiviteit, maar ook toepasbaar bij het bewust omgaan met energie.

Restaurant 't Zwaantje maakt veel gebruik van de diensten van KHN. De informatie- en adviesdienst is altijd bereikbaar, maar hier wordt volgens de heer Meeussen door te weinig ondernemers gebruik van gemaakt. De heer Meeussen gebruikt KHN vooral voor personele en juridische zaken. De heer Meeussen maakt geen gebruik van het inkoopvoordeel. Mede doordat hij veel met streekproducten werkt, heeft hij eigen leveranciers. KHN biedt dit niet. De heer Meeussen is in de luxepositie dat hij nooit voor een bank of brouwerij heeft hoeven tekenen en is hierdoor een vrije ondernemer. Volgens de heer Meeussen speelt KHN goed in op de crisis. Als je als ondernemer informatie wilt, moet je zelf actief op zoek gaan. Er is volgens de heer Meeussen genoeg informatie beschikbaar, bijvoorbeeld via de website of via de infolijn. Ondernemers zijn volgens hem vaak te star en eigenwijs om zelf actie te ondernemen.

De Rijksoverheid is te veel in het nieuws. Alle negatieve berichten zijn niet goed voor de publieke opinie. De Rijksoverheid mag veel proactiever zaken aanleveren waar men iets mee kan, kansen bieden. Bij regelversoepeling zijn veel mensen gebaat. Verlaging van de btw is geen optie, want dat wordt weer uit andere middelen gefinancierd. Als de regelgeving minder is, wordt de controlerende functie van Rijksoverheid minder en daar besparen horecaondernemers veel geld mee. Bij 't Zwaantje zijn bijvoorbeeld de hotelkamers al twee keer door de gemeente gecontroleerd en één keer door de Rijksoverheid. Hieruit komt naar voren dat men verschillende belangen en regels nastreeft. Vervolgens kwam de heer Meeussen met een voorstel naar de gemeente en iedereen gaf een andere visie. De ambtenaren weten niet goed hoe alles in elkaar steekt. Het vergunningstelsel werkt niet, vindt de heer Meeussen. Hij zou het prettig vinden als er een ondernemersloket bij de gemeente is met een ambtenaar die duidelijk weet waar hij over praat. KHN is zeker een partij om hiervoor te lobbyen bij de Rijksoverheid. Mochten ze iets dergelijks voor elkaar krijgen, dan is dit gelijk goed voor hun imago.

Samenwerking tussen KHN en andere branches is nooit slecht. Een garantiefonds ziet de heer Meeussen niet echt zitten. Voor ondernemers is het vooral belangrijk om een goede relatie met de bank te hebben. Zorg voor een open relatie, zodat ze je in moeilijke tijden ook ondersteunen.

De heer Meeussen vindt het een goed idee om het middenstandsdiploma opnieuw in te voeren. Daarnaast zou vanuit KHN misschien iets geregeld kunnen worden in de vorm van een panel waarbij ondernemers elkaar helpen. Een cursus van ondernemers voor ondernemers werkt volgens Richard Meeussen goed. De cursus moet de taal van ondernemers spreken en erg praktisch zijn. Koppel ondernemers aan elkaar en zorg dat er ondernemers zijn die over schouders van anderen willen meekijken. Horecaondernemers hebben behoefte aan praktische tips, van personeel tot cijfers. Probeer ze tot het inzicht te brengen dat ze hun cijfers moeten kennen en ook weten wat ermee te doen. Maak een cursus toegankelijk, interactief, wissel bijvoorbeeld van bedrijf. Tot slot dienen deze cursussen volgens de heer Meeussen praktisch en sectorgericht te zijn.

Ron Hirt | Restaurant Kaat Mossel

Rotterdam, 7 April 2009

Restaurant Kaat Mossel is een alom bekend en drukbezocht adres voor liefhebbers van niet alleen mosselgerechten en visspecialiteiten, maar ook vleesgerechten. Chef-kok de heer Ron Hirt en zijn vrouw Marie-Claire Hirt hebben het restaurant in november 2008 overgenomen van de heer Joop Zijlaard.

Restaurant Kaat Mossel is een begrip in Rotterdam. De voornaamste reden daarvoor is volgens de heer Hirt het feit dat Restaurant Kaat Mossel wordt gebruikt door zowel zakelijke bedrijven als door particulieren. Daarnaast staat Restaurant Kaat Mossel bekend als een plaats waar men kan netwerken en vergaderen. Tenslotte geeft de heer Hirt aan dat Restaurant Kaat Mossel beroemd is om de goede prijs/kwaliteit verhouding.

Restaurant Kaat Mossel heeft geen last van omzetsdaling ten gevolge van de recessie. De heer Hirt merkt op dat veel zakelijke gasten nu wel een lager budget hebben om te besteden tijdens de lunch of het diner. Hierdoor gaan gasten in plaats van naar het duurdere Restaurant Parkheuvel nu naar Restaurant Kaat Mossel. Restaurant Kaat Mossel valt namelijk net in een lager segment. Het aantal particuliere gasten is niet veranderd tijdens de recessie ten opzichte van voorheen.

De heer Hirt vertelt dat hij blij was met het rookverbod. Hij is het er niet mee eens dat in de eenmanskroegen nu weer gerookt mag worden. KHN had hier beter moeten optreden vindt de heer Hirt. "Nu ontstaat er oneerlijke concurrentie." Restaurant Kaat Mossel verkoopt door het rookbeleid minder digestief, maar verkoopt in plaats daarvan nu kleine tussengerechtjes. Zo speelt zij in op de huidige situatie en maakt van de bedreiging een kans.

Restaurant Kaat Mossel heeft weinig contact met KHN. Wanneer we de heer Hirt vragen waarom, geeft hij aan dat hij hen niet echt nodig heeft. KHN zou in zijn ogen wel meer kunnen lobbyen bij de Rijksoverheid en beter op kunnen komen voor de verschillende regelgevingen waar de horecabranche last van heeft.

Ruud van Osch | Café de Cosmopoliet

Den Bosch, 6 april 2009

De Cosmopoliet is een café met een unieke formule. Het is ingericht als een typisch seventiescafé en ze draaien ze 70's, 80's en 90's hits. Hiermee trekken ze een breed publiek met een leeftijd tussen de 20 en 40 jaar. Tevens organiseren zij bedrijfsfeesten, borrels, vrijgezellenavonden en teambuilding activiteiten. Dit vindt allemaal plaats in dezelfde jaren '70 stijl. Overdag serveren zij een simpele lunchkaart en ze hebben een klein terras met slecht vier tafels.

De heer van Osch vertelt dat café de Cosmopoliet weinig last heeft van de recessie. Hij merkt wel een lichte omzetsdaling, maar denkt dat dit mede te maken heeft met het rookverbod. De doelgroep van de Cosmopoliet zijn hoger opgeleide mensen tussen de 20 en 40 jaar en deze groep heeft over het algemeen nog steeds hetzelfde bestedingspatroon. De heer van Osch denkt dat deze doelgroep niet veel last heeft van de crisis en minder bang is om hun baan te verliezen.

De Cosmopoliet organiseert meer activiteiten om op de recessie in te spelen. Voor verschillende bedrijven hebben zij al bedrijfsfeesten georganiseerd, tegen erg scherpe prijzen. Ze organiseren activiteiten ten behoeve van teambuilding, zoals vrijdagmiddagborrels en hebben hiervoor met verschillende bedrijven contracten. Daarnaast organiseren ze vrijgezellenavonden en huren acts in om net dat beetje extra te geven aan de sfeer. Dit is gelijk de sterkte van de Cosmopoliet, volgens de heer van Osch. "We geven net dat beetje extra ten opzichte van andere cafés en vragen toch dezelfde prijs voor een pilsje. Dan kiezen de gasten eerder voor een café met extra service."

De heer van Osch geeft aan dat het café samenwerkt met andere cafés. Dit doen ze vooral op het gebied van evenementen. Samen lobbyen ze bij de lokale overheid om tijdens evenementen tappunten, podia en openbare toiletten te krijgen. Ze zien elkaar als vriendschappelijke concurrenten en de heer van Osch vond de term *concullega* dan ook een goed begrip.

De Cosmopoliet kiest ervoor om niet te investeren, maar ook niet om te bezuinigen. Zij kiezen voor de gulden middenweg en blijven de koers volgen die ze voor de crisis ook al volgden.

De Cosmopoliet is lid van KHN, maar maakt niet vaak gebruik van de voordelen van het lidmaatschap. De heer van Osch vindt dat deze voordelen niet altijd duidelijk worden gecommuniceerd door KHN.

De heer van Osch vertelt dat KHN veel korting zou moeten bieden door middel van deals met leveranciers en meer naar de kleine ondernemingen moet kijken. Dit kan volgens hem door bijvoorbeeld bijeenkomsten te organiseren. De heer van Osch vond regelversoepeling ook een goed voorbeeld van een taak van KHN. De brancheorganisatie zou zichzelf veel meer moeten profileren en haar standpunten beter naar buiten moeten brengen.

Bedrijfsleider | Grand Café

Op verzoek van de geïnterviewde wordt de naam van het bedrijf en de geïnterviewde niet vermeld.

17 april 2009

Het grand café heeft sinds de zomer een duidelijk omzetsdaling geconstateerd. Deze omzetsdaling is veroorzaakt door het rookverbod, de crisis en door een bedrijfsongeval. Door het ongeval is het concept van het grand café tijdelijk aangepast. Dit is voor de bedrijfsleider een bevestiging van de keuze van het concept. Het is belangrijk te staan voor het concept en dit zo ver mogelijk door te voeren. Nu ze zich tijdelijk tot een ander concept moeten wenden, uit zich dit gelijk in de cijfers.

Zij merken dat nu de toeristische markt weer aantrekt, de omzet toeneemt. Zij verwachten in de zomer weer de omzet te behalen van de afgelopen jaren. Door het concept door te voeren naar het terras, is ook dit een unieke plek. Door de grote toestroom van toeristen naar de omgeving zien zij de verwachtingen voor de zomer positief in.

Volgens de bedrijfsleider is het van belang constant te blijven praten met de gasten over de behoeften en verwachtingen van de onderneming.

Het café is lid van KHN, maar maakt weinig gebruik van de faciliteiten die de brancheorganisatie biedt. Zij vinden dat de brancheorganisatie goed werk levert en bereikbaar is wanneer een horecaondernemer de brancheorganisatie nodig heeft.

De bedrijfsleider vindt dat de Rijksoverheid op een goede manier met de crisis omgaat. Zij proberen te kijken wat voor effecten de maatregelen op de toekomst hebben en proberen tevens iedere branche steun te bieden. Hij denkt niet dat het nodig de horeca financiële steun te bieden. De horecabranche trekt vanzelf weer aan als het beter gaat met de andere branches. Zij kunnen dus beter andere branches financieel steunen.

Bijlage 10 Notulen leveranciers

Marcel van Breda en Caroline van Makkum | Schmidt Zeevis

Rotterdam, 7 maart 2009

Schmidt zeevis is de grootste visleverancier in Nederland. Zij leveren aan horecaondernemingen verspreid over het hele land. Schmidtzeevis is lid van de Kennemervisgroep. De kennemervisgroep is verantwoordelijk voor een omzet van € 175 miljoen per jaar.

De heer van Breda, directeur van Schmidt Zeevis, geeft allereerst aan dat de driesterrenrestaurant weinig last hebben van de economische recessie. De stoelbezetting in deze restaurants verandert niet. De één- en tweesterrenrestaurants daarentegen merken wel dat er minder gasten komen en dat hun omzet daalt. Dit is vooral te wijten aan het wegvallen van een groot deel van de zakelijke gasten.

De conferencehotels worden het hardst getroffen door de economische recessie. Dit merkt Schmidt Zeevis, omdat de vraag naar gerookte visartikelen met 47% is teruggelopen in het eerste kwartaal van 2009. In de conferencehotels liggen deze artikelen veelal op de buffetten tijdens de zakenlunches en zakendiners.

Schmidt Zeevis kampt in deze tijd met twee problemen:

1. Doordat de afzet van vis afneemt, neemt de concurrentie tussen de verschillende visleveranciers toe.
2. De prijsdruk van de producten. Doordat de vraag naar vis wereldwijd afneemt, ligt de prijs van Noordzeevis 30% lager dan vorig jaar. De heer van Breda geeft aan dat dit overeenkomt met het prijsniveau van 1993.

De twee bovenstaande problemen dragen bij aan het feit dat de gemiddelde prijs van de producten van Schmidt Zeevis 20% lager is dan vorig jaar. "Februari is de slechtste maand sinds lange tijd geweest.", laat de heer van Breda weten.

Om kosten te besparen heeft Schmidt Zeevis de koeriersdienst en een aantal fileerders zelf in dienst genomen. Deze werkzaamheden waren voorheen uitbesteed. In tegenstelling tot zijn concurrenten, neemt de heer van Breda in deze tijd juist personeel aan. Hij is van mening dat er in deze tijd personeel met goede kwaliteiten te krijgen is voor het vak en dat hij daarom juist nu moet investeren in personeel.

Verder gaf de heer van Breda aan dat hij actief blijft zoeken naar nieuwe businessmogelijkheden. De salesafdeling gaat daarom op een hele andere manier te werk. Voor de economische recessie hadden zij namelijk een redelijk afwachtende houding en alle aanvragen stroomden vanzelf binnen. Nu moet men veel actiever klanten benaderen en op zoek gaan naar nieuwe business. In het kader van het zoeken naar nieuwe business, is de heer van Breda vorige week naar Dubai geweest om daar te onderhandelen met Marriott. Ze gaan namelijk in die regio 29 nieuwe hotels openen en Schmidt Zeevis ziet daar een kans om hun klantenbestand uit te breiden.

Wanneer wij de heer van Breda vragen naar KHN, geeft hij aan dat zij zich meer kunnen inzetten voor regelversoepeling en vergunningen die nu veel te omslachtig zijn.

Schmidt Zeevis constateert dat het betalingsgedrag van hun klanten verandert. Veel ondernemers vragen uitstel van betaling aan. De heer van Breda merkt dat een aantal klanten wel facturen van januari en februari betalen, omdat deze maanden in vergelijking met december veel goedkoper zijn. December laten zij dan nog even liggen. De heer van Breda geeft aan dat hij dit niet zo erg vindt, omdat de vertrouwensband nog steeds bestaat. Schmidt Zeevis merkte eind 2007 al dat de groei in hun bedrijf wat afnam. De

heer van Breda had daarom verwacht dat 2008 een wat minder jaar zou worden. In dit jaar werd de groei echter gewoon weer doorgezet, de echte klap kwam pas in januari 2009.

Tot slot vindt de heer van Breda dat er koppelverkoop moet plaatsvinden in de horeca. Hier bedoelt hij mee dat zakelijke gasten punten kunnen sparen tijdens hun verblijven en deze weer kunnen benutten wanneer zij voor privédoeleinden van horeca gebruik maken. Daarnaast vindt hij het een goed idee dat de loyaliteitsprogramma's die verschillende hotelketens al heel lang gebruiken, ook geïmplementeerd worden in restaurants.

Michel Moeliker | InBev Nederland

Utrecht, 8 april 2009

Inbev is een internationale brouwerij. Het bedrijf staat in de top vijf van s'werelds grootste leveranciers. Inbev heeft 300 merken in zijn portfolio.

InBev Nederland is, met een marktaandeel van ruim 17%, de op een na grootste speler op de Nederlandse biermarkt. Bekende merken als Dommelsch, Hertog Jan, Jupiler, Leffe, Hoegaarden en Beck's vallen onder hun hoede. InBev Nederland beschrijft hun nummer twee positie als een manier om als uitdager van de markt op te treden. Door middel van innovaties in het proces, het product en de marketing geven zij hier invulling aan. InBev Nederland is onderdeel van InBev SA, in volume de grootste brouwer ter wereld. De heer Moeliker is Sales Executive bij InBev Nederland. Hij vertelt dat InBev Nederland de gevolgen van de economische recessie merkt. De hoeveelheden drank die worden afgenomen zijn gedaald en ongeveer 10% van de afnemers zijn failliet verklaard.

InBev Nederland speelt op de crisis in door de krediettermijnen te verlengen van 30 dagen naar 60 dagen. Zij hoopt hiermee hun relaties tegemoet te komen, waardoor deze loyaal zullen blijven. Verder zorgt InBev Nederland voor loyaliteit onder hun afnemers door extra service te verlenen. Zo gaan zij bijvoorbeeld persoonlijk langs bij hun relaties en geven zij wel eens een gratis fust cadeau bij een grote afname.

Tenslotte vertelt de heer Moeliker dat InBev Nederland een verschil merkt tussen de grote en kleine bedrijven. De kleine bedrijven lijden meer onder de recessie dan de grote bedrijven.

Bijlage 11 Notulen brancheorganisaties

Edwin Hanssen | Natte Horeca Nederland

Maastricht, 31 maart 2009

Natte Horeca Nederland is opgericht in Oktober 2008. Deze brancheorganisatie richt zich op de belangen van de kleineren horecagelegenheden in Nederland. Aanleiding tot de oprichting is de breed gedeelde ervaring dat veel kleinere horecagelegenheden zich niet vertegenwoordigd voelen door de huidige belangenorganisaties.

Natte Horeca Nederland zet zich vooral in op ledenvoordeel. Ze werven zo'n 6 á 7 leden per dag. De heer Hanssen vindt dat KHN zich op dit gebied niet goed genoeg inzet. Natte Horeca Nederland garandeert zo'n € 2.000 tot € 3.000 voordeel op jaarbasis. In tijden van de recessie wil de ondernemer vooral bezuinigen op de kosten en Natte Horeca Nederland speelt hierop in. Natte Horeca Nederland heeft door de samenwerking met Profit Max het grootste inkoopcluster van Nederland. Ziekenhuizen, tankstations, bakkerijen en sportkantines vallen ook onder dit inkoopcluster. Zij kunnen daarom de laagste prijzen van Nederland garanderen. Het succes van de brancheorganisatie zit volgens de heer Hanssen in de bezoeken en het persoonlijk contact met de ondernemers. De leden willen een steunpunt, juridische ondersteuning, aandacht en een luisterend oor. Volgens de heer Hanssen zullen de cafetaria's, recreatieparken en hotels het dit jaar goed gaan doen, mits ze niet van het buitenland afhankelijk zijn. Binnenlandse bezoeken trekken namelijk aan.

Natte Horeca Nederland is 24 uur per dag bereikbaar voor hun leden. Ook bieden zij juridische hulpverlening en lobbyen zij bij lokale overheden. Ondernemers die lid worden van Natte Horeca Nederland, zijn volgens de heer Hanssen ondernemers die nog geen lidmaatschap hebben bij een branchevereniging of ondernemers die ontevreden zijn over de diensten van KHN. De heer Hanssen vertelt dat Natte Horeca Nederland zich onderscheidt door het ledenvoordeel dat zij bieden. Hij vindt dat KHN zich vooral bezighoudt met het behartigen van de belangen van haar leden. Het is voor ondernemers op dit moment belangrijk om aandacht te besteden aan kostenbesparing, bijvoorbeeld door inkoopkorting en het variabel maken van kosten. Verder zorgt Natte Horeca Nederland ook voor een compleet bedrijfsadvies in de vorm van een begeleidingsprogramma. KHN heeft een grote diverse groep van horecaondernemingen onder zicht. De groep is te heterogeen, waardoor het moeilijker wordt om voordelen aan te bieden aan haar leden.

Het is erg belangrijk dat de ondernemers strak op de cijfers letten. Een ondernemer zou van maand tot maand moeten weten wat de kosten zijn en de daarmee samenhangende marges. De heer Hanssen adviseert dat brancheorganisaties zich meer richten op persoonlijk contact. Hierdoor krijgt men beduidend meer informatie ter beschikking.

De heer Hanssen vindt het moeilijk om vast te stellen of de Rijksoverheid op dit moment wel of geen goede beslissingen neemt. De Rijksoverheid bedient een hele grote groep. Goede beslissingen worden volgens de heer Hanssen zelden genoemd, terwijl men bij ontevredenheid veel ophef maakt. Met betrekking tot het rookverbod is KHN volgens de heer Hanssen te afwachtend geweest. Er zijn geen duidelijke standpunten gemaakt. De horecaondernemers gingen er vanuit dat KHN meer weerstand zou bieden. Deze veronderstelling was verkeerd, waardoor de invoer van het rookverbod bij velen als een verrassing kwam. De heer Hanssen vindt dat KHN te veel focust op de grote ondernemingen. Deze kleine groep van circa 500 ondernemingen krijgt te veel aandacht. Het zou beter zijn als KHN meer focust op de kleinere ondernemingen en laat zien dat zij er ook voor hen is. Zij moeten zich hierbij afvragen wat kleinere ondernemingen graag willen en deze groep een alternatief bieden.

Als men kijkt naar de langdurige wereldconjunctuur is te zien dat deze crisis lang geleden voorspeld is. Het voorspeld echter ook dat 2013 een topjaar is. Het is daarom goed om nu een ondernemingen te beginnen, omdat een onderneming vanaf nu alleen maar zal groeien.

KHN zou meer informatie uit haar buitendienst kunnen halen. Naast de verkoopkant kan deze buitendienst veel signalen vanuit de ondernemingen oppikken. Hier kan KHN dan vervolgens op inspelen. Het ledenbestand van KHN is al jaren niet meer gegroeid. Ze hebben momenteel zo'n 21.000 leden en dat is al tijden stabiel. De leden uit het lokale bestuur zijn erg proactief in tegenstelling tot het bestuur in Woerden. Onderlinge meningen worden niet goed genoeg geventileerd.

Max Profit heeft KHN exclusieve samenwerking aangeboden. KHN heeft dit aanbod afgewezen. Max Profit werkt nu samen met Natte Horeca Nederland.

Jan Brands en René de Kok | VECTA en CLC

Breukelen, 27 Maart 2009

De brancheorganisaties VECTA en CLC zijn beide gevestigd in één kantoorruimte. VECTA, Vereniging van organisatoren voor Evenementen, Concerten en Theateractiviteiten, is een door de overheid erkende brancheorganisatie voor bedrijven die activiteiten ontwikkelen op het gebied van evenementen, concerten en theater, waarbij ook arbeidsbemiddeling ten behoeve van artiesten en musici een belangrijk onderdeel vormt. VECTA werd opgericht in 1956 met als doel het behartigen van collectieve belangen van de amusementsbranche in het algemeen en van haar leden in het bijzonder. CLC, Centrum voor Live Communication, is de brancheorganisatie voor iedereen die professioneel betrokken is bij het organiseren, accommoderen en faciliteren van beurzen, congressen en evenementen. De leden van het CLC zijn onder meer beurs- en congresorganisatoren, beurs- en congresaccommodaties, conceptbedenkers, ontwerp bureaus, standbouwbedrijven, meubelverhuurbedrijven, promotie bureaus en technisch facilitaire bedrijven. Hoewel de brancheorganisaties de belangen behartigen van twee verschillende groepen, worden toch enkele bijeenkomsten en vergaderingen gezamenlijk georganiseerd.

De heer de Kok, commercieel manager van CLC, geeft aan dat vanaf februari in de live communication branche een daling in de omzet geconstateerd kan worden. In vergelijking met andere branches voelt deze branche de gevolgen van de economische recessie laat. Omzetsdaling komt voornamelijk voor in de grotere ondernemingen, omdat de kleine ondernemingen makkelijker kunnen omschakelen. Bij consumentenbeurzen is moeilijk te zeggen of er sprake is van een stijging of een daling van het aantal bezoekers. Veel mensen willen zich beter oriënteren, voordat zij tot verkoop overgaan en daarom wordt een consumentenbeurs meer bezocht. Een andere reden is het feit dat er meer vrije tijd is ontstaan onder de burgers, omdat de werkloosheid en het aantal mensen dat parttime werkt stijgt. Bij de vakbeurzen is wel een daling in het aantal bezoekers te constateren. Hierbij daalt het bezoekersaantal harder dan dat de omzet daalt. De TEFAF had bijvoorbeeld 8% minder bezoekers dan vorig jaar, terwijl de omzet nagenoeg gelijk is gebleven. Zowel VECTA als CLC zien een verschuiving en een vermindering van het aantal contracturen in de CAO's van de live communications bureaus.

Volgens de heer Brands, directeur van VECTA en directeur ad interim van CLC, heeft de live communication branche de meeste kansen door de economische recessie. Het is belangrijk dat bedrijven zich nu in de markt positioneren door middel van beurzen en congressen. Het is in deze tijd heel belangrijk om constant je gezicht te laten zien aan de klanten. Daarnaast komen er op de beurzen en congressen potentiële klanten die al geïnteresseerd zijn in je product. Een goede kans dus om je als bedrijf te onderscheiden van de rest. CLC en VECTA geven beiden aan dat zij, om hun leden in deze tijd te ondersteunen, voornamelijk bijeenkomsten organiseren. Dit komt omdat de gevolgen van de crisis pas net in de branche merkbaar zijn. Behalve themabijeenkomsten, organiseren zij ook 'op weg naar huis' sessies in de namiddag. Bij deze sessie kunnen ondernemers met elkaar discussiëren over actuele onderwerpen.

Er vindt weinig samenwerking plaats tussen CLC en VECTA en andere branches in de vrijetijdsindustrie. In juni vorig jaar heeft CLC overleg gehad met KHN over het rookbeleid. Verder houden beide brancheorganisaties een eventplatform met andere brancheorganisaties. De heer Brands en de heer de Kok gaven beide aan dat zij hierbij niet veel over de crisis praatten, terwijl dit wel zou moeten.

De heer Brands verwacht dat na de zomer van 2009 de omzet in de evenementenbranche weer zal stijgen. Verder was hij het niet eens met de stelling van Mino Raoef⁵²; hij vindt dat iedere onderneming even hard door de crisis getroffen wordt. Zowel CLC als VECTA geven aan dat zij op dit moment als brancheorganisatie weinig steun van de overheid nodig hebben.

⁵² Mino Raoef beweert dat de slechtere evenementenbureaus de crisis niet overleven wat positief is voor de branche.

Joost Sitskoorn | Eigen Vervoerders Organisatie (EVO)

Zoetermeer, 6 mei 2009

De Eigen Vervoerder Organisatie, EVO, is een functionele organisatie met ongeveer 30.000 leden. Ongeveer 70% van de vracht welke Nederland passeert, wordt gegenereerd door leden van EVO. EVO is geen brancheorganisatie, maar een functionele organisatie. De leden van EVO zijn niet de transporteurs zelf, maar de bedrijven welke met vracht te maken hebben. Dit kunnen dus vrijwel alle bedrijven in ieder type branche zijn.

De maakindustrie heeft als eerste de klappen van de kredietcrisis ervaren. De heer Sitskoorn verwacht echter dat de zwaarste klappen nog moeten vallen. Bij de groothandels gaat het inmiddels langzaam beter, dit heeft ermee te maken dat de meeste bedrijven aan het begin van de kredietcrisis hun voorraden niet meer aangevuld hebben. Inmiddels is er weer behoefte aan nieuwe voorraden en beginnen de groothandels weer te leveren. EVO zelf merkt aan haar eigen opleidingsinstituut dat de economie zich in mindere tijden bevindt. Het ledenaantal is sinds de kredietcrisis wel toegenomen. Leden maken veel gebruik van de gratis juridische service, de gratis incasso service en de brandstofpas met de hoogste korting van Nederland. Dit zijn de unique selling points van EVO. EVO heeft verschillende maatregelen moeten nemen om de gevolgen van de recessie te beperken. Aangezien het personeel erg belangrijk is, probeert men op andere fronten te bezuinigen. Van de totaal 190 FTE's heeft EVO noodgedwongen 10 arbeidsplaatsen opgeschort, de economische omstandigheden heeft tot deze maatregelen gedwongen. De heer Sitskoorn vertelde verder dat EVO gelooft in tegen de trend in te investeren. EVO ondersteunt haar leden door ten tijde van de recessie de nadruk te leggen op voordelen voor de leden. EVO communiceert op verschillende manieren met haar leden. Een van de manieren is via online enquêtes. Een andere manier is het organiseren van ledenpanels. Op deze manier achterhaalt EVO de behoeften en verwachtingen welke uit de praktijk naar voren komen.

EVO lobbyt veel bij de Rijksoverheid. Een van de successen behaald door EVO is het dieselakkoord uit 2008. Aangezien de prijzen voor diesel continu stegen heeft EVO een plafondprijs afgesproken. Tevens heeft EVO met het lobbyen ervoor gezorgd dat de wegenbelasting niet is verhoogd. Verder lobbyt EVO onder andere over de milieuzones. Om deze resultaten te kunnen bereiken heeft EVO een eigen lobby afdeling.

De heer Sitskoorn ziet samenwerkingsmogelijkheden tussen de Eigen Vervoerders Organisatie en KHN. EVO werkt reeds samen met andere brancheorganisaties. In de horeca is veel sprake van logistiek, hierover zou gesproken kunnen worden. Op het gebied van cursussen zijn ze concurrenten, dit omdat EVO een eigen opleidingscentrum heeft. Op dit gebied ziet de heer Sitskoorn dan ook geen mogelijkheden voor samenwerking. Over andere thema's wil hij echter graag met KHN in gesprek gaan. Tot slot gaf de Heer Sitskoorn mee dat men zich er in economisch mindere tijden op moet richten om iets voor iemand te betekenen, niet alles voor iedereen.

Pieter Kuyt | Landelijke Makelaars Vereniging (LMV)

Lelystad, 28 april 2009

De Landelijke Makelaars Vereniging is een van de vijf brancheorganisaties voor makelaars in Nederland. De NVM is de grootste met ongeveer 4000 leden, de VBO heeft ongeveer 800 leden, LMV heeft er ongeveer 500 leden, de RVT heeft ongeveer 300 leden en de Rentmeesters, welke vooral op de agrarische sector gericht is, is de kleinste. LMV heeft aangekondigd om met RVT een fusie aan te gaan, dan zijn ze de tweede grootste brancheorganisatie van Nederland. Vanuit deze nieuwe organisatie zijn ze van plan om een aantal extra faciliteiten aan haar leden te bieden. Het pakket wordt uitgebreid en de mogelijkheden van internet worden beter toegepast. Het doel is om de eerste beroepsvereniging van Nederland te worden. Dat betekent dat niet alleen makelaars en taxateurs lid kunnen worden, maar iedereen die professioneel met vastgoed bezig is.

De LMV doet het als brancheorganisatie goed. Dat heeft ermee te maken dat men in slechte tijden vaak aanklopt bij de brancheorganisatie voor hulp en advies. De heer Kuyt verklaart dat de vastgoedmarkt in een crisis zit, die eigenlijk geen crisis is. Hij zegt dit omdat de betaalbaarheid van de huizen, vergeleken met 2008, gelijk is gebleven. De hypotheekrente is zelfs gedaald. Iedereen kiest nu voor zekerheid en wil voor de aankoop van een nieuw huis eerst het eigen huis verkopen. Hierdoor komt de huizenmarkt tot stilstand. De makelaars verdienen hun geld aan de transacties van huizen. Op dit moment staat de huizenmarkt vrijwel stil dus ze verdienen geen geld. De makelaars zonder al te hoge vaste kosten komen door de crisis heen. De grotere bedrijven hebben het erg moeilijk, omdat de overhead veel groter is. De heer Kuyt verwacht dat de markt snel weer gaat aantrekken, omdat de mensen die in het begin van de crisis hebben gewacht met het kopen van een nieuw huis nu de periode bereiken waarop de offerte van de makelaar vervalt. De normale geldigheidsduur van zo'n offerte is zes tot negen maanden.

De Landelijke Makelaars Vereniging probeert als brancheorganisatie vooral de media positief te bewerken. Men valt op dat de media veelal proberen een negatief beeld te scheppen, wat de consument erg beïnvloed. Een andere probleem waar de Landelijke Makelaars Vereniging mee kampt is dat er geen officiële beëdiging is voor makelaars. Begin 2000, toen de beëdiging nog bestond, waren er zo'n 4000 makelaar. Sinds de titel is afgeschaft, zijn er ruim 12.000 makelaars. Er zijn in die tijd niet veel huizen bijgekomen dus zijn er momenteel te veel makelaars.

De heer Kuyt gaat om met onzekerheden onder de leden door met hen te praten. Op deze manier komt hij er ook achter waar de leden behoefte aan hebben. De LMV verwacht dat de markt minimaal tegen het einde van het jaar weer op gang komt. De LMV werkt samen met andere makelaarsbranches op het gebied van branchebehartiging bij bijvoorbeeld de Rijksoverheid en de belastingdienst. De meer inhoudelijk acties, zoals campagnes, voeren ze zelfstandig uit. Dit omdat de verschillen tussen de brancheorganisaties te groot zijn. De heer Kuyt lobbyt zelf bij de Rijksoverheid om de belangen van de branche te behartigen. Dit in tegenstelling tot de Nederlandse Vereniging van Makelaars, die fulltime vier lobbyisten in dienst hebben. Hiervan is er één, een oud woordvoerder van de VVD, permanent aanwezig in de kamer. Van dat goede netwerk profiteert de hele branche mee. Ze hadden gehoopt dat de regering de overdrachtsbelasting, of woonwaardeforfait of de nationale hypotheekgarantie zou aanpassen met als doel dat er meer doorstroming zou komen. Dit is allemaal uitgebleven en hierdoor laat de Rijksoverheid het de markt zelf oplossen. Dit vindt de heer Kuyt jammer. De Rijksoverheid biedt niets om de woningmarkt op gang te helpen. De enige manier waarop de markt op gang komt is als mensen huizen gaan kopen. Een huis representeert in lege waarde 100% van de dagwaarde, in verhuurde staat 60% van de dagwaarde.

De heer Kuyt ziet voor zijn branche geen samenwerkingsverbanden met andere branches. Er is gekeken naar de mogelijkheid om kopers van een huis een tegoedbon te geven, zodat ze een gratis housewarmingparty kunnen geven. Een horecaexploitant regelt dan alle voorzieningen. In Nederland werkt dit echter niet, omdat de makelaardij in Nederland vooral haar geld verdient in de verkoop. Het systeem is niet gericht op de aankoop. Dit zou dus betekenen dat de makelaars minder verdienen als ze het systeem zouden invoeren. In de vastgoedbranche zitten de meesten doorgaans goed op hun kosten. Dit omdat de makelaardij erg overzichtelijk is. De meeste leden van de Landelijke Makelaars Vereniging hebben slechts hun pensioenvoorziening, belastingen en de omzet. Dit gecombineerd met lage overhead kosten zorgt voor een overzichtelijke boekhouding. De heer Kuyt denkt dat KHN zich vooral moet richten op het positief bewerken van de media en het organiseren van een PR campagne.

Bijlage 12 Notulen specialisten

Adjiedj Bakas | Trendwatcher

Maastricht, 24 maart 2009

De heer Bakas is een vooruitstrevende trendwatcher en een veelgevraagd spreker op congressen, universiteiten, hogescholen en evenementen. Hij koppelt kennis aan entertainment en levert daarmee "infotainment". Daarmee verkrijgt hij veel publiciteit in toonaangevende media in binnen- en buitenland. De heer Bakas is geboren in Zuid-Amerika en woont en werkt vanaf 1983 in Nederland. De heer Bakas studeerde Nederlands. Hij heeft reeds meerdere boeken op zijn naam staan, zoals Megatrends Nederland (2005), het Engelstalige Megatrends Europe (2006), De Toekomst van God (2006), Leven Zonder Olie (2007), Megatrends van Grimlach tot Ironie (2007), The Future of finance (2008), De toekomst van liefde (2008), Microtrends Nederland (2009) en Beyond the crisis (2009). Met wortels in drie continenten is hij overal thuis. Hij is bereid en koppelt vakmanschap en kennis door middel van een grote dosis humor. Hij leidt de eigen praktijk Trendoffice Bakas en benut eigen onderzoek en dat van verschillende andere (inter)nationale partners en partijen. Hiervoor was hij directeur van het trendcommunicatiebureau Dexter BV. Daarnaast is de heer Bakas lid van de Raad van Toezicht van het COA (Centraal orgaan Opvang Asielzoekers), de Stichting Recreatie (het kenniscentrum voor de Recreatiebranche) en de Jury voor de Zorginnovatieprijs 2008. Hij is bovendien columnist voor onder andere het vakblad Bouwkennis.

Tijdens het telefonisch interview vertelt de heer Bakas dat de Rijksoverheid de horecabranche kan steunen door middel van het verlagen van de belastingen. De vennootschapsbelasting zou bijvoorbeeld omlaag kunnen. Daarnaast kan de Rijksoverheid de horecabranche helpen door middel van regelversoepeling. Ondernemers worden belemmerd in het ondernemen door web van regels. Het is volgens de heer Bakas op dit moment voor de horecaondernemers moeilijk en ingewikkeld om mensen te ontslaan. Dit zou gemakkelijker moeten worden, zodat ze goede mensen kunnen houden en slecht functionerende mensen kunnen ontslaan. Vooral in tijden van recessie is dit belangrijk voor ondernemers. De heer Bakas ziet een grote kans in een samenwerking tussen de technologiebranche en horecabranche. We kunnen hierbij denken aan nanotechnologie. Dit zijn nanodeeltjes die bijvoorbeeld verwerkt kunnen worden in linnen waardoor deze niet gewassen hoeven te worden.

De heer Bakas voorspelt dat banken minimaal nog twee jaar nodig hebben om financieel alles weer op orde te krijgen. Hij raadt de horecabranche aan om een eigen bank te beginnen. Hij haalt daarbij aan dat boeren in 1880 ook zelf een bank hebben opgericht. Deze bestaat nu nog steeds als de Rabobank. Om een eigen bank op te zetten moet KHN een bankvergunning hebben. Deze kan men bijvoorbeeld leasen bij een andere, al bestaande, bank.

Drs. ing. Richard Lamb | Trendwatcher en Futuroloog

Utrecht, 8 april 2009

Trendwatcher en futuroloog de heer drs. ing. Lamb ontwikkelde zich de afgelopen jaren tot fulltime spreker, dagvoorzitter en discussieleider. Hij is al jarenlang één van de meest gevraagde sprekers in Nederland en heeft reeds honderden optredens in de Nederlandse en Engelse taal op zijn naam staan op onder andere congressen, perspresentaties en personeelsbijeenkomsten. De lezingen van de heer drs. ing. Lamb als trendwatcher worden gekenmerkt door een stortvloed aan praktijkvoorbeelden en een hoge mate van interactie met de zaal. Hij laat zijn publiek graag aan de hand van toekomstscenario's zien welke impact technologie heeft op het dagelijks leven. De heer drs. ing. Lamb levert als trendwatcher toekomstvisies voor bedrijven, brancheorganisaties, overheidsinstellingen en businessclubs. Dit in de vorm van lezingen, strategische In-House brainstormsessies en schriftelijk advies. Door zijn achtergrond is de heer drs. ing. Lamb in staat om trends en toekomstvisies te vertalen in succesvolle pragmatische concepten. Niet voor niets wordt hij regelmatig betrokken bij het opzetten van innovatieve projecten bij zowel de Rijksoverheid als het bedrijfsleven. De heer drs. ing. Lamb is bovendien auteur van de boeken '10 Trends, ontwikkel uw eigen toekomstvisie' en 'Succesvol Elektronisch Zakendoen'. Daarnaast verzorgt hij wekelijks het informele radioprogramma 'DitIsHandig.nl' over trends en innovatieve producten. Verder geeft de heer drs. ing. Lamb als gastdocent E-commerce colleges bij verschillende Hogescholen en Universiteiten.

De heer drs. ing. Lamb ziet veel toekomst in het aangaan van samenwerkingsverbanden. Hij noemt dit transsectoraal ondernemen. In het kort betekent dit dat er succesvolle en winstgevende samenwerkingsverbanden kunnen ontstaan tussen totaal verschillende branches. Een voorbeeld hiervan is een brasserie die aan een touroperator vraagt of zij met hun bussen willen stoppen voor de deur van de onderneming. Hierdoor kan de ondernemer meer omzet generen en aan de andere kant is het voor een touroperator heel fijn om een constante stop te hebben waarvan bekend is dat het kwaliteit oplevert. De heer drs. ing. Lamb noemt ook een voorbeeld van Duinrell. Deze organisatie komt op voor kinderen met beperkingen en opent hiervoor haar park tegen gereduceerde prijs. Dit zorgt niet alleen voor meer klandizie, maar ook voor veel, positieve free publicity.

De heer drs. ing. Lamb vindt dat ondernemers weinig initiatief tonen op het gebied van innovatie. Hiervoor heeft hij een brainstormmodel ontwikkeld. Met dit model wordt verder gedacht dan het al bekende poldermodel. Het brainstormmodel stimuleert innovatie en de oplossing staat centraal in plaats van het probleem. Het vraagt van de ondernemer verder te kijken dan alleen zijn eigen organisatie.

De heer drs. ing. Lamb geeft KHN het advies actief gebruik te maken van de webradio. KHN kan in plaats van achterhaalde magazines, demofilms en nieuwsbrieven een eigen webradio opzetten. Via deze zender kan de brancheorganisatie haar leden op de hoogte brengen van de nieuwste ontwikkelingen en kan haar leden tips geven, adviseren en informeren. Omdat horecaondernemers het vaak heel druk hebben, zien zij het niet zitten om nieuwsbrieven en/of magazines te lezen of films te bekijken, wel hebben zij de tijd om de webradio te beluisteren terwijl ze bijvoorbeeld de boekhouding doen. De heer drs. ing. Lamb vertelt dat technologische ontwikkelingen een grote rol gaan spelen binnen de horecabranche. Horecaondernemers moeten hier op inspelen. Er moet op gelet worden dat technologie echte gastvrijheid nooit zal vervangen. Technologie moet dus een belangrijke ondersteuning zijn van de gastvrijheid. De heer drs. ing. Lamb vertelt over een innovatief idee dat onlangs in Scheveningen is ingevoerd, genaamd Awardys: Alle studenten hebben een pas gekregen waarmee ze op basis van hun resultaten punten kunnen sparen. Hoe hoger de cijfers op school zijn, hoe meer punten zij krijgen. Deze punten kunnen de studenten vervolgens weer besteden aan kleding, sieraden, eten,

drinken of een avondje naar het theater. Voor de ondernemers zitten hier veel voordelen aan. Bovendien wordt de motivatie van de studenten gestimuleerd.

Volgens de heer drs. ing. Lamb zullen we in Nederland in een depressie terecht komen. Het zal zeker tot eind 2010 duren voordat de economie het dieptepunt heeft bereikt. Horecaondernemers zullen dus heel goed naar hun product moeten kijken en innovatief moeten ondernemen. Nederland heeft te maken met vergrijzing, dus ondernemers moeten hun doelgroep goed onder de loep nemen en inspelen op de doelgroep die ze het liefst willen aantrekken. Volgens de heer drs. ing. Lamb reageren ondernemers in de horeca vaak te laat op een crisis, omdat ze altijd al te maken hebben met hoog- en laagseizoenen. Hierdoor ontstaat het gevaar dat een ondernemer denkt dat hij gewoon in een dal zit, terwijl het eigenlijk steeds verder omlaag gaat en de pieken minder hoog zijn. Een ondernemer kan dan te laat ingrijpen en moet dus verder vooruitkijken. De heer drs. ing. Lamb vindt dat KHN bij de Rijksoverheid moet gaan lobbyen voor regelversoepeling. Regelafschaffing werkt volgens de heer drs. ing. Lamb niet, maar op dit moment zijn er te strakke regels voor de horecabranche.

De heer drs. Ing. Lamb vertelt ook dat tuinders veel samenkomen door de veilingen waar ze allemaal heen gaan. Hierdoor is er in deze branche een open sfeer en wordt er veel overlegd. De tuinders zijn innovatief op het gebied van energiebesparing en milieuverbetering, juist omdat ze zoveel samenwerken. Door deze samenwerking hebben ze al veel steun van de Rijksoverheid kunnen afdwingen. De heer drs. ing. Lamb is van mening dat op dit gebied ook een kans voor KHN ligt om de band tussen horecaondernemers onderling te verbeteren. Als brancheorganisatie is het belangrijk om aan horecaondernemers te laten weten dat ze samen naar buiten moeten treden. Onder het motto 'samen staan we sterk' kun je veel meer, waardoor het imago van de hele branche goed uit de verf komt. Dit is in het belang van het consumentenvertrouwen.

Tenslotte is het volgens de heer drs. ing. Lamb verstandig als de brancheorganisatie zelf ook probeert het imago te verbeteren, omdat het imago van KHN nu redelijk slecht is.

Pierre Jacobs | Bedrijfsadviseur Rabobank

Maastricht, 2 april 2009

De Rabobank Groep is de grootste financiële dienstverlener in Nederland en heeft een groot aantal vestigingen in het buitenland. Deze brede en toonaangevende financiële groep is eind negentiende eeuw begonnen als een verzameling van kleine boerenleenbanken. De coöperatieve structuur en de lokale verbondenheid zijn al die jaren de belangrijkste kenmerken gebleven. Rabobank Maastricht is een lokale Rabobank die valt onder toezicht van Rabobank Nederland. Rabobank Nederland is een centrale organisatie en staat in dienst van de lokale Rabobanken en de groepsonderdelen. Rabobank Nederland zorgt voor marktondersteuning voor het midden- en kleinbedrijf, particulieren en private banking klanten, ondermeer met de ontwikkeling van nieuwe producten. Rabobank Nederland oefent namens De Nederlandsche Bank ook toezicht uit op de solvabiliteit, liquiditeit en administratieve organisatie van de lokale Rabobanken. Rabobank Nederland heeft ongeveer 6.100 medewerkers in dienst.

Tijdens het interview geeft de heer Jacobs aan dat de Rabobank geen extra ondersteuning geeft. In het laagseizoen worden er lagere leningen verstrekt. Het verlenen van de kredieten is niet bemoeilijkt tijdens de recessie. Het financieerbeleid is ongewijzigd, dus de eisen ook. Wanneer ondernemingen geen leningen bij de Rabobank krijgen, ligt dit aan de voorbereiding en de begrotingen die de ondernemers gemaakt hebben. Andere banken trekken hun blanco kredieten in. Veel klanten stappen daarom over naar de Rabobank. Leningen worden dan door de Rabobank overgenomen. Rabobank kan aan startende ondernemingen het starterkrediet verlenen. Blanco krediet tot € 30.000. Voor bedrijven die al langer bestaan, biedt de Rabobank dit niet. Natuurlijk worden ondernemers wel geholpen met adviezen, wanneer zij in moeilijke tijden verkeren. Bedrijven hebben gemiddeld een relatie van 11 jaar met de Rabobank. Bij andere banken is dat 9 jaar.

De heer Jacobs weet niet of er daadwerkelijk een daling is in het aantal startende ondernemingen. De heer Jacobs vindt het verstandig om in deze tijd een nieuwe onderneming te starten. Het is weliswaar moeilijker, maar als je het nu redt, redt je het altijd. Belangrijk is dat men moet een goed ondernemingsplan moet hebben en een goed verhaal. Volgens de heer Jacobs zit er een kern van waarheid in de stelling: "De recessie kan als een grote voorjaars schoonmaak worden gezien". Hij geeft echter wel een kanttekening: niet alleen de slecht lopende bedrijven hebben het moeilijk, ook de goed lopende bedrijven. De Rabobank heeft het momenteel erg druk. Veel klanten stappen over naar de Rabobank. Er zijn minder aanvragen voor financieringen en kredieten. Rabobank heeft dus geen last van saneringen. Er wordt niemand ontslagen.

Het LEF Project is een project om Limburg op de kaart te zetten als een gebied waar veel bedrijvigheid is. Dit project moet bedrijven stimuleren zich in Limburg te vestigen. Hierbij staat innovatie centraal. Dit project is een initiatief van de Limburgse Rabobanken met de gemeentes. De Rabobank werkt weinig samen met andere branches. Zij hebben contacten met aantal accountants waarmee ze samenwerken. De Rabobank heeft als bank geen invloed op Rijksoverheid. De heer Jacobs geeft aan niets te weten van het leasen van bankrechten.

Volgens de heer Jacobs laat KHN op dit moment goed zien wat voor organisatie ze is. De heer Jacobs zegt: "KHN weet veel, maar vindt dat het initiatief bij de ondernemers moet liggen." De Rabobank verwijst horecaondernemers naar KHN. Zij geeft hen aan dat KHN hen van juridisch advies kan voorzien.

Prof. dr. René ten Bos | Filosoof en Organisatiedeskundige

Nijmegen, 30 maart 2009

De heer prof. dr. René ten Bos is filosoof en organisatiedeskundige aan de universiteit van Nijmegen. Hij heeft tal van vaak tegendraadse publicaties over strategie, ethiek, bestuur en politiek op zijn naam staan. Zijn werk wordt in verband gebracht met Critical Management Studies. De vraag naar de grenzen van organiseren staat centraal in zijn werk.

De heer prof. dr. ten Bos is van mening dat Action Learning niet kan worden toegepast op de problemen in de huidige economie. De heer prof. dr. ten Bos geeft aan dat horecaondernemers in het algemeen meer gebruik kunnen maken van Action Learning. Hierdoor zijn ze in staat beter in te spelen op de behoeften van de markt. De problemen van de huidige crisis zijn groot. In het kapitalistische systeem zitten een aantal weeffouten. Deze weeffouten zijn de oorzaken van de huidige financiële crisis.

- Weeffout 1: Baasschap en eigenaarschap
- Weeffout 2: Het kapitalistische systeem is bedoeld voor een boerenmaatschappij
- Weeffout 3: Men denkt dat geld, geld genereert (hefboomeffect)
- Weeffout 4: De wereld is altijd in een financiële crisis

Weeffout 1: Baasschap en eigenaarschap

In de huidige maatschappij worden aandeelhouders vergeleken met bazen en/of managers. Hierdoor ontstaat er een onevenwichtige relatie waarbij de bazen/managers zich te niet gedaan voelen door de eigenaars/aandeelhouders van een bedrijf. Deze onevenwichtige relatie probeert men op te lossen door de salarissen van de managers te verhogen naar eenzelfde salaris als de aandeelhouders. Dit maakt managers hebzuchtig, waardoor niet meer gedacht wordt aan het bedrijf en de werknemers, maar vooral aan hun eigen inkomsten. Niet-beursgenoteerde bedrijven doen het door deze weeffout beter dan beursgenoteerde bedrijven.

Weeffout 2: Het kapitalistische systeem is bedoeld voor een boerenmaatschappij

Het kapitalistische systeem is eigenlijk bedacht voor boeren. Het systeem is dus niet toepasbaar voor een wereldwijde maatschappij. Een kapitalistisch systeem werkt enkel in autocratische regerende landen. Democratie en het kapitalistische systeem gaan niet samen. Het kapitalistische systeem spreekt zichzelf tegen. Dit systeem pleit voor vrijheid van handelen, terwijl het alleen kan werken door ondernemers beperkingen op te leggen.

Weeffout 3: Men denkt dat geld, geld genereert (hefboomeffect)

Door de gedachte dat geld, geld genereert wordt de solvabiliteit van een bedrijf of samenleving kleiner. In feite wordt met vreemd vermogen het eigen vermogen vergroot.

Weeffout 4: De wereld is altijd in een financiële crisis.

Alles draait in de huidige samenleving om geld. Mensen zullen altijd verlangen en kiezen voor meer geld, enkele uitzonderingen daar gelaten. In een wereld waar er een constant verlangen is naar geld, zal er altijd crisis zijn. Geld domineert alles. Volgens de heer prof. dr. ten Bos moet de wereld zich een vraag stellen. "Moet het huidige kapitalistische systeem aangepast of vervangen worden?" Een wereld waar de politiek opgeeft een alternatief te zoeken, is een verloren wereld. Er moet na worden gedacht. "Moet het systeem bijgesteld worden, veranderen of moraliseren?"

Voor innovatie is regelverbrekend gedrag nodig, volgens de heer prof. dr. ten Bos. Er moet een balans komen in het "leiden" en het "volgen" van regels. Regels zijn belangrijk, maar in tijden van crises en innovatie is regeldoorbrekend gedrag nodig. Volgens de heer prof. dr. ten Bos worden ondernemers die regeldoorbrekend gedrag vertonen gezien als geniale personen. De heer prof. dr. ten Bos is van mening dat genialiteit terug moet naar de dieren. Genialiteit wordt gezien als regeldoorbrekend gedrag, maar is eigenlijk

natuurlijk gedrag. Ondernemers moeten meer op zichzelf vertrouwen. Meer luisteren naar hun genius, hun innerlijke 'ik'. Als er zich problemen of crises voordoen, moeten ondernemers niet meteen terug grijpen naar specialisten, ze zouden naar hun eigen genius moeten luisteren. De genialiteit die zij van nature hebben moet gezocht en benut worden. Bedrijven zijn succesvol als ze juist investeren in economisch mindere tijden. Dit is een voorbeeld van regeldoorbrekend gedrag. Investeren in tijden dat de maatschappij saneert werkt positief. Dit heet *contracyclisch ondernemen*.

Een combinatie van ondernemerschap en leiderschap zijn volgens de heer prof. dr. ten Bos goed maar tegelijkertijd ook gevaarlijk. Ondernemerschap en leiderschap zijn te vergelijken met het volgen van regels en het vertonen van leiderschap. In tijden dat het voor ondernemers belangrijk is te innoveren, geven zij aan behoefte te hebben aan meer leiderschap en (hulp) bij tegendraadse beslissingen. In tijden dat er behoefte is aan structuur en organisatie is er behoefte regels en ondernemerschap.

Volgens de heer prof. dr. ten Bos moet KHN zich in zetten voor regelversoepeling. Dit kan door intensief te lobbyen bij de Rijksoverheid. De huidige maatschappij waar we in leven is een tijd van regels, auditing en controle. Hieruit kun je afleiden dat er behoefte is aan leiderschap, versoepeling van regels en charisma. Belangrijk volgens de heer prof. dr. ten Bos is dat de Rijksoverheid gaat inzien dat de focus moet liggen op het proces niet op de controle. De Rijksoverheid moet niet controleren, dit drukt het ondernemerschap "de kop in". Het ondernemerschap wordt zo bemoeilijkt.

Prof. dr. Sweder van Wijnbergen | Oud secretaris-generaal, economische expert en hoogleraar macro-economie

Amsterdam, 3 april 2009

In 1975 en 1977 behaalde de heer prof. dr. van Wijnbergen respectievelijk zijn doctoraal natuurkunde aan de Rijksuniversiteit Utrecht en zijn doctoraal econometrie aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Aan het Massachusetts Institute of Technology in Cambridge promoveerde hij in 1980 op het vakgebied van economie. Hij heeft gewerkt bij de Wereldbank als hoofdeconoom Oost Europa, Mexico en Latijns Amerika. Tot 1997 was hij als hoogleraar verbonden aan de London School of Economics. Tot 1999 was de heer prof. dr. van Wijnbergen, Secretaris-generaal bij het Ministerie van Economische Zaken. Hij lanceerde in die hoedanigheid veel originele ideeën over de staatsschuld, de nieuwe economie, het nieuwe belastingstelsel, marktwerking en privatisering. De heer prof. dr. van Wijnbergen publiceert veel artikelen over de internationale economie en public finance. Daarnaast is de heer prof. dr. van Wijnbergen al geruime tijd een belangrijk en invloedrijk adviseur voor diverse overheden, bedrijven en banken in Oost-Europa, Latijns-Amerika en het Midden Oosten en tegenwoordig ook in Nederland. Zijn adviesfunctie spitst zich met name toe op de volgende gebieden:

- Belasting- en pensioensysteemhervormingen
- Privatisering
- Liberalisering in de nutssectoren en mededingingsbeleid
- Hervormingen in de financiële sectoren
- Omgaan met bankcrises
- Macro-economische onderwerpen (fiscale politiek, externe schulden)

De heer prof. dr. van Wijnbergen zegt dat de Amerikaanse overheid verantwoordelijk is voor de kredietcrisis. Er was geen consistent beleid op het gebied van overheidsinterventies en dit zorgde voor veel onzekerheden. De ene bank werd gered, de andere bank weer niet. Volgens de heer prof. dr. van Wijnbergen heeft de Nederlandse Rijksoverheid veel beter ingegrepen en voor meer zekerheid gezorgd. De Nederlandse Rijksoverheid is volgens de heer prof. dr. van Wijnbergen dan ook slechts gedeeltelijk verantwoordelijk voor de onrust in Nederland. Dit komt omdat 70% van de Nederlandse economie van export afhankelijk is. De heer prof. Dr. van Wijnbergen interpreteert: "Men interveenieert bij banken om de economie draaiende te houden, niet om de banken te helpen. Het bestaansrecht van banken houdt de economie draaiende. Het aanscherpen van de kredietisen door banken is te wijten aan slecht beleid door de Nederlandse Bank. Dat de kredietisen aangescherpt zijn, is het probleem niet zo zeer. De risico's zijn nou eenmaal groter ten tijden van recessie. De fout zit meer in het punt dat de kapitaalisen van de banken verhoogd zijn door de Nederlandse banken. In deze tijd kan het natuurlijk niet zo zijn dat banken hun kapitaal moeten opbouwen, wat nu echter wel het geval is."

Als we de heer prof. dr. van Wijnbergen vragen naar mogelijke btw-verlaging, zegt hij dit niet te zien gebeuren. Als dit voor de horecabranche zou gelden, zijn er meer sectoren die hiervoor in aanmerking komen en deze btw-verlagingen worden uiteindelijk door de consument zelf betaald. Btw-verlaging heeft dus geen zin. Versoepeling van regelgeving is wel een mogelijkheid. Men zou volgens de heer prof. dr. van Wijnbergen nog eens kritisch naar onnodige regels kunnen kijken als dit beter is voor de horecaondernemers. De heer prof. dr. van Wijnbergen zegt dat Nederland geen scenario's had klaarliggen om de kredietcrisis te bestrijden. "Nederland heeft moeten improviseren en dit is gelukkig vrij goed gegaan. In een land als België is het veel slechter gegaan en lopen er vele rechtszaken. Een goed scenario biedt stabiliteit en zorgt voor vertrouwen.", aldus de heer prof. dr. van Wijnbergen. De heer prof. dr. van Wijnbergen verwacht niet dat we in een economische depressie zullen komen. Dit komt omdat het beleid beter is dan tijdens andere recessies. Banken worden tegenwoordig overeind gehouden. Tevens is er de sociale zekerheid die mensen voor een groot gedeelte opvangt. Het monetair beleid is daarnaast ook een stuk agressiever. De internationale integratie is veel verder dan

vroeger, denk maar eens aan de crisis in 30-er jaren. Een gemiddelde recessie die samengaat met een kredietcrisis duurt ongeveer een jaar langer dan een normale recessie. In Engeland en de Verenigde Staten zijn de eerste signalen dat het dieptepunt bereikt is al zichtbaar. Nederland loopt een half jaar tot een jaar achter op de Amerikaanse economie, omdat Nederland een exportland is.

Deze crisis had volgens de heer prof. dr. van Wijnbergen niet voorspelt kunnen worden, omdat deze crisis een mengeling is van de conjunctuurcyclus en de financiële crisis. De financiële crisis is geen cyclus en kan dus niet voorspelt worden. De innovaties in het bankwezen gaan erg snel, waardoor de toezichhouders geen goed beeld hebben van wat er precies speelt. In Nederland zal een ommekeer in de recessie pas aan het eind van 2009 merkbaar zijn, volgens de heer prof. dr. van Wijnbergen.

Werkloosheidspercentages kunnen oplopen tot zo'n 8% á 9%. De heer prof. dr. van Wijnbergen voorspelt zo'n 800.000 tot 900.000 werklozen op het hoogtepunt. "In mindere economische tijden zullen laagopgeleiden het snelst hun baan verliezen", zegt de heer prof. dr. van Wijnbergen. "Uiteraard zijn er genoeg banen beschikbaar, maar er zijn gewoonweg niet genoeg geschikte mensen voor al deze banen. Signalen die de Rijksoverheid geeft dat er genoeg banen zijn geven dan ook een vertekend beeld." Tevens zegt de heer prof. dr. van Wijnbergen; "De *volatiliteit* op de aandelenmarkt is op dit moment erg hoog. De waarde van aandelen fluctueert enorm. Het is goed om nu te investeren in aandelen als men het geld op korte termijn niet nodig heeft, want uiteindelijk zal de waarde van aandelen wel weer stijgen."

Wij vroegen de heer prof. dr. van Wijnbergen hoe hij tegenover contracyclisch ondernemen staat. Contracyclisch ondernemen biedt volgens de heer prof. dr. van Wijnbergen nieuwe kansen. Het moeilijke is wel om de financiering rond te krijgen. Consumentenvertrouwen is, zo zegt de heer prof. dr. van Wijnbergen, afhankelijk van de Rijksoverheid en de werkgelegenheid. "Het consumentenvertrouwen zal blijven afnemen tot de piek van de werkloosheid is bereikt. De horecaondernemers krijgen dus nog zware tijden." De heer prof. dr. van Wijnbergen denkt dat de ondernemers ook zelf aan het consumentenvertrouwen kunnen werken door te spelen met het product of de dienst. Een voorbeeld dat hij noemde is het veranderen van het dienstenpakket, dit biedt nieuwe mogelijkheden. Men kan goedkopere producten aanbieden. Een tip van de heer prof. dr. van Wijnbergen is dat ondernemers goed moeten kijken naar welke klanten ze hebben en ze moeten hun diensten hierop aanpassen. De heer prof. dr. van Wijnbergen zegt dat midden- en kleinbedrijven goed kunnen inspelen op de recessie, omdat ze flexibel kunnen reageren en dichtbij hun eigen onderneming staan. Ze nemen zelf risico's en voelen direct de verschillen, dit in tegenstelling tot managers of CEO's.

Het idee om KHN een garantiefonds te laten beginnen voor de horecaondernemers ligt, volgens de heer prof. dr. van Wijnbergen, niet voor de hand. Hierover zegt de heer prof. dr. van Wijnbergen; "Het is niet logisch om slechtlopende bedrijven bestaansrecht te garanderen. Je belast hiermee als het ware de goede ondernemers." Bankrechten leasen is ook geen goede oplossing volgens de heer prof. dr. van Wijnbergen. "Het is veel beter dat de ondernemer investeert in de relatie met de lokale bankier. Speel open kaart en overleg van maand tot maand. Een goede bankrelatie betaald zich in slechtere tijden uit. Om dit goed te doen moet de ondernemer van maand tot maand een goede cashflow planning hebben." Het zou volgens de heer prof. dr. van Wijnbergen bijvoorbeeld niet verkeerd zijn als KHN in samenwerking met de Kamer van Koophandel boekhoudcursussen organiseert. Vroeger waren deze vaardigheden verplicht in de vorm van een middenstandsdiploma. Of een dergelijke diploma weer ingevoerd moet worden, is de vraag. Cursussen zouden volgens de heer prof. dr. van Wijnbergen al voldoende kunnen zijn.

Over samenwerkingsverbanden zegt de heer prof. dr. van Wijnbergen: "Samenwerkingsverbanden kunnen ontstaan aan de ondernemerskant en aan de klantenkant. Relaties aan beide zijden kunnen uitkomst bieden."

Thomas Berghuijs | Public Matters

Den Haag, 6 mei 2009

De heer Berghuijs is werkzaam als adviseur bij Public Matters. De heer Berghuijs studeerde rechten aan de Universiteit van Amsterdam. Ook werkte hij als politiek adviseur van de minister van VROM en was hij interim politiek assistent van een wethouder in Amsterdam. Hij werkte tevens als strategie consultant bij een adviesbureau. In het kader van het Lantos Fellowship program United States Congress was hij werkzaam voor representatieve Michael J. Oxley in Washington DC. Tenslotte was Dhr. Berghuijs actief bij de VVD.

Public Matters is als public affairs en lobby-adviesbureau actief in een niche van communicatieadviesing. Adviseurs werkzaam voor Public Matters beschikken over multidisciplinaire expertise voor een diversiteit van sectoren. Primaire focus van het bedrijf is: proces, strategie en ondersteuning bij uitvoering. Actieve speelveld waarin Public Matters zich begeeft zijn Nederland en 'Brussel'. Het bureau is onafhankelijk en werkt samen in Europa en daarbuiten met een internationaal netwerk van adviseurs. Jaarlijks ondersteunen de adviseurs van Public Matters ten minste één organisatie pro bono.

Tijdens het interview met de heer Berghuijs vertelde hij ons dat hij geen duidelijk beeld heeft over de lobbyactiviteiten van KHN. Over het lobbyonderwerp rookverbod in de horeca van KHN heeft de heer Berghuijs wel een beeld kunnen vormen. Hij kan op basis van wat hij gezien heeft in de media concluderen dat de brancheorganisatie dit effectiever had kunnen aanpakken, het beeld was voornamelijk reactief en defensief.

Wanneer wij de heer Berghuijs de vraag stellen of het haalbaar is om te lobbyen voor BTW verlaging, geeft hij aan dat het een zeer moeilijk lobbyonderwerp is voor deze periode van economische crisis. De Rijksoverheid zal veel bezuinigen de komende tijd. Bovendien is de heer Berghuijs van mening dat het 'te laat' is voor een dergelijke lobby wanneer daar voor de komende begroting resultaten van worden verwacht. Eerder hebben kappers echter wel een succesvolle lobby verricht en een laag BTW-tarief voor hun sector door kunnen veiligstellen. De heer Berghuijs geeft aan dat het kansrijker is om voor uitbreiding van het aantal vestigingsvergunningen van hotels in bijvoorbeeld de hoofdstad te lobbyen. Dit kost in principe geen geld, dus KHN hoeft in dit geval niet met andere belangenbehartigers te strijden om het beschikbare geld.

Wanneer KHN bij de overheid wil lobbyen voor regelversoepeling, moet men helder formuleren wat het probleem is en concrete oplossingen aandragen. Deze oplossingen moeten begrijpelijk en reëel zijn. Een middel om dit te communiceren is de zogenaamde *position paper*, waarin in 2 A4-tjes probleem, standpunt en oplossing worden beschreven. De timing van een dergelijk document is belangrijk, het is daarom belangrijk te kijken naar de agenda van de betreffende bestuurslaag en rekening houden met interne voorbespreking etc. Hierbij moet de belangenbehartiger goed nadenken welke politieke partij(en) hij wil benaderen. In het geval van KHN zou de VVD bijvoorbeeld een goede partij zijn, omdat de VVD vaak oog heeft voor ondernemersbelangen, hoewel zij geen regeringspartij zijn en relatief minder invloed hebben.

Tijdens het lobbyen is een goed netwerk van belang. De heer Berghuijs geeft ook aan dat een organisatie als KHN zelf ook over een breed netwerk beschikt, waarvan ze gebruik kunnen maken. De heer Berghuijs geeft aan dat de inhoud leidend moet zijn in het netwerk. Verder is het verstandig om 'op zoek te gaan' naar bondgenoten, strategische allianties. Dit wil zeggen dat een partner gezocht moet worden met hetzelfde doel, op inhoud en proces gebaseerd. Zo kan gezamenlijk een groter netwerk opgebouwd en samen met bondgenoten kan men vaak meer bereiken.

Wanneer wij vragen of het internet een belangrijk medium tijdens het lobbyen is, geeft de heer Berghuijs aan dat men met het gebruik van internet een stakeholdersanalyse kan maken. Het internet wordt dan gebruikt als informatieverschaffende tool. Met behulp van zoekmachines kunnen meningen van voorstanders worden opgespoord en hier kan dan een analyse van gemaakt worden. Zo kunnen belangenbehartigers hun netwerk proberen te vergroten en medestanders in kaart brengen.

De heer Berghuijs vindt verschillende fora op een website, waarop gediscussieerd kan worden over de lobbyactiviteiten, geen prioriteit. Hij is van mening dat communicatie met leden, beslissers en medestanders beter persoonlijk contact kan plaatsvinden. Bij internetfora is het genereren van voldoende content en traffic vaak een probleem. Het zou kunnen helpen leden betrokken te houden, maar het betrekken van politieke beslissers lijkt hem lastig.

Verder is de heer Berghuijs van mening dat KHN zich bij het schrijven van persberichten moet richten op nieuwswaarde. Zo zullen journalisten vanzelf bellen en op die manier kan KHN zelf invloed uitoefenen op wat de pers publiceert. De heer Berghuijs vindt dat de brancheorganisatie op dit moment een te reactieve houding heeft.

Public Matters helpt niet alleen organisaties met het lobbyen, maar adviseert ook hoe men het zelf kan doen. De heer Berghuijs geeft tijdens het interview de volgende stappen aan die hierbij van belang zijn:

- Allereerst moet de organisatie beslissen of ze public affairs een plek in de organisatie geven of extern betrekken.
- Indien men besluit tot het eerste dan moet men zorgen dat er geschikte medewerkers met een afdoende mandaat beschikbaar zijn.
- Vervolgens moeten de lobbystrategie en onderwerpen vastgesteld worden en concreet worden geformuleerd.
- Wanneer de organisatie de probleemstellingen en de aangedragen oplossingen hiervoor helder op papier heeft, worden de uitvoeringsdetails uitgewerkt.
- Hierbij is het van belang aan te sluiten bij de politieke agenda van de bestuurslaag die bereikt moet worden, bijvoorbeeld gemeente, provincie of Rijksoverheid.

De heer Berghuijs gaf tenslotte als tip mee dat we goed naar de lobbydoelstellingen van de brancheorganisatie moeten kijken. Ook kunnen wij journalisten benaderen die veel over KHN schrijven. We kunnen dan naar hun ervaringen met betrekking tot het lobbyen van de brancheorganisatie vragen.

Aan het einde van het interview hebben we afgesproken dat wij de stukken en citaten uit ons rapport die betrekking hebben op het lobbyen naar Dhr. Berghuijs zullen mailen. Ook zullen wij deze notulen doorsturen.

Bijlage 13 Notulen seminars en workshops

Kamer van Koophandel | Seminar "Ondernemen met tegenwind"

Almere, 26 maart 2009

Op 26 maart 2009 werd in The Boathouse te Almere de seminar Ondernemen met tegenwind georganiseerd. Tijdens deze middag gaf allereerst Richard Haex een presentatie over hoe men als ondernemer sterker uit een crisis kan komen. De heer Haex was van 1988 tot en met 1998 oprichter en medeaandeelhouder van de Modulair Info Groep. Dit bedrijf is inmiddels gefuseerd met Nobel & Partners. Vanaf 2000 was de heer Haex partner in 'Haex Trainers'. In 2006 heeft hij het bedrijf 'Tease & Please BV' opgericht. Inmiddels is de heer Haex ook medeaandeelhouder.

Na de presentatie werden een drietal brainstormsessies gehouden met drie verschillende onderwerpen, personeel & arbeidsmobiliteit, marketing & acquisitie en financiering. Gedurende deze sessies hadden ondernemers de gelegenheid om samen te discussiëren over de effecten van de economische recessie en over de reeds ondernomen stappen om deze effecten te beperken.

Presentatie

In zijn presentatie vertelde de heer Haex over de financiële crisis die zich bij de Modulair Info Groep afspeelde en welke oorzaken daaraan ten grondslag lagen. Van 1997 tot 1999 maakte het bedrijf een enorme groei door. Na deze twee jaar stonden er 78 medewerkers meer op de payroll. In de twee jaar hierna stagneerde de groei van de Modulair Info Groep en hiermee ook de omzet. De kosten stegen echter door. Op die manier kwam het bedrijf in de problemen. Volgens de heer Haex had deze crisis de volgende oorzaken:

- De managementinformatie was niet up-to-date. Hierdoor werd er teveel gestuurd op basis van achterhaalde gegevens.
- Het bedrijf had te hoge vaste kosten, met name de personeelskosten.
- Er deed zich een sterke stijging van de externe kosten voor.
- Men was niet alert op economische ontwikkelingen.
- Het bedrijf stond niet dicht genoeg bij de klant.

Verder vertelt de heer Haex in zijn presentatie dat een ondernemer bij een economische krimp moet accepteren dat de omzet van zijn eigen bedrijf ook zal krimpen. Wanneer de omzet dan weer stijgt, kan de ondernemer zijn medewerkers belonen met bijvoorbeeld eenmalige incentives. Een ideale situatie voor elke bedrijf hierbij zou zijn: "Bij een sterke economische groei, groeit eigen bedrijf sterker. Bij een economische krimp, krimpt eigen bedrijf minder sterk." De branches horeca, bouw, staal en autobedrijven zijn volgens de heer Haex erg gevoelig voor economische schommelingen. De heer Haex gaf tijdens zijn presentatie tevens een aantal tips om goed voorbereid te zijn op een economische krimp:

- Zorg dat de cijfers up to date zijn.
- Maak zoveel mogelijk kosten variabel, door bijvoorbeeld uitbesteding.
- Aandacht voor debiteurenbeheer en financiering.
- Koop beter in.
- Heroverweeg investeringen.
- Geef personeel de aandacht die het verdient.
- Gebruik effectieve, meetbare marketing.
- Uniek zijn van het bedrijf focus op de gast.

Samenvatting brainstormsessies

Tijdens de brainstormsessies blijkt dat boekhouden voor ondernemers een groot probleem is. De meeste ondernemers lopen hiermee achter en volgens de verschillende accountants die gedurende de sessie aanwezig waren, levert 42% van de ondernemers hun jaarstukken niet op tijd in. Dit houdt in dat deze ondernemers op basis van achterhaalde cijfers hun bedrijf aansturen.

Een reeds genomen maatregel door de overheid om ondernemers tegemoet te komen is dat de aangifte btw per drie maanden in plaats van per maand. Dit zorgt voor meer liquiditeit in bedrijven. De Nederlandse banken zien de volgende ontwikkelingen bij ondernemers:

- Er wordt minder geïnvesteerd.
- De banken zijn over het algemeen kritischer wanneer zij een lening verstrekken.
- De ondernemingen letten sterker op hun kosten.
- Er vindt geen uitbreiding van personeel plaats.
- Onder de ondernemers bestaat momenteel een algeheel doemdenken. Dit kan beperkt worden door eenmalige incentives aan bepaalde doelstellingen te koppelen.
- Ondernemers kweken reserves voor mindere tijden.

Bovendien moeten ondernemers goed kijken naar de mogelijkheden van inkoopcombinaties met concullega's uit dezelfde branche. Ondernemers kunnen ook terug bij het Zelfstandig Loket. Het Zelfstandig Loket zorgt voor extra steun ten tijden van de recessie. Ze zorgen bijvoorbeeld voor het verlenen van kredieten door borgstelling. Er werd tijdens de brainstormsessies aangegeven dat 50% van de aanvragen uit de bouwsector komt. Laatste tip was dat men als ondernemer juist tijdens de economische recessie het gezicht aan de consument moet laten zien. Netwerken is hierbij heel belangrijk.

Themabijeenkomst CLC | Event09 Jaarbeurs Utrecht

Utrecht, 8 April 2009

Tijdens de themabijeenkomst 'Bepaal je eigen beurskoers' waren zowel beursorganisatoren, leveranciers als exposanten aanwezig om ervaringen met betrekking tot de recessie uit te wisselen. Er zijn een viertal sprekers aan bod gekomen die de verschillende partijen vertegenwoordigden. Zij gaven advies, tips, feiten en deelden de ondervindingen van de verschillende bedrijven met het publiek.

De eerste spreker was de heer van der Valk, directeur Beurzen en Cross Media van VNU Exhibitions. Dit is een van de grootste beursorganisatoren van Nederland. De heer van der Valk liet aan het begin van zijn presentatie een onderzoek van UFI zien, de internationale brancheorganisatie voor de evenementen- en congressector. In dat onderzoek kwam naar voren dat 40% van de bedrijven in de eerste helft van 2009 een omzetsdaling van 10% of meer verwacht ten gevolge van de crisis. 70% van de bedrijven verwacht voor de tweede helft van 2009 een daling van de omzet van 10% of meer. Dit geeft aan dat de evenementenbranche relatief laat getroffen wordt door de economische recessie. Dit is opmerkelijk omdat de evenementenbranche net als de horeca een vrijetijdsbranche is. In onderstaande tabel staan de bezoekersaantallen van de beurzen die de afgelopen maanden in de Jaarbeurs zijn gehouden in vergelijking met de bezoekersaantallen van vorige editie. Uit deze tabel blijkt dat de bezoekersaantallen geen sterke daling vertonen.

Bezoekersaantallen Beurzen Voorjaar 2008 en 2009:

Beurs	Bezoekers 2008	Bezoekers 2009
Vakantiebeurs	135.000	133.000
NOT beurs	58.000	59.000
Bouwbeurs	103.000	118.000
Motorbeurs	89.000	103.000

Bron: Presentatie de heer van der Valk themabijeenkomst CLC.

Een bezoeker van een vakbeurs, met zakelijke doeleinden, heeft in deze tijd vooral behoefte aan:

- Oplossingen en manieren om de omzet te optimaliseren.
- Een goed aanbod van potentiële leveranciers. Exposanten zijn op zoek naar een shortlist.
- Bevestiging van stabiliteit van de branche en betrouwbaarheid.
- Bewijs dat contracyclische marketing een grote en duurzame impact heeft (investeren in plaats van saneren).
- Bewijs dat een beurs een effectief medium is om je te positioneren en profileren.

Tenslotte geeft de heer van der Valk nog enkele tips voor zowel beursorganisatoren als exposanten:

1. Hou vast aan je eigen visie.
Dit houdt in dat je moet geloven in de toegevoegde waarde van je product of dienst. Daarnaast moet je er voor zorgen marketing en verkoop geen sluitpost wordt. Als derde geeft hij aan dat je als exposant of beursorganisator geen kuddegedrag moet vertonen. Dit houdt in dat je aan de hand van het rendement bepaalt of je wel of niet deelneemt aan de beurs.
2. Communiceer met je klant.
Goede communicatie wordt enkel bereid wanneer er goed geluisterd wordt en dat vergt een goede voorbereiding. Daarnaast moet je als exposant of organisator zorgen voor een duidelijk en eenduidige boodschap.

3. Beweeg en vernieuw.

Dit houdt in dat je moet zoeken naar nieuwe kansen en markten. Daarnaast is het belangrijk vooruit te kijken en niet bang te zijn fouten te maken. Het is belangrijk in tijden van een crisis risico's te nemen en je kosten opnieuw onder de loep te nemen. Verder is het van belang creatief te zijn met prijsvragen en seminars.

Meer informatie over de lezing van de heer van der Valk is te vinden op internet⁵³.

De tweede spreker was de heer Jas, Marketing en verkoopmanager van Holonite B.V. (bouwbedrijf). De heer Jas gaf allereerst aan dat het in de bouwsector niet alleen om de technieken gaat, maar vooral om de emotie die de verschillende gebouwen opwekken. Dit was het uitgangspunt bij de bouwbeurs in het voorjaar van 2009. De impact van deze beurs is groot voor Holonite. Drie maanden voordat de beurs van start gaat, begint de voorbereiding en tot drie maanden na de beurs wordt er volop aan aftersales gewerkt. De follow-up na de beurs is volgens de heer Jas heel belangrijk. Volgens de heer Jas is een beurs een centraal marketing instrument. Op een beurs is er de mogelijkheid tot netwerken en als exposant sta je dichtbij de verkoop. Om het hoogste rendement voor je bedrijf te kunnen halen, is het noodzakelijk dat er zoveel mogelijk aanbod bij elkaar wordt geplaatst. Daarom is een beurs een effectief middel om klanten te werven volgens de heer Jas.

De derde spreker was de heer Boersma, directeur Exhibitions van RAI. De autoRAI beurs zou bijna niet doorgaan, omdat er te weinig aanmeldingen van automerken waren. Op het laatste moment kwam RAI echter met een heel nieuw concept, waardoor de autoRAI toch van start kon gaan. De heer Boersma gaf ons tijdens zijn presentatie allereerst inzicht in de gevolgen van de recessie voor de beurzen in RAI. Hij vertelt dat de toonaangevende beurzen, zoals de huishoudbeurs en de Horecava stabiele cijfers vertonen. Het bezoekersaantal van de huishoudbeurs is bijvoorbeeld met 22% gestegen ten opzichte van de vorige editie. Verder geeft de heer Boersma aan dat de neergang het sterkst in de automotive industrie. Zo is de Terts 2009 (bedrijfsauto's, trucks, bestelauto's en speciale voertuigen) geannuleerd. Met het nieuwe concept voor de AutoRAI zijn de gemiddelde kosten voor de exposant gedaald van één miljoen euro naar 200.000 euro. In dit nieuwe concept staat beleving centraal, er staan meer auto's op de beurs, er is meer aandacht voor het gezin, er wordt meer aan kostenbeheersing gedaan en de openingstijden zijn korter. Voorheen was de beurs namelijk ook in de avonden geopend en tijdens de paasdagen. Dit is echter veel duurder voor de exposant, dus RAI heeft daarom besloten om de openingstijden te verkorten.

De vierde spreker was de heer Beltman, Marketing en Strategie van ICSB⁵⁴. De heer Beltman kwam met een aantal tips om de recessie door te komen:

1. Neem de marketinginitiatieven onder de loep.
2. Gebruik het moment: crisis als een keerpunt (achtbaanvergelijking).
3. Focus op één kernboodschap. Voorkom informatie-overload voor je klanten en de beursbezoekers.
4. Koop marketing slimmer in. Zorg voor accountable media en crossmediale aandacht.
5. Adopteer no-budget marketing.
6. Focus op de juiste klanten (20% van je klanten zorgt voor 80% van je omzet).
7. Wees een redder in nood. Zorg voor partnerships.
8. Word geen commodity
 - Vechten op prijs is zelden wijs.
 - Probeer je te onderscheiden van de rest.
9. Laat iedereen de recessie even vergeten. Zorg daarbij voor afleiding.
10. Geloof niemand die zegt te weten wat er gaat gebeuren.

⁵³ Bron: www.hongernaarbusiness.nl

⁵⁴ Bron: www.icsb.nl

Jos van Kempen | Ondernemersklankbord Kamer van Koophandel Limburg

Maastricht, 23 maart 2009

Het ondernemersklankbord bestaat uit 22 teams, verspreid over heel Nederland. Deze ondernemers helpen door middel van klankborden andere ondernemers met problemen in hun onderneming. De heer van Kempen is oud directeur grootbedrijf van ABN AMRO. Tijdens het ondernemersklankbord bij de Kamer van Koophandel te Limburg vertelde hij ons zijn visie op de economische recessie. Ook draagt hij aan hoe horecaondernemers hierop in kunnen spelen.

De heer van Kempen vindt allereerst dat er weinig zelfreflectie plaatsvindt onder de horecaondernemers. Volgens hem weten horecaondernemers niet goed wat ze goed doen en wat ze beter kunnen doen in hun onderneming. Door het gebrek aan deze kennis daalt de specifieke kwaliteit van de horeca. De heer van Kempen vindt dat de horecaondernemers in tijden van crisis meer moeten organiseren en meer risico's moeten durven nemen om hetzelfde niveau te handhaven.

Volgens de heer van Kempen wordt tegenwoordig door de banken minder geëist van ondernemers wanneer zij een eigen zaak willen beginnen. Daardoor krijgt men veel ondernemers in de markt die niet veel verstand van zaken hebben. Daar komt bij dat bij faillissementen van horecaondernemers de brouwerij vaak een nieuwe koper zoekt voor zijn pand (Het pand staat immers geregistreerd als onderpand voor de lening). Het gevolg is dat de brouwerij een koper zoekt waarbij hij financiële zekerheid heeft. Er wordt hierbij minder op de kennis en vaardigheden van de ondernemer gelet. De horecaondernemers ondervinden een groot nadeel aan de leningen met huur als onderpand. Hierdoor wordt de huurprijs namelijk ontzettend hoog. Wanneer een ondernemer te weinig geld of te weinig zekerheden heeft om de onderneming draaiende te houden, zullen de banken geen lening verstrekken. De onderneming kan dan in aanmerking komen voor een lening als borgtocht. Hierbij staat de Rijksoverheid garant voor een gedeelte van de lening. Bij faillissement verhaalt de bank zich dan op de staat.

Volgens de heer Van Kempen zijn de prijsdalingen in de hotellerie in Amsterdam noodzakelijk om de kostprijs per kamer er zo goed mogelijk uit te kunnen halen. Verder zegt de heer Van Kempen dat er in de jaren voor de economische recessie door de economische groei een overaanbod van producten en diensten is ontstaan. Door middel van deze recessie, kan het kaf van het koren gescheiden worden en zal daarom de kwaliteit van het aanbod verbeteren.

Tenslotte geeft de heer Van Kempen een tip naar KHN. De brancheorganisatie zou een garantiefonds kunnen opstellen. Dit kunnen de Rijksoverheid, de beleggers en de brouwerijen dan financieren. Zo worden kleine bedragen bij elkaar gelegd en speelt de brancheorganisatie als het ware voor bank. Het is tijdens de economische recessie immers lastiger voor horecaondernemers om een lening bij de bank rond te krijgen. De heer van Kempen vindt wel dat er eerst een strenge selectie gemaakt moet worden voor degenen die in aanmerking komen voor het garantiefonds. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een motivatiegesprek of het inleveren van een begroting of ondernemingsplan.

Bijlage 14 Notulen overig

Mystery call Koninklijke Horeca Nederland | Afdeling ledenwerving

Maastricht, 23 April 2009

Uit het onderzoek blijkt dat KHN actiever bezig kan zijn met bijvoorbeeld het werven van leden. Om de huidige situatie te analyseren hebben we een mystery call gehouden met de afdeling ledenwerving.

In het gesprek werd aangegeven dat de ondernemer⁵⁵ op internet en in de informatiebrochure reeds het één en ander had gelezen over het lidmaatschap van KHN. In dit telefoongesprek werd er eerst gevraagd naar de inhoud van de voordelen voor de leden. Vervolgens werd er aan de telefoniste gevraagd wat het voordeel is van dit ledenpakket ten opzichte van het ledenvoordeel pakket van Natte Horeca Nederland of via eigen leveranciers. De telefoniste was niet bekend met Natte Horeca Nederland. Op de vraag wat de voordelen zijn van KHN begon zij direct met de vraag: "Draait u muziek in uw onderneming?". Zij had echter nog niet gevraagd om welke onderneming het ging.

Zij gaf vervolgens aan dat KHN inkoopvoordeel biedt en juridisch advies. De ondernemer gaf aan dat hij dit reeds gelezen had op de website en in de brochure. Op de vraag of er verder nog voordelen waren antwoordde de telefoniste van niet.

De telefoniste gaf aan dat KHN een toelatingseis kent. Het bedrijf dient een horecaonderneming te zijn. Zij is echter vergeten te vermelden dat het bedrijf ingeschreven dient te zijn bij de Kamer van Koophandel.

Ook vroeg de ondernemer of er bijeenkomsten of trainingen gehouden worden door KHN. De telefoniste gaf aan dat KHN ledenvergaderingen organiseert. Zij kon niet specifiek aangeven wat er een ledenvergadering besproken wordt. Daarnaast gaf zij aan dat KHN geen trainingen of cursussen organiseert, maar dat zij wel advies kunnen geven over geschikte trainingen en cursussen.

Als laatste vroeg de ondernemer wat KHN onderscheidend maakt. Deze vraag werd gesteld omdat KHN de laatste periode vrij negatief in het nieuws is geweest. Gekoppeld aan deze mediaberichten, stelde wij de vraag of het wel verstandig is om als ondernemer lid te worden van KHN en wat de ondernemer kan verwachten van de brancheorganisatie in de toekomst. De telefoniste kon hier niet op antwoorden.

De telefoniste kwam onzeker over en moest lang nadenken over de vragen die gesteld werden. Daarnaast was zij niet actief bezig het verkopen van het producten en diensten die KHN biedt.

⁵⁵ De ondernemer is in dit geval de projectgroep.

Richard Haeck | Staffable

Utrecht, 8 april 2009

Staffable is een onderneming op het gebied van Payrolling. Zij nemen alle administratie rond het personeel van een bedrijf uit handen. Staffable steunt hierbij op een administratief systeem dat 100% web-based is. Informatie en documenten zijn hierdoor voor beide partijen toegankelijk.

De heer Haeck is eigenaar van het bedrijf Staffable en hij vertelt dat hij de gevolgen van de economische recessie merkt. Zijn relaties willen bezuinigen op het personeel en vragen om meer service. Een andere kant van het verhaal is dat veel bedrijven personeel ontslaan en dit waar nodig aanvullen met uitzendkrachten, zo maken bedrijven hun kosten variabel. Staffable profiteert hiervan.

De heer Haeck vertelt dat het in deze tijd juist belangrijk is om een goed contact te onderhouden met de relaties. Zo kan men het best persoonlijk bij relaties langs gaan en hiermee een extra service leveren. Door onder andere deze stappen te ondernemen, gaat het volgens de heer Haeck nog redelijk goed met Staffable.

Relaties van Staffable kunnen profiteren van een uniek webprogramma, waarbij ze de uren van hun werknemers direct kunnen invullen op de webpagina. Hierdoor kunnen ze heel nauwkeurig bijhouden wat hun personeelskosten zijn. Het scheelt de bedrijven ook heel veel administratief werk. De heer Haeck kan door ditzelfde programma ook zelf zijn omzet dagelijks bijhouden. Zo is hij te allen tijde op de hoogte van de bedrijfsresultaten.

Volgens de heer Haeck gaan de bedrijven die hun cijfers niet goed op orde hebben, ten onder tijdens de economische recessie. Zij sturen hun onderneming immers op basis van achterhaalde cijfers. Staffable denkt erover na om uit te breiden naar het buitenland. Op deze manier zouden zij contracyclisch ondernemen tijdens de recessie.

Tom Heijns | Maastricht Event Company

Utrecht, 8 april 2009

Maastricht Events Company is onderdeel van Amsterdam Events Company. Amsterdam Events Company is al sinds 1996 actief in de markt voor groepsarrangementen. Maastricht Events Company organiseert evenementen op maat voor bedrijven en grote groepen. Hierbij staat de stad Maastricht altijd centraal.

De heer Heijns vertelt dat Maastricht Events Company de gevolgen van de economische recessie lichtelijk merkt. Om deze gevolgen tegen te gaan, neemt het bedrijf vooral maatregelen op het gebied van personeelsreductie, kostenbesparing en door energiezuinig te ondernemen.

De heer Heijns merkt dat Maastricht Events Company goed kan inspelen op de recessie, omdat veel kosten in het bedrijf variabel zijn. Dit in tegenstelling tot concurrenten die juist veel constante kosten hebben. Deze kosten hebben vaak te maken met bijvoorbeeld auto's en scooters die minder worden verhuurd, maar waarvan wel de leasekosten of afschrijvingen doorlopen.