De klant Centraal

Onderzoek naar de service- en kwaliteitsverbetering van het bedrijfsrestaurant in het Centre Court.

auteur: Claudia Leeuwenkuyl

Facility Management

voedsel en waren autoriteit

SenterNovem

iwi

De klant centraal

Onderzoek naar de service- en kwaliteitsverbetering
van het bedrijfsrestaurant
in het CentreCourt.

Claudia Leeuwenkuyl
Mei 2005

Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Opleiding Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Docentbegeleider:	de heer L.A.J. Dols
Medebeoordelaar:	Mevrouw M.C.Th. Harlaar-Oostveen
Opdrachtgever:	Inspectie Werk en Inkomen Bureau bedrijfsvoering Prinses Beatrixlaan 82 2595 AL Den Haag
Mentor:	de heer J.K. Lüneman
Periode:	januari 2005 – mei 2005

Auteursreferaat

Deze scriptie bevat een onderzoek naar de **verbetermogelijkheden** op het gebied van **service** en **kwaliteit** bij een **bedrijfsrestaurant** in het verzamelgebouw CentreCourt, waar drie **overheidsinstellingen** zijn gevestigd. Dit zijn tevens de gebruikers en opdrachtgevers van dit bedrijfsrestaurant. Zij hebben de catering uitbesteed aan een daartoe gespecialiseerd bedrijf.
Onderzoeksvraag is: Welke maatregelen moeten door de opdrachtgevers en de cateraar voor het bedrijfsrestaurant genomen worden om de service en kwaliteit optimaal af te stemmen op de wensen en verwachtingen van de klanten met als doel een hoger bezoekersaantal en een hogere omzet te genereren? Achterliggende doelstelling is de verbetering van de **klanttevredenheid** van de gasten van het bedrijfsrestaurant.
Aan de hand van de vijf dimensies van het **ServQual model** (materiele aspecten, betrouwbaarheid, responsiviteit, zekerheid en inleving in de klant) zijn diverse praktijkonderzoeken opgesteld in de vorm van **enquêtes, interviews** en een **benchmarkonderzoek**. Belangrijkste conclusie is dat de meeste respondenten tevreden zijn over de verleende service en de klantvriendelijkheid van de medewerkers van het bedrijfsrestaurant. Aanbevelingen voor het bedrijfsrestaurant hebben betrekking op de openingstijden, **prijs-kwaliteitverhouding**, aankleding restaurant, temperatuur en assortiment. Navolging van de aanbevelingen zullen bijdragen aan een verhoging van de service en kwaliteit van de producten en diensten in het bedrijfsrestaurant, waardoor de ervaringen van de klant optimaal overeenkomen met de wensen en verwachtingen die zij hebben over het bedrijfsrestaurant, ofwel kwaliteit zal worden bekeken vanuit de **gebruikersgerichte benadering.**

Indexreferaat

Facility Management, afstudeerscriptie, horecabranche, catering, bedrijfsrestaurant, overheidsinstelling, klanttevredenheid, kwaliteit, enquête, benchmarkonderzoek, ServQual model.

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport ten aanzien van de service- en kwaliteitsverbetering van het bedrijfsrestaurant in het verzamelgebouw CentreCourt. Deze rapportage is het eindproduct van mijn afstudeerstage die ik in de periode januari '05 tot en met mei '05 heb doorlopen ter afsluiting van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool.

Het adviesrapport is geschreven voor de organisaties Inspectie Werk en Inkomen, SenterNovem en de Voedsel en Waren Autoriteit. Daarnaast vormt het adviesrapport een afstudeerscriptie waarop de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool mij zal beoordelen. Ook kan het adviesrapport gebruikt worden voor geïnteresseerden als naslagwerk.

Hierbij wil ik van de gelegenheid gebruik maken om de volgende personen te bedanken voor hun hulp en begeleiding gedurende mijn afstudeerperiode:
Allereerst wil ik mijn stagementor Jan Lüneman, de gehele afdeling Facility Management en Minet Zwiep van Inspectie Werk en Inkomen bedanken voor de prettige begeleiding, gezelligheid en hulp tijdens dit onderzoek.
Alle medewerkers van Albron catering en de afdeling Facility management van de organisaties SenterNovem en Voedsel en WarenAutoriteit, wil ik bedanken voor de medewerking en tijd die zij mij hebben gegeven om mijn vragen te kunnen beantwoorden.
Tevens gaat mijn dank uit naar de begeleiding vanuit de opleiding Facility Management: Leo Dols en Mariëtte Harlaar.
Daarnaast dank ik alle mensen, die op diverse wijzen een bijdrage hebben geleverd aan de voltooiing van mijn afstudeerscriptie.

Claudia Leeuwenkuyl
Den Haag, Mei 2005.

Managementsamenvatting

Deze scriptie is het verslag van het afstudeeronderzoek van de opleiding Facility Management dat is uitgevoerd in opdracht voor drie organisaties, Inspectie Werk en Inkomen, Voedsel en Waren Autoriteit en SenterNovem gevestigd in het verzamelgebouw CentreCourt te Den Haag. De drie organisaties exploiteren samen een bedrijfsrestaurant dat zij hebben uitbesteed aan een cateringbedrijf, genaamd Albron.
Omdat is gebleken dat het bezoekersaantal en de omzetten teruglopen, willen de drie organisaties dat er onderzoek wordt gedaan naar de oorzaken van deze terugloop met als doel het bedrijfsrestaurant weer aantrekkelijk te maken voor de gasten.

Probleemstelling
Op basis van bovenstaande gegevens is de volgende probleemstelling geformuleerd:
"Welke maatregelen moeten door de opdrachtgevers en de cateraar voor het bedrijfsrestaurant genomen worden om de service en kwaliteit optimaal af te stemmen op de wensen en verwachtingen van de klanten met als doel een hoger bezoekersaantal en een hogere omzet te genereren?"

Het onderzoek is als volgt opgezet:
- Een vooronderzoek met als doel meer inzicht te krijgen in de huidige situatie die speelt in het bedrijfsrestaurant en meer inzicht in de organisaties gevestigd in het CentreCourt;
- Om de tevredenheid van de huidige gasten te meten en te onderzoeken zijn er diepte-interviews, een benchmarkonderzoek, een mini-enquête en literatuuronderzoek uitgevoerd. In 2004 is er al een klanttevredenheidsonderzoek door Albron gehouden. De uitkomsten hiervan zijn meegenomen in het onderzoek.

Conclusies en aanbevelingen
Op basis van de onderzoeken kan worden geconcludeerd dat de verleende service van de cateringmedewerkers, de vergaderservice en de smaak van het assortiment goed beoordeeld zijn en hier geen verbeteringen hoeven plaats te vinden.
De aspecten die als onvoldoende zijn beoordeeld: de assortimentsprijs, de variatie van de warme gerechten, de routing in het uitgiftegedeelte, de openingstijden, de temperatuur in het restaurant, de informatievoorziening en de sfeer en inrichting van het restaurant. Ook kan geconcludeerd worden dat de onderlinge communicatie en de manier van onderhandelen tussen de drie opdrachtgevers over het bedrijfsrestaurant voor verbeteringvatbaar is.

De aanbevelingen die gedaan zijn met betrekking tot aspecten die onvoldoende zijn beoordeeld:
- Verruimen van de openingstijden. Dit kan mogelijk worden gemaakt door het aanstellen van een kok.
- Prijs-kwaliteit verhouding verhogen door de presentatie van het assortiment en de aanvulling tijdens de lunch te verbeteren, het invoeren van een klachtenprocedure en het uitvoeren van de Albron Consumentenmonitor.
- De prijzen van het assortiment verlagen;
- Extra promotie via het intranet en de assortimentsaanduiding in het restaurant verbeteren.
- De aankleding en sfeer in het restaurant verbeteren door het plaatsen van meer beplanting en het installeren van een muziekinstallatie.
- De temperatuur aangenamer maken in het restaurant;

- Het aanschaffen van een vierde kassa en het verplaatsen van de kassablokken om de lange wachtrijen bij de kassa te reduceren.
- De communicatie en onderhandelingen tussen de drie opdrachtgevers bevorderen door democratische besluitvorming.

De uitvoering van bovenstaande aanbevelingen zullen bijdragen aan een betere service en kwaliteit van de producten en diensten in het bedrijfsrestaurant. De investeringskosten voor het realiseren van de aanbevelingen bedraagt € 42.828,50.
De kosten zullen worden overtroffen door de baten. De baten zullen onder andere bestaan uit een grotere klanttevredenheid. Dit zal leiden tot een hoger bezoekersaantal en dus tot een betere financiële positie. Bovendien mag worden verwacht dat de individuele mede-werker, die van zijn lunch heeft genoten, tevreden zijn werk hervat. Zijn productiviteit zal als gevolg hiervan hoger zijn.

Inhoudopgave

INLEIDING **7**

1. ONDERZOEKSOPZET **9**

1.1 ONDERZOEKSTYPE 9
1.2 PLAN VAN AANPAK 11

2. ORGANISATIEBESCHRIJVING **15**

2.1 CENTRECOURT 15
2.2 ALGEMENE BESCHRIJVING OPDRACHTGEVERS 16
2.2.1 Inspectie Werk en Inkomen *16*
2.2.2 Voedsel en Waren Autoriteit (VWA) *16*
2.2.3 SenterNovem *17*
2.3 ALBRON CATERING 17
2.4 HUIDIGE SITUATIE BEDRIJFSRESTAURANT 19
2.4 HUIDIGE SITUATIE BEDRIJFSRESTAURANT 19
2.4.1 Hoe ziet het restaurant eruit? *19*
2.4.2 Assortiment, openingstijden en prijzen *20*
2.4.3 Cultuur en sfeer *21*
2.4.4 Financiële positie *22*
2.4.5 De klanten *23*
2.4.6 Extra dienstverlening *23*
2.4.7 Contractvorm *24*

3. THEORETISCH KADER **26**

3.1 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN 26
3.2 KLANTTEVREDENHEID EN KWALITEIT VAN DIENSTEN 27
3.2.1 Service en kwaliteit *27*
3.2.2 klanttevredenheid *29*
3.2.3 Meten van klanttevredenheid (ServQual model) *29*
3.2.4 Relatie tussen klanttevredenheid en kwaliteit *31*
3.3 CATERINGMANAGEMENT 31
3.3.1 Soorten catering *31*
3.3.2 Inrichting uitgifte bedrijfsrestaurant *32*
3.4 BENCHMARKING 34

4. PRAKTIJKONDERZOEK **36**

5. ONDERZOEKSRESULTATEN **39**

5.1 RESULTATEN ENQUÊTE ALBRON 2004 39
5.2 RESULTATEN INTERVIEWS 41
5.3 RESULTATEN BENCHMARKONDERZOEK 43
5.4 RESULTATEN MINI ENQUÊTE 47
5.5 PRAKTIJKONDERZOEKEN IN RELATIE TOT HET LITERATUURONDERZOEK 49

CONCLUSIES **50**

AANBEVELINGEN **53**

FINANCIËLE CONSEQUENTIES 60
PERSONELE CONSEQUENTIES 62
ORGANISATORISCHE CONSEQUENTIES 62
IMPLEMENTATIEADVIEZEN 63

LITERATUUROPGAVE **66**

Inleiding

In een verzamelgebouw, genaamd CentreCourt, waar de overheidsinstellingen Inspectie Werk en Inkomen (IWI), Voedsel en Waren Autoriteit (VWA) en SenterNovem werkzaam zijn, is een bedrijfscateraar gevestigd. Albron catering, aan wie de bedrijfsvoering van het bedrijfsrestaurant is uitbesteed, is een grote aanbieder op de Nederlandse cateringmarkt. De opdrachtgevers van het bedrijfsrestaurant zijn IWI, VWA en SenterNovem die gehuisvest zijn in het gebouw. Dit zijn tevens de gebruikers van het restaurant.

Aanleiding
"Uit het Nationaal Cateringonderzoek onder 11.000 consumenten, gehouden in 2004, is naar voren gekomen dat bedrijfsrestaurants 9% minder bezoekers hebben gehad in vergelijking met 2003. Veel consumenten zeggen dat het brood dat van huis is meegenomen tot tevredenheid stemt. Ook vinden veel mensen het bedrijfsrestaurant te duur of gaan ze buiten het gebouw eten. De lunchconsument is van plan nog gezonder te gaan leven. Hij geeft aan in de toekomst vooral salades en fruit vaker te gaan nuttigen. Toch zal nog menigeen ter plekke verleid woorden door een vette hap" [1]
Met de bovenstaande problematiek heeft ook het bedrijfsrestaurant in CentreCourt te maken. Doordat het bezoekersaantal daalt, heeft het bedrijfsrestaurant te kampen met teruglopende omzetten. In maart 2004 is er een klanttevredenheidsonderzoek gehouden d.m.v. enquêtes maar met de uitkomsten is weinig gedaan. De redenen hiervan waren:

- De opdrachtgevers van de cateraar hebben de uitkomsten pas in augustus 2004 tot hun beschikking gekregen. Aangezien de opdrachtgevers één keer per maand structureel overleg hebben over het bedrijfsrestaurant, hebben zij weinig de gelegenheid gehad om diepgaand te discussiëren over de uitkomsten die uit het onderzoek zijn gekomen.
- Alle drie de organisaties hebben een andere visie als het gaat over de catering en hoe deze het beste kan worden vertaald naar de wensen en eisen van klant. Er heerst een discrepantie tussen deze drie organisaties.

Door het tijdgebrek en de verschillende visies die de opdrachtgevers hebben met betrekking tot de catering, willen zij dat een buitenstaander de problematiek die er nu is in het bedrijfsrestaurant nader onderzoekt en aanbevelingen geeft over hoe het bedrijfsrestaurant aantrekkelijker kan worden gemaakt voor de bewoners van het CentreCourt. Met dit adviesrapport als leidraad, willen de opdrachtgevers de problematiek die er heerst in het bedrijfsrestaurant structureel aanpakken. Het doel van het onderzoek met de daaraan gekoppelde aanbevelingen is dat de klanttevredenheid, het bezoekersaantal en de omzet zullen gaan stijgen.

Doelstelling afstudeeropdracht
Tijdens de afstudeerperiode dient de student een onderzoek uit te voeren waarbij het oplossen van een facilitair beleidsprobleem centraal staat. Hierbij is het van belang om het onderzoek en de onderzoeksresultaten theoretisch te onderbouwen en op een adequate wijze te rapporteren, waarbij de verantwoording van de systematiek centraal staat.[2]

Doelstelling opdrachtgever
De doelstellingen van de opdrachtgevers luiden als volgt:

[1] http://www.nu.nl/news/480203/30/Bedrijfsrestaurant_minder_vaak_bezocht.html
[2] Bouter, R.F.: Handleiding van de afstudeeropdracht 2004-2005, pag 8-9.

- Inzicht in service en kwaliteit van het bedrijfsrestaurant zoals de klanten het op dit moment ervaren;
- Overzicht krijgen van de belangrijkste veranderingen die het bedrijfsrestaurant zal ondergaan indien deze volledig worden afgestemd op de wensen, eisen en verwachtingen van de klanten. Deze veranderingen hebben als doel een hoger bezoekersaantal te genereren en het verhogen van de omzet.

Probleemstelling
De aanleiding en de doelstellingen van de opdracht hebben geresulteerd in de volgende probleemstelling:

Welke maatregelen moeten door de opdrachtgevers en de cateraar voor het bedrijfsrestaurant genomen worden om de service en kwaliteit optimaal af te stemmen op de wensen en verwachtingen van de klanten met als doel een hoger bezoekersaantal en een hogere omzet te genereren?

Aan de hand van de bovenstaande probleemstelling zijn verschillende subprobleemstellingen opgesteld:

1. Hoe ziet de horecadienstverlening er op dit moment uit?
2. Wie is Albron?
3. Wie zijn de opdrachtgevers?
4. Wat wordt verstaan onder service en kwaliteit?
5. Wat zijn de wensen en verwachtingen van de klanten van het bedrijfsrestaurant en op welke manier kunnen deze het beste in kaart worden gebracht?
6. Hoe is het gesteld met de verschillende diensten en producten van andere bedrijfsrestaurants (benchmarking)?
7. Wat zijn de belangrijkste knelpunten binnen het bedrijfsrestaurant volgens de klanten?
8. Welke maatregelen moeten genomen worden om de klanttevredenheid te verbeteren en een hoger bezoekersaantal te genereren?
9. Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties voor de opdrachtgevers en Albron Catering?
10. Op welke manier kan de gewenste situatie geïmplementeerd worden?

Hoofdstukindeling
Om de probleemstelling en de subprobleemstellingen te beantwoorden, is onderzoek nodig. De verschillende onderzoeken komen in dit adviesrapport uitgebreid aan de orde.
Dit adviesrapport is als volgt opgebouwd: allereerst wordt in hoofdstuk 1 de onderzoeksopzet uitgewerkt. In dit eerste hoofdstuk is te lezen welke onderzoeken er zijn verricht om een antwoord te geven op de onderzoeksvraag. Hierbij wordt ook een theoretisch deel besproken. In hoofdstuk 2 wordt er een omschrijving gegeven van de drie organisaties, van de cateraar en de huidige situatie. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 ingegaan op het theoretisch onderzoek: Wat zijn de externe invloeden, wat wordt verstaan onder service en kwaliteit, wat is benchmarking en wordt het begrip cateringmanagement besproken. In hoofdstuk 4 zal er een toelichting worden gegeven op de praktijkonderzoeken die zijn verricht.
In hoofdstuk 5 zullen de resultaten van de praktijk onderzoeken besproken worden. Na de resultaten van de onderzoeken zal er een conclusie worden gegeven gevolgd door passende adviezen met een financieel deel, personele- en organisatorische consequenties en een implementatieplan.

1. Onderzoeksopzet

Voordat er met een onderzoek gestart wordt, is het van belang een duidelijke onderzoeksmethode te formuleren. In dit hoofdstuk wordt de gebruikte methode beschreven om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de geformuleerde probleemstelling.
De eerste paragraaf geeft een beschrijving van de verschillende gebruikte onderzoeksvormen. In de tweede paragraaf wordt besproken hoe de onderzoekstypen zijn toegepast, vanuit de doelstelling een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de huidige situatie en om deze te vertalen naar de gewenste situatie.

1.1 Onderzoekstype

Bij de probleemstelling moet inzicht verkregen worden in de tevredenheid, de wensen, eisen en verwachtingen van de medewerkers. Hiernaar moet dus onderzoek worden gedaan. Het onderzoek is in twee hoofdvormen in te delen:

- Theoretisch onderzoek: Hierbij wordt gebruik gemaakt van bestaande informatie. Deze gegevens kunnen door middel van literatuur worden verkregen.
- Empirisch onderzoek: Hierbij worden gegevens verworven door middel van onderzoek dat zelf wordt verricht aan de hand van vragen en/of observaties. Hierbij kunnen verschillende onderzoeksinstrumenten worden gehanteerd, zoals het houden van mondelinge en schriftelijke enquêtes/interviews, het verrichten van metingen of het maken van situatieanalyses. [3]

Op grond van de bovenstaande hoofdvormen kan een verdere verdeling worden gemaakt, namelijk:
Kwantitatief onderzoek: Kwantitatieve onderzoeksmethoden worden ingezet om in kaart te brengen hoe meningen, opvattingen of problemen binnen een bepaalde groep verdeeld zijn. Bij deze vorm van onderzoek wordt meestal met grote steekproeven gewerkt en worden veel mensen tegelijk ondervraagd. De vragenlijsten bestaan vooral uit gesloten vragen waarbij meerdere antwoorden mogelijk zijn.
Kwalitatief onderzoek: Bij kwalitatief onderzoek gaat het niet om het in kaart brengen van cijfers, maar om het verkennen en inzichtelijk maken van een thema of vraagstuk. Grof gezegd gaat het niet om de vraag hoeveel mensen iets vinden, maar om de vraag waarom mensen iets vinden. Kwalitatief onderzoek is gericht op het begrijpen van situaties. Bij deze vorm van onderzoek wordt gewerkt met kleine steekproeven en open vragen. [4]

Als dataverzamelingsmethoden kunnen de volgende methoden worden onderscheiden:

- Literatuuronderzoek (theoretisch onderzoek); Deze methode geniet de voorkeur gezien het feit dat dit een goedkope en makkelijke methode van onderzoek is. Vaak is op een simpele manier aan de benodigde informatie te komen. Bij zowel het vooronderzoek als het eigelijke onderzoek is gebruik gemaakt van deze dataverzamelingsmethode.
- Observeren (empirisch onderzoek); dit is een belangrijke dataverzamelingsmethode wanneer het om gedrag gaat. Het voordeel van observeren is om feitelijk gedrag vast te stellen. Het nadeel is dat men geen inzicht krijgt in de gevoelens en beweegredenen.

[3] Bouter, R.: Handleiding voor de afstudeeropdracht. Pagina 33.
[4] http://www.onstat.amsterdam.nl/onderzoek/40220/

- Interviewen/schriftelijke enquêtes (empirisch onderzoek); De grens tussen deze twee begrippen is vaak niet duidelijk. Wanneer aan respondenten een vragenlijst wordt toegestuurd of uitgedeeld met het verzoek deze ingevuld te retourneren, dan wordt dit een schriftelijke enquête genoemd. Als de vragen door een persoon worden gesteld en de antwoorden door deze worden opgeschreven, dan gaat het om een mondelinge enquête. Wanneer de vragenlijst van een mondelinge enquête vrij uitgebreid is en/of er enige open vragen in voorkomen heet dit eerder een interview. De mondelinge vormen kunnen weer worden onderverdeeld in telefonische en persoonlijke interviews.

Schriftelijk onderzoek is vaak wat oppervlakkiger dan mondeling onderzoek. Het is echter wel mogelijk om door middel van het toevoegen van enkele open vragen meer diepgang te creëren. Bij schriftelijk onderzoek is het mogelijk om tegen relatief lage kosten snel informatie te verzamelen. Vragenlijsten worden toegepast om bruikbare informatie te verwerven onder personen. Diegene die de vragenlijst beantwoorden zijn de respondenten. Gezien het feit dat het bij dit onderzoek gaat om:

- Een groot aantal klanten;
- Een beperkt budget;
- Beperkte tijd.

is ervoor gekozen om gebruik te maken van enquêtes en interviews. Met enquêtes is het namelijk mogelijk een groot deel van de klanten te bereiken, in een relatief korte tijd en met een beperkt budget. Met behulp van de interviews wordt gestreefd naar het creëren van meer diepgang in de antwoorden die mensen geven. Er kan doorgevraagd worden over antwoorden die respondenten geven om zo meer te weten te komen over de gedachtegang van mensen. In de volgende paragraaf wordt toegelicht hoe de gebruikte onderzoeksmethoden zijn toegepast.

Doelgroep
Dit rapport is in eerste instantie bedoeld voor de opdrachtgevers van het bedrijfsrestaurant en het bedrijfsrestaurant zelf, Albron Catering. Daarnaast is het rapport ook bestemd voor de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Het rapport bevat informatie over de klanttevredenheid van het personeelsrestaurant gevestigd in het CentreCourt. Daarnaast is het rapport bruikbaar voor degenen die op de een of andere manier te maken hebben met de bedrijfscateraar in CentreCourt en voor alle andere geïnteresseerde. Hoewel de opdracht voor drie opdrachtgevers wordt uitgevoerd, zal de werklocatie Inspectie Werk en Inkomen zijn.

1.2 Plan van Aanpak

Voor het diepteonderzoek zijn verschillende vormen van onderzoek toegepast. Deze hebben als doel gehad om tot een algemeen beeld te komen over de huidige situatie van het bedrijfsrestaurant. Voor het totale onderzoek is gebruik gemaakt van het 10-stappenplan van Dr. Kempen en Keizer. Een schematisch overzicht van dit stappenplan is te vinden in bijlage 1.
In het schema op de volgende pagina is schematisch te zien hoe het stappenplan is gebruikt in dit onderzoek. In de rechter kolom zijn de stappen, de fasen en de gerelateerde hoofdstukken in dit rapport. In de linkerkolom zijn de activiteiten vermeld die in deze stappen zijn genomen.

activiteiten	Stappen van Kempen en Keizer
Wat doen de organisaties? Wat zijn hun posities? Hoe ziet het probleem eruit en wat is er al aan gedaan? Er zijn vergaderingen bijgewoond om inzicht te verkrijgen in het probleem.	Stap 1, 2, 3 en 4. Oriëntatiefase *Hoofdstuk 2*
Na inzicht te hebben verkregen in het probleem, is er een passende probleemstelling geformuleerd. Er is inzicht verkregen in de te ondernemen acties. Daarbij is een passende planning gemaakt.	Stap 5 en 6. Oriëntatiefase *Hoofdstuk 2*
De volgende onderzoeksmethoden zijn gebruikt: enquêtes, interviews, mini-enquêtes, benchmarkonderzoek, theoretisch onderzoek en het onderzoeken van de huidige situatie.	Stap 7 Onderzoeksfase *Hoofdstuk 3, 4 en 5*
Na de onderzoeksresultaten volgen de conclusie. Daar komen passende adviezen uit voort waar een financieel plaatje aan is gekoppeld.	Stap 8 Onderzoeksfase/invoeringsfase *Hoofdstuk 3, 4 en 5, Conclusie*
Na het formuleren van de adviezen zal aandacht besteedt worden aan de eventuele consequenties op verschillende vlakken en het implementatieplan zal worden besproken.	Stap 9 Invoeringsfase *Aanbevelingen, Financieel kader en Implementatieadviezen*
De afronding van het gehele traject zal plaats gaan vinden d.m.v. een eindgesprek waarin het rapport wordt toegelicht.	Stap 10 Invoeringsfase

tabel 1

Oriëntatiefase (stap 1 – 6)
Het diepteonderzoek is voorafgegaan aan de oriëntatiefase, het zogenaamde vooronderzoek. Hierin is de kwestie geanalyseerd door middel van het bijwonen van vergaderingen, het voeren van gesprekken en het lezen van literatuur. De opdracht wordt uitgevoerd ten behoeve van drie organisaties. Binnen deze organisaties moet dus nader onderzoek worden gedaan. Zodra het probleem duidelijk is geanalyseerd kan begonnen worden met het maken van een passende probleemstelling en een planning voor de onderzoeksfase. Voor de onderzoeksfase of diepte-onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden die onderstaand worden toegelicht.

Onderzoeksfase (stap 7 – 8)
In de onderzoeksfase is gebruik gemaakt van theoretisch onderzoek, het onderzoeken van de huidige situatie en een empirisch onderzoek in de vorm van enquêtes, interviews en een benchmarkonderzoek. Hieronder zal toegelicht worden op welke wijze met de aanpak van deze onderzoeken is omgegaan.
Al in de oriëntatiefase is gezocht naar passende literatuur betrekking hebbend op het gehele onderzoek. Hiervoor zijn relevante internetsites en goede literatuur gevonden in de bibliotheek. Deze literatuur is ook gebruikt voor het diepte onderzoek. De informatie voor de organisatieanalyse en de huidige situatie zijn verkregen van de organisaties zelf, het contract tussen opdrachtgevers en opdrachtnemer en door middel van gesprekken.

Literatuuronderzoek
Allereerst is een theoretisch onderzoek verricht om vanuit reeds bestaande literatuur informatie te verzamelen over het onderzoeksontwerp en andere relevatie onderwerpen. Deze verzamelde informatie zal bestaan uit klanttevredenheid, kwaliteit, service, cateringmanagement en benchmarking. Literatuuronderzoek is een goedkope en makkelijke methode om informatie te verzamelen. Met behulp van deze literatuur zal een helder beeld verkregen worden over de verzamelde onderwerpen. Na het literatuuronderzoek zal het empirische onderzoek plaats vinden. In een empirisch onderzoek worden de tevredenheid, de eisen en de wensen van de gasten achterhaald.

Enquête
In het voorjaar van 2004 is er een klanttevredenheidsonderzoek gehouden onder de drie organisaties over het bedrijfsrestaurant. Dit was een schriftelijke enquête die digitaal is verstuurd naar 1100 pandbewoners. De opdrachtgevers stelden als randvoorwaarden dat de uitkomsten van de enquête gebruikt gaan worden voor dit onderzoek. Het responspercentage was 27%. Volgens het statistiek boek van Baarda en de Goede is deze respons groot genoeg om het onderzoek representatief te maken. Representatief wil zeggen dat de belangrijkste kenmerken van de populatie in gelijke mate zijn vertegenwoordigd in de steekproef. [5] Het is representatief, omdat er een betrouwbaarheid van 95% is en een betrouwbaarheidsmarge van 5%. Bijv: stel dat 50% van de werknemers een grote werkdruk ervaart, dit betekent dan dat er met 95% zekerheid gesteld kan worden dat het percentage werknemers in de populatie dat grote werkdruk ervaart ligt tussen de 45% en 55%.[6]

Interviews
Naast de bestaande informatie zijn er vijf diepte-interviews gehouden bij alle drie de organisaties (15 interviews in totaal). Deze interviews kunnen worden gekenmerkt als empirisch onderzoek. Er is voor gekozen om naast de bestaande enquête interviews te houden om zo het diepteonderzoek zo representatief mogelijk te maken. Bovendien bestond be-

[5] C.M.Genet: Reader Methoden van onderzoek en de Markt. 2001/2002. code 2384.
[6] Baarde en de Goede: Basisboek Methoden en Technieken. Pagina 169.

hoefte aan meer diepgang in de negatieve aspecten die uit de enquêtes naar voren kwamen. Bij het kiezen van respondenten is er aselect te werk gegaan. Wel was gewenst om het percentage mannelijke en vrouwelijke respondenten zo dicht mogelijk bij elkaar te houden. Als andere voorwaarde gold dat de respondenten (wel eens) gebruik maken van het bedrijfsrestaurant.

Benchmarkonderzoek
De opdrachtgevers wilden graag weten hoe het gesteld is met bedrijfsrestaurants in andere vestigingen. Met het oog hierop zijn er een drietal benchmarkonderzoeken gehouden. Benchmarking heeft als doel ten behoeve van het resultaat uit te voeren processen en werkwijzen te vergelijken om daarmee van elkaar te leren hoe processen kunnen worden verbeterd.[7]
Er is een standaard interview opgesteld dat bij alle drie de organisaties is uitgevoerd. De vragen hadden puur betrekking op het bedrijfsrestaurant. De opdrachtgevers wilden ook iets weten over de contractvorm en waarom zij juist daarvoor hebben gekozen. Vragen hierover zijn ook opgenomen in het interview.

Mini-enquête
Naast de vijftien interviews is er een mini-enquête gehouden in het restaurant. Deze is te vinden in bijlage 9. Er is gekozen voor deze mini-enquête om zodoende nog extra aandacht te besteden aan de negatieve uitkomsten van de enquêtes en interviews en omdat er ook behoefte was aan recente uitkomsten. De uitkomsten van de mini-enquête zijn weggezet in het statistiek programma SPSS en zijn te vinden in bijlage 10.

Invoeringsfase (stap 8 -10)
Deze empirische onderzoeken zullen resulteren in adviezen zodat gesignaleerde knelpunten kunnen worden verholpen. Aan de aanbevelingen die hiertoe worden gedaan, zal een financieel plaatje worden gekoppeld. In de invoeringsfase wordt een plan geschetst en zullen de in navolging hiervan verbonden consequenties in kaart worden gebracht.

[7] drs. De Vriend G.K. en drs. Timmerman A.: Benchmarking, Een strategie om concurrentievoordeel mee te behalen. Pagina 6 en 11.

2. Organisatiebeschrijving

Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van de organisaties die gehuisvest zijn in het gebouw CentreCourt en de cateraar Albron. In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op drie subprobleemstelling:

- Wie is Albron?
- Wie zijn de opdrachtgevers?
- Hoe ziet de horecadienstverlening er op dit moment uit?

2.1 CentreCourt

CentreCourt is een complex met woningen en kantoren dat is gevestigd in het Beatrixkwartier in Den Haag. Het complex is opgeleverd in 2002 en heeft een menselijke maat gekregen door het op te delen in kleinere eenheden, waardoor bezoekers en omwonenden zich er prettig voelen. De drie aparte representatieve entrees zijn voorzien van een vide, waardoor er een sfeer van ruimte en openheid ontstaat. De balkons van de appartementen zijn gelegen aan een binnentuin, de zogenaamde 'Corporate Garden'. In totaal gaat het om 38.000 m² kantoorruimte, 122 luxe vrije sector huurappartementen en 670 parkeerplaatsen. In het Atrium van het CentreCourt is ook een kinderdagverblijf gevestigd, genaamd "Alice in Wonderland" en behorend tot de stichting Triodus. Dit kinderdagverblijf maakt geen gebruik van het bedrijfsrestaurant. In bijlage 12 zijn foto's te zien van het gebouw CentreCourt.

2.2 Algemene beschrijving opdrachtgevers

In deze paragraaf zullen de drie opdrachtgevers van de cateraar worden beschreven die gevestigd zijn in het gebouw CentreCourt.

2.2.1 Inspectie Werk en Inkomen

De Inspectie Werk en Inkomen (IWI) houdt onafhankelijk toezicht op de uitvoering van het beleid op het terrein werk en inkomen. Dit beleid is gericht op reïntegratie en arbeidsbemiddeling voor wie geacht wordt te werken en op inkomensbescherming voor wie dat vanwege leeftijd, arbeidsongeschiktheid, werkgelegenheid of anderszins toekomt.
IWI is een organisatie van het Ministerie van Sociale Zaken (ministerie van SZW). De inspectie houdt toezicht op de uitvoeringsorganisaties die de sociale verzekeringswetten uitvoeren en op de gemeenten die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van wetgeving op het terrein van de sociale voorzieningen. Met haar toezicht draagt IWI bij aan een goed functionerend stelsel waarin belastingen en premies rechtmatig, doelmatig en doeltreffend worden besteed.
Onderzoek is de kernactiviteit van de Inspectie Werk en Inkomen. In wettelijk voorgeschreven rapportages en in organisatie- en stelselgerichte rapportages oordeelt IWI over de kwaliteit van de uitvoering en draagt zij bij aan de kwaliteit van de regelgeving. De inspectie onderhoudt diverse relaties met haar omgeving. De activiteiten die IWI ontplooit met vakgenoten en andere toezichthouders staan in het teken van kennisuitwisseling en professionalisering van het toezicht.[8]
De organisatie van IWI is ingedeeld in drie toezichtdirecties en twee stafafdelingen. De inspectie heeft de status van baten- en lastendienst. Het budget van de inspectie voor 2004 bedraagt zo'n 30 miljoen euro en is afkomstig van het Ministerie van SZW. Het organogram van IWI is te vinden in bijlage 2.
De afdeling Facility Management bestaat uit een manager en het bedrijfsbureau van de afdeling facility management. De receptie, repro, archief, catering, magazijn en post vallen ook onder deze afdeling. De Facility manager van IWI is het eerste aanspreekpunt voor de catering.

2.2.2 Voedsel en Waren Autoriteit (VWA)

De VWA zorgt voor gezondheidsbescherming van mens en dier. Dit door het houden van toezicht op de veiligheid van voedsel- en niet-voedselgerelateerde producten. De VWA werkt binnen de hele productieketen: van grondstof en hulpstof tot eindproduct of consumptie. Alle producten en processen spelen daarbij een rol. De VWA koppelt drie essentiele functies in een zogenaamde strategische driehoek: toezicht, risicobeoordeling en risicocommunicatie. Zo kan er reactief en pro-actief gewerkt worden aan het terugdringen van veiligheidsrisico's. De missie van de Voedsel en Waren Autoriteit is werken aan zichtbare risico-reductie op het gebied van voedsel en consumentenproducten in relatie tot volksgezondheid, diergezondheid en dierenwelzijn. Hiertoe bewaakt de VWA

[8] www.iwiweb.nl

de veiligheid van voedsel, diergezondheid en consumentenartikelen in de hele productie- en handelsketen. Daarbij zijn de doelen op het gebied van voedsel en waren:
Toezicht houden: het doen naleven van wet- en regelgeving;

- Risicobeoordeling en onderzoek: signaleren van mogelijke bedreigingen en het uitvoeren van een wetenschappelijke risicobeoordeling;
- Risicocommunicatie: actief informeren over risico's en risicoreductie op basis van betrouwbare informatie.

De VWA opereert als tijdelijk agentschap. In 2003 is de overstap gemaakt van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) naar het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV). Op 27 mei 2003 is de VWA officieel overgedragen aan LNV. De naam van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij is veranderd in Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.[9]

2.2.3 SenterNovem

SenterNovem is een agentschap van het Ministerie van Economische Zaken. Deze organisatie levert een bijdrage aan de samenleving door het bevorderen van duurzaamheid en innovatie. In opdracht van de overheid ondersteunt SenterNovem initiatieven die duurzaamheid stimuleren. Een organisatie kan daarvan profiteren, onder meer door subsidies voor energiebesparende maatregelen, milieuzorg of nieuwe, risicovolle technologie.
SenterNovem is op 1 mei 2004 ontstaan uit de fusie tussen Senter en Novem, twee agentschappen van het Ministerie van Economische Zaken. Deze nieuwe organisatie bundelt kennis van innovatie, energie, klimaat, milieu en leefomgeving. SenterNovem draagt hiermee bij aan een sterkere positie van het bedrijfsleven in ons land en aan een duurzamere samenleving, met zorg voor mens en milieu. SenterNovem is een schakel tussen rijksoverheid en bedrijven. Zij werken samen met vrijwel alle maatschappelijke sectoren: industrie, agrarische sector, dienstensector, detailhandel, maar ook bijvoorbeeld onderwijs en zorg. De diensten die SenterNovem biedt: adviseren, netwerken, informeren en subsidiëren.
De missie van SenterNovem is het uitvoeren van een overheidsbeleid op een inspirerende, richtinggevende en professionele wijze op het gebied van innovatie, milieu en duurzaamheid. Ze realiseert afrekenbare resultaten op een kosteneffectieve wijze, waarbij de optimale mix van beleidsinstrumenten op basis van ervaringskennis en synergiewinst inzetten.[10]

2.3 Albron Catering

Het bedrijfsrestaurant is door de drie organisaties uitbesteed aan Albron Catering. Zij bieden de gasten 's middags een lunch aan, vergaderservice en er is gelegenheid om extra activiteiten te boeken bij Albron, zoals een borrel of een receptie.
Albron Catering is gevestigd in ruim duizend bedrijven en overheidsinstellingen in Nederland en is daarmee één van de grootste cateraars in Nederland. Albron Catering is ISO-gecertificeerd volgens het certificatieschema van de Contractcatering. De hoofdactiviteit van Albron is contractcatering. Daarnaast kent Albron nog de business units:

- Albron Carewell; het verzorgen van voeding bij instellingen in de gezondheidszorg.
- Albron Party Productions; ondersteunt bedrijven bij feesten en evenementen.

[9] www.vwa.nl
[10] www.SenterNovem.nl

- Albron Foodservice; De grenzen tussen catering en horeca vervagen. Albron ziet hierin belangrijke groeimogelijkheden op het gebied van commerciële catering. Op veel locaties groeit daarom de behoefte om de gast horecafaciliteiten aan te bieden. Albron Foodservice zorgt met verschillende formules voor passende invulling op plaatsen waar mensen elkaar ontmoeten en in een ontspannen sfeer willen genieten van eten en drinken.
- Albron International; Albron werkt nauw samen met het Zwitserse Cateringbedrijf DSR. Beide bedrijven zijn onafhankelijk. Doelstelling van de samenwerking is de kwaliteit van de dienstverlening van beide bedrijven verder te verhogen door kennisuitwisseling op het gebied van ICT, marketing en productontwikkeling. [11]

Op ruim 850 locaties bij bedrijven en overheidsinstellingen ondersteunt Albron het bedrijfsrestaurant. Albron Catering is in 1997 ontstaan uit de fusie tussen Service One catering en BRN Groep en is qua omvang de derde cateraar in Nederland.
Albron heeft bijna een half miljoen klanten per dag. Bovendien blijkt uit de cijfers dat zij bij een jaaromzet van 241 miljoen euro financieel kerngezond is en al jaren een stevige groei doormaakt.

Albron is topaanbieder op de Nederlandse cateringmarkt. Zij vindt zichzelf een grote, financieel gezonde en zelfstandige onderneming die bereid is te investeren en die snel en slagvaardig kan handelen. Albron levert kwaliteit op alle niveaus en beschouwt zichzelf als creatief marktleider. Bij Albron staat de mens centraal: de vakbekwaamheid en motivatie van haar medewerkers en de tevredenheid en loyaliteit van haar gasten.
De organogrammen van Albron in zijn geheel en specifiek van Albron Catering zijn te vinden in bijlage 3.

[11] Informatiefolder Albron

2.4 Huidige situatie bedrijfsrestaurant

In deze paragraaf wordt de huidige situatie besproken van het bedrijfsrestaurant, gevestigd in het CentreCourt aan de Prinses Beatrixlaan in Den Haag. Besproken worden:

- de inrichting;
- het aangeboden assortiment;
- de openingstijden en assortimentsprijzen;
- cultuur en sfeer;
- financieel positie van het bedrijfsrestaurant;
- de contractvorm;
- de klanten;
- extra dienstverlening;

Er is voor deze aspecten gekozen, omdat deze een duidelijk beeld geven van de situatie zoals die nu is in het bedrijfsrestaurant.

2.4.1 Hoe ziet het restaurant eruit?

Het bedrijfsrestaurant is gevestigd op de begane grond van het gebouw en is grotendeels een zelfbedieningsrestaurant. Er is in het restaurant plaats voor 280 gasten. In bijlage 4 is een plattegrond van het restaurant te vinden. Het restaurant oogt gezellig. Het zitgedeelte heeft de vorm van een halve cirkel en beschikt over een kleine bar. Ook kunnen de mensen op de eerste verdieping, te bereiken met de trap, hun hapje eten en drankje drinken. Op de begane grond zitten de meeste lunchgebruikers. De eerste verdieping wordt doorgaans alleen gebruikt als er op de begane grond geen plaats meer is. In het restaurant staan lange tafels waar twaalf mensen aan kunnen zitten. Deze lange tafels moeten bijdragen aan een open en informele sfeer.
Het uitgiftegedeelte van het bedrijfsrestaurant ziet eruit als een klein marktpleintje met losse buffeteilanden met een assortiment koude en warme gerechten. De hoofdkleuren in het restaurant zijn lichtgeel en hout. Het restaurant wordt opgefleurd met grote groene planten. In het restaurant kan men uitkijken op een binnentuin. Deze binnentuin is niet toegankelijk via het bedrijfsrestaurant.

In het bedrijfsrestaurant kan betaald worden met een chipknip maar ook contant. Op piekmomenten (tussen 12.00 en 13.00 uur) zijn er drie kassa's geopend, waarvan bij twee kassa's met alleen met chip kan worden betaald en bij één contant. De opdrachtgevers hebben destijds voor een chipbetaalsysteem gekozen, omdat dit de doorstroomsnelheid bevordert:

- contante betaling: 2,5 à 3 personen per minuut;
- chipknip: 5 á 6 personen per minuut.[12]

Ondanks het feit dat de chipknip een hogere doorstroomsnelheid heeft, hebben de opdrachtgevers er toch voor gekozen om contante betaling te handhaven. De reden hiervoor is dat ze mensen niet willen verplichten om een chipknip aan te schaffen. De temperatuur in het bedrijfsrestaurant is gemeten op 22 graden.

2.4.2 Assortiment, openingstijden en prijzen

Het restaurant is geopend van 12.00 uur tot 14.00 uur. Het restaurant beschikt over een breed assortiment, dat weer onderverdeeld is in een basispakket en een luxe pakket. De pakketen zijn te vinden in bijlage 5. Een breed assortiment houdt in dat een assortiment uit een groot aantal artikelgroepen bestaat. Er bestaat ook een diepte assortiment. Men spreekt hierover als er binnen een artikelgroep veel verschillende artikelen worden aangeboden.[13]
Tussen 12.00 en 14.00 uur kunnen alle medewerkers in het restaurant terecht voor een broodmaaltijd (diverse luxe broodjes), snacks, soep, salades, warme maaltijden, drank en fruit. De beschikbaarheid van het assortiment is 100% tussen 12.00 uur en 13.45 uur. In de laatste 15 minuten behoeft deze 85% te zijn. Deze beschikbaarheidpercentages zijn contractueel afgesproken.
Er werken per dag negen medewerkers waarvan zeven in het restaurant en twee zijn verantwoordelijk voor de banqueting (vergaderservice en lunches). De meesten werken van 8.00 uur tot 16.30 uur. Onder deze negen medewerkers zijn twee managers werkzaam die het team aansturen. De voorbereidingen voor de lunch worden gedaan door de cateringmedewerkers. Ook de warme maaltijden worden door deze cateringmedewerkers klaargemaakt.
Albron biedt de klant elke dag wat anders aan. Wat per dag op het menu staat, is te vinden bij de ingang van het restaurant. Deze aanduidingen zijn weergegeven in a4 formaat. Het assortimentsoverzicht is te vinden in bijlage 5. Op deze lijst zijn ook de prijzen te zien die het bedrijfsrestaurant hanteert. Het restaurant is gedeeltelijk gesubsidieerd.
Maart 2004 is er een klanttevredenheidsonderzoek gehouden onder de bezoekers van het bedrijfsrestaurant. In hoofdstuk 5 komen deze uitkomsten uitgebreid aan de orde. Er is door de drie opdrachtgevers gekozen om niet elk jaar een klanttevredenheidsonderzoek te houden. De reden hiervan is dat zij willen voorkomen dat de pandbewoners van CentreCourt enquêtemoe worden.

[12] Berg, drs. Van den. H.A.A.: Cateringmanagement, professioneel bekeken. Pagina 173.
[13] http://www.mbo-economie.nl/productmix.htm

2.4.3 Cultuur en sfeer

De cultuur van een organisatie kan omschreven worden als: *"alle gewoonten die kenmerkend zijn voor de samenleving tussen mensen in een organisatie"* Deze gewoonten zijn een deel van de persoonlijkheid van de organisatie. Het gaat om datgene wat medewerkers binnen een organisatie door middel van normen en waarden bindt. Het gedrag van mensen in organisaties wordt maar voor een klein deel geleid door regels, procedures, structuren en opleidingen. Waarden en normen over hoe om te gaan met collega's, klanten en leiding zijn vaak een stuk belangrijker voor het dagelijks handelen. [14]
Albron is een aparte organisatie met een eigen cultuur. Wanneer er een aantal mensen uit dezelfde organisatie in een andere omgeving moet samenwerken, dan komt dat wij-gevoel sterk naar boven. Dit is ook het geval bij Albron Catering. De sfeer/uitstraling in het restaurant is erg goed; De inrichting is trendy en eigentijds en de medewerkers zijn erg klantvriendelijk en aardig. Onder sfeer wordt verstaan: karakteristieke eigenschappen die een bepaalde stemming oproepen.[15] Tussen 12.00 en 13.00 uur is het gezellig druk in het restaurant en de medewerkers zijn allemaal even vriendelijk.
De drie opdrachtgevers en Albron kennen geen specifieke klachtenafhandeling procedure. Wanneer gasten klachten hebben, dan kunnen zij deze melden bij medewerkers van het bedrijfsrestaurant. De klacht wordt vervolgens gemeld aan de cateringmanager die de klacht in behandeling neemt. Wat de gasten precies eten in het bedrijfsrestaurant is nog nooit in kaart gebracht (ofwel het eetpatroon). Albron weet dus niet wat de exacte wensen en eisen zijn van de gasten die zij stellen aan het eten tijdens de lunch.

Tussen de drie opdrachtgevers en Albron vinden verschillende vormen van overleg plaats. De drie opdrachtgevers zijn vertegenwoordigd in een Comissie van Beheer en bestaat uit drie personen. Deze drie personen vertegenwoordigen elk een organisatie. Bij de vergaderingen zijn de Commissie van Beheer, de cateringmanager en de rayonmanager van Albron aanwezig. De opdrachtgevers hebben zelf ook individueel inhoudelijk overleg met Albron.

- Operationeel/tactisch overleg: Dit overleg wordt elke maand gevoerd met de districtmanager, cateringmanager en de Comissie van Beheer van CentreCourt. In dit overleg komen lopende zaken aan de orde, geplande wijzingen en lopende projecten.
- Strategisch overleg: De frequentie van dit overleg is eens per kwartaal. In dit overleg worden de financiële resultaten van het afgelopen kwartaal besproken.

[14] Kempen, P en Keizer, J: Advieskunde voor praktijkstages, pagina 19.
[15] Van Dale woordenboek

De cateraar heeft drie opdrachtgevers die vertegenwoordigd zijn in een Commissie van Beheer. Er is een goede verstandhouding tussen deze drie vertegenwoordigers maar soms liggen ideeën met betrekking tot het bedrijfsrestaurant ver uiteen. De drie organisaties zijn nu twee jaar gevestigd in het CentreCourt. Voorheen konden zij het beleid m.b.t. het bedrijfsrestaurant zelf bepalen, maar nu moeten zij dit gezamenlijk doen. Discrepantie tussen de drie partijen is aanwezig, wat communiceren, onderhandelen en besluitvorming over bepaalde kwesties soms bemoeilijkt.

2.4.4 Financiële positie

Albron brengt vanaf januari 2005 elk kwartaal haar financiële positie in kaart. Voorheen werd dit per jaar gedaan. De contractperiode is ingegaan op 1 september 2003, en dus had Albron op 31 augustus 2004 een financieel jaaroverzicht van dat afgelopen jaar. Het overzicht is hieronder weer gegeven. De problematiek is goed te zien in de eerste tabel. De begrote cijfers zijn veel hoger dan de werkelijke cijfers. De cijfers waren voor de opdrachtgevers de aanleiding om de oorzaak van de tegenvallende resultaten te laten onderzoeken.

September 2003 t/m Augustus 2004		
Omschrijving	**Begroot (€)**	**Werkelijk (€)**
Omzet	395.002	207.700
Gem. aantal gasten per dag	650	333
Gemiddelde besteding	2,39	2,46

tabel 2

De drie opdrachtgevers willen nu elk kwartaal een financieel overzicht ontvangen. De onderstaande tabel geeft het financiële resultaat weer van het eerste kwartaal 2005.

1e kwartaal 2005		
Omschrijving	**Begroot (€)**	**Werkelijk (€)**
Omzet	85.665	96.113
Gem. aantal gasten per dag	363	345*
Gemiddelde besteding	2,54	2,72

tabel 3

In de 2e tabel is duidelijk te zien dat de begrote cijfers een stuk lager liggen dan in de eerste tabel. Daarentegen is er wel een stijging te zien in het gemiddeld aantal gasten per dag en de gemiddelde besteding. Bovendien ligt de gemiddelde besteding hoger dan in tabel 1.

* Berekend exclusief feestdagen en weekenden.

2.4.5 De klanten

De voornaamste klanten van het personeelsrestaurant zijn de 1100 medewerkers die werkzaam zijn bij VWA, SenterNovem en IWI. Het andere (kleine) deel van de doelgroep betreft de mensen die niet werkzaam zijn voor één van de drie organisaties. Dit deel bestaat voornamelijk uit zakenrelaties of gasten van de drie organisaties. Het bedrijfsrestaurant heeft per dag gemiddeld 345 bezoekers (zie tabel 3).

2.4.6 Extra dienstverlening

Albron biedt de opdrachtgevers naast het bedrijfsrestaurant ook vergaderservice en speciale activiteiten, ook wel banqueting genoemd. De vergaderservice wordt op aanvraag, in de daarvoor bestemde ruimtes beschikbaar gesteld. Hierbij moet Albron kunnen inspelen op reserveringen op zeer korte termijn of eventuele ad hoc situaties. De werkzaamheden voor de vergaderservice betreffen:

- Koffie en thee zetten, thermoskannen vullen, serviesgoed, theelepeltjes, suiker en melk en indien bestelt, flesjes frisdrank klaar zetten.
- Wegbrengen naar en ophalen van de artikelen in de vergaderlocatie;
- Het bereiden en samenstellen van vergaderlunches en het klaarzetten hiervan in het bedrijfsrestaurant of op de vergaderlocatie;
- Administratiebonnen maken, controleren en verwerken.

De vergaderservice dient van 9.00 uur tot 16.00 uur uitgevoerd te worden. De lunches dienen tussen 12.00 en 14.00 uitgevoerd te worden. De verrekening van de kosten vindt plaats middels een integrale verrekenprijs, die is gebaseerd op de ingrediëntkosten en personele kosten. Wanneer men gebruik wil maken van de vergaderservice, kan dit aangevraagd worden bij de betreffende contactpersoon. De receptioniste boekt de vergadering in een speciaal software programma, waarvan de cateraar aan het einde van de dag een overzicht krijgt. Bij VWA en SenterNovem hanteert men dezelfde procedure. Alleen komen deze aanvragen niet terecht bij de receptie maar bij een facilitair service punt. Op een overzicht staat de begin- en eindtijd van de vergadering, de locatie en de benodigdheden (koffie, thee, broodjes e.d.). De kosten worden verrekend bij de desbetreffende afdeling.
Bij Albron kan men ook op verzoek extra activiteiten boeken zoals, borrels en recepties. Op basis van een offerte worden de werkzaamheden uitgevoerd. Albron dient voor verschillende serviceniveaus (eenvoudig, luxe en extra luxe) voorstellen uit te werken met vermelding van de kosten. Voor het aanvragen van speciale activiteiten kan men contact opnemen met de facilitaire afdeling.
De totale omzet van de banqueting bedraagt in het eerste kwartaal 2005 42% van de werkelijke omzet (zie tabel 3, pagina 22).

2.4.7 Contractvorm

Het contract tussen de cateraar en de opdrachtgevers is gesloten op basis van een vaste aanneemsom. Dit contract loopt tot 31 augustus 2006. Het aandeel dat de opdrachtgevers hebben is niet aan elkaar gelijk. Dit vanwege het verschillend aantal personeelsleden per organisatie. De verdeelsleutel is als volgt:

- IWI: 32%
- SenterNovem: 35%
- VWA: 33%

Een aanneemsomcontract is een contract waarbij de cateraar de exploitatie op basis van een van te voren afgesproken bedrag op zich neemt. Dit contract hebben de partijen in september 2003 gesloten en in augustus 2006 loopt dit contract af. IWI, VWA en SenterNovem hebben destijds voor deze contractvorm gekozen omdat zij eenmalig een vast bedrag wilden betalen aan de cateraar. Het voordeel hiervan is dat zij de cateringkosten kunnen betrekken in de jaarlijkse begroting. Het bedrag dat maandelijks moet worden betaald, de aanneemsom, bestaat uit de volgende componenten:

- Personeelskosten;
- Algemene kosten;
- Managementfee (De managementfee is een ondernemingsbeloning).

Een andere contractvorm die veel wordt gebruikt in de cateringwereld is een openboek contract. Dit heeft als kenmerk dat alle kosten die door een cateringbedrijf worden gemaakt, doorberekend worden aan de opdrachtgever. Maar ook de baten van de ver kopen uit het bedrijfsrestaurant of de voedingsdienst komen aan de opdrachtgever toe. Over het reilen en zeilen van de restauratieve dienst, ook in financiële zin, wordt periodiek rekening en verantwoording afgelegd. Serviceniveau en prijsbeleid worden door de opdrachtgever in overleg met de cateraar vastgesteld. De verschillen tussen een openboek contract en een contract op basis van een vaste aanneemsom in te vinden in bijlage 7.

Een contract is standaard opgebouwd uit een Service Level Agreement (SLA) en de algemene voorwaarden. In een SLA wordt de aard en het niveau van de dienstverlening beschreven zoals afgesproken is tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer. Het doel van een SLA is een betere afstemming te krijgen ter zake van vraag en aanbod in kwaliteit en capaciteit.[16] De algemene voorwaarden die staan in het contract tussen de opdrachtgevers en Albron gaan over:

- Duur, onderwerp en wijziging van de overeenkomst;
- Prijs en betaling;
- Inspanningsverplichting en vakbekwaamheid;
- Aansprakelijkheid;
- Geheimhouding en verzekering;
- Overdracht van rechten en verplichtingen;
- Ontbinding en overmacht;
- Strijdige werkzaamheden;
- Geschillen en toepasselijk recht;
- Overige bepalingen.

[16] Contract opdrachtgevers en Albron

De Service Level Agreement in het contract tussen de drie opdrachtgevers en Albron bestaat uit de volgende aspecten:

- Overleg en personeel;
- Garantie en contactpersonen;
- Calamiteiten en overwerk;
- Extra dienstverlening;
- Kwaliteitsbewaking en rapportage;
- Vermindering van de prijs van diensten;
- Milieu;
- Breuk, diefstal en verlies;
- Wijzigingen en opdrachten buiten SLA.

De prijzen die gehanteerd worden in het restaurant, worden ook in het contract genoemd. Meestal zullen deze exacte prijzen in de bijlage van het contract kunnen worden teruggevonden.
Bij het vaststellen van de verkoopprijzen is het van belang om te weten welke componenten de verkoopprijs bepalen, bijvoorbeeld:

- De ingrediënten: hieronder wordt verstaan de gecalculeerde ingrediëntenkostprijs op basis van portionering, aantal gerechten en inkoopwaarde;
- De toeslag;
- De algemene kosten. Deze kunnen bestaan uit: de kosten voor disposable materialen zoals servetten, plastic bakjes en bekertjes en de personeelskosten.
- BTW

3. Theoretisch kader

Allerlei trends en ontwikkelingen beïnvloeden de horeca in Nederland. Op veel trends kan geen invloed worden uitgeoefend. Dit zijn autonome maatschappelijke ontwikkelingen die beschouwd worden als drijvende krachten: demografische, reguliere, economische, technologische en sociale ontwikkelingen.
De externe ontwikkelingen die invloed hebben op de catering, zullen in de volgende paragraaf worden behandeld. Daarna zal worden ingegaan op het begrip kwaliteit en klanttevredenheid en hoe deze het beste kan worden gemeten. Vervolgens zal er iets worden verteld over het begrip cateringmanagement en afsluitend in paragraaf 3.4 zal het begrip benchmarking aan de orde komen. De volgende sub-probleemstelling komt in deze paragraaf aan de orde:

- Wat wordt verstaan onder service en kwaliteit?

3.1 Trends en ontwikkelingen

De horeca en zo ook de bedrijfscatering, heeft de afgelopen jaren niet stilgezeten als het gaat om het verbeteren van kwaliteit. De consument verwacht bij zijn of haar baas dan ook, net als bij andere horecagelegenheden, een hoger kwaliteitsniveau dan enkele jaren geleden. Dit is het gevolg van veranderende eisen van kritische en ervaren consumenten.[17] Consumenten willen meer dan een product: ze willen iets beleven en hebben behoefte aan meer gemak.

Dit gegeven heeft alles te maken met het feit dat werknemers vorig jaar minder vaak zijn gaan eten in bedrijfsrestaurants. Uit het Nationaal cateringonderzoek onder 11.000 consumenten blijkt dat mensen in 2004 minder bezoeken aan bedrijfsrestaurants hebben gebracht in vergelijking met 2003. Dit gegeven wekt grote zorgen bij de bedrijfscateraars. Het gemiddelde aantal bezoeken per persoon was in 2004 2,55 per week. Veel consumenten zeggen dat het brood dat van huis is meegenomen tot tevredenheid stemt. Ook vinden veel mensen het bedrijfsrestaurant te duur of ze gaan buiten de deur eten. Wat ook uit dit onderzoek naar voren kwam, is dat de trend naar gezonde voeding in opkomst is. Vooral het nuttigen van salades en fruit zullen populair gaan worden [18].
Dat het bezoekersaantal achter blijft, heeft alles te maken met de steeds hogere eisen die de consument stelt aan producten. Ze worden kritischer en leggen de lat steeds hoger.

Een trend die op dit moment speelt binnen de bedrijfscatering, is een aanpassing van de aankleding van zowel het personeelsrestaurant als van het assortiment. Hierbij richt men zich voornamelijk op het aanbieden van een kwalitatief hoogwaardig assortiment in een omgeving die dient als sociaal centrum (het personeelsrestaurant). Personeelsrestaurants krijgen meer het karakter en de uitstraling van een grand café of brasserie. De nadruk van het hier aangeboden assortiment ligt op gezonde, verse, biologische en exotische producten in een luxe jasje. [19]

[17] afstudeerscriptie Froukje van Oudheusden 2002-2003, pagina 11
[18] http://www.nu.nl/news/480203/30/Bedrijfsrestaurant_minder_vaak_bezocht.html
[19] afstudeerscriptie Froukje van Oudheusden 2002-2003, pagina 11

Het aantal eenpersoonshuishoudens is de afgelopen jaren fors gestegen en dit zal zich in de toekomst blijven voordoen. In drie jaar tijd zijn er 80.000 eenpersoonshuishoudens bijgekomen. Deze ontwikkeling kan voor het personeelsrestaurant directe gevolgen hebben, in het bijzonder voor de openingstijden en het assortiment. Mensen die alleen wonen, hebben vaker de neiging om buiten de deur wat te gaan eten. Zij leven alleen en hoeven met niemand rekening te houden wat eten betreft. Alleenstaande jongeren staan nu eenmaal niet bekend om hun zorg voor verantwoorde voeding en tijdstip van eten.

Bijna 17% van de Nederlandse bevolking bestaat uit mensen van niet Nederlandse afkomst en is afkomstig uit niet-westerse landen. Het aandeel van de allochtone bevolking zal de komende jaren steeds meer toenemen. Nog belangrijker is dat de arbeidsparticipatie onder hen sterk zal stijgen. Het opleidingspeil van de tweede en derde generatie allochtonen wordt steeds hoger, waardoor hun kansen op de arbeidsmarkt groter worden. Omdat meer allochtonen meer gaan deelnemen aan de arbeidsmarkt, zal dit overduidelijke gevolgen gaan hebben voor het assortimentsbeleid[20]. Er gaan immers meer allochtonen het bedrijfsrestaurant bezoeken die vaak specifieke behoeften hebben aan eten (halal-producten, speciale gerechten).

Als laatste trend kan worden gesteld dat alles gericht moet zijn op de lifestyle van klanten. Lifestyle wordt steeds belangrijker en alles moet passen bij die gekozen lifestyle, inclusief werk en werkomgeving. “Fun” is een belangrijk onderdeel van deze lifestyle. Zoals al eerder vermeld moet er iets te beleven zijn. Belangrijke aspecten hierbij zijn presentatie, decoratie, verlichting en assortiment. [21]

3.2 Klanttevredenheid en kwaliteit van diensten

Het doel van dit onderzoek is voornamelijk duidelijkheid te verkrijgen met betrekking tot service en kwaliteit van de horecadienstverlening zodat maatregelen ter optimale afstemming genomen kunnen worden. Concreet betreft het hier een onderzoek naar klanttevredenheid. Een goede service en kwaliteit van de dienstverlening en een goede kwaliteit van de producten zijn immers de hoofdelementen voor een positieve klanttevredenheid.

3.2.1 Service en kwaliteit

Kwaliteit is het geheel van eigenschappen of kenmerken van een dienst dat van belang is voor het voldoen aan vastgelegde of vanzelfsprekende behoeften. Ofwel: kwaliteit is datgene leveren wat de klant vraagt en de continuïteit van de organisatie waarborgt.[22] Kwaliteit is een breed en subjectief begrip. Iedereen ervaart kwaliteit anders. Service valt onder het begrip kwaliteit en is het zo goed mogelijk aanbieden van een bepaalde dienstverlening naar de klant toe. Service hoeft niet alleen actief te zijn (het bieden van service waar menselijk contact bij te pas komt), maar kan ook passief zijn, zoals het bieden van een goede zitplaats in het restaurant en het creëren van een goede sfeer en een mooie inrichting. Het Van Dale woordenboek verstaat onder service: diensten die een leverancier aan zijn clientèle bewijst.

[20] afstudeerscriptie Manon van der Wal, pagina 10.
[21] afstudeerscriptie Froukje van Oudheusden 2002-2003, pagina 11
[22] Zoest van C.: Kwaliteitszorg voor non-profitorganisaties. Pagina 19.

Kwaliteit kan van verschillende invalshoeken worden bezien:

- Filosofische benadering; kwaliteit wordt in dit geval bepaald door het imago. Het imago wordt weer bepaald aan de hand van ervaring en geldende opvattingen over normen en waarden.
- De productieve benadering; kwaliteit wordt bepaald door de mate waarin een gewenst keurmerk of bepaalde eigenschap aanwezig is. Kwaliteit is tastbaar en meetbaar.
- De gebruikersgerichte benadering; kwaliteit wordt bepaald door de gebruiker van een product of dienst. De gebruiker bepaalt de kwaliteitseisen en velt tevens een oordeel over het product. Hoe meer een product of dienst aan de eisen van de consument voldoet, hoe hoger de kwaliteit wordt beoordeeld.
- De productiegerichte benadering; de kwaliteit wordt bepaald door de hoeveelheid uitval tijdens de fabricage.
- De waardegerichte benadering; kwaliteit wordt beschouwd in relatie tot de prijs en geeft een maat voor de gebruikerstevredenheid aan.[23]

De kwaliteit van een bedrijfsrestaurant wordt in bijna alle gevallen bezien vanuit de gebruikersgerichte- en waardegerichte benadering. Kwaliteit wordt gedefinieerd als het tegemoetkomen aan de verwachtingen van de klant, maar wordt ook vergeleken met de gekoppelde prijs van een product of dienst (prijs-kwaliteit verhouding). De definitie die hier het meest bij past is: kwaliteit wordt gedefinieerd als het spanningsveld tussen wat een klant verwacht en wat hij uiteindelijk geleverd krijgt. De ervaren kwaliteit wordt dan bepaald door de mate waarin de verwachting aansluit bij de ervaring die een klant opdoet bij het geleverde product en/of dienst.

Het realiseren van kwaliteit kan van twee kanten worden bekeken: wat kost het en wat levert het op? Of met andere woorden, wat zijn de kosten en baten van kwaliteit?
De eventuele (kwaliteit)kosten wanneer er geen actie wordt ondernomen om de kwaliteit te verbeteren:

- Verlies klantenloyaliteit;
- Beschadiging van het imago;
- Negatieve mond-op-mond reclame;
- Minder gemotiveerd personeel;
- Bezoekersaantal daalt;
- De kosten worden hoger dan de opbrengsten.

Deze kwaliteitskosten kunnen onderverdeeld worden in de volgende drie kosten:

1. Preventiekosten: kosten die gemaakt moeten worden om in kwaliteit te investeren om de kosten van de slechte kwaliteit in de toekomst te voorkomen.
2. Beoordelingskosten: kosten die gepaard gaan met het meten van kwaliteit.
3. Foutkosten: kosten die verband houden met het maken of leveren van ongewenste kwaliteit en de gevolgen daarvan.

[23] Bij, v/d H e.a: Kwaliteitsmanagement in beweging. Pagina 33 en 34.

Wanneer verbetering van kwaliteit wordt aangepakt het geen dus kosten met zich mee brengt, dan levert dit diverse voordelen op. Deze baten zullen voor de organisatie de volgende gevolgen hebben:

- Gemotiveerd personeel;
- Het vergroten van de klanttevredenheid;
- Klanttevredenheid draagt bij aan meer klanten en aan een betere financiële positie;
- Het imago van de cateraar wordt verbeterd;
- De concurrentiepositie wordt verbeterd t.o.v. de andere dicht bijzijnde bedrijfsrestaurants.

3.2.2 klanttevredenheid

Klanttevredenheid is essentieel voor iedere organisatie. Voor een goede omzet en continuïteit van een onderneming is het van belang dat bestaande klanten tevreden zijn en terugkomen en dat nieuwe klanten worden geworven. Organisaties krijgen steeds meer te maken met mondiger klanten die serieus genomen willen worden. Onderzoek heeft uitgewezen dat negatieve ervaringen gemiddeld aan elf anderen worden verteld en positieve ervaringen aan slechts drie. Het is dus voor organisaties van belang om intensief te werken aan factoren die bijdragen tot het vergroten van klanttevredenheid. Stijging van de klanttevredenheid komt ook de medewerkers ten goede. Medewerkers zijn eerder bereid om zich in te zetten bij tevreden klanten dan wanneer zij steeds met ontevreden klanten worden geconfronteerd. Hierdoor zal de productiviteit van de medewerkers stijgen en zal efficiënter worden gewerkt.[24] Uit onderzoek is gebleken dat er een verband bestaat tussen tevreden medewerkers en stijgende winsten. Belangrijk is echter ook dat de organisatie niet alleen reageert maar vervolgens ook anticipeert. [25]
Klanttevredenheid vloeit voort uit het verschil tussen verwachtingen en ervaringen. Klanten hebben verwachtingen van organisaties op het gebied van het product of dienst, de service en de prijs. De verwachtingen worden beïnvloed door vier factoren:

- Mond op mond reclame;
- Persoonlijke behoeften;
- Ervaringen uit het verleden;
- Marketing en public relations.

De ervaringen die een klant vervolgens opdoet op het gebied van het product, de dienst, de service en de prijs worden afgezet tegen de verwachtingen. Het verschil tussen verwachtingen en de ervaringen bepaalt de mate van tevredenheid.[26]

3.2.3 Meten van klanttevredenheid (ServQual model)

Het meten van de kwaliteit van diensten verschuift steeds meer naar het meten van de tevredenheid en verwachtingen van klanten. Dit meten kan op verschillende manieren gebeuren. Enkele methoden zijn:
<u>Observeren:</u> Dit is een middel om een beeld te kunnen krijgen in het handelen van de klant. Observaties zijn gericht op het gedrag en niet op de mening van de klant. Daardoor is het moeilijk om de echte tevredenheid van de klant te meten.
<u>Mysterie guest onderzoek</u>: in deze vorm van onderzoek zal een deskundige of een enquêteur het dienstverlenende bedrijf benaderen als pseudo-klant. Bij deze vorm van onderzoek meet men nog steeds niet hoe de tevredenheid is van een echte klant.

[24] Thomassen, drs. J-P.R.: Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie, pagina 54
[25] Koster, B: Scriptie, Kwaliteitsonderzoek Office Services, interne klanttevredenheid, pagina 19
[26] Thomassen, drs. J-P.R.: Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie, pagina 55

Enquêteren: Dit kan op verschillende manieren plaats vinden. Door middel van enquêteren is het mogelijk de mening van de klant ten aanzien van verschillende aspecten na te gaan.
ServQual model: Dit model, dat is toegespitst op het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlenende organisaties, geeft inzicht in het spanningsveld tussen het verwachte product/dienst en het werkelijk waargenomen product/dienst.[27]

Voor dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van enquêteren en het ServQual model. Dit model zal hieronder nader worden toegelicht.

Er zijn de laatste tijd veel modellen ontwikkeld om de kwaliteit te kunnen meten. Deze modellen kunnen hulp bieden om het kwaliteitsproces te beheersen. Een van de modellen is het Service Quality model (het ServQual model). Het ServQual model is in de jaren zeventig ontwikkeld door de Amerikanen Zeithaml, Parasuraman en Berry. Het uitgangspunt van deze methode is dat de klanttevredenheid c.q. kwaliteit van de dienstverlening het verschil is tussen datgene wat de klant van de dienstverlening verwacht en datgene wat de klant daadwerkelijk ervaart. Het model is in bijlage 8 weergegeven.

Het model gaat er van uit dat er op vijf plaatsen in de organisatie een verschil kan ontstaan tussen de door de consument gewenste dienstverlening en de uiteindelijk door de cateringafdeling geleverde dienst. Deze plaatsen ofwel gaps zijn de volgende:

Gap 1.
deze gap staat voor onvoldoende of verkeerde informatie en interpretatie. Dit zou betekenen dat het management de wensen van de klanten verkeerd waarneemt of dat de wensen van een klant niet op de juiste waarde wordt geschat.

Gap 2.
Deze gap staat voor gebrek aan beleidsontwikkeling. Het management maakt niet de juiste vertaalslag van het kwaliteitsbeleid naar de regels en richtlijnen naar de uitvoerende werkzaamheden.

Gap 3.
Hier staat gebrek aan discipline en coördinatie centraal. De medewerkers maken niet de juiste vertaalslag van regels en richtlijnen naar uitvoerende werkzaamheden.

Gap 4.
De externe communicatie sluit niet aan bij de in werkelijkheid geleverde dienstverlening.

Gap 5.
In deze gap wordt duidelijk gemaakt dat het management een rol moet spelen en de verantwoordelijkheden heeft om personeel in staat te stellen het kwaliteitsniveau dat klanten verwachten te realiseren. [28]

Bij het beoordelen van de kwaliteit gaat het model uit van vijf algemene kenmerken/dimensies. Deze dimensies vertegenwoordigen de criteria, die door de consumenten gebruikt worden om een willekeurige dienst te evalueren.

1. Materiele aspecten;
2. betrouwbaarheid;
3. responsiviteit;
4. zekerheid;
5. inleven in de klant.

[27] http://www.icsb.nl/?m=instrument&a=item&id=12
[28] Bij, v/d H e.a: Kwaliteitsmanagement in beweging. Pagina 333.

De gehouden praktische onderzoeken zijn deels gebaseerd op de bovengenoemde vijf dimensies. Er is specifiek gekozen om een deel van het ServQual model te gebruiken aangezien hierbij de waargenomen kwaliteit in cateringdiensten kan worden bepaald en de tekortkomingen op de verschillende gebieden van de dienstverlening achterhaald kunnen worden. Dit is mogelijk indien men weet wat de ervaringen en ook de verwachtingen van de klant zijn, ofwel de huidige situatie en de verbeterpunten. Om dit te achterhalen is gebruik gemaakt van enquêtes, interviews en een benchmarkonderzoek.
In hoofdstuk 4 zal nader worden ingegaan op de opzet en aanpak van deze praktijkonderzoeken.

3.2.4 Relatie tussen klanttevredenheid en kwaliteit

Kwaliteit en klanttevredenheid zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Kwaliteit van de producten en dienstverlening kan alleen worden bepaald door degene die de dienst afneemt: de klant. Het gaat er namelijk om in welke mate de klant tevreden is over de geleverde dienst en/of product. Het meten van kwaliteit verschuift steeds meer naar het meten van de mening van de klant, oftewel de klanttevredenheid. Als kwaliteit wordt gedefinieerd als het spanningsveld tussen wat een klant verwacht en wat hij uiteindelijk geleverd krijgt, kan een organisatie die kwaliteit alleen meten bij de klant. Zeker bij dienstverlening gebeurt het meten van de kwaliteit grotendeels door de klant naar zijn oordeel te vragen, omdat interne meting door het niet-tastbare karakter van diensten zeer moeilijk is.

3.3 Cateringmanagement [29]

Catering is de georganiseerde bereiding en verstrekking van voedsel en dranken aan grote groepen mensen op andere dan horecalocaties. Catering kan gezien worden als een aanvullende of afgeleide bezigheid. Men gaat naar een café om wat te drinken, maar men gaat niet naar een voetbaltoernooi omdat de broodjes hamburger daar zo lekker zijn. Kortom, catering is dus een vorm van dienstverlening die mensen als gevolg van een andere activiteit of omstandigheid krijgen aangeboden. De dienstverlening van een cateraar moet consumentgericht zijn, met als consequenties dat het assortiment moet aansluiten bij de wensen en het welzijn van de medewerkers van de organisatie. Men moet rekening houden met verschillende voedingspatronen. Geloofs- of levensovertuiging kunnen redenen zijn om ook uitheemse of vegetarische gerechten te presenteren.

3.3.1 Soorten catering

Het begrip catering kan gesplitst worden in vier verschillende sectoren:

1. Contractcatering;
2. Remote Site Management;
3. Party Catering;
4. Transportcatering.

De eerste vorm van catering zal het meest diepgaand worden toegelicht omdat die vorm ook van toepassing is in het CentreCourt.

[29] Berg, drs. Van den. H.A.A.: Cateringmanagement, professioneel bekeken.

Ad1. Contractcatering
Wanneer er sprake is van catering op basis van een contractuele (duur)overeenkomst, dan spreken we van contractcatering. In het contract is sprake van een bepaalde of onbepaalde termijn. Het beperkt zich niet tot catering binnen bedrijven. Onder contractcatering vallen de volgende verschijningsvormen:

- Bedrijfscatering: Deze sector vormt de grootste markt voor de contractcateraars. Tegenwoordig heeft bijna ieder groot bedrijf restauratieve faciliteiten ten behoeve van personeel, directie en gasten. Het betreft hier vooral lunchfaciliteiten, overwerkmaaltijden, koffie- en theeverstrekkingen, jubilea en recepties. De situatie in CentreCourt valt binnen deze vorm.
- Institutionele catering: het betreft de voedsel- en drankenvoorziening in ziekenhuizen, verzorgingshuizen, serviceflats en penitentiaire inrichtingen.
- Onderwijscatering: Hiermee worden restauratieve voorzieningen in onderwijsinstituten bedoeld.
- Automatencatering.
- Ondersteunende catering: catering van beurzen, tentoonstellingen, pretparken, voetbalstadions, warenhuizen, bioscopen, musea en overige culturele centra's. Het betreft hier dus locaties die geen bedrijfsrestaurants zijn, maar publieksrestaurants.

Contractcatering heeft verschillende kenmerken:

- Er is altijd sprake van een duurovereenkomst. Een eenmalige activiteit is daarom nooit contractcatering.
- Er is geen sprake van publieke toegankelijkheid van de ruimten.
- Er is sprake van "het verlenen van restauratieve diensten ten behoeve van personen met wie de opdrachtgever een durende band heeft anders dan die strekkende tot dat verlenen, en die diensten worden verleend in directe relatie tot die band."[30]

Ad2. Remote Site Management
Remote Site Management is een term die internationaal gebruikt wordt voor alle vormen van hotelmatige dienstverlening op afstand van de bewoonde wereld. Deze cateringvorm kent drie varianten: Offshore-catering (verzorging van catering op boorplatforms), scheepvaartcatering en kampcatering (catering op slecht bereikbare plaatsen, zoals een oerwoud.

Ad3. Partycatering
Dit is de verzorging van eten en drinken bij eenmalige gebeurtenissen als congressen, recepties en partijen.

Ad4. Transportcatering.
Voorbeelden van transportcatering zijn luchtvaartcatering en spoorwegcatering.

3.3.2 Inrichting uitgifte bedrijfsrestaurant

De lunchverstrekking geschiedt in bijna alle gevallen door middel van een zelfbedieningssysteem, waarbij de gebruiker na afloop zelf borden, kopjes en bestek die hij gebruikt heeft, afruimt. Deze vorm van lunchvertrekking is ook aanwezig in het CentreCourt. Verstrekkingen kunnen gratis, onder of tegen kostprijs of met winstmarge worden aangeboden. Dit is geheel afhankelijk van de contractuele afspraken die er worden gemaakt.
Er kan onderscheid gemaakt worden tussen de verstrekkingen die behoren tot een:

[30] Berg, drs. Van den. H.A.A.: Cateringmanagement, professioneel bekeken. Pagina 30.

Sociaal pakket
Dit zijn verstrekkingen of producten die vanwege hun aard zouden kunnen worden aangemerkt als eerste levensbehoeften. Hieronder vallen: koffie en thee, brood, boter, beleg, melk, fruit en yoghurt. Maar ook specifieke, per organisatie te definiëren producten en/of diensten. Meestal wordt het sociaal pakket tegen ingrediëntkostprijs aangeboden.

Luxepakket.
Dit zijn de overige producten die als extra onderdelen aan het pakket worden toegevoegd. Hierbij kan worden gedacht aan: warme maaltijden en soepen, versnaperingen en non-foodproducten. Met betrekking tot het luxepakket wordt meestal een toeslag berekend. Deze toeslag wordt dan uitgedrukt in een percentage van de inkoopprijs.

Soorten uitgiften bedrijfsrestaurant
Het uitgiftegebied kent twee gangbare soorten, namelijk:

Het lijnbuffet
Bij een lijnbuffet worden de drank en etenswaren achter elkaar (in een logische volgorde) aan de gebruiker aangeboden. Vaak gaat dit van koud naar warm of omgekeerd.

Het free-flowsysteem
In dit uitgiftegebied staan buffeteilanden opgesteld, onafhankelijk van elkaar, maar in een logische volgorde. In het CentreCourt is sprake van een free-flowsysteem. De doorstroomsnelheid van het free-flowsysteem is sterk afhankelijk van de verwerkingscapaciteit van de kassa's, de gemiddelde verblijfsduur, de grootte van de ruimte en het aantal buffeteilanden.
Een freeflowsysteem kent de volgende voordelen:

- De doorstroomsnelheid is niet afhankelijk van het gebruik van de individuele gebruiker. Men hoeft niet op elkaar te wachten in tegenstelling tot een lijnbuffet.
- Het systeem is minder kwetsbaar en heeft een groot absorptievermogen omdat niet frequente bezoekers het systeem niet vertragen.

Het free-flowsysteem kent ook nadelen:

- Er is een relatief hogere personele bezetting nodig dan bij een lijnbuffet omdat de loopafstanden voor het cateringpersoneel groter zijn.
- De aanvulling van producten op de eilanden tijdens de lunchpauze is moeizamer omdat tussen de binnenkomende lunchgebruikers door transport plaats moet vinden. Dit kan belemmerend werken.

3.4 Benchmarking

Om de juiste informatie te verzamelen en een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de huidige situatie van het restaurant, is er een benchmarkonderzoek gehouden. In deze paragraaf wordt de theorie besproken over benchmarking.

Benchmarking is op dit moment een ware hype. In economisch slechte tijden willen organisaties immers graag weten hoe en waar het efficiënter kan. Benchmarking is een middel dat organisaties kan helpen zich te vergelijken met anderen en daarvan te leren. Benchmarking kent de volgende definitie:
"Benchmarking is een continu, systematisch proces om prestaties maximaal te verbeteren door prestatieniveaus, processen en werkwijzen te vergelijken met organisaties die toonaangevend zijn in de samenleving om op basis van excellente prestaties en werkwijzen verbeteringsmogelijkheden te identificeren en te implementeren."

Benchmarking heeft als doel de resultaten van de uitgevoerde processen en werkwijzen te vergelijken om daarmee van elkaar te leren hoe processen kunnen worden verbeterd.[31]
Benchmarking kent de volgende voordelen:

- Het helpt verder te kijken dan de eigen organisatie;
- Het levert inzicht op in de eigen sterktes en zwaktes;
- Het levert concrete aanknopingspunten op voor verbetering;
- Het helpt bij het bepalen van normen/ prestatie-indicatoren binnen de eigen organisatie. [32]

[31] drs. De Vriend G.K. en drs. Timmerman A.: Benchmarking, Een strategie om concurrentievoordeel mee te behalen. Pagina 6 en 11.
[32] www.kenniscentrumbenchmarking.nl

Benchmarking kent verschillende typen:

- Interne benchmarking: de vergelijking met andere delen van dezelfde organisatie.
- Concurrentie benchmarking: de vergelijking met directe concurrenten. Dit type benchmarking is nogal moeilijk, omdat de vertrouwelijkheid van de gegevens erg groot is.
- Functionele benchmarking: vergelijking met niet-concurrerende ondernemingen die dezelfde functionele activiteit uitoefenen als die waarin de organisatie in geïnteresseerd is.
- Generieke benchmarking: vergelijking van bedrijfsprocessen die gebruik maken van verschillende functies en die uitgevoerd worden in verschillende bedrijfstakken. [33]

Voor dit onderzoek zal *functionele benchmarking* worden toegepast. Verschillende aspecten zullen worden vergeleken met andere gelijksoortige ondernemingen die ook een bedrijfsrestaurant hebben en dezelfde activiteit uitoefenen.
Anderzijds kan ook gesproken worden over concurrentie benchmarking. De ondernemingen die vergeleken worden zijn geen grote concurrenten van elkaar, maar er is toch sprake van kleine concurrentie tussen de bedrijfsrestaurants van de verschillende locaties. Als reden kan worden genoemd dat de locaties waar de bedrijfsrestaurants zijn gevestigd erg dicht bij elkaar liggen. Medewerkers die werkzaam zijn in het CentreCourt zouden, op het oog op hun relaties en de reisafstand, kunnen overwegen om in een ander bedrijfsrestaurant te gaan eten.

Het benchmarkproces kan door middel van een stappenplan op een professionele manier worden uitgevoerd. Dit stappenplan is voor elke organisatie anders. Voor dit onderzoek zullen de volgende stappen doorlopen worden:

1. Bepaal waarop benchmarking moet worden toegepast;
2. Bepaal benchmarking partners;
3. Bepaal de methode van verzamelen van gegevens en verzamel deze gegevens;
4. Analyseer en vergelijk de uitkomsten;
5. Stel functionele doelen.

Voor grote benchmarkonderzoeken zal dit bovenstaande stappenplan veel uitgebreider zijn.
De beperkingen van benchmarking zijn:

- Het kan moeilijk zijn om informatie over de concurrentie te bemachtigen;
- Benchmarking kost tijd, moeite en geld;
- Diensten zijn moeilijk te benchmarken; het is moeilijk om factoren als tijd en vaardigheden te kwantificeren
- Er kunnen zich ethische en juridische vraagstukken voordoen, die betrekking hebben op de manier waarop aan informatie over de concurrent is gekomen.

[33] www.icsb.nl/data/tool/24_Benchmarking%20van%20het%20benchmarking%20proces.pdf

4. Praktijkonderzoek

Naast een theoretisch onderzoek zijn er ook een viertal praktische onderzoeken verricht. Het doel van deze praktijkonderzoeken is een beter inzicht te verkrijgen in de wensen en eisen van de gasten van het bedrijfsrestaurant met betrekking tot de service en kwaliteit, en over de mate waarin zij tevreden zijn over bepaalde aspecten in het bedrijfsrestaurant ofwel de klanttevredenheid. De volgende sub-probleemstelling wordt in dit hoofdstuk beantwoordt:

- Wat zijn de wensen en verwachtingen van de klanten van het bedrijfsrestaurant en op welke manier kunnen deze het beste in kaart worden gebracht?

De volgende praktijkonderzoeken zijn verricht:

1. Enquête (2004);
2. Diepte interviews;
3. Benchmarking;
4. Mini enquête.

Zoals in paragraaf 3.2.3 is aangegeven, is gebruik gemaakt van de vijf dimensies van het ServQual model. Aan de hand van de dimensies zijn er zeven aspecten geformuleerd die onderzocht zijn in de vorm van interviews en enquêtes. Deze aspecten zijn prijs-kwaliteitverhouding, openingstijden, assortiment, informatievoorziening, aankleding, sfeer en temperatuur in het restaurant, routing in het uitgiftegedeelte en de service en dienstverlening van het cateringpersoneel (Albron).
Er is voor de aspecten gekozen, omdat deze het beste kunnen worden beoordeeld door de gasten van het bedrijfsrestaurant en bovendien geven ze een realistisch beeld van de huidige klanttevredenheid.

In het onderstaande schema is een link gelegd met de gebruikte aspecten voor de praktijkonderzoeken en de vijf dimensies van het ServQual model.

ServQual dimensies	Aspecten gebruikt tijdens de praktijkonderzoeken
Inleving klant	Prijs kwaliteit verhouding; Openingstijden Beoordeling assortiment Informatievoorziening Aankleding en sfeer in het restaurant Routing en het uitgiftegedeelte
materieel aspect	temperatuur in het restaurant Routing en het uitgiftegedeelte
Zorgzaamheid, betrouwbaarheid en responsiviteit	Service en dienstverlening personeel Albron

tabel 4

Hieronder volgt per onderzoek welke acties er zijn verricht en wat de respons is. In het volgende hoofdstuk zullen de resultaten van de gehouden praktijkonderzoeken aan bod komen.

Enquête
In het voorjaar van 2004 is er een klanttevredenheidsonderzoek gehouden onder de drie organisaties over het bedrijfsrestaurant. Dit was een schriftelijke enquête die digitaal is verstuurd naar de 1100 pandbewoners. Door middel van deze onderzoeksmethode is het bijna onmogelijk om 100% respons te krijgen. Daarom is dit een steekproefonderzoek. Een nadeel van de uitkomsten is dat het basismateriaal inmiddels is vernietigd en er alleen een samenvatting beschikbaar is van de uitkomsten. Hierdoor is het niet mogelijk om de uitkomsten te verwerken met behulp van het programma SPSS. De uiteindelijke respons was 27% (327 mensen).

- VWA: 18% (69 enquêtes)
- SenterNovem: 34% (162 enquêtes)
- IWI: 40% (96 enquêtes)

De enquête die vorig jaar is gehouden is representatief omdat de kenmerken van de populatie in gelijke mate zijn vertegenwoordigd en de respons is voldoende groot. De vragenlijst en een samenvatting van de uitkomsten is te vinden in bijlage 6 en 7.

Diepte interview
Er zijn in totaal vijftien diepte interviews afgenomen bij alle drie de organisaties, verdeelt over de drie organisaties (vijf per organisatie). De respondenten bestonden uit zeven vrouwen en acht mannen en zij eten allemaal in het bedrijfsrestaurant. De vragen uit het interview hebben betrekking op de geformuleerde aspecten. Extra vragen die ook gesteld zijn gaan over: bezoekersfrequentie, noodzakelijke aspecten die moeten veranderen en een rapportcijfer.
Het interview is gesplitst in een algemeen deel en een deel wat gaat over het assortiment en de prijs kwaliteit verhouding. Het doel van het interview is diepgaand in te gaan op de meningen die de respondenten hebben over de aspecten die gevraagd zijn over het bedrijfsrestaurant. Elk interview heeft een half uur in beslag genomen. Het interview is te vinden in bijlage 8. Aan het einde van het interview kregen de respondenten als dank een reep chocolade.

Benchmarkonderzoek
Het derde praktijkonderzoek dat is gehouden is een benchmarkonderzoek. De opdrachtgevers willen graag weten hoe het gesteld is met bedrijfsrestaurants in andere vestigingen en deze uitkomsten vergelijken met de huidige situatie in het CentreCourt. Daarom is er een benchmarking gedaan. Voor dit onderzoek zijn drie organisaties benaderd:

- Ministerie van **S**ociale **Z**aken en **W**erkgelegenheid (IWI);
- Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit (VWA);
- Ministerie van Economische Zaken (SenterNovem).

Deze drie organisaties zijn de moederorganisaties van de drie huurders die gevestigd zijn in het CentreCourt. Het bechmarkonderzoek is gehouden door middel van interviews. Ook in dit interview is gekeken naar de aspecten die hierboven zijn genoemd. Op verzoek van de opdrachtgevers is er ook gekeken naar de contractvorm, bezoekeraantal, klachtenprocedure en het uitvoeren van klanttevredenheidsonderzoeken. Het interview is te vinden in bijlage 11. Er is hier sprake van 100% respons omdat alle drie de organisaties hebben willen meewerken aan het benchmarkonderzoek.
Na de benchmark-interviews is er een prijsvergelijking gemaakt tussen de bedrijfsrestaurants van de benchmarkobjecten en het bedrijfsrestaurant in CentreCourt. Deze vergelijking is terug te vinden in bijlage 15. Dezelfde producten die in alle vier de restaurants worden aangeboden zijn met elkaar vergeleken, evenals de daaruit voortgekomen een totaalprijs.

Mini enquête
Om nog eens extra aandacht te besteden aan de negatieve uitkomsten van de voorgaande onderzoeken, is er als laatste een mini enquête gehouden. In deze mini enquête is niet aan alle bovenstaande aspecten aandacht besteed. De volgende aspecten zijn behandeld:

- Beoordeling assortiment;
- Prijs kwaliteit;
- Gezelligheid restaurant;
- Temperatuur restaurant;
- Openingstijden;
- Snel geholpen bij de kassa.

De enquête bestaat uit 7 stellingen waarop mensen kunnen reageren. Ook is er ruimte voor opmerkingen. Het restaurant heeft gemiddeld 340 bezoekers per dag. Omdat er altijd mensen zijn die geen zin of tijd hebben om een enquête in te vullen, is ervoor gekozen om 250 formulieren met pennen neer te leggen verdeeld over alle tafels van het restaurant. Bij de uitgang staat een brievenbus waarin de mensen hun formulier kunnen deponeren. Aan het einde van die dag, waarop de mini-enquête is uitgevoerd, heeft het restaurant 348 bezoekers gehad waarvan 68 mensen de enquête hebben ingevuld. Dit is dus 20% respons. De non-respons van 80% wordt hoogstwaarschijnlijk veroorzaakt doordat niet iedereen zin heeft om tijdens de lunchpauze een enquête in te vullen. De resultaten zijn weggezet in het statistiek programma SPSS. De grafieken zijn te vinden in bijlage 10. De mini enquête is te vinden in bijlage 9.

5. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de gehouden literaire en praktische onderzoeken besproken. Hoewel uit de resultaten gebleken is dat de respondenten over de meeste onderdelen tevreden zijn, ligt in dit hoofdstuk de nadruk op de ontevreden respondenten. De ontevreden respondenten geven immers aan op welk gebied het bedrijfsrestaurant verbeteringen zou kunnen aanbrengen, om tot een optimale situatie te komen.
In dit hoofdstuk kan aan de hand van de resultaten antwoord gegeven worden op de volgende drie subprobleemstellingen:

- Wat zijn de wensen en verwachtingen van de klanten van het bedrijfsrestaurant en op welke manier kunnen deze het beste in kaart worden gebracht?
- Wat zijn de belangrijkste knelpunten binnen het bedrijfsrestaurant volgens de klanten?
- Hoe is het gesteld met de verschillende diensten en producten van andere bedrijfsrestaurants (benchmarking)?

De aspecten die zijn onderzocht (benoemd in hoofdstuk 4) zullen in de onderstaande paragrafen aan bod komen.

5.1 Resultaten Enquête Albron 2004

In deze paragraaf worden de resultaten van de enquêtes weergegeven. De enquête die is opgesteld door Albron catering is te vinden in bijlage 6. De resultaten zijn in PowerPoint samengevat en zijn te vinden in bijlage 7.

Prijs kwaliteit verhouding.

- De eerste reden om niet in het restaurant te gaan lunchen is omdat de respondenten het te duur vinden;
- De prijs-kwaliteitverhouding van het assortiment wordt als onvoldoende beoordeeld door de respondenten. Soepen, koude en warme snacks worden te duur bevonden.
- De prijs-kwaliteitverhouding wordt als belangrijkste aspect gezien in een bedrijfsrestaurant.

Openingstijden

- 36% heeft behoefte aan ochtendopenstelling. 64% wil dit niet of in beperkte mate.
- De meerderheid is niet te spreken over de openingstijden van het restaurant. Het restaurant moet langer open zijn.
- De meest favoriete openingstijden van de respondenten zijn tussen 11.00 uur en 14.30 uur.

Beoordeling assortiment

- Er mag meer aandacht worden geschonken aan de variatie en de serveertemperatuur van de snacks, soepen en warme gerechten. De variatie van de koude snacks kan ook beter.
- De porties van de warme maaltijden leiden tot ontevredenheid.
- De smaak van het totale assortiment wordt goed bevonden.

Informatievoorziening
De informatievoorziening is onvoldoende. Er heerst veel onduidelijkheid over prijs en assortimentsaankondiging en de informatie bij het product.

Aankleding, sfeer en temperatuur in het restaurant
- Het restaurant is te koud. Dit komt de algemene ervaring van de dienstverlening niet ten goede.
- Op piekmomenten vinden de respondenten het restaurant te druk.
- De respondenten vinden gezelligheid in het restaurant een niet belangrijk aspect.

Routing en het uitgiftegedeelte
- De lange wachtrijen bij de kassa wekken een hoop ergernis bij de respondenten.
- De routing in het restaurant vinden de respondenten onlogisch.

Service en dienstverlening personeel Albron.
- Vakbekwaamheid van het personeel wordt als niet belangrijk aspect beoordeeld.
- De cateringmedewerkers worden goed beoordeeld met betrekking tot service, uiterlijke verzorging, vriendelijkheid en behulpzaamheid.

Overige zaken die zijn behandeld in de enquête 2004:
Wat zijn redenen om niet in het restaurant te lunchen?
- Prijzen zijn te hoog;
- Lunchpakket van huis meenemen;
- Luncht in dichtbij gelegen winkelstraat;
- Lunchwandelen;
- Het restaurant is te koud;
- Het is te druk in het restaurant.

Belangrijke aspecten bedrijfsrestaurant
Belangrijkste aspecten:
- Prijs kwaliteit verhouding;
- Smaak;
- Prijs.

Minst belangrijke aspecten
- Extra diensten;
- Gezelligheid restaurant;
- Vakbekwaam personeel.

Gemiddelde rapportcijfer
Gemiddeld totaal: 5.8

Bezoekersfrequentie
Van alle respondenten is het bezoekersfrequentie als volgt:
VWA: 60 respondenten bezoeken het restaurant minimaal twee keer per week. (87%)
SenterNovem: 162 respondenten bezoeken het restaurant minimaal twee keer per week. (100%).
IWI: 77 respondenten bezoeken het restaurant minimaal twee keer per week. (80%)

Punten die goed scoorden in de enquête:

- *Vergaderservice en extra activiteiten* → Over de extra diensten die Albron aanbiedt, zijn de respondenten erg tevreden. Alles wordt op tijd opgehaald en gebracht.
- *De smaak* → Het totale assortiment wordt goed bevonden;
- *De cateringmedewerkers* → zij worden goed beoordeeld m.b.t. service, uiterlijke verzorging en behulpzaamheid.

5.2 Resultaten Interviews

Het interview bestaat uit een algemeen deel en een deel over assortiment en prijs.

Prijs kwaliteit verhouding.
Dertien respondenten zijn ontevreden over de prijs-kwaliteitverhouding. Het bedrijfsrestaurant is erg duur. Als vergelijkingsmateriaal noemen mensen de dichtbijzijnde winkelstraat waar een lekkerder broodje voor hetzelfde geld kan worden gekocht. Ook hebben de respondenten wel eens gegeten bij de moederorganisaties van IWI, VWA en SenterNovem, te weten Ministerie van Sociale Zaken, Ministerie van Landbouw en Ministerie van Economische Zaken. De respondenten zijn van mening dat zij bij hun moederorganisatie goedkoper uit zijn dan in het bedrijfsrestaurant in het CentreCourt. In de volgende paragraaf zal meer aandacht worden besteed aan deze restaurants in de moederorganisaties.
Zes respondenten zouden overwegen om ergens anders te gaan eten als het restaurant duurder zou worden. De andere negen personen blijven het restaurant trouw.

Openingstijden.
Vier respondenten vinden de tijden goed zoals ze zijn. De overigen elf zijn voorstander van andere openingstijden. Vooral de ochtendopenstelling heeft een voorkeur. Enkelen zouden het ook fijn vinden als het restaurant langer open blijft, om zo in de namiddag nog een tussendoortje te kunnen eten in het restaurant. De langere openingstijden zullen ook bijdragen aan een betere spreiding van de drukte op piekmomenten.

Beoordeling assortiment
De broodmaaltijden, melk en soep zijn erg populair. De snacks worden door sommigen ook gewaardeerd. De salades en de warme maaltijden zijn niet zo populair bij de respondenten. Reden hiervoor is dat de variatie slecht is en dat er 's avonds meestal warm wordt gegeten.
De smaak wordt door iedereen goed bevonden. Door sommigen wordt de temperatuur van de warme snacks en de soep onvoldoende beoordeeld. De presentatie is wel voor verbetering vatbaar. Vooral de warme maaltijden wordt als voorbeeld genoemd; deze is niet zichtbaar uitgestald. Respondenten pleiten voor een voorbeeldbord zodat gezien kan worden hoe het gerecht eruit ziet. Ook kunnen de producten wat aantrekkelijker worden gepresenteerd.
Zes respondenten hebben opmerkingen over de hoeveelheid producten. Ze willen meer variatie in de warme maaltijden. Ook worden de porties te klein bevonden. Het aanbieden van losse segmenten van de warme maaltijden wordt als optie genoemd. Enkelen willen een Hollandse pot.
Twaalf respondenten gaan tussen 12.00 en 13.00 eten (op de piekmomenten). Zij eten op de piekmomenten, omdat zij anders bang zijn dat de producten al uitverkocht zijn. Zij zijn dan ook van mening dat de aanvulling van producten tijdens de lunch verbeterd kan worden.

Informatievoorziening
De aanduidingen worden door acht respondenten goed bevonden en door de andere zeven niet. De zeven respondenten die de aanduidingen onvoldoende beoordelen, pleiten voor meer promotie. Zij zijn ontevreden over de informatie die op de borden staan. De borden worden ook wel eens over het hoofd gezien.

Aankleding, sfeer en temperatuur in het restaurant;
Vier respondenten zijn niet tevreden over de aankleding van het restaurant. Zij zouden meer groen willen zien en een enkeling zou het prettig vinden als er meer twee/vier persoonstafels zouden komen. Elf respondenten zijn erg tevreden over de inrichting en aankleding van het restaurant.
Elf van de vijftien respondenten vinden het te koud en te tochtig in het restaurant.

Routing in het uitgiftegedeelte
Twaalf van de vijftien respondenten zijn ontevreden over de routing in het uitgifte gedeelte. Dit heeft vooral betrekking op de plaatsing van de kassa's. Op piekmomenten vormen de wachtrijen een grote belemmering, omdat de wachtrijen tot aan het uitgiftegedeelte komen. Hierdoor kunnen mensen geen melk meer pakken of moet grote moeite worden gedaan om soep op te scheppen. Vooral bij de contante kassa ontstaan lange wachtrijen. Zij pleiten voor meer spreiding in tijden of het verplaatsen van de kassa's.
De manier waarop mensen betalen is erg wisselend. De chipgebruikers vinden het vooral erg handig dat er een oplaadpunt aanwezig is. Wel is iedereen van mening dat beide betalingsmiddelen moeten blijven bestaan.

Service en dienstverlening personeel Albron.
Iedereen is erg tevreden over de service en dienstverlening van Albron en vindt het personeel aardig en behulpzaam.
De stelling: "Albron levert topkwaliteit en vindt zichzelf veelzijdig, innovatief en succesvol." Hierop is zeer verschillend gereageerd. Iedereen is wel van mening dat Albron geen topkwaliteit levert. De overige aspecten: veelzijdig, innovatief en succesvol werd door iedereen anders beoordeeld.

Overige aspecten

Bezoekersfrequentie
Het restaurant wordt door de respondenten gemiddeld drie keer per week bezocht. De mensen die zijn geïnterviewd betreft zowel fulltimers als parttimers en werken allen in het CentreCourt.

Verbeterpunten restaurant
De meest genoemde verbeterpunten waren:

- Iets doen aan de lange wachtrijen (verplaatsen van kassa's of spreiding in tijden);
- Warme maaltijden verbeteren;
- Temperatuur in het restaurant;
- Prijs-kwaliteitverhouding;
- Het aanvullen van de producten kan beter;
- Openingstijden verlengen.

Rapportcijfer
Het gemiddelde rapportcijfer dat het restaurant word toegekend is een 6,3. Niemand had achteraf nog wat toe te voegen of had wat gemist. Alle aspecten zijn in het interview behandeld.

5.3 Resultaten benchmarkonderzoek

Hieronder worden per aspect de uitkomsten van de drie benchmarkonderzoeken genoemd. Bij elk aspect staan drie antwoorden gegeven door de benchmarkobjecten.

Prijs kwaliteit verhouding
LNV
Uit de prijsvergelijking (te vinden als bijlage 15) kwam naar voren dat voor een bepaald pakket 4 euro moet worden betaald.
SZW
In het bedrijfsrestaurant van SZW moet men voor een bepaald pakket 3,27 euro betalen.
EZ
Gasten van dit bedrijfsrestaurant moeten voor assortiment pakket, 3,63 euro betalen. EZ heeft naast het restaurant ook een grand café, waar men een koffie met een gebakje/broodje kan eten. Hier worden luxe broodjes aangeboden.
CentreCourt
Het pakket kost in CentreCourt 4,30 euro.

Openingstijden
LNV
Het bedrijfsrestaurant is geopend van 8.00 uur – 14.00 uur. Mensen hebben dus de gelegenheid om ook te ontbijten in het restaurant. Van deze ontbijtservice wordt dankbaar gebruik gemaakt.
SZW
Het restaurant is geopend van 11.45 uur – 13.15 uur.
EZ
Het restaurant is geopend van 12.00 uur – 14.00 uur.
CentreCourt
Het restaurant is geopend van 12.00 uur – 14.00 uur

Assortiment
LNV
Het LNV heeft een breed assortiment met vooral veel biologische producten. Er wordt in ruime mate tegemoet gekomen aan de wensen van de klant.
SZW
Het assortiment van SZW is breed en diep. Ze hebben een grote variatie aan brood, zoetwaren, gebak, broodbeleg, dranken en warme gerechten.
EZ
EZ heeft een breed assortiment. Ze beschikken ook over een grand café, waar mensen een kopje koffie met iets lekkers kunnen gebruiken. De warme maaltijden worden in segmenten aangeboden aan de klant, d.w.z. dat de klant zijn eigen warme maaltijd kan samenstellen en niet gebonden is aan één menu. Er is een groot aanbod in deze warme maaltijden.
CentreCourt
Het CentreCourt beschikt over een breed assortiment. Mensen kunnen in het restaurant terecht voor een broodmaaltijd, snacks, soep, salades, warme maaltijden, drank en fruit.

Informatievoorziening
Alle benchmarkobjecten hebben bij de ingang borden staan, waarop is aangeduid wat er op dat moment in het restaurant wordt aangeboden. Ook houden zij een aantal keer per jaar actieweken.

Aankleding, sfeer en temperatuur in het restaurant;
LNV
In het restaurant is gebruik gemaakt van donkere kleuren, zoals donkergroen, bruin, blauw. Ook staan er planten in het restaurant. De donkere kleuren stralen rust en sfeer uit en geven een vertrouwd gevoel.[34] Het restaurant heeft 200 zitplaatsen.
SZW
Het restaurant heeft plaats voor 320 lunchgebruikers. Het is een grote open ruimte maar door de aanwezigheid van grote planten zijn er "afgesloten" hoekjes. De koffiecorners in het SZW hebben een open en informele sfeer.
EZ
Het restaurant heeft ruimte voor ongeveer 200 lunchgebruikers. Het restaurant is groot en ziet er goed verzorgd uit. Het zitgedeelte is duidelijk gescheiden van het uitgifte gedeelte.
CentreCourt
Het restaurant heeft plaats voor 280 gasten op twee verdiepingen. Het restaurant oogt gezellig en heeft de vorm van een halve cirkel. Het restaurant heeft lichte kleuren en er staan grote planten in het restaurant.

Routing en het uitgiftegedeelte
LNV
Het LNV heeft een kleine uitgifte met twee buffeteilanden. In het bedrijfsrestaurant kan alleen contant worden afgerekend. Er is niet gekozen voor de chipknip omdat de investering daarvoor te groot was. Het restaurant beschikt over 4 kassa's wat de doorstroming ten goede komt.
SZW
Er zijn 4 kassa's open op piekmomenten. Het uitgiftegedeelte is groot te noemen. In het bedrijfsrestaurant kan alleen betaald worden met chipknip. SZW werkt al een aantal jaar met deze chipper. Het werkt efficiënter en er is geen geldstroom meer wat de veiligheid en de kans op diefstal verkleint. Er bevinden zich 6 oplaadpunten in het gebouw.
EZ
Mensen in het bedrijfsrestaurant kunnen betalen met de chipknip en contant. Er is ook een oplaadpunt aanwezig. Er is voor beide betalingssystemen gekozen, omdat men de mensen niet wil verplichten een chipknip aan te schaffen. Gasten kunnen op piekmomenten bij drie kassa's afrekenen.
CentreCourt
Net als het ministerie van EZ, kunnen de gasten van het bedrijfsrestaurant betalen met zowel chipknip als contant. Er bevindt zich 1 oplaadpunt in het restaurant. Op piekmomenten zijn er drie kassa's geopend. In het restaurant is sprake van een freeflowsysteem.

Service en dienstverlening personeel bedrijfsrestaurant (beoordeling door de geïnterviewden)
De service en dienstverlening van het personeel wordt goed beoordeeld door alle benchmarkobjecten. De geïnterviewden hadden wel wat verbeterpunten:
LNV
Het restaurant scoort bij de geïnterviewde een 7 Wat zij als verbeterpunt geeft, is het aanbod van het assortiment. Dit aanbod kan naar haar mening breder. De service en dienstverlening van het personeel wordt goed beoordeeld.
SZW
De geïnterviewde is als klant erg te spreken over de kwaliteit van het restaurant. Zij beoordeelt het restaurant met een voldoende. Als verbeterpunt geeft zij de aanvulling tij-

[34] http://www.omgangsvormen.nl/kleuren.htm

dens de lunch. De uitstraling en professionaliteit van het personeel laat nog wat te wensen over.
EZ
Het restaurant scoort voor de geïnterviewde een 7. Er is een goede prijs-kwaliteit verhouding en een gevarieerd aanbod. De inrichting van het zitgedeelte kan naar zijn mening wel beter en sfeervoller. De service en dienstverlening van het personeel wordt goed beoordeeld
CentreCourt
Uit het laatste klanttevredenheidsonderzoek scoorde het restaurant bij de gast gemiddeld een 5,8. De service en dienstverlening van Albron wordt door de respondenten in het laatste klanttevredenheidsonderzoek als goed beoordeeld.

Contractvorm
LNV
Het ministerie van LNV heeft de cateraar Sodexho in huis en heeft hiermee een contract op basis van een vaste aanneemsom gesloten. Zij hebben hier in 2001 voor gekozen omdat het geen administratieve rompslomp met zich mee brengt. Ze wilden graag een vast bedrag per maand aan de cateraar betalen. Het restaurant is deels gesubsidieerd. Over een paar maanden gaat LNV opnieuw aanbesteden. Zij zullen na deze aanbesteding kiezen voor een contract op basis van openboek.
SZW
Het ministerie van SZW heeft de cateraar ECS catering in huis en heeft hiermee een openboek contract gesloten Hiervoor is destijds gekozen omdat op die manier goed inzicht bestaat in de kosten. Ook wil SZW zelf het beleid bepalen. Het restaurant in SZW wordt voor een groot gedeelte gesubsidieerd.
EZ
Het ministerie van EZ heeft de cateraar Albron in huis en heeft hiermee een openboek contract gesloten. EZ heeft destijds hiervoor gekozen omdat op die manier goed inzicht bestaat in de kosten. Ook wil EZ zelf het beleid bepalen. Het restaurant wordt gedeeltelijk gesubsidieerd.
CentreCourt
De opdrachtgevers hebben met de cateraar een contract gesloten op basis van een vaste aanneemsom. IWI, VWA en SenterNovem hebben destijds voor deze contractvorm gekozen omdat zij eenmalig een vast bedrag wilden betalen aan de cateraar.

Het uitvoeren van klanttevredenheidonderzoeken
LNV
Er worden niet jaarlijks klanttevredenheidsonderzoeken gehouden. Hier is bewust voor gekozen, omdat hieruit mogelijk reacties naar voren komen die vragen om actie. Wanneer er een negatief punt uit het onderzoek vloeit, dan moet dit aangepakt worden en dat kost geld. Het eetpatroon wordt niet in kaart gebracht. LNV kent geen specifieke klachtenprocedure voor het restaurant. Wanneer mensen klachten hebben, dan kunnen zij die kwijt bij het cateringpersoneel. In april 2005 is bij LNV een nieuw aanbestedingstraject in gang gezet. Hiervoor is een klanttevredenheidsonderzoek gehouden. Het restaurant werd beoordeeld met een 7. Met de uitkomsten van dit onderzoek zal rekening worden gehouden bij de opzet van een nieuw bedrijfsrestaurant.
SZW
Klanttevredenheid wordt elk jaar gemeten onder de gebruikers. Het SZW krijgt hierbij hulp van een extern bedrijf. SZW vindt het belangrijk om dit te doen om op die manier optimaal aan de wensen te voldoen van de klant. De uitkomsten van het laatste onderzoek toonden aan dat het restaurant als onvoldoende werd beoordeeld. Hiervoor zijn actiepunten opgesteld om volgend jaar weer boven de maat te scoren. SZW hanteert bij deze onderzoeken

geen cijfers maar beoordelen de cateringdienst met onvoldoende/redelijk/voldoende/ prima. Het eetpatroon is in kaart gebracht aan het begin van het contract. Het SZW heeft gekozen voor een breed en diep assortiment. SZW hanteert een klachtensysteem. In het restaurant zijn kaartjes te vinden waarop een klacht kan worden geschreven. Deze kaartjes komen dan terecht bij de cateringmanager die vervolgens deze klachten afhandelt.
EZ
Er worden eens per jaar kleine evaluaties gehouden. Maar de echte complete klanttevredenheidsonderzoeken worden eens per twee jaar uitgevoerd in de vorm van enquêtes. Het laatste grote onderzoek scoorde als gemiddeld cijfer een 7. Wanneer de uitkomst goed is, dan wordt het cateringpersoneel hiervoor beloond. In het restaurant staan kaartjes waarop mensen kunnen aangeven hoe zij de kwaliteit beoordelen van hetgeen zij hebben gegeten in het restaurant. Deze kaarten kunnen zij in een bus deponeren, die weer terecht komen bij de cateringmanager. Hierop kunnen ook klachten worden geschreven. De cateringmanager neemt deze kaarten in behandeling en bij eventuele klachten worden deze zo snel mogelijk behandeld.
CentreCourt
In het CentreCourt worden niet periodiek klanttevredenheidsonderzoeken gehouden. De reden hiervoor is dat de opdrachtgevers willen voorkomen dat de mensen enquêtemoe worden. Er is ook geen specifieke klachtenprocedure aanwezig.

Aantal bezoekers
LNV
Het restaurant heeft per dag 550 bezoekers. Dit is 36% van het totale aantal pandbewoners.
SZW
Het restaurant heeft een bezoekersaantal van ongeveer 500 per dag. Dit is 25% van het totale aantal pandgebruikers.
EZ
Ongeveer 250 mensen per dag maken gebruik van het bedrijfsrestaurant. Dit is 33% van het totale aantal pandbewoners.
CentreCourt
345 gasten per dag bezoeken het bedrijfsrestaurant. Dit is 28% van het totaal aantal pandbewoners.

5.4 Resultaten mini enquête

In de onderstaande tabel wordt de nadruk gelegd op de negatieve uitkomsten.

Stelling	% niet eens
Ik heb lekker gegeten	1%
Ik heb waar voor mijn geld gekregen	59%
Het restaurant oogt gezellig	38%
De temperatuur is hier goed	68%
Ik ben tevreden over de openingstijden	17%
Ik werd snel geholpen bij de kassa	15%

Tabel 5

Er hebben 44 mannen (65%) en 24 vrouwen (35%) de enquête ingevuld. Dit geeft een totaal van 68 respondenten. De tijdstippen waarop de respondenten eten in het restaurant verschilt:

- 12.00 – 12.30: 47%
- 12.30 – 13.00: 41%
- 13.00 – 13.30: 11%
- 13.30 – 14.00: 1%

Beoordeling assortiment
1 % van de respondenten heeft niet lekker gegeten in het restaurant. 6% van de respondenten heeft over deze stelling geen mening. De overige respondenten zijn wel tevreden over het assortiment (93 %). Zij beoordelen de kwaliteit wellicht middelmatig of hebben mogelijk geen zin zich hierover uit te spreken. Met betrekking tot het eten zijn er enige opmerkingen gemaakt:

- vegetarisch assortiment is slecht;
- enkele respondenten missen omelet/uitsmijter;
- weinig variatie;
- porties van de warme maaltijden zijn te klein;
- aanvulling van het assortiment tijdens de lunch is voor verbetering vatbaar;
- losse componenten voor de warme maaltijden, worden door de respondenten gemist.

Prijs kwaliteit
Deze stelling is door een geruime meerderheid niet positief beoordeeld. Maar liefst 59% is het niet eens met de stelling dat de prijs-kwaliteitverhouding goed was. Hieruit kan worden opgemaakt dat de meerderheid de prijzen in het restaurant te duur vindt. De mensen vinden de prijs zo hoog, dat er 20 keer bij “overige opmerkingen” nog eens extra aandacht aan is besteed.

Gezelligheid restaurant
38 % van de respondenten is niet tevreden over de gezelligheid en inrichting van het restaurant. 55% is het wel eens met de stelling. 7% heeft hierover geen mening. Er zijn ook opmerkingen gemaakt over de inrichting van het restaurant: sommigen vinden het restaurant te kaal en er zijn ook respondenten die muziek en bloemen missen in het restaurant.

Temperatuur restaurant
46 respondenten, oftewel 68%, is ontevreden over de temperatuur in het restaurant. 31% is wel tevreden over de temperatuur en 1% heeft hierover geen mening. De temperatuur in het restaurant wordt over het algemeen als te laag beschouwd. Bij de opmerkingen zijn er totaal dertien respondenten die nog eens extra benadrukken dat het te koud is in het restaurant.

Openingstijden
17% van de respondenten is het niet eens met deze stelling. 82% is dit wel en dus tevreden over de openingstijden zoals ze nu zijn. Bij de opmerkingen plaatsen twee respondenten de mededeling dat het restaurant eerder open moet.

Snel geholpen bij de kassa.
De meeste respondenten zijn snel geholpen bij de kassa. 15% van de respondenten is het hiermee niet eens. Dit deel bezocht het restaurant op een piekmoment, tussen 12.00 en 13.00 uur. Met betrekking tot de wachtrijen die ontstaan in het restaurant op piekmomenten is het volgende nog opgemerkt:

- De kassa’s verplaatsen voor een betere doorstroming;
- Wachtrijen zijn te lang;

- De routing is slecht.

5.5 Praktijkonderzoeken in relatie tot het literatuuronderzoek

Kwaliteit en klanttevredenheid zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Kwaliteit van de producten en dienstverlening kan alleen worden bepaald door degene die de dienst afneemt: de klant. Om deze kwaliteit te meten zijn er praktijkonderzoeken verricht, ofwel vier klanttevredenheidonderzoeken.
Tijdens de uitvoering van de praktijkonderzoeken is naar voren gekomen dat iedereen een ander denkbeeld heeft als het gaat om een goede kwaliteit in het bedrijfsrestaurant. De een vind het heel belangrijk dat het restaurant gezellig is en deze moet dienen als ontspanningsruimte met een ongedwongen sfeer, terwijl de ander veel waarde hecht aan een hoogwaardig kwalitatieve lunch tegen een goede prijs en de inrichting van het restaurant bijzaak is. De constatering dat kwaliteit een subjectief begrip is, wordt hiermee bevestigd. Iedereen ervaart kwaliteit anders.
De trends die op dit moment spelen in de horecabranche zijn behoefte naar meer gemak en de behoefte naar een grotere belevenis. Bovendien willen klanten serieus worden genomen. Deze trends kwam ook duidelijk naar voren uit het praktijkonderzoek. Wanneer er niet wordt voldaan aan de verwachtingen van de klant, blijft deze weg en gaat ergens anders zijn lunch eten. Ook gebeurt het steeds vaker dat mensen hun lunch mee van huis nemen (zo blijkt ook uit het Nationale Cateringonderzoek).
Uit de resultaten van de praktijkonderzoeken is gebleken dat een aantal aspecten onvoldoende beoordeeld zijn. De verwachting komt niet overeen met de ervaringen die de gast opdoet in het bedrijfsrestaurant. Het bedrijfsrestaurant levert dus niet wat de klant verwacht, wat de klanttevredenheid met betrekking tot deze aspecten niet ten goede komt.
Kwaliteit kan vanuit verschillende dimensies bekeken worden. De respondenten van de praktijkonderzoeken bekijken de kwaliteit van het bedrijfsrestaurant vanuit de waardegerichte benadering, ofwel kwaliteit wordt beschouwd in relatie tot de prijs. Prijs kwaliteit verhouding is in de ogen van de respondenten van het praktijkonderzoek een belangrijk aspect om een product of dienst mee te beoordelen.

Niet alleen de klanten hebben een andere kijk als het gaat over de producten en diensten van een bedrijfsrestaurant, maar ook de opdrachtgevers zelf. Een Commissie van Beheer, waarin één vertegenwoordiger zit van de desbetreffende organisatie, voert overleg met de cateraar. Structureel vindt er overleg plaats tussen deze commissie en de cateraar.
Tussen de drie opdrachtgevers bestaat enige discrepantie als het gaat over het beleid en nieuwe ideeën voor het bedrijfsrestaurant. Zo vindt VWA de assortimentsprijzen te hoog, terwijl de vertegenwoordiger van IWI hier geen problemen mee heeft. Deze uiteenlopende meningsverschillen leiden soms tot discussies.

Conclusies

Onderstaand wordt nader ingegaan op de conclusies die getrokken kunnen worden op grond van de belangrijkste uitkomsten van het literatuuronderzoek, enquêtes, interviews, benchmarkonderzoeken en de mini-enquête.
De conclusies zijn gerangschikt naar de gebruikte aspecten:

- Prijs kwaliteit verhouding;
- Openingstijden;
- Beoordeling assortiment;
- Informatievoorziening;
- Aankleding, sfeer en temperatuur in het restaurant;
- Routing van het uitgiftegedeelte;
- Service en dienstverlening personeel Albron.

Ter verduidelijking onderstaand de probleemstelling:

"Welke maatregelen moeten door de opdrachtgevers en de cateraar voor het bedrijfsrestaurant genomen worden om de service en kwaliteit optimaal af te stemmen op de wensen en verwachtingen van de klanten met als doel een hoger bezoekersaantal en een hogere omzet te genereren?"

Literatuur onderzoek
De consument wordt steeds veeleisender en kritischer. Alleen het aanbieden van een lunch is tegenwoordig niet meer voldoende; ze willen wat beleven in een bedrijfsrestaurant. De verwachtingen die de consument heeft, worden steeds hoger wat ook tot gevolg heeft dat er steeds meer moeite moet worden gedaan om de klant tevreden te krijgen en te houden. De kwaliteit van de producten en diensten moet dus telkens worden verbeterd om te voldoen aan de verwachtingen van deze klant.
De belangrijkste trends die op dit moment spelen binnen de bedrijfscatering, zijn:

- aanpassingen van de aankleding van zowel het personeelsrestaurant als van het assortiment;
- alles moet gericht zijn van op lifestyle van klanten. "Fun" is een belangrijk aspect bij deze lifestyle, zoals presentatie, decoratie, sfeer en verlichting;
- uit onderzoek is naar voren gekomen dat gebruikers van bedrijfskantines graag meer gezonde voeding in de bedrijfskantines ziet. Vooral fruit en salades worden populair;

In het bedrijfsrestaurant in het CentreCourt zijn deze trends niet voldoende terug te vinden. Zo blijkt uit de praktijkonderzoeken waarin naar voren komt dat de inrichting en het assortiment voor verbetering vatbaar is. In dit onderzoek wordt kwaliteit vooral bezien vanuit de waardegerichte benadering. D.w.z. kwaliteit wordt beschouwd in relatie tot de prijs.

Prijs/kwaliteit verhouding.
De prijs/kwaliteit verhouding wordt als onvoldoende beoordeeld. De kwaliteit van het assortiment wordt wel als goed beoordeeld, maar de prijs die daarvoor betaald moet worden, wordt over het algemeen als te hoog beschouwd. Wanneer de prijzen hoger worden, zullen de meeste respondenten overwegen om niet meer in het restaurant te gaan eten. De bezoekers van het restaurant vinden het assortiment te duur. In het CentreCourt moet men het meeste betalen voor een samengesteld assortimentpakket, namelijk € 4,30 (zie bijlage 13). Deze prijsvergelijking is behandeld in het benchmarkonderzoek waarin vier

bedrijfsrestaurant met elkaar worden vergeleken met betrekking tot de prijs. De goedkoopste uit de prijsvergelijking was het Ministerie SZW met € 3,27.

Openingstijden.
De openingstijden van het personeelsrestaurant worden door de respondenten als te kort beoordeeld. De respondenten pleiten voor langere openingstijden, omdat zij dan ook op andere tijdstippen hun lunch kunnen gebruiken maar ook verwachten zij dat de langere openingstijden een spreiding van de drukte zal betekenen. Uit de benchmark is naar voren gekomen dat een ontbijtservice tot grote tevredenheid stemt bij gasten van een bedrijfsrestaurant.

Assortiment
Het assortiment wordt als voldoende beoordeeld door de respondenten. Wel kan wat gedaan worden aan de variatie en presentatie van de warme maaltijden. Ook de porties van de warme maaltijden wordt door een deel van de respondenten als onvoldoende beoordeeld: deze worden als te klein ervaren. De warme gerechten zijn verborgen in grote au bain marie bakken waardoor de gasten niet kunnen zien hoe de warme maaltijd eruit ziet. Daarnaast meent een deel van de respondenten dat het bij-/aanvullen van producten ook voor verbetering vatbaar is.

Informatievoorziening
Uit de enquête 2004 en de diepte interviews kwam naar voren dat de prijs- en assortimentsaanduiding voor verbetering vatbaar zijn. De borden en aanduidingen worden vaak over het hoofd gezien, terwijl ze wel aanwezig zijn in het restaurant.

Aankleding, sfeer en temperatuur in het restaurant
In de praktijkonderzoeken is niet naar de mening over de aankleding van het restaurant gevraagd. Hieruit kwam naar voren dat ongeveer tweederde van de respondenten tevreden is over de inrichting en sfeer. De overige 33% is niet tevreden over de inrichting. Zij vinden het zitgedeelte kaal en zijn niet tevreden over de grote tafels en de sfeer. Tijdens het benchmarkonderzoek is opgemerkt dat alle bedrijfsrestaurants gezellig en knus zijn ingericht. Ze stralen warmte en gezelligheid uit. Er word gepleit voor meer kleur, meer groen, muziek en intieme hoekjes in het restaurant van CentreCourt.
Veel respondenten vinden het restaurant te koud en te tochtig. Dit kwam naar voren in de enquêtes, interviews en mini-enquête. Dit punt wekt grote ontevredenheid bij de respondenten.

Routing van het uitgiftegedeelte
Ondanks het invoeren van de chipknip, wordt er toch geklaagd over de wachtrijen op de piekmomenten. Vooral ontstaan er lange wachtrijen bij de kassa waar contant kan worden afgerekend. Deze kassa kan drie personen per minuut verwerken, terwijl de chipkassa er zes per minuut kan verwerken. De rijen komen vaak tot het uitgiftegedeelte wat erg belemmerend is voor diegene die zijn eten aan het pakken is. In het CentreCourt staan de kassa's te dicht op het uitgifte gedeelte. Men moet soms zo lang in de rij staan, dat het eten bij het consumeren koud is geworden.

Service en dienstverlening personeel Albron
De service en dienstverlening van het personeel van Albron wordt als goed beoordeeld door alle respondenten. Het personeel van het restaurant is behulpzaam en vriendelijk.

Onderlinge verstandhouding tussen drie opdrachtgevers
In het CentreCourt zijn drie organisaties gevestigd die allemaal gebruik maken van het bedrijfsrestaurant. Deze drie organisaties zijn ook de opdrachtgevers van de cateraar Albron. Alle drie de vertegenwoordigers van de Comissie van Beheer (CvB) van de organisaties hebben andere ideeën over het beleid van het bedrijfsrestaurant. De discrepantie tussen de drie partijen is aanwezig, wat communiceren en onderhandelen over bepaalde kwesties soms bemoeilijkt. Waar de ene organisatie vindt dat de prijzen in een restaurant veel te hoog zijn, is de andere organisatie van mening dat de prijsstelling alleszins redelijk is. De moeilijkheidsgraad in de onderhandelingen is voorts dat de moederorganisaties van twee opdrachtgevers (de ministeries van LNV en SZW) overeenkomsten zijn aangegaan met een andere cateraar voor hun hoofdvestiging. Niet altijd zijn standpunten van de drie organisaties goed uitgekristalliseerd voordat ze in het overleg met Albron aan de orde komen.

Aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende subprobleemstellingen:

- Welke maatregelen moeten genomen worden om de klanttevredenheid te verbeteren?
- Wat zijn de financiële, personele en organisatorische consequenties voor de opdrachtgevers en Albron Catering?
- Op welke manier kan de gewenste situatie geïmplementeerd worden?

De onderstaande aanbevelingen zijn gebaseerd op de conclusies zoals die zijn genoemd in het vorige hoofdstuk. De aspecten die zijn onderzocht in de praktijkonderzoeken, een vertaling van de vijf ServQual dimensies, zullen weer terugkomen in de aanbevelingen:

- Openingstijden;
- Prijs kwaliteit verhouding;
- Beoordeling assortiment;
- Informatievoorziening;
- Aankleding, sfeer en temperatuur in het restaurant;
- Routing en het uitgiftegedeelte;
- Service en dienstverlening personeel Albron.

Vervolgens zal een investeringsbegroting worden gegeven en zal worden ingegaan op de personele en organisatorische consequenties van de aanbevingen. Als afsluiting zal een plan van aanpak worden gegeven om de aanbevelingen zo goed mogelijk te implementeren.
De adviezen zullen bijdragen aan een verhoging van de service en kwaliteit van de producten en diensten in het bedrijfsrestaurant, waardoor de ervaringen van de klant optimaal overeenkomen met de wensen en verwachtingen die zij hebben over het bedrijfsrestaurant.

---

1. Openingstijden.
Uit de resultaten van de interviews en enquêtes blijkt dat het grootste deel van de respondenten flexibelere openingstijden wenst. Op grond van de onderzoeken kan worden geconstateerd dat de meerderheid van de respondenten favoriete openingstijden van 11.00 uur tot 14.00 uur zullen zijn. Dit is een uur langer dan de huidige openingstijden. Uit het benchmarkonderzoek kwam naar voren dat flexibele openingstijden tot tevredenheid stemmen. Door het restaurant eerder open te stellen zal de spreiding van bezoekers binnen deze openingstijden worden verbeterd. Er is niet gekozen voor eerdere openingstijden (ontbijtservice), omdat daar een beperkte vraag naar is bij de respondenten.
Het verruimen van de openingstijden met een uur zal mogelijk zijn door een kok aan te stellen. De lunch wordt op dit moment bereid door de cateringmedewerkers. Dit zal in het vervolg voor het grootste gedeelte uitgevoerd worden door een kok. Er hoeven zich op die manier minder cateringmedewerkers bezig te houden met de bereiding van het eten. De tijd die over blijft kan worden besteed aan de andere voorbereidingen die uitgevoerd moeten worden voor de lunch. Op de volgende pagina is schematisch weergegeven op welke manier de nieuwe medewerkers worden ingepland.

De werktijden van de cateringmedewerkers zijn nu:

Medewerkers	Aantal personen per dag	Werktijden	Aantal uren per dag
Cateringmanager	2	8.00 - 16.30	8
Cateringmedewerker	1	9.00 - 15.30	6
Cateringmedewerker	1	9.30 - 16.00	6
Cateringmedewerker	5	9.00 - 14.30	5

Tabel 6

Door het team met twee medewerkers uit te breiden, ontstaat er het volgende schema:

Medewerkers	Aantal personen per dag	Werktijden	Aantal uren per dag
Cateringmanager	2	8.00 - 16.30	8
Kok	1	8.00 - 14.30	6
Cateringmedewerker	1	9.00 - 15.30	6
Cateringmedewerker	1	9.30 - 16.00	6
Cateringmedewerker	5	9.00 - 14.30	5

Tabel 7

Door het aanstellen van een extra kracht, zullen de personeelskosten gaan stijgen. De kok zal zes uur per dag werkzaam zijn in het bedrijfsrestaurant.
Aanbevolen wordt om een proefperiode van zes maanden te hanteren om zodoende een goed beeld te krijgen van de invloed van de verruiming van de openingstijden op zowel het bezoekersaantal als op de werkdruk van de medewerkers. Als na een half jaar blijkt dat een uur eerder open succesvol is, zouden de opdrachtgevers kunnen overwegen om het restaurant nog vroeger open te stellen (via het aanbieden van ontbijtservice). Hieraan zijn wellicht ook extra personeelskosten verbonden.

2. Prijs-kwaliteit verhouding verhogen door de presentatie en het assortiment te verbeteren.

Men zou de prijs/kwaliteit verhouding kunnen verhogen via aanpassingen in de presentatie en het assortiment. Hierdoor zal de prijs/kwaliteitsperceptie verbeterd worden en de gast zal de kwaliteit van het restaurant bezien vanuit een gebruikersgerichte benadering, ofwel: Hoe meer een product of dienst aan de eisen van de consument voldoet, hoe hoger de kwaliteit wordt beoordeeld. Mogelijke aanpassingen in de presentatie:

- De warme maaltijden beter presenteren door een voorbeeldbord neer te zetten bij de uitgifte van de warme maaltijden. Hierdoor kunnen mensen zien hoe het eten eruit ziet en kan het nuttigen van een warme maaltijd aantrekkelijker worden gemaakt.

- In de voorgaande aanbeveling over openingstijden is vermeld dat er een kok wordt aangesteld om te helpen bij de voorbereidende werkzaamheden. Deze kok kan tijdens de lunch achter de warme maaltijden gaan staan om de gasten te helpen bij het opscheppen hiervan. Achter de warme counter is ook een bakplaat aanwezig waarop men kleine gerechten kan bereiden. De kok kan met behulp van deze bakplaat ter plekke uitsmijters of andere lekkernijen klaarmaken voor de gast. Een "zichtbare" kok zal een positieve beleving opleveren bij de gasten van het bedrijfsrestaurant. Bovendien zal deze aanbeveling de kwaliteit van de actieve service verhogen. Door een kok te integreren in de lunch, wordt de trend naar een grote beleving onder de consument nageleefd.

- De aanvulling van producten tijdens de lunch behoeft verbetering. Het assortiment wordt tijdens de lunch al nauwlettend in de gaten gehouden op aanvulling, maar een deel van de respondenten is hierover toch ontevreden. Het uitgiftegedeelte kenmerkt zich door een free-flowsysteem en dit heeft als nadeel dat de aanvulling tijdens de lunchpauze moeizamer is, omdat het transport tussen de binnenkomende lunchgebruikers moet plaatsvinden. Dit kan belemmerend werken. Het is contractueel afgesproken dat de beschikbaarheid van het assortiment tussen 12.00 – 13.45 uur 100% moet zijn. In het laatste kwartier is de beschikbaarheid 85%. Het verbeteren van het aanvullen van het assortiment tijdens de lunch, zorgt er ook voor dat de gasten buiten de piekmomenten gaan eten, omdat zij nu zekerder zijn van de aanwezigheid van de producten.

- Er is op dit moment geen specifieke klachtenprocedure aanwezig in het bedrijfsrestaurant in het CentreCourt. Om zo goed mogelijk in de gaten te houden wat er onder de consument speelt en om optimaal te voldoen aan zijn verwachtingen, kan er een SOK (Suggesties, Opmerkingen en Klachten) procedure in gang worden gezet. Dit kan worden gerealiseerd door bij de kassa in het bedrijfsrestaurant SOK kaarten te plaatsen. De gast van het bedrijfsrestaurant kan op die manier zijn mening uiten. De kaarten kunnen worden gedeponeerd in een brievenbus die bij de ingang kan worden gehangen. Een voorbeeld van een SOK kaart is te vinden in bijlage 16. Een klachtenprocedure heeft als doel om de klant de gelegenheid te geven om opmerkingen en/of vragen mee te delen. Bovendien weten de cateraar en de opdrachtgevers waar eventuele knelpunten of juist kansen liggen. Mensen met klachten/opmerkingen zullen door de cateringmanager worden benaderd om zo de kwestie bespreekbaar te maken en eventueel op te lossen. De suggesties, opmerkingen en klachten worden ook bespreekbaar gemaakt in het reguliere overleg tussen de Comissie van beheer en de rayonmanager van Albron.

- Om optimaal te voldoen aan de wensen van de klant wat betreft het aanbod van het assortiment, dient beter inzicht worden verkregen in het eetpatroon van de gast. Dit kan worden gemeten met de Albron Consumentenmonitor. Deze monitor brengt de behoeften van de gasten afzonderlijk in kaart met als doel om het assortiment nog beter te laten aansluiten bij de wensen van de klant. Bij de Monitor worden vijf verschillende typen profielen onderscheiden:
  - Grote eter;
  - Lekkerbek;
  - Bewuste eter;
  - Mobiele eter;
  - Traditionele eter.

  Deze profielen komen altijd in meer of mindere mate terug in ieder bedrijf. Dankzij die profielen is het mogelijk om maatwerk te leveren en een assortiment samen te stellen dat op ieders smaak is afgestemd. Het uitvoeren van de consumentenmonitor zal bijdragen aan een betere prijskwaliteit verhouding en een grotere klanttevredenheid want het assortiment wordt beter toegespitst op de behoeften van de klant. Om de consumentenmonitor uit te voeren is nodig:
  - het aantal pandbewoners per bedrijf;
  - naam contactpersoon van de organisatie (drie contactpersonen);
  - tijdsduur van de test.

  De test komt op het intranet van de betreffende organisatie te staan. De test kan ook uitgevoerd worden op www.watvooreterbenjij.nl. Als extra stimulans om de test in te vullen, kunnen de organisaties kortingsbonnen ter waarde van bijvoorbeeld 2 euro uitdelen aan degenen die de test hebben ingevuld. Deze kortingsbon-

nen kunnen worden uitgegeven in het bedrijfsrestaurant. De consumentenmonitor is een steekproefonderzoek, hetgeen betekent dat het niet mogelijk is om 100% respons te krijgen. De respons is geraamd op 600 respondenten.

- In het CentreCourt worden op dit moment niet jaarlijks klanttevredenheidsonderzoeken gehouden. Hier is voor gekozen omdat de opdrachtgevers hiermee willen voorkomen dat de mensen enquêtemoe worden. Toch geniet de aanbeveling om deze klanttevredenheidsonderzoeken jaarlijks af te nemen onder de gebruikers van het CentreCourt. Op deze manier wordt getoetst hoe het gesteld is met de klanttevredenheid. Met de uitkomsten kan een helder beeld worden verkregen hoe waargenomen kwaliteit in het restaurant wordt ervaren en kunnen eventuele tekortkomingen op het gebied van service en kwaliteit achterhaald worden.

---

3. De prijzen van het assortiment verlagen
Uit de onderzoeken blijkt dat men de prijzen in het restaurant te hoog vindt. Het gevolg is dat mensen buiten de deur gaat eten. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat er door de cateraar nog geen prijsverhogingen zijn doorgevoerd omdat ook Albron weet dat de gebruikers van het restaurant de prijzen te hoog vinden.
Het aanpassen van de prijzen kan alleen indien het contract met Albron wordt aangepast. Dit kan gerealiseerd worden op de volgende manieren:

- Er kunnen tussentijdse wijzigingen in het contract worden doorgevoerd. Dit dient te gebeuren in overleg met Albron. Ook dienen de opdrachtgevers een gezamenlijk standpunt in te nemen met betrekking tot de wijzigingen die in het contract kunnen worden aangebracht.
- Na de contractperiode (31 augustus 2006), kan er voor gekozen worden om te veranderen van contractvorm, bijvoorbeeld door te kiezen voor een openboek contract. Er is dan vrij inzicht in de kosten en het beleid kan door de opdrachtgevers zelf worden bepaald.
- Na de contractperiode ervoor kiezen om de catering opnieuw Europees te gaan aanbesteden.
- De drie opdrachtgevers van de cateraar kunnen er ook voor kiezen om het restaurant na de contractperiode meer te subsidiëren. Dat betekent dat de maandelijkse aanneemsom die de opdrachtgevers moeten betalen voor het bedrijfsrestaurant, wordt verhoogd. Het restaurant extra subsidiëren zal ten gunste komen van de gasten want zij betalen dan een lagere verkoopprijs.

---

4. Informatievoorziening
De volgende adviezen worden gedaan met betrekking tot het verbeteren van de informatievoorziening.

- Om meer bezoekers te trekken naar het bedrijfsrestaurant, zal het bedrijfsrestaurant meer promotie kunnen maken. Het weekmenu kan per mail verstuurd worden naar alle pandbewoners van CentreCourt. Dit kan worden gedaan door binnen iedere organisatie een aanspreekpunt te benoemen. De cateringmanager stuurt het weekmenu naar deze personen en hij/zij zorgt ervoor dat de informatie weer terecht komt bij de gehele organisatie. Deze contactpersoon kan een vertegenwoordiger zijn uit de Comissie van Beheer, maar kan ook een andere medewerker zijn van de facilitaire afdeling van de drie organisaties. Er kan ook voor worden gekozen om het weekoverzicht te plaatsen op het intranet van de organisatie.

- De prijs- en assortimentsaanduiding in het restaurant wordt door een deel van de respondenten als onvoldoende beoordeeld. Het assortiment wordt op dit moment goed en duidelijk aangeduid. Het assortiment en het dagmenu worden nu aangeduid op A-4 formaat en staan op standaards bij het bestek. Het verdient aanbeveling om de aanduidingen te presenteren op A-3 formaat. Dit formaat is groter en zal de gasten van het bedrijfsrestaurant eerder opvallen.

5. Aankleding en sfeer in het restaurant

Gezien de uitkomsten van de praktijkonderzoeken en de trend dat de aankleding een belangrijk punt is in een bedrijfsrestaurant, kan gesteld worden dat de aankleding veranderd dient te worden om zo meer sfeer en gezelligheid te creëren. Om dit te realiseren, kunnen de volgende acties worden uitgevoerd:

- Fleurige planten met bloemen plaatsen op de tafels van het restaurant. In bijlage 17 zijn voorbeelden te zien van de planten die kunnen worden geplaatst op de tafels in het bedrijfsrestaurant.
  De drie organisaties hebben een plantenonderhoudscontract met Zuidkoop B.V. Zij zijn verantwoordelijk voor het onderhoud van de planten in het bedrijfsrestaurant. Er kan gekozen worden voor een plantenarrangement. Bij het maandelijkse bezoek van de verzorging van de huidige interieurbeplanting, worden ook direct nieuwe planten op de tafels geplaatst. De potten worden in bruikleen gegeven. Gezien de grootte van de tafels wordt geadviseerd om twee stuks planten per tafel te plaatsen. Omdat er op de begane grond meer lunchgebruikers zijn, kunnen op die tafels twee planten worden geplaatst op elke tafel en op de eerste verdieping één plant per tafel.

- Een toegang maken tot de binnentuin en het plaatsen van een miniterras. Mensen kunnen dan buiten eten als het goed weer is. Het CentreCourt beschikt over een mooie binnenplaats die voor alle gebruikers van het gebouw toegankelijk is. Deze tuin is semi-openbaar. De binnentuin is thans niet te betreden via het bedrijfsrestaurant. Wanneer het mooi weer is, zullen mensen de behoefte hebben om buiten te lunchen. Door een toegang te maken naar de binnentuin via het bedrijfsrestaurant en het aanleggen van een miniterras, kan dit punt worden gerealiseerd. Wel moet voor het aanleggen van een terras een vergunning worden aangevraagd en dienen er goede afspraken te worden gemaakt over de beveiliging.

- Om een betere sfeer te creëren, geniet het aanbeveling om een muziekinstallatie aan te schaffen om het restaurant te voorzien van gezellige muziek. Om deze aanbeveling te realiseren, wordt het systeem van Alcas geadviseerd. Het gaat om het Direct Music Satelite systeem. Met dit systeem komt muziek binnen via een satelietverbinding. Er wordt bij Alcas passende muziek gevonden die past bij het bedrijfsrestaurant. De satelliet en de decoder wordt aangesloten op een geluidsinstallatie. [35] In bijlage 19 is een prijslijst te vinden van de producten van Alcas.

[35] http://www.alcas.nl/music.html

6. Temperatuur in het restaurant
Sinds de inhuizing in CentreCourt zijn er klachten over de temperatuur in het gebouw. Na een jaar waarin alle seizoenen zijn gepasseerd, kan worden geconcludeerd dat de ventilatie in het gebouw sterk is verbeterd. Een ventilatiesysteem kan pas goed ingeregeld worden als alle seizoenen zijn gepasseerd.
Momenteel ligt de dagtemperatuur in het restaurant op 22 graden. In het restaurant wordt de temperatuur door respondenten toch nog te laag bevonden. Dit kan veroorzaakt worden doordat het restaurant een grote open ruimte is met hoge plafonds en grote ramen.
Om het probleem te verhelpen, geniet het aanbeveling om door de Rijksgebouwendienst (RGD) metingen te laten verrichten. De RGD is gebouwbeheerder van alle panden waarin de overheid werkzaam is dus ook van het CentreCourt. Ook zal aan de RGD de vraag dienen te worden gesteld of de huidige temperaturen in overeenstemming zijn met het Programma van Eisen zoals dat ook voor het bedrijfsrestaurant is opgesteld.
Wellicht dat er bouwkundige aanpassingen dienen te worden gedaan om de temperatuur op een aanvaardbaar niveau te krijgen. Dit wordt dan uitgevoerd door de leverancier TCL (**T**echnisch Bureau voor **C**entrale verwarming en **L**uchtbehandeling). Te denken valt aan het plaatsen van grotere radiatoren of het verrichten van aanpassingen in het ventilatiesysteem.
Wanneer er bouwkundige aanpassingen worden verricht, zal dit gebeuren in het kader van garantiebepalingen. Het valt onder de garantiebepaling, omdat het CentreCourt een nieuw gebouw is (drie jaar oud).

7. Routing en het uitgiftegedeelte.
Uit de klanttevredenheidsonderzoeken is naar voren gekomen dat mensen erg ontevreden zijn over de lange wachtrijen die ontstaan tijdens de piekmomenten. De rijen komen vaak tot het uitgiftegedeelte wat erg belemmerend is voor degene die zijn eten aan het pakken is. De doorstroomsnelheid van het free-flowsysteem is sterk afhankelijk van o.a. de verwerkingscapaciteit van de kassa's. De lange wachtrijen worden al deels opgelost door het restaurant eerder open te stellen waardoor er een betere spreiding is.
De volgende drie opties zullen eveneens bijdragen aan een vermindering van de wachtrijen bij de kassa's.

- Om de lange wachtrijen te reduceren, geniet de aanbeveling om tijdens piekmomenten één kassa voor beide betaalmiddelen ter beschikking te stellen (dus 1 chip, 1 contante en 1 kassa voor allebei). Deze aanbeveling wordt gedaan, omdat de langste rij bijna altijd bij de contant geld kassa ontstaat. De gasten zijn op deze manier niet gebonden aan één bepaalde kassa.

- De tweede aanbeveling is om een vierde kassa aan te schaffen. Er zijn nu drie kassa's aanwezig die alle drie op piekmomenten open zijn. Toch zijn deze drie kassa's niet voldoende om wachtrijen te voorkomen. De vierde kassa zal uitsluitend bestemd zijn voor contante betaling en zal naast de bestaande contante kassa kunnen worden geplaatst (op hetzelfde kassablok). De kassa's zijn van het merk Casio en kunnen via Albron worden aangeschaft.

- Als laatste kan ervoor worden gekozen om de kassa's met een kwartslag naar rechts te verplaatsen en het kassablok voor contante betaling te vervangen door een ander kassablok. Wanneer de kassa's met een kwartslag draaien, zal de rij-vorming niet meer tot in het uitgiftegedeelte komen. De kassa's staan parallel aan de ontvangst-

band voor de vuile vaat. Door de kassa's een kwartslag te draaien zullen de rijen het uitgiftegedeelte niet belemmeren. Bovendien is er op deze manier ook meer ruimte voor rijvorming. De kassablokken hebben op dit moment een U-vorm. Het behoeft aanbeveling om het kassablok waar contant kan worden betaald, te vervangen door een ander kassablok in een L-vorm. Zo kan de rij zich om het kassablok heen vormen en belemmert niet de normale stroming in het uitgiftegedeelte. In bijlage 18 is te zien op welke manier de kassa's kunnen worden verplaatst. Om deze aanpassingen te realiseren kan het bedrijf "de Koksmaat" worden benaderd.

7. Onderlinge verstandhouding tussen de opdrachtgevers

In de Comissie van Beheer (CvB) zit van iedere organisatie één vertegenwoordiger (dus drie in totaal). Uit de conclusie is op te maken dat de besluitvorming omtrent de catering soms moeizaam verloopt. Dit vanwege de uiteenlopende ideeën die de drie personen soms hebben over bepaalde kwesties.

De beslissingen komen tot stand tijdens de reguliere vergaderingen van Albron. Het zou wenselijk zijn dat partijen al op één lijn zitten voor aanvang van de vergadering. Democratische besluitvorming, voorafgaand aan de reguliere vergadering van Albron, bevordert de samenwerking en de onderlinge verstandhouding tussen de drie opdrachtgevers. De onderlinge verstandhouding tussen de drie vertegenwoordigers zijn op informeel vlak uitstekend. Door democratische besluitvorming voorafgaand aan de vergaderingen zal deze verstandhouding ook op formeel vlak een stuk kunnen worden verbeterd.

Financiële consequenties

In deze paragraaf zullen de financiële consequenties in kaart worden gebracht. Na de financiële consequenties volgen de personele- en organisatorische consequenties. Daarna zal een plan van aanpak worden gepresenteerd om de aanbevelingen te implementeren.

Op de volgende pagina wordt de investeringsbegroting gepresenteerd. De kosten kunnen onderverdeeld worden in preventiekosten, ofwel: kosten die gemaakt moeten worden om in kwaliteit te investeren om de kosten van de slechte kwaliteit in de toekomst te voorkomen. De winsten van kwaliteit zullen uiteindelijk de kosten overtreffen. De meerwaarde voor de nabije- en verdere toekomst (de baten) zal zich onder andere uiten door:

- Het vergroten van de klanttevredenheid;
- Een hogere kwaliteit en klanttevredenheid hebben een positieve mond tot mond reclame tot gevolg.
- Een betere service en kwaliteit van de producten en diensten;
- De gasten van het bedrijfsrestaurant kunnen productieverhogend gaan werken. Dit door een goede service en dienstverlening van het bedrijfsrestaurant. Wanneer gasten het bedrijfsrestaurant verlaten met een prettig en voldaan gevoel, zal dit een positieve bijdrage leveren op de productiviteit van het individu.
- Het bedrijfsrestaurant verbetert hierdoor het imago.
- Het bezoekersaantal stijgt met als gevolg een omzetverhoging. De aanname kan worden gedaan dat het dagelijkse bezoekersaantal van het bedrijfsrestaurant na een jaar met 20% zal gaan stijgen, d.w.z. het gemiddelde bezoekersaantal (per dag) zal stijgen met 69 mensen (van 345 naar 414 bezoekers).

De uitgaven die zijn weergegeven in de investeringsbegroting, gelden voor alle drie de organisaties. Een investeringsbegroting is een overzicht van alle voorgenomen vermogensvastleggingen in duurzame en vlottende activa in de komende periode.
Naast de investeringsbegroting is er ook een exploitatiebegroting weergegeven. Dit is een overzicht van de verwachte omzet en kosten in de komende periode. [36] Alle drie de organisaties maken gebruik van het restaurant, dus zij draaien met elkaar op voor de kosten. De verdeling van de kosten gebeurt aan de hand van de volgende verdeelsleutel:

IWI:	32%
SenterNovem:	35%
VWA:	33%

Op de volgende pagina zijn de twee begrotingen weergegeven.

[36] Boer, P. e.a.: Basisboek Bedrijfseconomie. Pagina 69.

Investeringsbegroting

Duurzame activa

Aanschaf en verplaatsing kassablok		€ 5.067	
• Eenmalige aanschaf nieuw kassablok	€ 3.567		
• Eenmalige verplaatsing bestaand kassablok	€ 1.500		
Totaal			**€ 5.067**

Vlottende activa

Eenmalige Aanschaf kassa		€ 2.421	
Eenmalige aanschaf brievenbus(klachtenprocedure)		€ 50,00	
Verstrekking kortingsbonnen t.b.v. Consumentenmonitor		€ 1.200	
Muziekinstallatie van Alcas		€ 3.768	
• Aanschaf schotel en een decoder van Alcas:	€ 999,00		
• Eenmalige bijdrage installatiekosten schotel:	€ 349,00		
Totaal			**€ 7.439**

Totale investering **€ 12.506**

Exploitatiebegroting

Kosten

Personeelskosten (kok)	€ 30.000
Maandelijks plantenarrangement (43 planten à 7,50)	€ 3.870
Maandelijks muziekabonnement (€ 35 p/m)	€ 420
Totaal	**€ 34.290**

Personele consequenties

Wanneer de aanbevelingen worden doorgevoerd, zal Albron één extra personeelslid moeten werven voor het restaurant (een kok), om zo het restaurant eerder open te kunnen stellen voor de gasten. Dit is de enige personele consequentie die er is voor Albron. De personeelsbezetting wordt immers verhoogd.
De Comissie van beheer bestaat uit drie personen die elk een organisatie vertegenwoordigt. Deze personen hebben maandelijks overleg met de cateringmanager en de rayonmanager. Deze drie personen spreken voor de drie organisaties en zij moeten er ook op toezien dat de aanbevelingen op de juiste manier worden nageleefd. Hiervoor is overeenstemming en democratische besluitvorming een vereiste. Het aanbevolen vooroverleg zal om en beperkte extra tijdinvestering vragen.
Er worden ook contactpersonen aangewezen voor de invoering van de Consumentenmonitor en het promoten van het weekmenu via intranet. Deze contactpersonen zullen regelmatig contact hebben met de rayonmanager en de cateringmanager van Albron die over de bovenstaande kwesties zullen gaan. Naar schatting zullen de contactpersonen zich maximaal één uur per week bezig houden met deze extra werkzaamheden.

Organisatorische consequenties

In de gewenste situatie zullen de baten de kosten overtreffen. Onder andere zal de klanttevredenheid en het bezoekersaantal toenemen en de service en kwaliteit van producten en diensten worden verbeterd. Het imago van het bedrijfsrestaurant en van de drie organisaties wordt door de nieuwe situatie ook verbeterd. De drie opdrachtgevers laten zien dat zij door een goede samenwerking een goed bedrijfsrestaurant kunnen exploiteren hetgeen de duurzaamheid van de organisaties verhoogt.

Een belangrijk aspect bij de uitvoering is controle en evaluatie. Hoe goed de communicatie ook is, het is de taak van de opdrachtgevers om te controleren of datgene wat is afgesproken met de cateraar ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd. Deze controle kan plaats vinden tijdens de vergaderingen.
De vernieuwde situatie kan worden geëvalueerd en getoetst met behulp van een klanttevredenheidsonderzoek. Met dit klanttevredenheidsonderzoek kan worden gemeten hoe de klant de service en kwaliteit van de vernieuwde producten en diensten ervaart. De uitkomsten geven een goed beeld van de huidige situatie en waar zo nodig aanpassingen zijn gewenst.
De trends die op dit moment spelen in de cateringbranche, zijn in het begin van dit rapport al aan de orde gekomen. De vernieuwde situatie zal passen binnen deze trends. De toekomstige ontwikkelingen die de kop opsteken en van toepassing zijn binnen de cateringbranche zijn:

- Het aantal eenpersoonshuishoudens stijgt;
- De Nederlandse samenleving wordt met de jaren steeds multicultureler en het opleidingsniveau van deze allochtonen zal stijgen. Als gevolg hiervan mag worden verwacht dat zij een groter deel van het personeelsbestand gaan vormen.

Het aantal eenpersoonshuishoudens heeft gevolgen voor de openingstijden en het assortiment (de vraag naar bijvoorbeeld warme maaltijden zal toenemen). De toename van allochtonen zal de vraag naar buitenlandse maaltijden doen stijgen.

Deze demografische ontwikkelingen ontwikkelen zich langzaam, maar zullen binnen enkele jaren goed merkbaar worden. De taak aan Albron, IWI, VWA en SenterNovem om dergelijke ontwikkelingen goed in de gaten te houden en om hierop zo goed mogelijk te anticiperen.

Implementatieadviezen

Om de aanbevelingen te implementeren binnen het CentreCourt, zal eerst een plan van aanpak moeten worden gemaakt. De onderstaande subprobleemstelling zal hiermee beantwoord worden:

- Op welke manier kan de gewenste situatie geïmplementeerd worden?

Hieronder wordt een tijdpad gegeven met betrekking tot de te implementerende aanbevelingen.

Tijdspad

prioriteit	activiteiten	tijdpad	Verantwoordelijke personen
1	Democratische besluitvorming tussen de drie opdrachtgevers voor aanvang van de vergadering. De CvB moet een eenduidend standpunt innemen omtrent de gewenste aanbevelingen.	Vanaf juni 2005	CvB
2	Temperatuur in het restaurant	Juni 2005	CvB Rijksgebouwendienst TCL
3	Prijzen van het assortiment verlagen	Augustus 2006. Indien men kiest voor eerder aanpassing in het contract: Juni 2005	CvB Rayonmanager Albron.
4	Warme maaltijden beter presenteren; Betere aanvulling van het assortiment.	Juni 2005	Medewerkers van Albron, werkzaam in het bedrijfsrestaurant.
5	Assortimentslijst verduidelijken/vergroten (A3)	Juni 2005	Cateringmanager
6	Één kassa voor chip en contant op de piekmomenten	Juni 2005	Cateringmanager en medewerkers Albron
7	Promotie via intranet	Vanaf juli 2005	Cateringmanager; Contactpersonen, aangesteld door CvB.
8	Planten plaatsen op de tafels van het bedrijfsrestaurant	Juli 2005	CvB; Zuidkoop B.V.
9	Muziekinstallatie	Augustus 2006	CvB; Alcas
10	Verruimen openingstijden	Augustus 2005	CvB;

			Cateringmedewerker; Rayonmanager Albron.
11	Invoering consumentenmonitor	September 2005	Rayonmanager Albron; Contactpersonen, aangesteld door CvB
12	Invoering klachtenprocedure	September 2005	CvB Cateringmanager; Rayonmanager.
13	Aanschaffen vierde kassa	November 2005	CvB; Cateringmanager;
14	Klanttevredenheidsonderzoek onder alle pandbewoners	Januari 2006	CvB; Rayonmanager.
15	Kassa's verplaatsen	Maart 2006	CvB; Cateringmanager; Rayonmanager.
16	Hebben de nieuwe openingstijden voordeel behaald? Zo ja, kiezen voor ontbijtservice.	Mei 2006	CvB; Cateringmanager; Rayonmanager.
17	Toegang tot de binnentuin	Zomer 2007	CvB

tabel 8

Toelichting tijdpad
Allereerst zal er overeenstemming moeten bestaan tussen de CvB betreffende uitvoering van de gedane aanbevelingen. Er moet democratische besluitvorming plaats vinden tussen de drie partijen en er moet overeenstemming zijn bij aanvang van de reguliere cateringvergaderingen. Wanneer het CvB een eenduidig standpunt inneemt, kan uitvoering geven aan aanbevelingen eenvoudiger worden gerealiseerd. Het is belangrijk om de vierde partij Albron tijdig te betrekken bij de aanpassingen die worden aangebracht in het bedrijfsrestaurant. Wanneer de cateringmanager op de hoogte is van de plannen die zijn gemaakt, zal hij dit ook moeten communiceren naar zijn team. Hiermee worden onduidelijkheden voorkomen en de cateringmedewerkers blijven hierdoor gemotiveerd en betrokken.

Na het bereiken van een gezamenlijk standpunt kan als eerste begonnen worden met de punten die het minst goed scoorden in de onderzoeken, namelijk:

1. De temperatuur in het restaurant;
2. De prijs van het assortiment;
3. Variatie en presentatie van het assortiment;
4. Een kassa voor chip en contant;
5. Meer promotie via intranet;
6. De sfeer in het restaurant verhogen door het plaatsen van planten op de tafels en het installeren van een muziekinstallatie;
7. Verruiming openingstijden.

Deze zeven aspecten dienen als eerste te worden aangepakt (juni/juli/augustus 2005), omdat deze slecht worden beoordeeld door de respondenten van de praktijkonderzoeken. Het "opleuken" van het restaurant dient te gebeuren in de zomermaanden, omdat er in die maanden minder mensen in het gebouw zijn i.v.m. vakantie. Hierdoor kunnen ongestoord aanpassingen worden verricht in het bedrijfsrestaurant.

Na de zomermaanden en in 2006 kan begonnen worden met:

8. Invoering consumentenmonitor en klachtenprocedure;
9. Aanschaf vierde kassa;
10. Klanttevredenheidsonderzoek;
11. Kassa's verplaatsen;
12. (eventueel) invoeren van ontbijtservice;
13. Toegang maken tot de binnentuin en het aanleggen van een terras.

Het verdient aanbeveling om de vierde kassa pas aan te schaffen, als de nieuwe openingstijden en een extra kassa voor beide betalingsmethoden niet tot tevredenheid stemmen. Ook dient er in januari 2006 een klanttevredenheidsonderzoek te worden gehouden om te toetsen of de ingevoerde veranderingen daadwerkelijk tot tevredenheid stemt. Aan de hand van de resultaten van de klanttevredenheidsonderzoeken kan tot eventuele actie worden overgegaan in het verplaatsen van de kassa's en het invoeren van ontbijtservice. Het maken van een terras kan op de lange termijnplanning worden geplaatst. Het heeft geen prioriteit maar zal het restaurant wel een extra dimensie geven. Om erachter te komen of de gasten behoefte hebben aan een terras, kan weer een klanttevredenheidonderzoek worden uitgevoerd.
Voor bijna alle acties heeft de CvB de eindverantwoordelijkheid. Zij zijn immers de opdrachtgevers en bepalen op welke manier acties ondernomen worden.

Literatuuropgave

Boeken:
Vriend, Drs G.K. en Timmerman, drs. A.: Benchmarking, een strategie om concurrentie-voordeel te behalen. 1e druk. Kluwer bedrijfswetenschappen. 1995. 90 267 2107 2

Dommelen A.G. e.a.: Cateringmanagement, professioneel bekeken. 4e druk. Uitgeverij LEMMA. 2003. 90 5189 682 4

Baarda, D.B.en de Goede, M.P.M: Enquêteren en gestructureerd interviewen. 1ste druk. EPN. 2000. 90 110 5774 0.

Baarda, D.B.en de Goede, M.P.M: Basisboek Methoden en Technieken; Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek. 3e herziende druk. Stenfert Kroese. 2001. ISBN 90 207 3030 4.

Bouter, R.F.: Handleiding voor de afstudeeropdracht 2004-2005. 10e herziende druk. Drukkerij Ribbink van der Gang. 2004. ISBN 90 73077 09 5.

Kempen, P.M. en Keizer, J.A.: Advieskunde voor praktijkstages; organisatieverandering als leerproces. 2e druk. Wolters Noordhoff Groningen. 2000. ISBN 90 01 46822 5.

Mij v/d H. e.a.: Kwaliteitsmanagement in beweging. 2e druk. Kluwer. 2004. ISBN 90 14 080889 1.

Boer de P, Brouwers M.P., Koetzier W.: Basisboek bedrijfseconomie. 6e druk. Wolters-Noordhoff Groningen. 2001. ISBN 90 01 09415 5

Zoest, van C.: Kwaliteitszorg voor non-profitorganisaties. 1e druk. Uitgeverij H. Nelissen. 2002. ISBN 90 24 41479 2.

Thomassen, drs. J-P.R.: Klanttevredenheid, de succesfactor voor elke organisatie. 1e druk. Kluwer Bedrijfswetenschappen. 1994. ISBN 9026720289.

Syllabi:
Genet, C.M.: Methoden van onderzoek en de markt. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2001. Code 2384.

Mante, Y.A.: Handleiding schriftelijke rapportage. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2001. Code 2318.

Doorne, van P.: Eventmanagement. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2004. Code 2363.

Burg, Y e.a.: Hospitality Management theorie 2. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management. 2002. Code 2329.

Internet:
www.albron.nl
www.Iwiweb.nl
www.vwa.nl
www.SenterNovem.nl
www.veneca.nl
www.nu.nl
www.kenniscentrumbenchmarking.nl
www.onstat.amsterdam.nl
www.alcas.nl
https://blackboard.hhs.nl

Overig:
Oudheusden, F.: Van klant naar koning; Onderzoek naar de kwaliteitsverbetering bij de afdeling catering van de Bloemenveiling Aalsmeer. Afstudeerscriptie 2003.

Wal, van der M.: Adviesrapport om extra bezoekersaantallen aan te trekken om daarmee meer omzet te genereren in de restaurants van vogelpark Avifauna. Afstudeerscriptie 2003.

Arkestijn, W.: De kantorendesk; Interne klanttevredenheid door optimale informatievoorziening. Afstudeerscriptie 2001.

Koster, B.: Kwaliteitsonderzoek Office Services; interne klanttevredenheid. Afstudeerscriptie 2002.

Cateringcontract opdrachtgevers en Albron

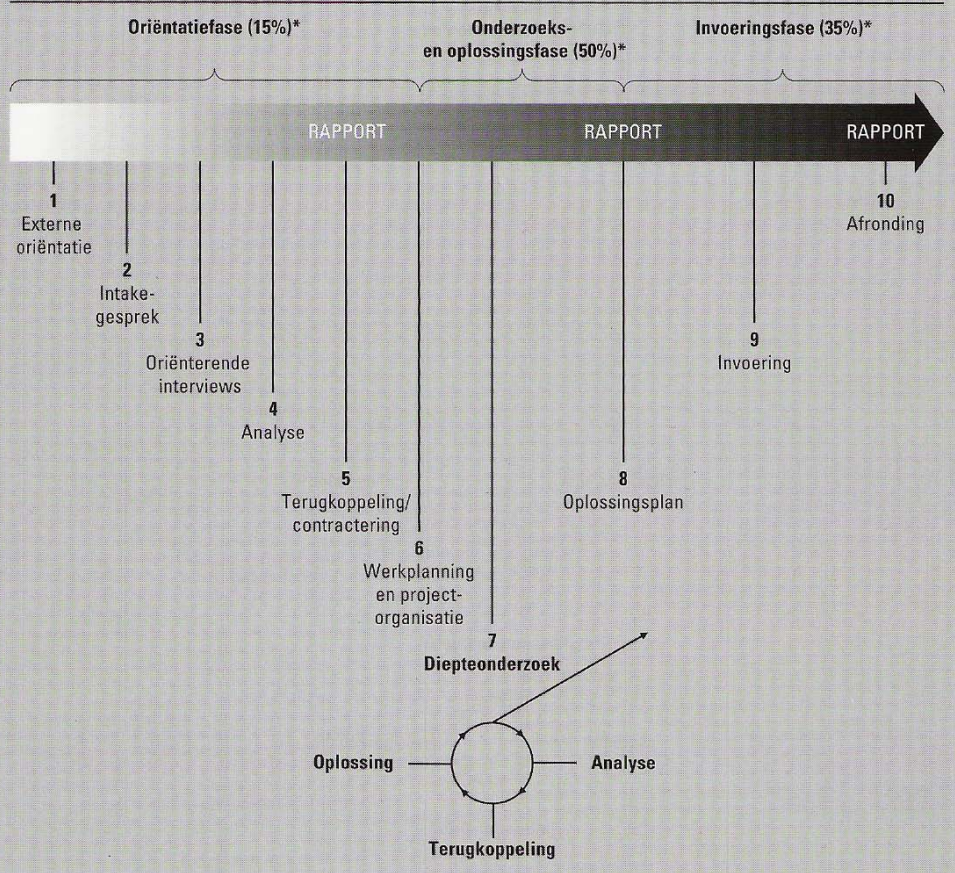
Inhoudsopgave

Bijlage 1	Schematisch overzicht Tien stappenplan	2
Bijlage 2	Organogram IWI	4
Bijlage 3	Organogrammen Albron	6
Bijlage 4	Plattegrond restaurant	9
Bijlage 5	Luxe- en basis pakket	12
Bijlage 6	assortimentslijst bedrijfsrestaurant CC	14
Bijlage 7	Schematisch overzicht Openboekcontract en Aanneemsomcontract	16
Bijlage 8	ServQual model	18
Bijlage 9	Vragenlijst Enquête	20
Bijlage 10	Samenvatting uitkomsten enquête	27
Bijlage 11	Interview	40
Bijlage 12	Uitkomsten Interviews Benchmarkonderzoek	46
Bijlage 13	Prijsvergelijking Benchmark	53
Bijlage 14	Mini enquête	55
Bijlage 15	Uitkomsten mini-enquête (SPSS)	57
Bijlage 16	Voorbeeld SOK kaart	67
Bijlage 17	Voorbeelden planten restaurant	69
Bijlage 18	Schets nieuwe situatie kassa's	71
Bijlage 19	Prijslijst Alcas	73

Bijlage 1

Schematisch Overzicht Tien Stappenplan

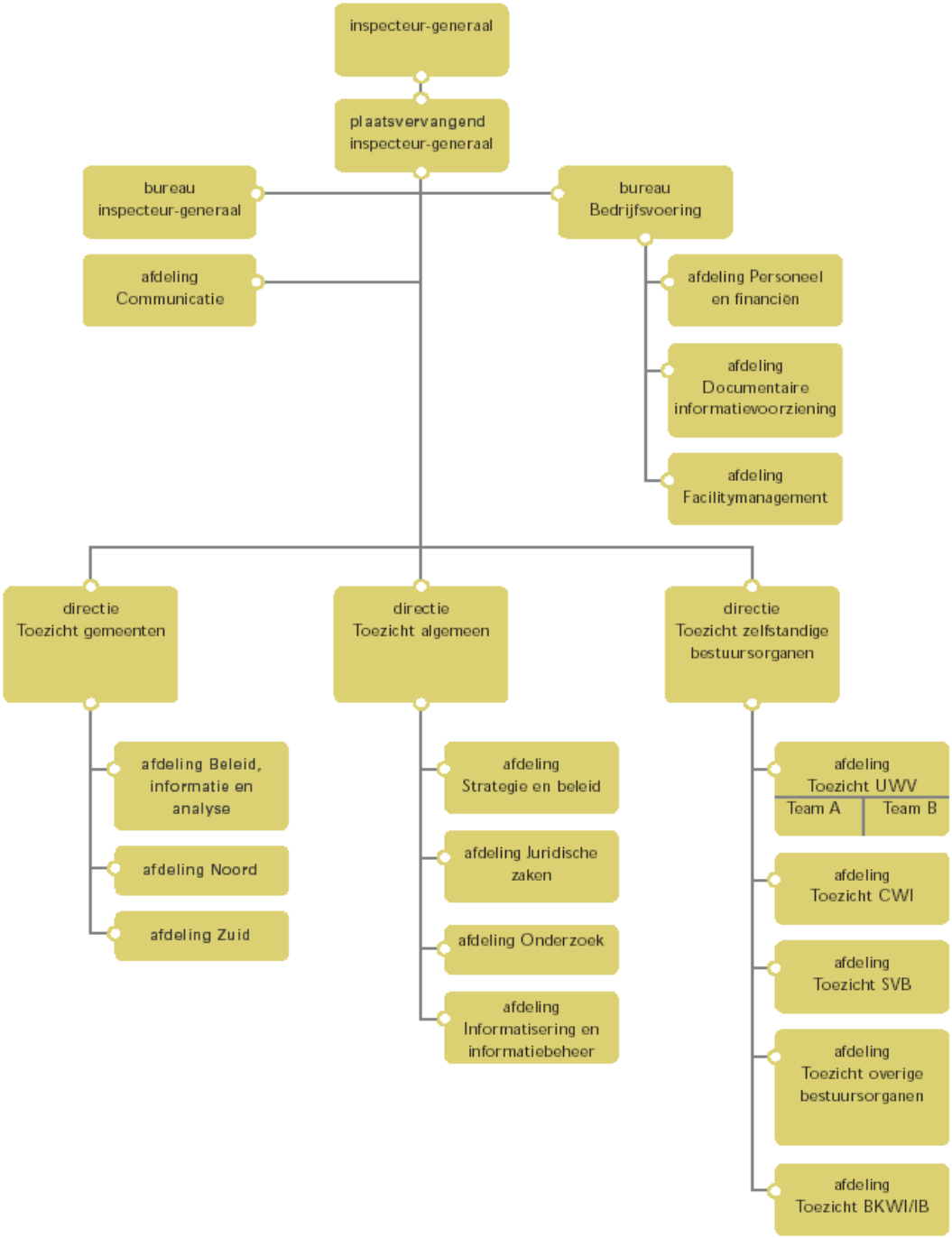
Tien Stappen Plan (TSP) van het organisatieadviesproces



*Aanbevolen tijdsverdeling van de totale stageperiode in fasen van het TSP

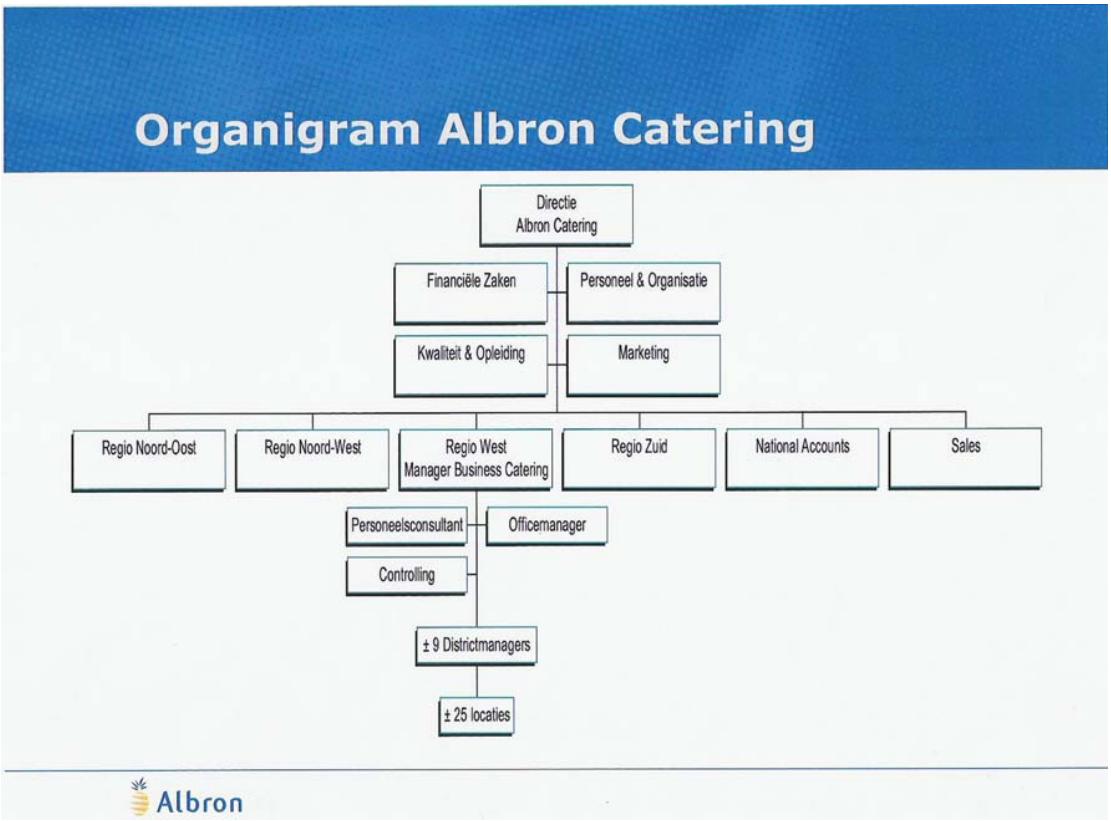
Bijlage 2

Organogram IWI

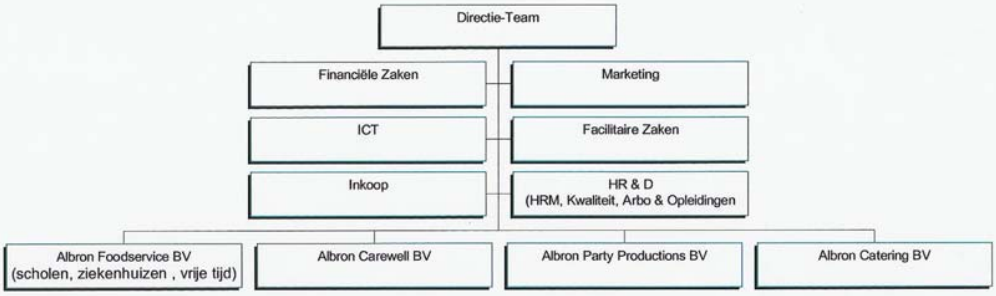

inspecteur-generaal
plaatsvervangend inspecteur-generaal
bureau inspecteur-generaal
bureau Bedrijfsvoering
afdeling Communicatie
afdeling Personeel en financien
afdeling Documentaire informatievoorziening
afdeling Facilitymanagement
directie Toezicht gemeenten
directie Toezicht algemeen
directie Toezicht zelfstandige bestuursorganen
afdeling Beleid, informatie en analyse
afdeling Noord
afdeling Zuid
afdeling Strategie en beleid
afdeling Juridische zaken
afdeling Onderzoek
afdeling Informatisering en informatiebeheer
afdeling Toezicht UWV
Team A
Team B
afdeling Toezicht CWI
afdeling Toezicht SVB
afdeling Toezicht overige bestuursorganen
afdeling Toezicht BKWI/IB

Bijlage 3

Organogrammen Albron


Organigram Albron Catering
Directie
Albron Catering
Financiële Zaken
Personeel & Organisatie
Kwaliteit & Opleiding
Marketing
Regio Noord-Oost
Regio Noord-West
Regio West
Manager Business Catering
Regio Zuid
National Accounts
Sales
Personeelsconsultant
Officemanager
Controlling
± 9 Districtmanagers
± 25 locaties
Albron

Organigram Albron

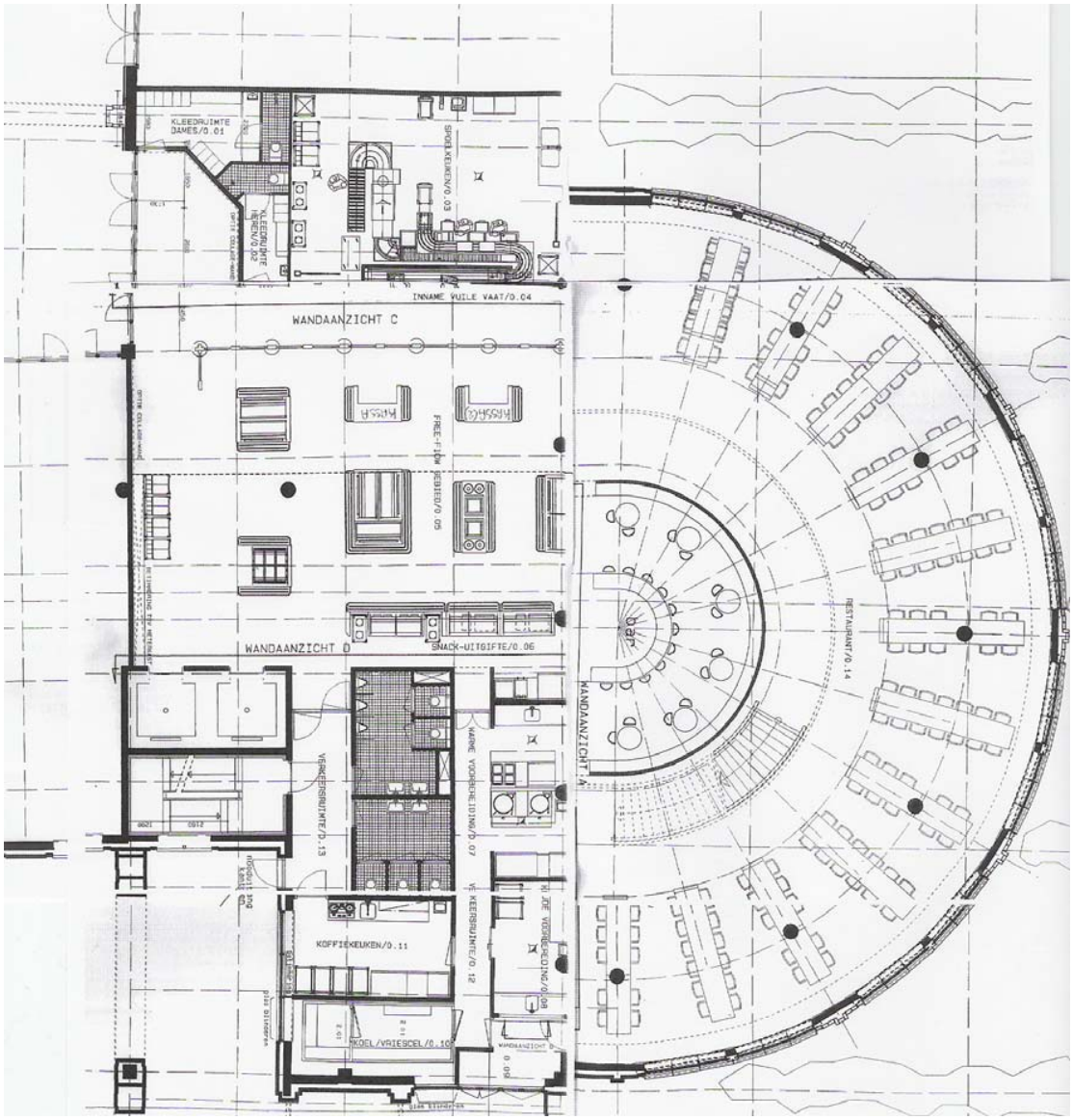


Albron

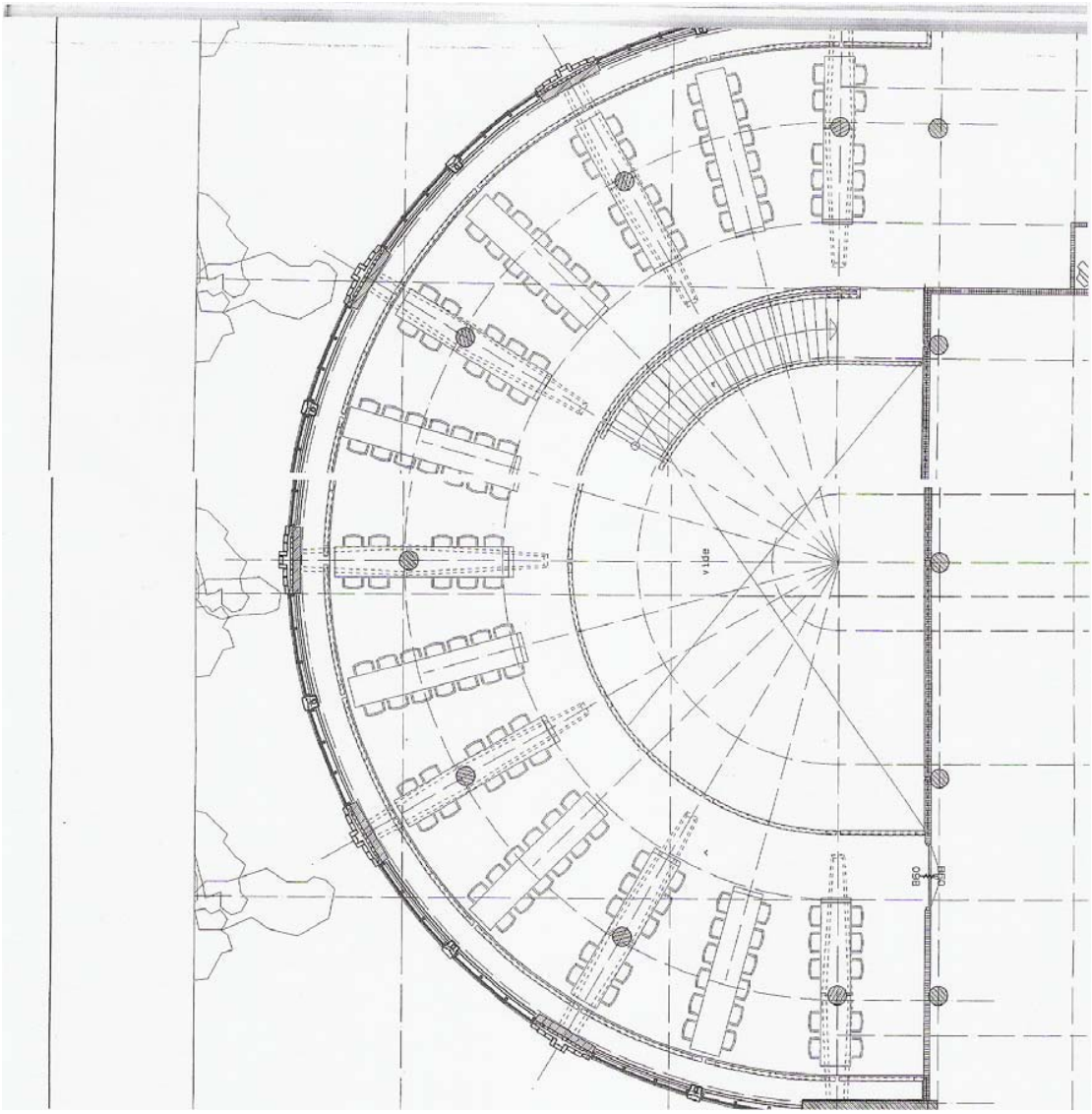
Bijlage 4

Plattegrond restaurant

Begane grond



1e verdieping



Bijlage 5

Luxe en basis pakket

Basispakket

Product	Totaal aantal per dag aanwezig
Broodartikelen	6 (standaard)
Boter	3
Kaas	3
Vleeswaren	4
Zoet beleg	4
Melk- en melkproducten	3
Soep	2
Fruit	divers
Vruchtensap	2
Koffie en thee	X
Toevoegingen (peper, zout e.d.)	divers
Warme maaltijden	1

Luxe pakket

Product	Totaal aantal per dag aanwezig
Rauwkost / groente / salades	6
Koude snacks	2
Warme snacks	3
Frituursnacks	3
Nagerechten	2
Frisdranken	8

Bijlage 6

Assortimentslijst bedrijfsrestaurant CC

PRIJSLIJST BEDRIJFSRESTAURANT CENTER COURT

BROOD

BAGEL	€	0,70
BOTERHAM	€	0,10
BRUINBROODJE	€	0,29
WIT BROODJE	€	0,29
MET ZAADJES	€	0,37
MAISBOL	€	0,70
PISTOLET	€	0,50
KRENTEBOL	€	0,37
MUESLIBOL	€	0,37
CROISSANT	€	0,70
KAASCROISSANT	€	0,95
KNACKEBROD	€	0,15
ROGGEBROOD	€	0,15
HARDEBOL	€	0,37
	€	
KAMPIOENTJE	€	0,50
PIRAMIDE	€	0,70
NOTENBOL	€	0,95

BANKET

MUFFIN	€	1,00
GEVULDE KOEK	€	1,10
AMANDELBROODJE	€	1,25
SAUCIJSENBROODJE	€	1,25

SANWICHES

SANDWICH KAAS	€	1,95
SANDWICH VLEES	€	1,95
SANDWICH VIS	€	2,30
	€	

DIV BELEGDE STOKBROODJES

	€	2,00

SOEPEN

SOEP	€	0,52
SOEP luxe	€	0,70

BOTER

BECEL	€	0,10
HALVARINE	€	0,10
ROOMBOTER	€	0,15

KAAS

KAAS JONG	€	0,40
KAAS OUD	€	0,42
KAAS DIVERSREN van af	€	0,65
KAAS GEITEN	€	0,75
KAAS KOMIJN	€	0,65

VLEESWAREN

VLEESWAREN	€	0,56
LUXE VLEESWAREN	€	0,60
WORST	€	0,45
VEGETARICH VLEES	€	0,65

SMEERWORST/KAAS

OSSEWORST/FILET USA	€	0,60
SMEERWORST	€	0,60
SMEERKAAS	€	0,37
BOURSIN	€	0,40
FRANSEKAAS	€	0,40

SALADE BAR

FRUITSALADE´S	€	1,35
TONIJNSALADE	€	1,35
SALADÉS	€	1,10
TOMAAT	€	0,40
EI	€	0,20

FRUIT

FRUIT 2 MANDERIJN	€	0,40
FRUIT 1	€	0,45

SAUSEN

FRIETSAUS STICK	€	0,20
SATE SAUS	€	0,25

MAALTIJDEN

MINI	€	3,50
MAXI	€	4,25

MELK

¼ BEKER VOLLE	€	0,42
1/4BEKER HALFVOLLE	€	0,42
1/4BEKER KARNEMELK	€	0,42

JUS ORANGE DRINKS

JUS ORANGE DRINKS	€	1,30
DIV.SMAKEN	€	1,30
CHOCOMEL	€	1,20
FRISTY	€	1,20

TOETJES

HERO 2DAY	€	1,20
KWARK	€	0,80
HEIDA	€	0,65
	€	0,65
LITA LENA	€	0,50

ZOETBELEG

JAM	€	0,16
PINDAKAAS	€	0,16

DOOSJES HAGELSLAG ECT

HAGELSLAG	€	0,25
VRUCHTENHAGEL	€	0,25

FRISDRANKEN

BLIKJES	€	0,90
FERNANDES / .ICE TEA	€	1,00
PETFLES WATER	€	1,00
PETFLES	€	1,20

SLAATJES

ABEE SALADE ROND	€	1,25
HUZARENSALADE	€	0,75
ZALMSALADE	€	0,95

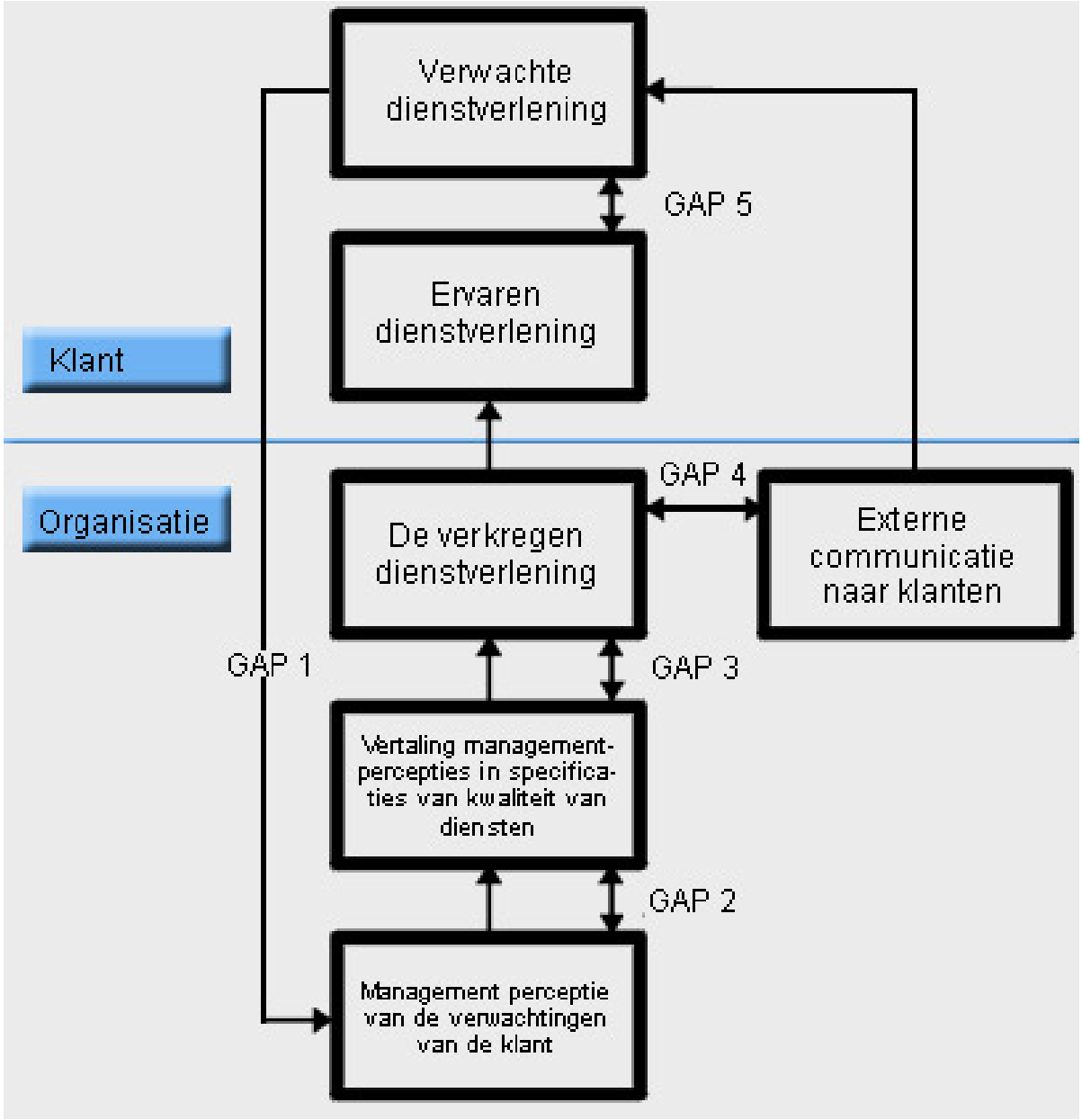
Bijlage 7

Schematisch overzicht openboek contract en aanneemsomcontract

Open-calculatiecontract	Aanneemsomcontract
Het beleid wordt door de opdrachtgever bepaald	Het beleid wordt in onderling overleg bepaald
Kortingen komen ten goede aan de opdrachtgever	Kortingen komen ten goede aan de cateraar
Het verlies (subsidie) is voor rekening van de opdrachtgever	Het verlies en de winst zijn voor de cateraar
De verkoopprijzen worden bepaald door de opdrachtgever, de cateraar adviseert	De verkoopprijzen worden bepaald door de cateraar en ter goedkeuring voorgelegd aan de opdrachtgever
Doorberekingen aan opdrachtgever van alle kosten op basis van werkelijk gemaakte kosten	Doorberekingen aan opdrachtgever op basis van vaste prijzen
Er is sprake van een vast managementhonorarium	Een lagere vaste managementfee en de mogelijkheid voor de cateraar wist te behalen uit verkopen en efficiëntie
Inzage in de administratie is altijd mogelijk	Niet altijd inzage in de administratie mogelijk
De opdrachtgever krijgt periodiek een gespecificeerde financiële verslaglegging	De opdrachtgever krijgt maandelijks een factuur.

Bijlage 8

ServQual model


Verwachte dienstverlening
GAP 5
Ervaren dienstverlening
Klant
Organisatie
GAP 4
De verkregen dienstverlening
Externe communicatie naar klanten
GAP 1
GAP 3
Vertaling management-percepties in specifica-ties van kwaliteit van diensten
GAP 2
Management perceptie van de verwachtingen van de klant

Bijlage 9

Vragenlijst enquête

1. Algemeen

Wilt u bij onderstaande vragen aankruisen wat voor u van toepassing is.

Bent u man of vrouw?

- O Vrouw
- O Man

Wat is uw Leeftijd?

- O Jonger dan 25 jaar
- O 25-34
- O 35-44
- O 45-54
- O Ouder dan 54 jaar

2. Besteding

Wat is uw gemiddelde besteding in dit restaurant?

- O Minder dan € 1,50
- O Tussen € 1,50 en € 2,00
- O Tussen € 2,00 en € 3,00
- O Meer dan € 3,00

3. Nevenfunctie restaurant

Waarvoor gebruikt u het restaurant nog meer?

- O Ontmoetingsplaats
- O Representatieve ontvangstruimte
- O Vergaderruimte
- O Anders nl, ...

U kunt uw antwoord aankruisen. Een 1 betekent dat u het gevraagde slecht vindt.
Een 4 betekent dat u het gevraagde item uitstekend vindt.

1 = zeer ontevreden, 2 = ontevreden, 3 = tevreden, 4 = zeer tevreden

4. Wraps

Wat is uw oordeel over:

	1	2	3	4
De presentatie van de wraps?	O	O	O	O
De variatie in de wraps?	O	O	O	O
De prijs van de wraps?	O	O	O	O
De smaak van de wraps?	O	O	O	O

5. Hamburgers

Wat is uw oordeel over:

	1	2	3	4
De presentatie van de hamburgers?	O	O	O	O
De variatie in de soorten hamburgers?	O	O	O	O
De prijs van de hamburgers?	O	O	O	O
De verpakking van de hamburgers?	O	O	O	O
De smaak van de hamburgers?	O	O	O	O

6. Biologische producten

A: Als in het restaurant biologische producten aangeboden zouden worden, zou u er dan gebruik van maken?

O Ja
O Nee

B: Wilt u geïnformeerd worden als Albron producten vervangt door biologische producten?

O Ja
O Nee

Zo ja, hoe wilt u geïnformeerd worden?
....

C: Wilt u specifieke informatie op de verpakking van biologische producten?

O Ja
O Nee

Zo ja, welke informatie wilt u?
....

D: Als in het bedrijfsrestaurant biologische producten aangeboden worden, zouden deze dan

O ter vervanging van de huidige producten moeten zijn
O naast de huidige producten aangeboden moeten worden

E: Welke productgroepen zouden vervangen mogen worden door biologische producten. Kruis uw keuze aan.

O Brood
O Vleeswaren
O Kaas
O Zoet broodbeleg
O Fruit
O Salades
O Soep
O Melk
O Nagerechten
O Frituursnacks

7. Vegetarische warme maaltijden

A: Als in het restaurant vegetarische warme maaltijden aangeboden zouden worden, zou u er dan gebruik van maken?

O Ja
O Nee

B: Als in het restaurant vegetarische snacks aangeboden zouden worden, zou u er dan gebruik van maken?

- **O** Ja
- **O** Nee

C: Welke productgroepen zouden vervangen mogen worden door vegetarische snacks. Kruis uw keuze aan.

- **O** Vleeswaren
- **O** Salades
- **O** Soep
- **O** Frituursnacks
- **O** Anders, namelijk....

8. Hallal producten

Als in het restaurant Hallal producten aangeboden zouden worden, zou u er dan gebruik van maken?

- **O** Ja
- **O** Nee

9. Voedingsinformatie

A: Als in het restaurant genetisch gemodificeerde producten aangeboden zouden worden, zou u daarover geïnformeerd willen worden?

- **O** Ja
- **O** Nee

B: Stelt u het op prijs om geïnformeerd te worden over de voedingswaarde van het eten?

- **O** Ja
- **O** Nee

10. Warme maaltijden

A: Hoe vaak per week gebruikt u een warme maaltijd in het restaurant?

- **O** Iedere dag
- **O** 3 - 4 keer per week
- **O** 1 - 2 keer per week
- **O** Nooit

B: Hoe vaak per week neemt u een warme maaltijd uit het restaurant mee naar huis?

- **O** Iedere dag
- **O** 3 - 4 keer per week
- **O** 1 - 2 keer per week
- **O** Nooit

C: Wat is of zijn reden(en) om niet of niet altijd de warme maaltijd te gebruiken? U mag meerdere hokjes aankruisen.

- O Niet van toepassing
- O Ik eet in de stad
- O Ik ben niet altijd aanwezig
- O Ik vind de kwaliteit van de producten onvoldoende
- O De prijzen zijn te hoog
- O Ik heb een dieet
- O Het is geen leuke ontmoetingsplek
- O anders, namelijk .... (hieronder invullen)

Bij 'niet van toepassing', ga verder met de vraag over...

11. Maaltijden

Wat is uw oordeel over:

	1	2	3	4
De smaak van de maaltijden?	O	O	O	O
De keuze in aantal maaltijden?	O	O	O	O
De variatie in soort maaltijden?	O	O	O	O
De temperatuur van de maaltijden?	O	O	O	O
De portiegrootte?	O	O	O	O
De verpakking van de maaltijden?	O	O	O	O
Het aantal afleveringen per week?	O	O	O	O

Waardering van het assortiment

Als u geen gebruik maakt van één van onderstaande productgroepen, ga dan door naar een productgroep die u wel gebruikt.

12. Snoep

Wat vindt u van:

	1	2	3	4
De variatie van de snoep?	O	O	O	O
De prijs van de snoep?	O	O	O	O
De presentatie van het snoep?	O	O	O	O

13. Warme maaltijd

Wat vindt u van:

	1	2	3	4
De smaak van de warme maaltijden?	O	O	O	O
De variatie van de warme maaltijden?	O	O	O	O
De temperatuur van de warme maaltijden?	O	O	O	O
De portiegrootte van de warme maaltijden?	O	O	O	O
De prijs van de warme maaltijden?	O	O	O	O
De presentatie van de warme maaltijden?	O	O	O	O

14. Meeneem warme maaltijden

Wat vindt u van:

	1	2	3	4
De smaak van de meeneem warme maaltijden?	O	O	O	O
De variatie van de meeneem warme maaltijden?	O	O	O	O
De prijs van de meeneem warme maaltijden?	O	O	O	O
De presentatie van de meeneem warme maaltijden?	O	O	O	O

15. Biologische producten

Wat vindt u van:

	1	2	3	4
De smaak van de biologische producten?	O	O	O	O
De variatie van de biologische producten?	O	O	O	O
De prijs van de biologische producten?	O	O	O	O
De presentatie van de biologische producten?	O	O	O	O

16. Hallal producten

Wat vindt u van:

	1	2	3	4
De smaak van de Hallal producten?	O	O	O	O
De variatie van de Hallal producten?	O	O	O	O
De prijs van de Hallal producten?	O	O	O	O
De presentatie van de Hallal producten?	O	O	O	O

17. Binnenklimaat restaurant

Wat vindt u van:

	1	2	3	4
Het geluidsniveau in het restaurant?	O	O	O	O
De frisse lucht in het restaurant?	O	O	O	O
De temperatuur in het restaurant?	O	O	O	O
Het aantal zitplaatsen in het restaurant?	O	O	O	O
De orde en netheid in het restaurant?	O	O	O	O

18. Gedekte lunches

Maakt u wel eens gebruik van de gedekte lunches?

O Ja
O Nee

Bij 'nee', ga verder naar...

Staan de gedekte lunches altijd op tijd klaar?

O Ja
O Nee

19. Gedekte lunches

Wat is uw oordeel over:

	1	2	3	4
de smaak van de producten? (broodjes, soep, fruit, drankjes etc.)	O	O	O	O
de variatie van de producten?	O	O	O	O
de verzorging van de lunch?	O	O	O	O
de service van de cateringmedewerkers?	O	O	O	O

20. Lunchpakket service

Maakt u wel eens gebruik van de lunchpakketservice?

O Ja
O Nee

Bij 'nee', ga verder naar...

Vindt u de lunchpakketservice een goede oplossing als u geen tijd heeft om in het restaurant te lunchen?

O Ja
O Nee

21. Lunchpakket service

De lunchpakketten:

	1	2	3	4
Wat vindt u van de smaak van de producten?	O	O	O	O
Wat vindt u van de samenstelling van de lunchpakketten?	O	O	O	O
Wat vindt u van de verzorging van de lunchpakketten?	O	O	O	O
Wat vindt u van de prijs van de lunchpakketten?	O	O	O	O

22. Partijservice zoals recepties

Bent u wel eens op een receptie of diner geweest dat door Albron werd verzorgd?

O Ja
O Nee

23. Recepties en diners

Wat is uw oordeel over:

	1	2	3	4
de service van de cateringmedewerkers tijdens een receptie?	O	O	O	O
de smaak van de producten?	O	O	O	O
de smaak van de dranken?	O	O	O	O
de variatie van de producten?	O	O	O	O
de verzorging van een receptie of diner in het algemeen?	O	O	O	O
de presentatie van producten?	O	O	O	O

24. Suggesties

Stel, u heeft het voor het zeggen in het restaurant, wat gaat u dan direct verbeteren?

Bijlage 10

Samenvatting uitkomsten enquête

Samenvatting resultaten gasttevredenheidsonderzoek

Center Court:

IWI, Senter en VWA

Voorjaar 2004

Response rate

- *Inspectie Werk en Inkomen:*
  - *40% (96 enquêtes geretourneerd)*
- *Senter:*
  - *34% (162 enquêtes geretourneerd)*
- *Voedsel en Waren Autoriteiten:*
  - *18% (69 enquêtes geretourneerd)*

Bezoekfrequentie

- *Inspectie Werk en Inkomen:*
  - *51% bezoekt minimaal 3x per week het restaurant*
  - *20% nooit*
- *Senter:*
  - *58% bezoekt minimaal 3x per week het restaurant*
  - *42% bezoekt het restaurant gemiddeld 1-2 keer*
- *Voedsel en Waren Autoriteiten:*
  - *50% bezoekt minimaal 3x per week het restaurant*
  - *13% nooit*

ALBRON

Redenen om het restaurant niet dagelijks te bezoeken

- Ik maak lunchpakket thuis
- Prijzen zijn te hoog
- Ik lunch in de stad
- Ik lunchwandel
- Het restaurant is te koud
- Het is te druk in het restaurant

ALBRON

Beoordeling van het assortiment

- In het algemeen wordt het totale assortiment goed beoordeeld. Het gaat hierbij om aspecten als de kwaliteit, smaak, versheid, presentatie en serveertemperatuur.
- Minder zijn de respondenten te spreken over de prijs en de prijs-kwaliteit verhouding.
- De meningen over de variatie zijn verdeeld.

ALBRON

Beoordeling informatie

- Volgens de respondenten is de informatievoorziening in het restaurant voor verbeteringvatbaar.
- De duidelijkheid van de menu- en prijsaankondiging kan beter.
- Dat geldt ook voor de uitstraling van de menuaankondiging en de duidelijkheid van de informatie bij het product.

ALBRON

Beoordeling brood

- De meeste respondenten zijn tevreden over het aanbod van vers belegde broodjes, broodjes en broodbeleg.
- Ze zijn met name tevreden over de smaak, presentatie en variatie.
- Kritisch wordt er gekeken naar de prijs.

ALBRON

Soepen

- Behalve op het prijsaspect na worden de soepen goed bevonden.
- Men is te spreken over de smaak, variatie en serveertemperatuur van de soepen.

ALBRON

Snacks

- Zowel koude als warme snacks worden positief beoordeeld.
- Ook hier leidt de prijs tot minder tevredenheid.
- Aandacht moet er geschonken worden aan de serveertemperatuur bij de warme snacks en de afwisseling van het aanbod.

ALBRON

Salades/rauwkost, fruit en nagerecht

- Men is tevreden over het aanbod van salades/rauwkost, fruit en nagerecht.
- De variatie mag wel wat groter zijn.
- De prijs leidt wederom tot een lagere tevredenheid

ALBRON

Warme maaltijden

- Over de variatie, prijs en portie grootte van warme maaltijden is men minder te spreken.
- Echter maakt de smaak, presentatie en de serveertemperatuur van de warme maaltijden een groot deel goed.

ALBRON

Het restaurant

- Vrijwel alle respondenten is tevreden over de hygiëne in het restaurant.
- Ook is men tevreden over het restaurant zelf. Denk aan het geluidsniveau, de frisse lucht, het aantal zitplaatsen en de orde en netheid.
- Onvrede heerst er over de lage temperatuur. Dit komt de algemene ervaring van de dienstverlening niet ten goede.

ALBRON

Buffet en kassa

- De beschikbaarheid van de producten stemt de respondenten tot tevredenheid.
- De meningen over de openstellingtijden verschillen per locatie. Respondenten van IWI zijn tevreden over de huidige tijden. Terwijl d overige twee locaties erover minder te spreken zijn.
- Veel respondenten ergeren zich aan de lange wachtrijen voor de kassa.
- Zij zijn ook niet tevreden over het afrekensysteem. Een chipknip-systeem zou in hun ogen ideaal zijn.

ALBRON

Koffie- en vergaderservice

- Meer dan de helft van alle respondenten maakt wel eens gebruik van de koffie- of vergaderservice.
- Op dit aspect hebben de respondenten geen reden tot klagen.
- De koffie of thee wordt op tijd gebracht.
- De smaak van de producten als het reserveringsprocedure leiden tot grote tevredenheid.

ALBRON

Cateringmedewerkers

- De cateringmedewerkers worden goed tot zeer goed beoordeeld.
- Ze worden vooral erg vriendelijk en behulpzaam bevonden.
- Daarnaast zien zij er verzorgd uit en zijn ze altijd aanspreekbaar.
- Ook de telefonische bereikbaarheid is goed en volgens de respondenten komen de cateringmedewerkers altijd hun afspraken na.

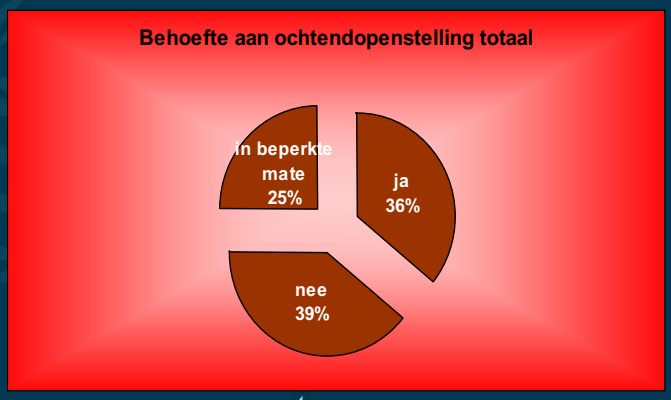
ALBRON

Belang onderdelen dienstverlening

- Top 3 meest belangrijke aspecten
  - De prijs-kwaliteit verhouding
  - De smaak
  - De prijs
- Top 3 *minst* belangrijke aspecten
  - Diensten zoals koffierondes en vergaderservice
  - Gezelligheid restaurant
  - Vakbekwaam personeel

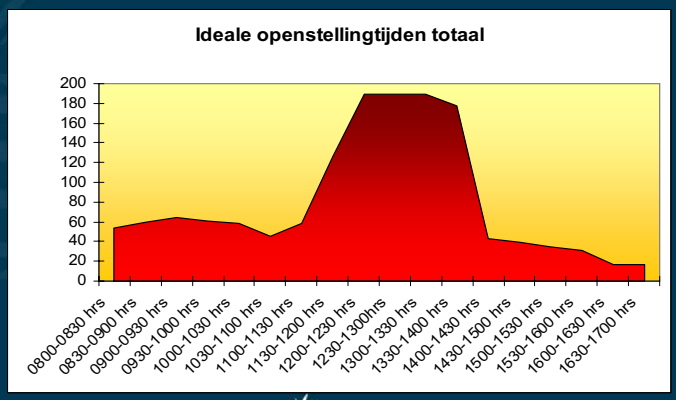
ALBRON

Openstellingtijden totaal



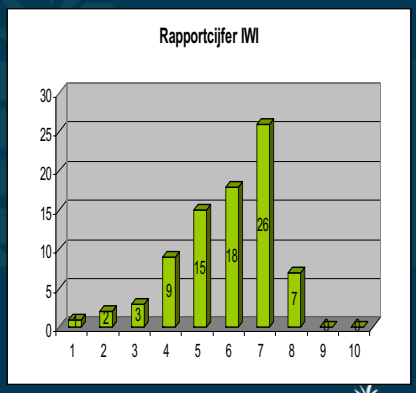
ALBRON

Ideale openstellingtijden



ALBRON

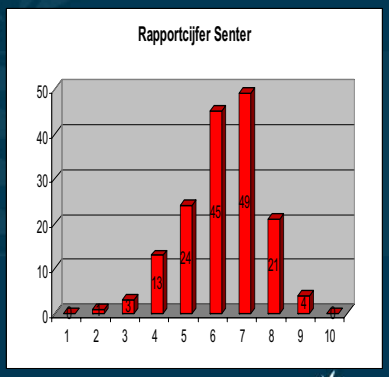
Rapportcijfer IWI



- In totaal hebben 81 respondenten deze vraag beantwoord.
- Hiervan beoordeelde 53% de dienstverlening met een cijfer 6 of hoger

ALBRON

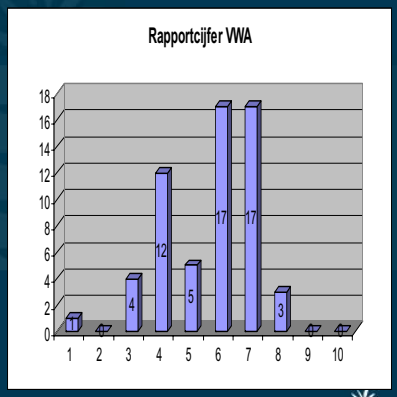
Rapportcijfer Senter



- In totaal hebben 160 respondenten deze vraag beantwoord.
- Hiervan beoordeelde 73% de dienstverlening van Albron met een cijfer 6 of hoger

ALBRON

Rapportcijfer VWA



- In totaal hebben 59 respondenten deze vraag beantwoord.
- Hiervan beoordeelde 54% de dienstverlening van Albron met een cijfer 6 of hoger

ALBRON

Opmerkingen (1)

- De meeste opmerkingen gaan over de routing in het restaurant. Deze zou onlogisch zijn en veroorzaakt veel ergernissen en lange wachtrijen.
- Ook zijn er veel opmerkingen over het betalingssysteem aan de kassa. Er wordt gepleit voor een chipknip-systeem. Deze zouden de wachtrijen verkorten.
- Tenslotte maakt de lage temperatuur het verblijf in het restaurant een stuk minder aangenaam. Respondenten vinden het restaurant te koud.

ALBRON

Opmerkingen (2)

- De lange wachtrijen en de onaangename temperatuur hebben een negatieve invloed op de sfeer in het restaurant.

ALBRON

Bijlage 11

Interview

Geachte mevrouw, meneer,

Graag neem ik de vrijheid om u te benaderen voor het volgende:

Ik ben Claudia Leeuwenkuyl en ben op dit moment bezig met een verbeteronderzoek voor het bedrijfsrestaurant in CenterCourt. Dit doe ik in opdracht van VWA, SenterNovem, IWI. Deze opdracht is tevens mijn afstudeeropdracht voor de HBO opleiding Facility Management.

Voor dit verbeteronderzoek wil ik graag inzicht krijgen in de wensen en eisen van de gebruikers van het bedrijfsrestaurant. Op basis van de resultaten van dit onderzoek zal ik verbeteradviezen geven met betrekking tot het bedrijfsrestaurant gebaseerd op de verwachtingen van de medewerkers die van het restaurant gebruik maken.

Ik zou graag uw mening willen weten over de producten en diensten van het bedrijfsrestaurant. Daarom wil ik graag een afspraak met u maken voor een interview. Dit interview zal ongeveer een half uur in beslag nemen en zal plaatsvinden op uw werkplek. Het interview kan plaatsvinden op het moment dat u het beste schikt.

Ik heb aan de facility manager van uw organisatie gevraagd, om aselect 5 namen uit te kiezen waarmee ik het interview kan houden. Dit omdat ik geen toegang heb tot het Intranet van uw organisatie. De informatie die u tijdens het interview geeft zal vertrouwelijk worden verwerkt.

Wanneer u besluit om wel/niet mee te werken aan het interview, kunt u dit dan op korte termijn via een e-mail of telefonisch laten weten via onderstaande gegevens:

Claudia Leeuwenkuyl
Tel: 070-3044644
Cleeuwekuyl@minszw.nl

Degenen die meewerken aan een interview, krijgen na afloop een kleine verrassing!

Bij voorbaat hartelijk dank!

Met vriendelijke groet,

Claudia Leeuwenkuyl

Man/vrouw
Nr:

Interview Bedrijfsrestaurant Centercourt

Voorstellen
Wat is het doel van het interview?
Opbouw interview

---

1. **Heeft u wel eens gegeten in het bedrijfsrestaurant?**
   - Ja
   - nee

2. **Zo ja, hoe vaak doet u dat?**

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

3. **Heeft u de enquête van een jaar geleden ingevuld?**
   - Ja
   - Nee

Algemeen

4. **In het restaurant hangen diverse prijsaanduidingen en assortimentslijsten. Vindt u deze aanduidingen duidelijk? Of zou u deze informatie verbeterd willen zien? Waarom?**

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

5. **Wat vindt u van de aankleding en inrichting van het restaurant?**

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

6. **Uit het onderzoek van een jaar geleden kwam naar voren dat mensen niet tevreden zijn over de routing in het uitgiftegedeelte. Bent u het hier mee eens?**

_____
_____

7. **Bent u tevreden over het binnenklimaat van het restaurant?**

8. **Wat is u mening over de verlenging van de openingstijden? Bijvoorbeeld ontbijt of diner?**

9. **Rekent u af met een chipknip of contant? Waarom juist dit betalingmiddel?**

10. **Moeten beide betalingsmiddelen blijven bestaan?**

11. **Hoe ervaart u de service en dienstverlening van Albron?**

Assortiment en prijs

12. **Wat eet u altijd in het restaurant? Waarom eet u dat?**

13. **Wat vindt u van de smaak en de presentatie van het assortiment?**

14. **Zou u andere producten in het restaurant willen zien? Wat?**

15. **Wat is uw mening over de prijs-kwaliteitverhouding?**

16. **Als de prijzen in het restaurant zo blijven (of hoger worden), zou u dan overwegen om ergens anders te gaan lunchen?**

17. **“Albron levert topkwaliteit en vind zichzelf veelzijdig, innovatief en succesvol.”Wat vindt u van deze uitspraak?**

18. **Wat zou u verbeterd willen zien in het restaurant?**

19. **Wat voor rapportcijfer geeft u het bedrijfsrestaurant?**

Ik ben aan het einde van het interview gekomen. Hebt u nog iets gemist of wat toe te voegen?

Heel erg bedankt voor u medewerking!

Bijlage 12

Uitkomsten Interviews Benchmarkonderzoek

Interview Benchmarkonderzoek ministerie van LNV (21 februari 2005)

Het interview is afgenomen bij Mariska Robakowski. Zij is werkzaam bij het Ministerie van LNV als contractmanager en is contactpersoon voor het bedrijfsrestaurant. Het interview heeft betrekking op de vestiging bezuidenhoudseweg 73. De cateraar is Sodexho.

1. **Wat voor soort contract hebben jullie gesloten met de cateraar?**

Het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit (LNV) heeft een cateringcontract gesloten Sodexho. Dit contract is gesloten op basis van een vaste aanneemsom. Het contract loopt op 12 april 2005 af.

2. **Waarom hebben jullie voor deze contractvorm gekozen?**

Het ministerie van LNV wilde graag een vaste prijs per maand betalen. Zij hebben ook gekozen voor dit soort contract omdat er toen (2001) een stabiele cateringomgeving was. Op 1 april 2005 is het contract verlopen en zal er een nieuwe aanbesteding worden gedaan. Tegelijkertijd zal het bedrijfsrestaurant gerenoveerd worden, wat een half jaar in beslag zal gaan nemen. Na de openbare aanbesteding zal het contract veranderen naar een openboek contract. Dit vanwege een minder stabiele cateringomgeving.

3. **Wordt het restaurant gesubsidieerd?**

Het bedrijfsrestaurant wordt deels gesubsidieerd. Het opslagpercentage bovenop de inkoopprijs wordt contractueel afgesproken.

4. **Hoe vaak voeren jullie evaluaties uit?**

Evaluaties worden niet jaarlijks uitgevoerd. Hier is bewust voor gekozen, omdat enquêtes verwachtingen wekt bij de klant namelijk dat er wat mee gedaan wordt. Het laatste klanttevredenheidsonderzoek is gedaan in 2001 (toen werd het contract gesloten met Sodexho). Aan de hand van de uitkomsten konden zij een plan van eisen opstellen.

5. **Wat zijn de resultaten van de laatste evaluatie?**

Dit was bij de contractmanager niet bekend.

6. **Hoe brengen jullie het eetpatroon van de klant in kaart?**

Wij brengen dit niet in kaart. LNV gaat er van uit dat er onder de medewerkers altijd vegetariërs aanwezig zijn. Dit gegeven is dan ook meegenomen in het assortiment. Sodexho biedt de klant elke dag een vegetarische soep en gerecht aan. Voor de medewerkers met een geloofsovertuiging (die een bepaalde vleessoort niet mag eten) is er ook voldoende keuze. Er wordt dus in ruime mate in tegemoet gekomen.

7. **Doen jullie aan klachtenafhandeling? Zo ja, hoe?**

Het LNV kent geen klachtenprocedure voor het bedrijfsrestaurant. Wanneer mensen klachten hebben over het eten wordt dat gemeld bij het cateringpersoneel. Zij nemen de klacht in beschouwing en gaan hier serieus mee om zodat het in de toekomst niet meer zal voorkomen.

8. **Wat zijn de prijzen die het restaurant hanteert? Zijn dit vaste prijzen of zijn de prijzen elk jaar anders?**

De prijzen kunnen op basis van het consument prijs index (CPI) cijfer elk jaar veranderen. Het CPI is een samengesteld gewogen gemiddelde van verschillende prijsstijgingen uitgedrukt in een indexcijfer.

9. **Hoeveel medewerkers werken er per dag in het restaurant?**

Dat wist zij niet precies. Ze schatte op ongeveer 15 mensen per dag inclusief een kok.

10. **Hoeveel medewerkers bezoeken het restaurant (wat is het percentage van het totale aantal medewerkers)?**

Er komen per dag 550 medewerkers eten in het bedrijfsrestaurant van Sodexho. Dit is 36% van het totaal aantal medewerkers die bij min LNV werkzaam is (1500 pandbewoners).

11. **Wat zijn de openingstijden en waarom zijn er voor deze tijden gekozen?**

Het bedrijfsrestaurant is geopend van 8.00 uur – 14.00 uur. Mensen hebben dus de gelegenheid om ook te ontbijten in het restaurant. Met deze lange openstelling wil het ministerie LNV extra service bieden aan de klant.

12. **Met wat voor betalingssysteem werken jullie?**

In het bedrijfsrestaurant kan alleen contant worden afgerekend. Zij hebben niet gekozen voor de chipknip omdat dat een te grote investering was. Er zijn 4 kassa's aanwezig. Deze kassa's zijn op piekmomenten allemaal open zodat er geen grote filevorming ontstaat. Er is dus over het algemeen een goede doorstroming.

13. **Heeft het restaurant wekelijkse acties?**

Elke dag worden er nieuwe maaltijden aangeboden. Dit wordt niet uitgebreid gepromoot in het restaurant. Boven de counter staat wat er die dag allemaal op het menu staat. Heel summier worden er acties gehouden in het restaurant. Bijvoorbeeld wanneer de nieuwe haring er weer is.

14. **Hoe ziet het restaurant eruit?**

Het restaurant is gelegen op de begane grond. In het zitgedeelte is er plaats voor circa 200 gebruikers. Het restaurant ziet er knus, gezellig maar ook oud uit. Het restaurant zal ook in april worden gerenoveerd. Voorafgaand aan de renovatie is er een klanttevredenheids-onderzoek gehouden, om te bepalen wat de eisen en wensen zijn van de klant voor het nieuwe bedrijfsrestaurant. Het gemiddelde rapportcijfer dat hieruit kwam was een 7.

15. **Hoe denk jij persoonlijk als klant over de kwaliteit van het restaurant?**

Het bedrijfsrestaurant scoort bij haar een 7. Wat zij als verbeterpunt geeft, is het aanbod van het assortiment. Zij gaf als voorbeeld het aanbod van gangbare soepen. Het zijn regelmatig speciale soepen die niet bij iedereen in de smaak valt. In de toekomst ziet zij graag dat warme maaltijden in segmenten worden aangeboden.

Interview Benchmarkonderzoek ministerie van SZW (23 februari 2005)

Het interview is afgenomen bij Annemiek Terluin. Zij is werkzaam bij het Ministerie van Sociale Zaken als hoofd ondersteunende dienst en is contactpersoon en contractbeheerder voor het bedrijfsrestaurant. Het interview heeft betrekking op het restaurant in het pand, Anna van Hannoverstraat 4. De cateraar is ECS catering.

1. **Wat voor soort contract hebben jullie gesloten met de cateraar?**

In het hoofdgebouw van Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) is ECS-catering werkzaam. SZW heeft met deze cateraar een openboek-contract gesloten die over 2 jaar afloopt.

2. **Waarom hebben jullie voor deze contractvorm gekozen?**

Het SZW heeft altijd een openboek contract gehad met de catering. Het is dus nooit anders geweest. Zij hebben destijds hiervoor gekozen omdat zij zo goed inzicht hebben in de kosten. Ook wilden zij zelf het beleid bepalen.

3. **Wordt het restaurant gesubsidieerd?**

Het restaurant wordt voor een groot gedeelte gesubsidieerd.

4. **Hoe vaak voeren jullie evaluaties uit?**

Een extern bedrijf (HTC) helpt het SZW bij het beheren van het catering contract. Zij maken ook financiële rapportages en klanttevredenheidsonderzoeken. Deze klanttevredenheidsonderzoeken worden elk jaar uitgevoerd door HTC.

5. **Wat zijn de resultaten van de laatste evaluatie?**

De klanttevredenheidsonderzoeken moeten altijd boven een bepaalde norm zijn. Wanneer dit het geval is, dan wordt het personeel beloond met een geldbedrag. Valt het resultaat onder de norm, dan wordt er een actieplan gemaakt om de ontevredenheid op te lossen. Dit laatste was ook het geval bij het laatste klanttevredenheidsonderzoek. Het resultaat was onder de norm en er werd een actieplan opgesteld om de resultaten weer te verhogen. Mevrouw Terluin gaf aan dat de tegenvallende resultaten mede is veroorzaakt door bezuinigingen.

6. **Hoe brengen jullie het eetpatroon van de klant in kaart?**

Het eetpatroon is in kaart gebracht toen het contract werd opgesteld. Het SZW wilde een groot assortiment om aan alle wensen van de klant tegemoet te komen. Afwijkende eisen zijn in het assortiment meegenomen en er is voor vegetariërs en mensen met geloofsovertuigingen genoeg keus.

7. **Doen jullie aan klachtenafhandeling? Zo ja, hoe?**

Ja. Er liggen kaartjes bij de kassa om klachten op te schrijven. Deze kaartjes kunnen zij inleveren in een speciale klachtenbrievenbus. Als er klachten zijn, komen deze in operationeel overleg aan de orde en worden zo goed mogelijk opgelost.

8. **Wat zijn de prijzen die het restaurant hanteert? Zijn dit vaste prijzen of zijn de prijzen elk jaar anders?**

De prijzen kunnen op basis van het consument prijs index (CPI) cijfer elk jaar veranderen. Het CPI is een samengesteld gewogen gemiddelde van verschillende prijsstijgingen uitgedrukt in een indexcijfer.

9. **Hoeveel medewerkers werken er per dag in het restaurant?**

Er werken per dag 30 medewerkers verdeelt over 2 vestigingen. Op de hoofdvestiging is er een groot restaurant aanwezig waar zij warme maaltijden verstrekken. Ook zijn er koffiecorners aanwezig waar mensen een kopje koffie met een gebakje kunnen nuttigen.

10. **Hoeveel medewerkers bezoeken het restaurant (wat is het percentage van het totale aantal medewerkers)?**

Het restaurant heeft het afgelopen kwartaal 26502 bezoekers gehad, wat neer komt op ongeveer 450 – 500 bezoekers per dag. In het gebouw zijn er 1850 mensen werkzaam. Het bezoekerspercentage is 25%.

11. **Wat zijn de openingstijden en waarom zijn er voor deze tijden gekozen?**

Het restaurant is geopend van 11.45 uur – 13.15 uur. Hier is voor gekozen omdat er op dat tijdstip de meeste lunchgebruikers zijn.

12. **Met wat voor betalingssysteem werken jullie?**

Er kan bij ECS catering alleen betaald worden met chipknip. Wanneer mensen niet beschikken over een chipper, dan kunnen zij een opwaardeerkaart aanschaffen bij de catering. Het SZW werkt al 3 jaar met de chipknip (sinds 2002). Ze vinden het sneller en efficienter en er komt geen contant geld aan te pas wat een stuk veiliger werkt. Er bevinden zich 6 oplaadpunten in het gebouw.

13. **Heeft het restaurant wekelijkse acties?**

Nee. Wel is contractueel afgesproken dat ECS catering 4 keer per jaar een dergelijke actie moet houden. Zo waren er acties tijdens de olympische spelen (griekse gerechten), en wordt de nieuwe haring gepromoot.

14. **Hoe ziet het restaurant eruit?**

Het restaurant heeft ruimte voor 320 lunchgebruikers. Er zijn 4 kassa's open op piekmomenten. Het restaurant is groot en ziet er goed verzorgt uit. ECS catering biedt de klant een groot en veelzijdig assortiment aan.

15. **Hoe denk jij persoonlijk als klant over de kwaliteit van het restaurant?**

Als klant is zij erg tevreden over het restaurant. Zij noemt het aanbod extreem. Alleen de bijvulling van producten kan verbeterd worden. Als verbeterpunt noemt zij de uitstraling en de professionaliteit van het personeel. Dit laat nog wat te wensen over.

Interview Benchmarkonderzoek ministerie van EZ (28 februari 2005)

Het interview is afgenomen bij René Houwaard. Hij is werkzaam bij het Ministerie van Economische Zaken als hoofd cluster Services en is contactpersoon en contractbeheerder voor het bedrijfsrestaurant. Het interview heeft betrekking op het restaurant in het pand, bezuidenhoudseweg 30. De cateraar is Albron.

1.Wat voor soort contract hebben jullie gesloten met de cateraar?
In het hoofdgebouw van Ministerie van Economische Zaken (EZ) is Albron-catering werkzaam. SZW heeft vorig jaar met deze cateraar een openboek-contract gesloten.

2. Waarom hebben jullie voor deze contractvorm gekozen?
Zij hebben hiervoor gekozen omdat zij zo goed inzicht hebben in de kosten. Ook wilden zij zelf het beleid bepalen en er is een beter contractbeheer.

3. Wordt het restaurant gesubsidieerd?
Het restaurant wordt voor een gedeelte gesubsidieerd.

4. Hoe vaak voeren jullie evaluaties uit?
Kleine onderzoekje worden één keer per gehouden, maar echt grote complete evaluaties worden één keer per twee jaar gehouden in de vorm van enquêtes.

5. Wat zijn de resultaten van de laatste evaluatie?
Het laatste klanttevredenheidonderzoek scoorde een 7. Wanneer het onderzoek boven een bepaalde norm scoren dan krijgt de cateraar een bonusregeling. Wanneer dit onder de maat is, dan krijgen zij een kortingsstraf wat in mindering wordt gebracht in de facturering. Met deze regeling wordt ervoor gezorgt dat de Albron gemotiveerd blijft om het de klant zo veel mogelijk naar de zin te maken.

6. Hoe brengen jullie het eetpatroon van de klant in kaart?
Albron heeft een nieuw systeem ontwikkeld waarmee het eetpatroon van de klant in kaart kan worden gebracht. Dit systeem is gebruikt bij EZ maar er was te weinig respons, zodat er geen goede uitkomsten uit konden rollen. Op dit moment is EZ aan het kijken hoe zij dit op een andere manier inzichtelijk kunnen maken zodat zij optimaal kunnen voldoen aan het eetpatroon van de klant. Standaard zijn afwijkende wensen opgenomen in het assortiment (vegetarisch en mensen met een bepaalde geloofsovertuiging).

7. Doen jullie aan klachtenafhandeling? Zo ja, hoe?
Dit wordt gedaan. In het restaurant staan kaartjes waarop mensen kunnen aangeven hoe zij gegeten hebben in het restaurant. Deze kaarten kunnen zij in een bus deponeren wat weer terecht komt bij de cateringmanager. Ook heeft EZ een SOK kaart . Op deze kaart kunnen mensen hun **s**uggesties, **o**pmerkingen of **k**lachten kwijt. Deze kaarten komen vervolgens terecht bij de directie. De kaarten worde uiterst serieus genomen en worden zo snel mogelijk afgehandeld.

8. Wat zijn de prijzen die het restaurant hanteert? Zijn dit vaste prijzen of zijn de prijzen elk jaar anders?
De prijzen zijn contractueel vastgelegd. Dit kan alleen worden aangepast als het CPI veranderd.

Hoeveel medewerkers werken er per dag in het restaurant?
Een jaar geleden is er opnieuw aanbesteed in de catering en hier kwam Albron het beste uit de bus. Er is één contract opgesteld wat geld voor alle zeven vestigingen van het ministerie. Er werken per dag 30 medewerkers verdeelt over deze 7 vestigingen. Op de hoofdvestiging is er een groot restaurant aanwezig waar zij warme maaltijden verstrekken. Ook is er een grand café aanwezig waar mensen een kopje koffie met een gebakje/broodje kunnen eten. Dit grand café wordt veel gebruikt voor kleine informele vergaderingen.

9. **Hoeveel medewerkers bezoeken het restaurant (wat is het percentage van het totale aantal medewerkers)?**

Ongeveer 250 mensen per dag maken gebruik van het bedrijfsrestaurant. Dit is 33% van het totaal aantal pandbewoners.

10. **Wat zijn de openingstijden en waarom zijn er voor deze tijden gekozen?**

Het restaurant is geopend van 12.00 uur – 14.00 uur. Hier is voor gekozen omdat er op dat tijdstip de meeste lunchgebruikers zijn.

11. **Met wat voor betalingssysteem werken jullie?**

Mensen in het bedrijfsrestaurant kunnen betalen met de chipknip en contant. Er zijn drie kassa's aanwezig waarvan twee met de chip en één contant. Er is ook een oplaadpunt aanwezig. Zij hebben voor beide betalingssytemen gekozen, omdat zij de mensen niet kunnen verplichten om een chipknip aan te schaffen.

12. **Heeft het restaurant wekelijkse acties?**

Bij EZ doet de catering aan menu-angineering: Zoveel mogelijk aanbod in voedingswaarde. Het restaurant heeft ook themaweken. Deze themaweken zijn verplicht en zijn contractueel afgesproken.

13. **Hoe ziet het restaurant eruit?**

Het restaurant heeft ruimte voor ongeveer 200 lunchgebruikers. Er zijn 3 kassa's open (2 chip en 1 contant). Het restaurant is groot en ziet er goed verzorgt uit. Albron catering biedt de klant een veelzijdig assortiment aan. De warme maaltijden worden in segmenten aangeboden aan de klant. Het zitgedeelte is duidelijk gescheiden van het restaurant zelf.

14. **Hoe denk jij persoonlijk als klant over de kwaliteit van het restaurant?**

Voor Dhr. Houwaard scoort het restaurant een 7. Er is een goede prijs-kwaliteit verhouding en een gevarieerd aanbod. De inrichting van het zitgedeelte kan wel beter en sfeervoller.

Bijlage 13

Prijsvergelijking benchmark

Prijsvergelijk Benchmarkonderzoek

producten	Verkoopprijs CC	Verkoopprijs SZW	Verkoopprijs EZ	Verkoopprijs LNV
Snee boterham	0,10	0,07	0,10	0,10
Krentenbol	0,37	0,25	0,35	0,35
Hard broodje	0,37	0,25	0,49	0,30
pindakaas	0,16	0,09	0,18	0,20
Jonge kaas	0,40	0,45	0,35	0,45
boterhamworst	0,56	0,34	0,37	0,40
hagelslag	0,25	0,14	0,10	0,20
halfvolle melk (0,25 l)	0,42	0,41	0,37	0,50
Kuipje boter	0,10	0,07	0,07	0,10
Filet american	0,60	0,59	0,53	0,60
Soep	0,52	0,34	0,35	0,45
fruit	0,45	0,27	0,37	0,35
totaal	**4,30**	**3,27**	**3,63**	**4,00**

Bijlage 14

Mini enquête

Klanttevredenheidsmeting bedrijfsrestaurant

Geachte heer/mevrouw,
Iedereen heeft een eigen mening als het gaat om eten en het beoordelen van diensten. Daarom wil ik graag weten hoe u denkt over de producten en diensten van dit bedrijfsrestaurant. Met de uitkomsten zal ik passende aanbevelingen geven om het restaurant optimaal te laten voldoen aan uw verwachtingen.
Vul daarom de onderstaande mini-enquête in! U kunt het formulier deponeren in de bus die bij de uitgang van het restaurant staat.

Geslacht:
- o Man o vrouw

Tijdstip:
- o 12.00 – 12.30 o 12.30 - 13.00 o 13.00 - 13.30 o 13.30 – 14.00

	Erg oneens	**Oneens**	**Weet niet**	**Eens**	**Erg eens**
Ik heb lekker gegeten.					
Ik heb waar voor mijn geld gekregen.					
Het restaurant oogt gezellig.					
De temperatuur is hier goed.					
Ik ben tevreden over de openingstijden van het restaurant.					
Ik werd snel geholpen bij de kassa.					

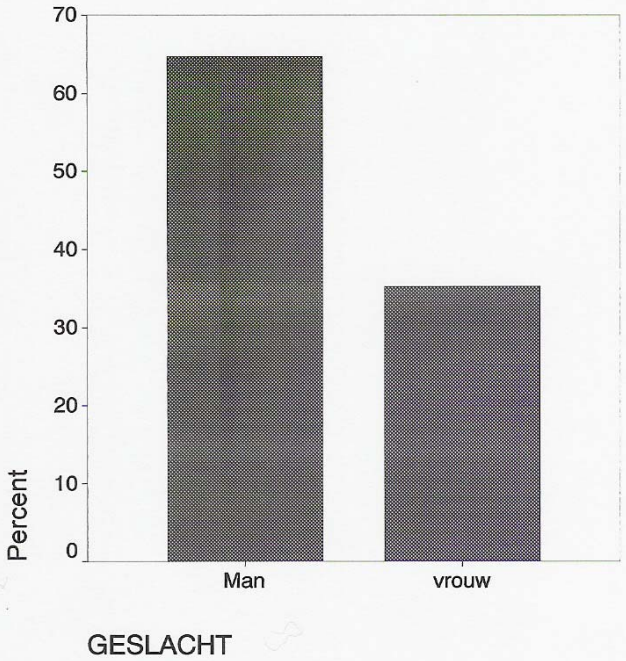
Eventuele opmerkingen:
_____
_____
_____
_____
_____

Bedankt voor u medewerking!

Claudia Leeuwenkuyl

Bijlage 15
Uitkomsten mini-enquête (SPSS)

Graph

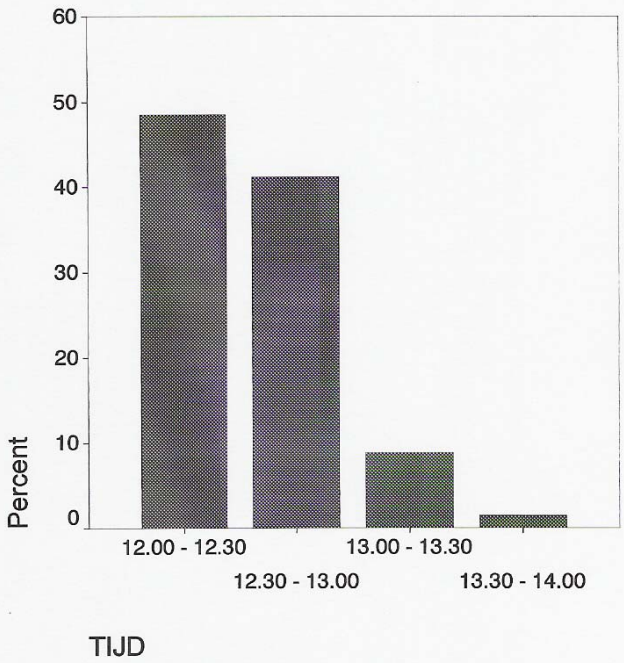


Frequencies

GESLACHT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Man	44	64,7	64,7	64,7
	vrouw	24	35,3	35,3	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Graph

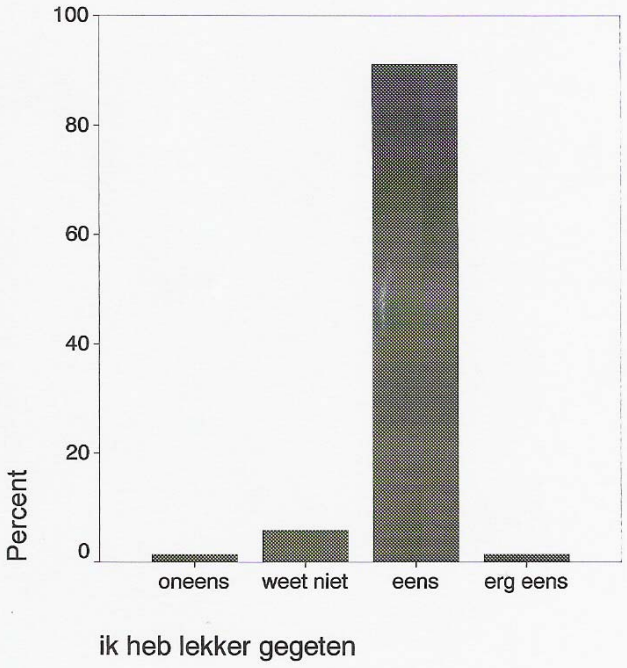


Frequencies

TIJD

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	12.00 - 12.30	33	48,5	48,5	48,5
	12.30 - 13.00	28	41,2	41,2	89,7
	13.00 - 13.30	6	8,8	8,8	98,5
	13.30 - 14.00	1	1,5	1,5	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

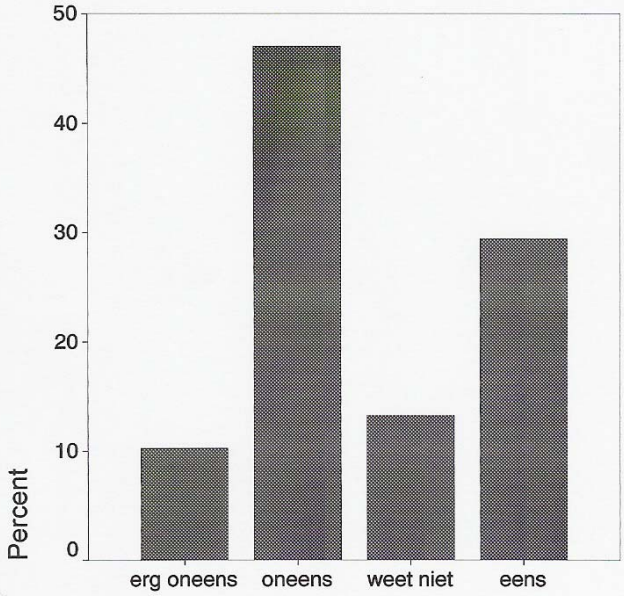
Graph



ik heb lekker gegeten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oneens	1	1,5	1,5	1,5
	weet niet	4	5,9	5,9	7,4
	eens	62	91,2	91,2	98,5
	erg eens	1	1,5	1,5	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Graph

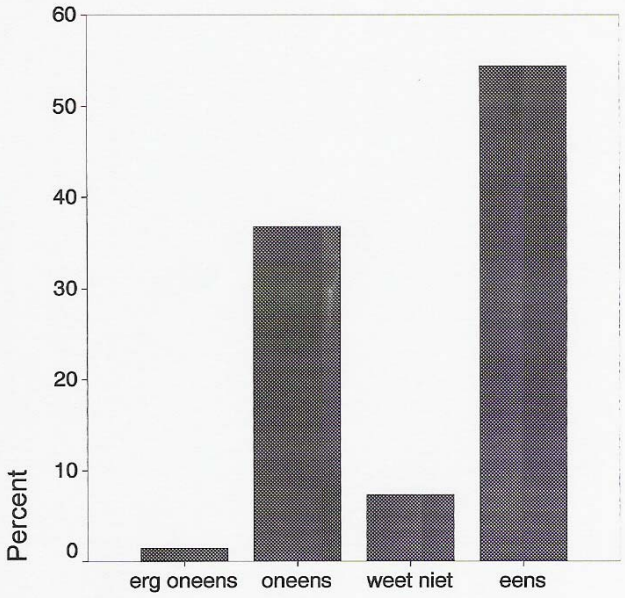


Waar voor me geld gekregen

Waar voor me geld gekregen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	erg oneens	7	10,3	10,3	10,3
	oneens	32	47,1	47,1	57,4
	weet niet	9	13,2	13,2	70,6
	eens	20	29,4	29,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Graph

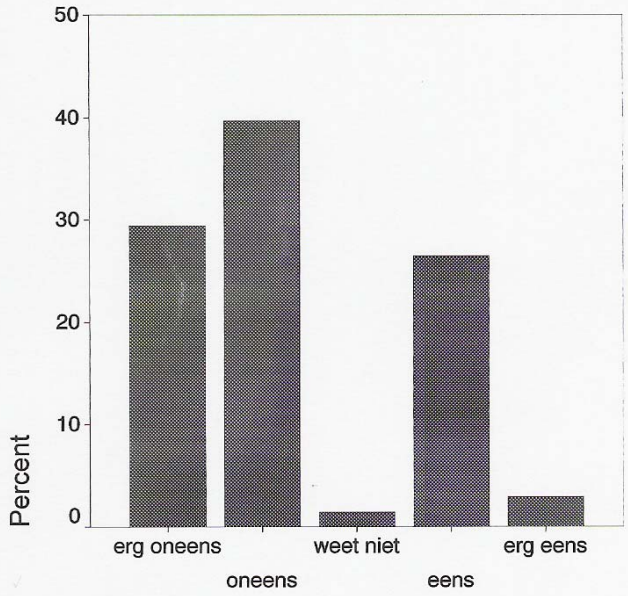


het restaurant oogt gezellig

het restaurant oogt gezellig

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	erg oneens	1	1,5	1,5	1,5
	oneens	25	36,8	36,8	38,2
	weet niet	5	7,4	7,4	45,6
	eens	37	54,4	54,4	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Graph

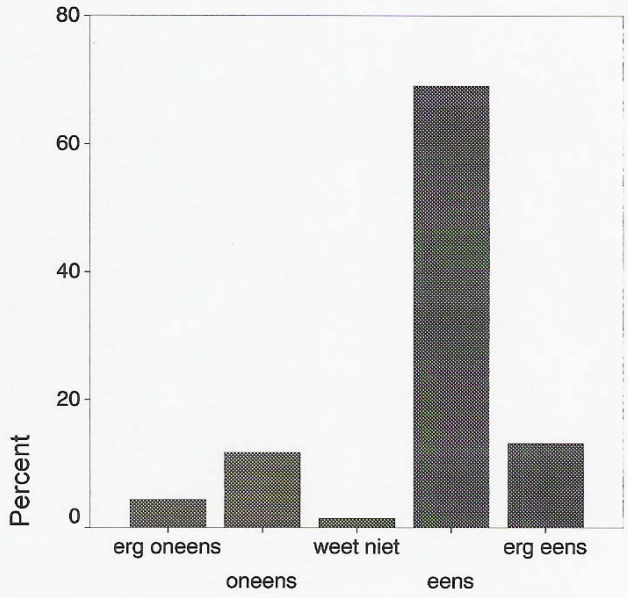


de temperatuur is hier goed

de temperatuur is hier goed

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	erg oneens	20	29,4	29,4	29,4
	oneens	27	39,7	39,7	69,1
	weet niet	1	1,5	1,5	70,6
	eens	18	26,5	26,5	97,1
	erg eens	2	2,9	2,9	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Graph

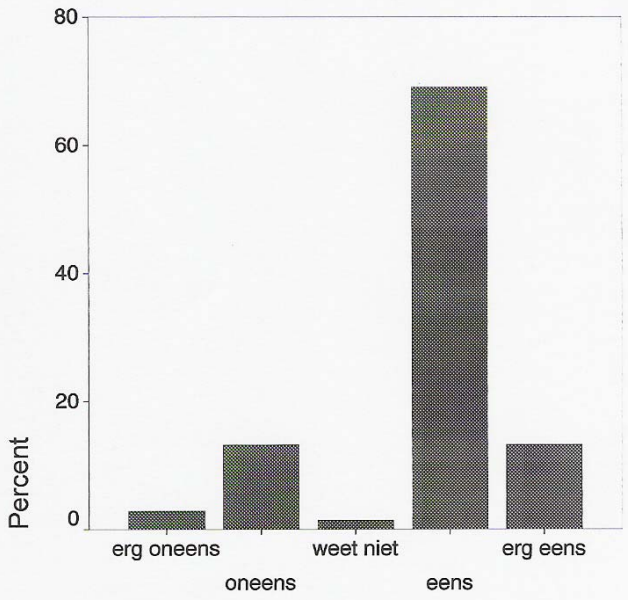


ik ben tevreden met de openingtijden

ik ben tevreden met de openingtijden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	erg oneens	3	4,4	4,4	4,4
	oneens	8	11,8	11,8	16,2
	weet niet	1	1,5	1,5	17,6
	eens	47	69,1	69,1	86,8
	erg eens	9	13,2	13,2	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Graph



ik werd snel geholpen bij de kassa

ik werd snel geholpen bij de kassa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	erg oneens	2	2,9	2,9	2,9
	oneens	9	13,2	13,2	16,2
	weet niet	1	1,5	1,5	17,6
	eens	47	69,1	69,1	86,8
	erg eens	9	13,2	13,2	100,0
	Total	68	100,0	100,0	

Crosstabs

TIJD * ik werd snel geholpen bij de kassa Crosstabulation

Count

		ik werd snel geholpen bij de kassa					Total
		erg oneens	oneens	weet niet	eens	erg eens	
TIJD	12.00 - 12.30	2	3	1	22	5	33
	12.30 - 13.00	0	5	0	20	3	28
	13.00 - 13.30	0	1	0	4	1	6
	13.30 - 14.00	0	0	0	1	0	1
Total		2	9	1	47	9	68

Bijlage 16

Voorbeeld SOK kaart

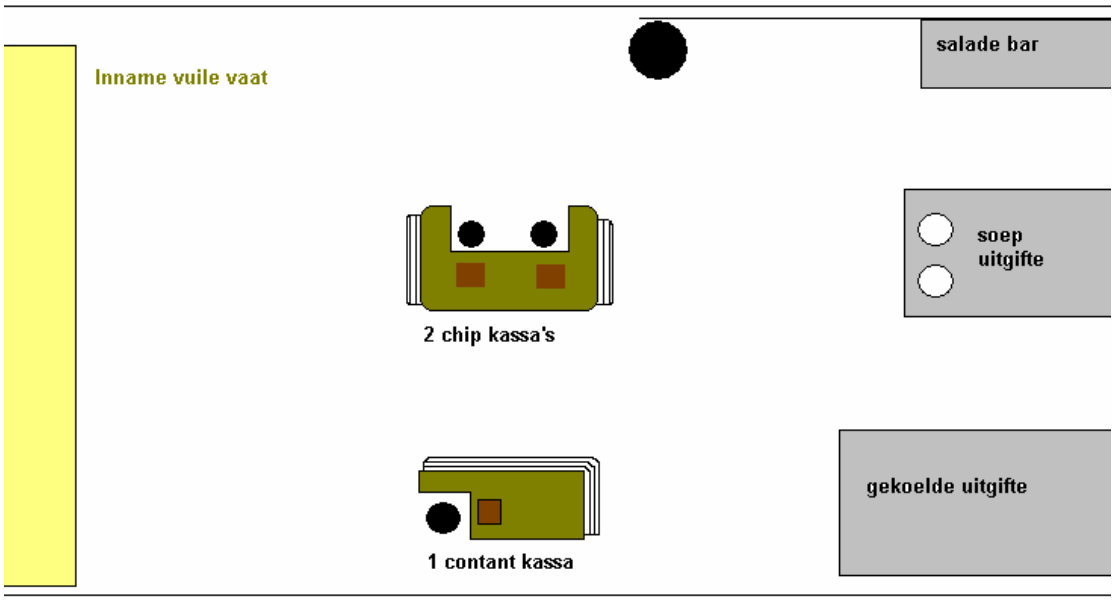
Klanttevredenheidsmeting Catering

	erg oneens	oneens	weet niet	eens	erg eens
Ik heb lekker gegeten	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
Ik heb waar voor mijn geld gekregen	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
Ik eet hier, ook als ik een alternatief zou hebben	☹☹	☹	😐	☺	☺☺
Restaurant	B6	PBL	B20/30	Grand Café	
Tijd	12.00-12.30	12.30-13.00	13.00-13.30	13.30-14.00	

Opmerkingen

Bijlage 17
Voorbeelden planten restaurant

Bijlage 18
Schets nieuwe situatie kassa's


salade bar
Inname vuile vaat
soep
uitgifte
2 chip kassa's
gekoelde uitgifte
1 contant kassa

Bijlagen 19
Prijslijst Alcas

Direct Music Satallite

Als manager van een winkel, beautycenter, restaurant of hotel weet u hoe belangrijk muziek is. Voor de sfeer in uw zaak en de beleving van uw klanten. Daarom wilt u zélf bepalen welke muziek er in uw onderneming klinkt. Daarnaast wilt u voorkomen dat uw ene zaak een totaal andere sound heeft dan de andere, wanneer u bijvoorbeeld een keten van winkels of restaurants heeft. Daarom is er Alcas Direct Music Satellite. Een uitgekiend muzieksysteem per satelliet dat perfect aansluit bij de sfeer die u wenst. Professioneel samengesteld door onze music-architects, waarbij u desgewenst in verschillende vestigingen precies dezelfde muziek kunt laten horen. Overigens is het ook mogelijk uw muziek aan te passen aan verschillende dagdelen,
stemmingen of sferen. Customize your atmosphere.

Zo werkt Direct Music Satellite. Superhandig, eigentijds en altijd sfeervol.
Met Alcas Direct Music Satellite heeft u altijd afwisselende muziek. Perfect passend bij uw sfeer, uw klanten en uw doelgroep. Met minimale moeite beschikt u over maximaal bedieningsgemak. Direct Music Satellite werkt als volgt. Neem een abonnement dan komt de muziek vervolgens binnen via een satellietverbinding. De decoder sluiten wij aan op uw bestaande geluidsinstallatie. Dat is alles. Super handig en helemaal van deze tijd. Het door u gekozen programma omvat duizenden tracks die dagelijks nauwkeurig worden samengesteld door onze musicarchitects. Via Direct Music Satellite bent u altijd verzekerd van maximale variatie en de nieuwste muziek. Aansprekend voor uw klanten en prettig voor uw personeel. Mocht u om wat voor reden tussentijds uw programma willen aanpassen, dan volstaat één telefoontje naar Alcas of u wijzigt uw persoonlijke voorkeur razendsnel via internet. Listen to the sound of service. Listen to the sound of success.

Instore-advertising
Rechtstreeks communiceren met uw klanten? Ook dat kan. Met Direct Music Satellite is het mogelijk om instore commercials te programmeren. Alcas kan ze zelfs voor u produceren tegen een zeer aantrekkelijk tarief. Lever uw tekst aan, bepaal uw afspeelfrequentie en wij verzorgen de rest. Alcas neemt de commercial voor u op, regelt eventuele tussentijdse updates en zorgt voor uitzending op het juiste moment. Vraag naar de mogelijkheden. Tot slot bieden wij ook bij instore-advertising uiteraard service op het allerhoogste niveau.

PRIJSLIJST HUUR

Door jarenlange ervaring en een team van gemotiveerde vakkundige medewerkers kan Alcas BV snel en doelgericht reageren op uw individuele wensen.
Hieronder vindt u de prijzen van onze abonnementen. Heeft u interesse in audioapparatuur, neemt u dan contact met ons op voor een offerte op maat!

COMPUTER ABONNEMENTEN

Trendy Master (standaard 17" monitor)	€	99,00
Easy Master (standaard 17" monitor)	€	99,00
Music Master (standaard 17" monitor)	€	115,00
Music Master met DJ functie (inclusief touchscreen)	€	159,00
Pro Music (Lifestyle/Moods/Sea Breeze/Vip Area) > update per kwartaal	€	69,00
Pro Music (Charts/City Style) > update per 4 weken	€	79,00
Op het zelfde adres de volgende combinaties:		
2x Music Master	€	199,00
Music Master met Aerobics Pakket	€	159,00
Music Master met Easy- of Trendy Master	€	195,00
Easy- of Trendy Master met Aerobics pakket	€	135,00

FLATSCREEN/TOUCHSCREEN

Meerprijs 15" TFT Flatscreen	€	20,00
Meerprijs 15" TFT Touchscreen	€	32,50

SATELLIET/STREAMING ABONNEMENTEN

Satelliet abonnement*	€	61,00
Satelliet abonnement, Met eenmalige bijdrage installatiekosten € 349,=	€	51,00
Direct music/streaming muziekabonnement **	€	61,00
Op het zelfde adres de volgende combinaties:		
Huur 2 Satelliet abonnementen	€	107,00
Satelliet abonnement met Music Master	€	169,00

*Met standaard satelliet installatie: schotel en decoder d.m.v. max 40 meter coax bekabeling inclusief steun, gebruik makend van bestaande dakdoorvoer, max 8 manuren arbeid, anders meerprijs.

** ADSL verbinding door klant te realiseren

CD ABONNEMENTEN

Aerobics abonnement (huur incl.. CD-speler met pitch control)	€	55,00
CD abonnement (huur incl. CD-6 wisselaar)	€	55,00
Aerobics met klein CD abonnement**	€	99,00

Alle bovenstaande huurprijzen zijn per **maand**, exclusief BTW.

PRIJSLIJST KOOP MUZIEKCOMPUTER / SCHOTEL

Door jarenlange ervaring en een team van gemotiveerde vakkundige medewerkers kan Alcas BV snel en doelgericht reageren op uw individuele wensen.
Hieronder vindt u de prijzen van onze abonnementen. Heeft u interesse in audioapparatuur, neemt u dan contact met ons op voor een offerte op maat!

KOOP MUZIEKCOMPUTERS

PC + 17" monitor	€ 999,00
PC + 15" TFT Flatscreen	€ 1.299,00
PC + 15" TFT Touchscreen	€ 1.599,00
Maandbedrag voor een 4-wekelijkse update en 24-uurs service	
Music Master	€ 85,00
Easy Master	€ 77,00
Trendy Master	€ 77,00

KOOP FLATSCREEN/TOUCHSCREEN

15" TFT Flatscreen	€ 375,00
15" TFT Touchscreen	€ 700,00
Bij koop PC / monitor éénmalige voorrijkosten + installatiekosten	€ 99,00
wordt in route geplaatst	

KOOP SATELLIET -SYSTEEM

Koop schotel + decoder	€ 999,00
Eenmalige bijdrage installatiekosten *	€ 349,00
Maandbedrag muziekabonnement inclusief 24-uurs service	€ 35,00

*Met standaard satelliet installatie: schotel en decoder d.m.v. V
max 40 meter coax bekabeling inclusief steun, gebruik makend
an bestaande dakdoorvoer, max 8 manuren arbeid, anders meerprijs.

CAMERA OBSERVATIE/BEVEILIGINGS SYSTEMEN

Set bestaande uit: 4 kleurencamera's, harddiskrecorder, kleurenmonitor, inclusief installatie*	€ 2.850,00

* uitgaande van installatiewerkzaamheden van maximaal 1 dag

Alle bovenstaande prijzen zijn per **maand**, exclusief BTW.

Alcas B.V.
Rubberstraat 9
1411 TM Naarden
Tel. +31 35 699 03 33, Fax +31 35 694 85 00
www.alcas.nl, Email: verkoop@alcas.nl