

Menugestuurde Biocatering

Eindrapport AKK

Dit rapport is openbaar en iedere participant kan vrijelijk gebruik maken van het eindrapport



Colofon

Het project "Menugestuurde Biocatering" is uitgevoerd in het kader van het AKK-co-innovatieprogramma 'Professionalisering van Biologische Afzetketens'. Het co-innovatieprogramma wordt medegefinancierd door het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselveiligheid. Het project is een samenwerkingsverband van Sodexho Nederland BV, Brood&Banket Service, Bruyn Barendrecht, Campina Foodservice, Deli XL, Gourmet Salades en Zwanenberg Food Group. Als onderzoekspartners hebben Agrotechnology & Food Innovations BV (Voorheen ATO) en de Leerstoelgroep bedrijfskunde van de LUW, beiden onderdeel van Wageningen Universiteit en Researchcentrum, aan het onderzoek deelgenomen.



Titel	Menugestuurde biocatering
Auteur(s)	Soethoudt J.M., Snels J.C., de Jong P.
A&F nummer	339
ISBN-nummer	90-6754-889-8
Publicatiedatum	Januari 2005
Vertrouwelijk	nee
OPD-code	OPD-code
Goedgekeurd door	Naam functionaris

Agrotechnology & Food Innovations B.V.
P.O. Box 17
NL-6700 AA Wageningen
Tel: +31 (0)317 475 024
E-mail: info.agrotechnologyandfood@wur.nl
Internet: www.agrotechnologyandfood.wur.nl

© Agrotechnology & Food Innovations B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, hetzij mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De uitgever aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system of any nature, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publisher. The publisher does not accept any liability for inaccuracies in this report.

Management Samenvatting

De focus van het project "Menugestuurde Biocatering" was het realiseren van een zo groot mogelijke omzetgroei van biologische producten in de bedrijfscatering. Hierbij werd voor meerdere productgroepen structurele logistieke en marketing oplossingen gezocht, die afhankelijk waren van de levenscyclusfase waarin de biologische producten zich bevinden.

Het onderzoek was verdeeld in drie fasen. In de *invenarisatiefase* werden enerzijds de markteisen en -wensen in kaart gebracht (waarbij ook een consumentenonderzoek werd uitgevoerd), werd de huidige situatie omschreven en de mismatch tussen die twee in kaart gebracht. Anderzijds werden praktische leereffecten uit verschillende bronnen in kaart gebracht.

In de *ontwikkelingsfase* werden de kansen van de verschillende productgroepen inzichtelijk gemaakt. Aan de hand daarvan werd gekeken welke productgroepen zouden worden opgepakt voor de pilot van de laatste fase. In deze *pilotfase* werden de gekozen productgroepen getest in de markt. Daarvoor werden een twintigtal cateringlocaties geselecteerd die tijdens een periode van acht weken nieuwe biologische producten hebben getest, ondersteund met verschillende vormen van promotie.

De evaluatie van deze pilot leidde tot de volgende conclusies:

- Door de introductie van een nieuw biologisch product te ondersteunen met enerzijds een push in de keten en anderzijds een intensieve logistieke begeleiding (planning & productie) wordt de kans op het slagen van de introductie aanzienlijk verhoogd en kan sneller worden gekomen tot een noodzakelijk volume.
- Communicatie is van groot belang met betrekking tot biologische producten. Dit geldt voor zowel 'functionele communicatie' (informatief zoals bestelprocedures, omgang met product etc) als 'promotionele communicatie' (met enthousiasmering als voornaamste doel). Door alle schakels in de keten optimaal te informeren, wordt de kans op omzetgroei aanzienlijk verhoogd. Vooral de cateringmanagers blijken hierin een cruciale rol te spelen; tijdens de pilot bleek namelijk dat omzet voornamelijk aanbodgestuurd is.
- Ook consumenten hebben nog lang niet altijd een juist beeld van biologisch. Die (onwetende) consumenten hebben bovendien andere verwachtingen van een biologisch product. Tot slot geldt voor het grootste deel van de consumenten (met uitzondering van de 'idealist') dat het biologisch product een zekere meerwaarde moet hebben in de vorm van uiterlijk of smaak om een hogere prijs te rechtvaardigen.

Het project Menugestuurde Biocatering heeft bij alle deelnemers geleid tot een verdere bewustwording van biologisch. De introductiebegeleiding wordt nog steeds toegepast, gezamenlijk naar oplossingen zoeken heeft geleid tot verhoogd wederzijds begrip en ook tot betere nieuwe producten. Tot slot is mede naar aanleiding van dit project het Bedrijfsrestaurant van de Toekomst ontstaan. Dit is een samenwerkingsverband tussen A&F en Sodexho, en wordt in de zomer van 2005 gerealiseerd binnen Wageningen Food Valley.

Management Summary

The focus of the project "Menubased Biocatering" was realizing a maximum growth of turnover of organic products in company catering. During this, a structural solution in the fields of logistics and marketing was researched for multiple product categories.

The research was divided into three phases. In the *inventory phase* insight was gathered in the market demands & wishes (consumer research was performed in this phase), in the current market situation and the mismatch between the two was described. Also, practical learning effects from different sources were collected.

In the *development phase* the chances of success of the different categories were estimated. As a consequence of that estimation, a decision was made which categories would participate in the pilot of the last phase of the project. In this *pilot phase* the chosen categories were tested. About twenty catering locations were selected who would - in a period of eight weeks - test new organic products, supported by several means of promotion.

The evaluation of this pilot led to the following conclusions:

- The introduction of a new organic product should be supported by a push into the channel on one hand and an intensive logistical process on the other hand. This greatly improves the chance of success and leads to the necessary product volume in much shorter time.
- Communication is of great importance with regard to organic products. This applies for both 'functional' communication (informative such as ordering procedures, dealing with organic products) and 'promotional' communication (which has enthusiasm as its most important goal). By optimally informing all the links in the chain, the chance of maximum growth is greatly enhanced. Especially the catering managers have a crucial part in this process; during the pilot it became clear that turnover is mostly driven by supply.
- Also, consumers still have a lot to learn about organics. Moreover, the (unknowing) consumer has different expectations of organic products. Finally, most consumers (with the exception of the 'idealist') find that organic products must have a certain added value like a certain taste or shape to justify the higher price.

The focus of the project "Menubased Biocatering" has led to a higher awareness of organics with all the participants. The intensive introductory support is still being used and searching for solutions together has led to a higher understanding in the chain of each others problems but also to better products. Finally, partly as a result of this project, the Company Restaurant of the Future was founded. This is a joint initiative of A&F and Sodexho and will be realized in the summer of 2005 within Wageningen Food Valley.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	6
1.1 Probleemstelling & Doelstellingen	6
1.2 Opzet	7
2. Resultaten	8
2.1 Verkregen Resultaten	8
2.2 Samenvatting	13
3. Overzicht Rapporten	15
4. Overzicht communicatieuitingen	16
5. Overzicht Deelnemers	17

1 Inleiding

Biologisch is een trend. In retail is biologisch sterk aan het groeien. Omzet biologisch in de supermarkt steeg van 45 miljoen euro in okt.98-sept.99, via 61 miljoen euro in okt.99-sept.2000 naar 91 miljoen euro in okt.2000-sept. 2001 (bron: AC Nielsen). Die groei betekent dat de Nederlandse consument steeds geïnteresseerder is in biologisch. Vandaar dat in catering ook aandacht moet worden geschonken aan die trend. Een goed voorbeeld is het initiatief van de Stichtse Milieufederatie, waarin april 2002 voor biologische producten een landelijke actie wordt gehouden bij diverse cateraars. De deelnemers in dit project delen die visie en schenken aandacht aan biologisch, maar er ontbreekt nog de organisatiegraad om efficiënt hiermee om te kunnen gaan. Verder zijn er grote verschillen in de fase van de levenscyclus waarin de diverse biologische productgroepen zich bevinden, waardoor groei gepaard gaat met “vallen en opstaan”. Er moet dientengevolge uitgegaan worden van een gedifferentieerde aanpak.

1.1 Probleemstelling & doelstellingen

Merk op dat we ten aanzien van bestaande marketing en logistiek (bijv. ECR concepten) meestal praten over gangbare producten en retail. In dit project is naar twee kanten gedifferentieerd. Enerzijds naar biologische producten en anderzijds naar foodservice, en bedrijfscatering in het bijzonder. Biologische producten zitten nog voor in de levenscyclus en de bedrijfscateringketen is ook volop in beweging om vanuit een dienstverlenende rol naar een consumentgedreven invulling te komen. Vandaar dat dus stappen moeten worden ondernomen in twee richtingen om groei te realiseren in biologische producten. Het is zaak om de marketing mix af te stemmen op de marktvraag, waarbij de logistieke inrichting van de keten deze volledig ondersteunt. Afhankelijk van de doelstelling en de fase van de levenscyclus waarin biologische product(groep)en zich bevinden moeten hierin keuzes gemaakt worden. In dit project ligt de focus op de cateringsketen, hetgeen nadrukkelijk tot andere invulling van die marketing mix en logistieke inrichting leidt dan bij retail.

Probleemstelling van het project:

Hoe kunnen we een zo groot mogelijke groei realiseren van de omzet van biologische producten in de bedrijfscatering, waarbij voor meerdere productgroepen structurele logistieke en marketing oplossingen worden gezocht, die afhankelijk zijn van de fase waarin de biologische producten zitten in hun levenscyclus.

Het project had de volgende doelstellingen:

- groei realiseren van de ‘biologische omzet’ in de bedrijfscateringketen op basis van onderbouwde strategieën op het gebied van logistiek en marketing;
- komen tot inzicht in de consumentenbehoeften gekoppeld aan het biologisch product en cateringlocatie;
- komen tot een consumentgedreven assortimentskeuze op basis van een gedifferentieerde benadering van de cateringlocaties;
- ketenstructuur opzetten om prestaties op de diverse gebieden inzichtelijk te maken, waardoor initiatieven kunnen worden opgezet om verdere groei van biologisch te bewerkstelligen (voldoen aan behoefte van transparantie en inzicht in prestatietargets en realisaties);

- communicatiestructuur in keten en naar catering managers om beslissingen tav biologisch optimaal te kunnen nemen;
- komen tot inzicht in de relatie tussen de levensfase (en daaraan gekoppeld de marktvraag) van het biologische product en de daaraan gerelateerde marketing en logistiek in de cateringketen;
- komen tot inzicht in de logistieke inrichting van de keten gekoppeld aan type locaties, type consument en type product(groep);
- komen tot in praktijk haalbaar concept waarmee een samengesteld product biologisch genoemd mag worden.

1.2 Opzet

Fase 1 (inventarisatiefase)

- 1a. Theoretische lijn
 - (A) Markteisen / -wensen
 - I. Consumentenonderzoek
 - II. Rol cateringmanagers & locatie
 - (B) Beschrijving huidige situatie; inventarisatie
 - (C) Vergelijken marktvraag met huidige situatie: mismatch in kaart brengen
- 1b. Praktische lijn

Bij dit onderdeel zijn de leereffecten vanuit (a) ervaringen in retail, (b) buitenland, (c) de literatuur en interviews bij alle projectpartners in kaart gebracht. Daarnaast werd er in deze fase gebruik gemaakt van (d) de landelijk pilot in april 2002 en de maanden daarna van de Landelijke Milieu Federatie (LMF) samen met de cateraars Albron, Compass Group en Sodexho, alsook de proef in de regio Utrecht die enkel in samenwerking met Sodexho heeft plaatsgevonden.

Fase 2 (ontwikkelingsfase)

De resultaten van fase 2 hebben geleid tot algemene inzichten waar kansen liggen per productgroep. Daarnaast is in deze fase gekeken welke productgroepen men wil oppakken om in een pilot (fase 3) mee verder te gaan.

- 2a. Opzetten monitoring structuur:
- 2b. Marketingstrategie ontwikkelen
- 2c. Optimaliseren van logistieke inrichting en parameters
- 2d. Verpakkingen afstemmen op strategie
- 2e. Organisatie en communicatie
- 2f. Samengestelde biologische producten

Fase 3 (pilotfase)

In deze fase moeten de gekozen productgroepen worden getest in de markt en moet maximaal worden ingezet. Daarnaast wordt de toegevoegde waarde van het biologisch samengesteld product getoetst evenals de praktische haalbaarheid van het concept

- 3a. Voorbereiden en monitoren pilot
- 3b. Evaluatie pilot

2 Resultaten

2.1 Verkregen resultaten

Fase 1

Uit fase 1 komen de volgende succes- en faalfactoren binnen catering:

Succesfactoren	Faalfactoren
Draagvlak bij de opdrachtgever (bijv. op basis van maatschappelijk verantwoord ondernemen)	Tekortschietende verkrijgbaarheid van de producten
Draagvlak bij de cateringmanager (uit zichzelf of gemotiveerd door de opdrachtgever)	Te hoge prijs
Onderscheidende producten	Bezuinigingen
	Slechte communicatie in de keten
	Onaantrekkelijke producten
	Aard van het bedrijf

Op basis van de inventarisatiefase kunnen verder de volgende aanbevelingen worden gedaan:

- Communicatie intern en extern en binnen alle lagen goed organiseren
- Begin met producten met de hoogste slaagkans (brood, kaas, melk, zuiveldesserts)
- Adviseer de cateringmanagers hoe ze met knelpunten om moeten gaan zoals prijsverschillen
- Denk breed in de keten na over mogelijkheden om de prijs te verlagen (volumetoename, schaalvoordelen, subsidie)
- Kom alleen met kwalitatief goede nieuwe producten die aansluiten bij de wens en perceptie van de consument.

Fase 2

Een belangrijk resultaat van fase 2 is de optimalisatie van introductie van een nieuw product. Een nieuw biologisch product is bovenmatig kwetsbaar door het lage volume waar het in eerste instantie mee te maken heeft. Door dit te erkennen en vervolgens met alle projectpartners samen een proces op te stellen wat enerzijds zorgt voor een push in de keten en anderzijds voor een intensieve logistieke begeleiding (planning & productie) wordt de kans op het slagen van de introductie aanzienlijk verhoogd en kan sneller worden gekomen tot het noodzakelijke volume waardoor het product sneller uit de fase van 'zorgenkindje' komt en zelfefficiënt wordt.

Het proces heeft de volgende stappen:

	Zender	Ontvanger	Boodschap
1	Cat.Locaties	Cateraar HK	<i>Gewenste datum van eerste levering, de verwachte vaste vraag per bestelling / per product, aantal bestellingen per week</i>
2	Cateraar HK	Leverancier	<i>Stap 1 gecumuleerd</i>
3	Leverancier	Cateraar HK	<i>Datum van eerste levering per locatie, de te leveren hoeveelheden per product, de dagen in de week van de volgende leveringen</i>
4	Cateraar HK	Cat. Locaties	<i>Datum van eerste levering, de te leveren hoeveelheden per product, de dagen in de week van de volgende leveringen, informatie hoe om te gaan met klachten bij levering</i>

5	Grossier	Cateraar HK	<i>Locatie, datum van eerste levering, de te leveren hoeveelheden per product</i>
6	Cateraar HK	Cat. Locaties	<i>Uitleg gang van zaken bij eerste bestelling van biologische producten</i>
7	Cateraar HK + Cat. Locaties	Grossier + leverancier	<i>klachten per locatie, oorzaak klachten, oplossingen</i>
8	Cateraar HK + Cat. Locaties	Leverancier	<i>periode waarin de vraag tijdelijk op nul zal staan a.g.v. bedrijfssluitingen enz. (Tijdig aangeven)</i>

* HK = HoofdKantoor

In navolging op dit logistieke traject is ook een communicatiestructuur opgebouwd binnen de keten die zich eveneens kenmerkt door intensiviteit. Binnen de cateringketen opereren een stuk meer schakels dan in retail en zij hebben allemaal invloed op de besluitvorming om biologisch binnen de keten bij de consument te krijgen. Met name de cateringmanager blijkt hier een sleutelrol te vervullen; tijdens de pilot is gebleken dat omzet voornamelijk aanbodgestuurd is. Eenvoudig gezegd betekent dit dat als de producten niet worden aangeboden, ze ook niet worden verkocht.

Er is binnen de keten sprake van 'functionele communicatie (informatief zoals bestelprocedures, omgang met producten; een gewaarborgde doorstroom van producten door de keten is hierbij het voornaamste doel) en 'promotionele' communicatie (met enthousiasmering als voornaamste doel). Voor een succesvolle uitrol van biologische producten binnen het kanaal is het cruciaal dat beide vormen van communicatie zorgvuldig worden ingevuld. In dat kader zijn de volgende adviezen geformuleerd:

- Ontwikkel en organiseer een workshop voor de locatiemanagers waarin hen alle kennis wordt verschaft om biologisch succesvol te kunnen opstarten. Deze kennis kan worden vergaard bij locaties die deze reeds biologische producten hebben geïntroduceerd.
- Ontwikkel en organiseer een workshop voor de overige schakels binnen operations (i.e. de leidinggevenden van de locaties) om ook hen voor te lichten over biologisch (wat houdt het in, wat zijn activiteiten en standpunten van de organisatie en wat zijn overtuigende argumenten voor een bedrijf om biologische producten in het restaurant te voeren) zodat zij hun locaties daarin beter kunnen ondersteunen (zodat het initiatief minder snel door de cateringmanager voortijdig wordt beëindigd) en verkoopkansen op nieuwe locaties kunnen signaleren.
- Ontwerp en ontwikkel promotiemiddelen in een beperkt aantal locatie-specifieke verschillende vormen (posters, folders, schapkaartjes) die de boodschap op locatie overdragen aan de consument.

Deze adviezen zijn opgepakt door de deelnemende bedrijven en worden momenteel gerealiseerd in een spin-off project -- een "package deal" - dat zich concentreert op het ontwikkelen van voornoemde handboeken, workshops/opleidingen en promotiematerialen rondom biologisch.

Binnen het project is bovendien kennis opgebouwd over consumentenperceptie en acceptatie van biologische producten. Dit is getest met behulp van een experiment in het bedrijfsrestaurant met één productgroep. Hieruit kwam naar voren dat:

1. Consumenten lang niet altijd een juist beeld hebben van wat biologisch precies inhoudt. Op dit gebied valt nog veel terrein te winnen.
2. Consumenten die een onjuist beeld hebben, andere verwachtingen hebben van een biologisch product. Zo zijn er consumenten die bij 'biologisch' de associatie 'gezond' hebben en deze onmiddellijk doorvertalen als dieet/vet-arm. De acceptatie van bijv. een biologische kroket zal bij deze groep een stuk lastiger zijn dan bij een consument die een juist beeld heeft van de definitie van biologisch.
3. Behalve de 'idealistische' consument, zijn de meeste consumenten niet tot nauwelijks bereid meer te betalen voor het pure biologische aspect van een product. Met andere woorden: een biologisch product moet een zekere meerwaarde hebben in de vorm van uiterlijk of smaak om een hogere prijs te rechtvaardigen.

Tot slot nog de regelgeving. Er is Europese regelgeving omtrent biologische producten en per land moet daar invulling aan worden gegeven om die regels praktisch te kunnen gebruiken en op naleving controleerbaar te maken. In Nederland is de overheid verantwoordelijk en SKAL ondersteunend en uitvoerend orgaan. De vertaling naar de catering sector is onderwerp van discussie in dit project.

Fase 3

Aan de pilot hebben circa 20 cateringlocaties deelgenomen. De pilot duurde acht weken en in die periode zijn de volgende onderdelen getest:

1. Het aanbieden van biologische samengestelde gerechten middels een menucyclus, gecombineerd met een Meal Deal.

Alle deelnemende locaties hebben dagelijks een biologisch gerecht aangeboden volgens een voor dit project opgestelde biologische menucyclus. Ook biedt een deel van de pilotlocaties een Meal Deal aan; hierbij kan de gast het gerecht uit de menucyclus combineren met een biologisch drankje en een biologisch dessert en krijgt vervolgens 20% korting op de totaalprijs.

Uit dit onderdeel konden de volgende conclusies worden getrokken:

- Het aanpassen van een populair recept naar biologische vorm wordt eerder door de consument geaccepteerd dan een geheel nieuw biologisch recept. Hierbij komt echter een dilemma naar voren; wanneer recepten één op één vervangen worden, is de meerwaarde weg die een hogere prijs rechtvaardigt.
- Er wordt meer afzet gerealiseerd wanneer niet vermeld wordt dat een product biologisch is. Deze laatste conclusie wordt door eerder onderzoek ondersteund.

2. Communicatie van biologische producten: Via folders/tafel of geen communicatie

Om het effect van communicatie te meten, communiceert de helft van de locaties in de eerste periode van de pilot 'biologisch' en de andere helft van de locaties doet dit in de tweede periode.

De volgende communicatie-uitingen konden worden gebruikt (afhankelijk van de producten die de pilotlocatie (in-)voerde):

- 6 posters op A4-formaat van de productengroepen brood, fruit, vleeswaren, kaas, zuivel en zuiveldesserts

- Dezelfde posters op A5-formaat (voor plaatsing in tafelhouders)
- een presentatie tafel van Ekolekkers.

Ook kon er gebruikt worden gemaakt van de verschillende materialen van Platform Biologica.

Uit de omzetten van beide groepen locaties wordt duidelijk dat de verschillende vormen van promotie geen verschillende successen hebben opgeleverd. Wat daarnaast bovendien duidelijk naar voren komt uit de pilot, is dat het succes van biologische producten door veel factoren wordt beïnvloed en dat promotie hier slechts een gering effect op heeft. Zaken die van veel groter belang zijn, zijn kwaliteit van de producten, verkoopprijs en leverbetrouwbaarheid van producten. Wat zeker ook niet vergeten mag worden (en een wat bovendien beïnvloed wordt door voorgaande factoren) is het bestelgedrag van de catering manager. Succes is aanbodgedreven. Eenvoudigweg: wat niet wordt besteld, kan niet worden verkocht. Dit toont wederom de noodzaak van motivering en training van de catering manager aan en dit is in 2004 opgepakt in een "package deal".

3. Inzetten operationeel leidinggevende

Om te onderzoeken of praktische ondersteuning op locatie door de operationeel leidinggevende (accountmanager/ districtsmanager/ regiomanager) leidt tot een betere uitvoering van de pilot en uiteindelijk ook tot een hogere groei van de biologisch omzet, worden enkele locaties begeleid tijdens de pilot. Zij zullen drie keer worden bezocht en met hen zal een vooraf opgestelde checklist worden doorgenomen.

Helaas bleek de uitvoering niet helemaal vlekkeloos verlopen te zijn en daarom kunnen helaas geen uitspraken worden gedaan over de effectiviteit van het inzetten van een operationeel leidinggevende op de uitvoering op locatie en het eventueel leiden tot een hogere groei van de biologisch omzet. Het betrekken van steun vanuit de 'lijn' blijft echter wel een belangrijk punt van aandacht.

Voor aanvang van, tijdens en na afloop van de pilot zijn bovendien communicatie, logistiek en data zorgvuldig gemonitord. Door deze monitoring kunnen bovenstaande conclusies worden getrokken.

Overige resultaten¹

Kwalitatief

De binnen het project opgedane kennis heeft een verbeterde concurrentiepositie voor de cateraar opgeleverd. Doordat men meer kennis heeft van biologisch producten, heeft de deelnemende cateraar een voorloperspositie gekregen op biologisch gebied en is daardoor sterker in het aanbieden van contracten waarbij biologisch een relatief grote rol speelt. Er zijn inmiddels verschillende opdrachtgevers die mede door deze positie en de daarmee gepaarde invulling van het contract hun catering hebben uitbesteed bij Sodexho.

De deelnemende leveranciers hebben juist hun positie bij de cateraar weten te verankeren. Doordat men inzicht heeft gekregen in elkaars problematiek zijn er specifieke oplossingen

¹ Bij het bespreken van de overige resultaten wordt de handleiding gevolgd zoals deze door AKK is aangegeven.

ontstaan binnen deze keten. De bereidwilligheid en oplossingen zorgen voor een verbeterde handelsrelatie tussen de partners.

Dit kan worden doorgetrokken naar de kwalitatieve verbetering van de overlegstructuur alsook de samenwerking in de keten. Met name met betrekking tot logistieke afspraken is deze sterk verbeterd. Door hun specifieke eigenschappen (o.a. laag volume) is een specifieke logistieke aanpak noodzakelijk. Deze is in het project ontwikkeld met behulp van stapsgewijze regionale opschaling en kan en zal vaker worden ingezet in de toekomst.

Ook de afzetmarkt is naar aanleiding van het project vergroot. Er zijn door meerdere leveranciers nieuwe producten ontwikkeld die door de samenwerking in het project specifiek op catering konden worden afgesteld. Door deze optimalisatie van het assortiment – die bovendien kan worden doorgetrokken naar andere cateraars – is de afzetmarkt zeker gegroeid.

Kwantitatief

Het project Menugestuurde Biocatering heeft ruim twee jaar geduurd. In deze periode is de omzet van biologische producten binnen de keten autonoom gegroeid doch deze groei werd door het project versterkt door bijv. assortimentsoptimalisatie binnen de keten (introductie van bekertjes eko (karne-)melk, biologische salade), assortimentsuitbreiding op locatie (uitbreiding van categorieën en/of binnen de categorie) en een betere beheersing van de logistieke stroom.

Vanwege de concurrentiegevoeligheid van informatie kunnen in deze rapportage geen gedetailleerde omzetcijfers worden gegeven. Wel kan worden opgemerkt dat de biologische omzet van deze keten in 2003 met 61% is gestegen t.o.v. 2002 en dat de (geëxtrapoleerde) omzet van 2004 met 56% is gestegen t.o.v. 2003. De feitelijke omzetaandelen biologisch ten opzichte van het totaal zijn van 0,36% in 2002, via 0,56% in 2003 naar 1,02% in 2004 gegaan. De snelst groeiende categorieën waren vleeswaren, brood, AGF en zuivel(-desserts). (Bron: Datawarehouse cateraar)

Samenwerkingscultuur

Met betrekking tot commitment van de deelnemers moet worden geconcludeerd dat deze niet altijd optimaal was. De motivatie tot deelname aan het project bleek grotendeels voort te komen uit de wens om de (gangbare) handelsrelatie uit te bouwen dan daadwerkelijk gezamenlijk te streven naar een toename van de biologische omzet binnen de keten.

Ook bleek de lange duur van het project parten te spelen bij het gebrek aan commitment. Een oplossing hiervoor kan worden gevonden in het opdelen van een dergelijk lang project in korte termijn gedeeltes die ieder concrete en kwantitatieve doelstellingen kennen. Dit leereffect zal zeker worden meegenomen in eventuele vervolgtrajecten.

De openheid en vertrouwen tussen de deelnemers is zeker toegenomen door toedoen van het project. Zoals reeds eerder genoemd heeft men inzicht gekregen in elkaars problematiek en samen naar oplossingen gezocht. Deze bereidwilligheid en de daaruit voortkomende oplossingen zorgen voor een verbeterde relatie tussen de partners. Ook is er een structurele data uitwisseling met betrekking tot eko opgezet tussen de deelnemers die ook na afloop van dit project zal blijven voortbestaan.

Met betrekking tot succes- en faalfactoren binnen het project verdienen twee factoren vernoeming. Enerzijds was het duale voorzitterschap van bedrijf en kennisinstelling een duidelijk succesfactor omdat hierdoor altijd een balans werd bewaakt tussen praktijk en wetenschap. De cateraar heeft hierin als sterkste schakel in de keten een leidende rol genomen en heeft opgetreden als intermediair tussen consument en productieketen. Anderzijds bleek de achterliggende IT-structuur in de keten een faalfactor bij het verzamelen van data welke dienden om het succes van de pilot (omzetstijging) te beoordelen.

Tav de regelgeving is diverse malen vanuit platform Biologica, ons project en vanuit de stichting Natuur en Milieu discussie geweest met SKAL over hoe de EU-wetgeving te implementeren in de catering sector. Uiteindelijk zijn daar ideeën en concrete voorstellen uitgerold. De discussies ook inzicht gegeven in de complexiteit van dergelijke situaties met bereiding op de werkplek. Echter financiële aspecten zoals de prioritering van LNV als opdrachtgever van SKAL, de haalbaarheid in de commerciële keten bij het toch al dure biologische product, aangevuld met de enorme hoeveelheid afzetlocaties ter controle, hebben ertoe geleid dat momenteel geen verdere uitwerking van de voorstellen plaatsvindt. Hierdoor ontstaat de situatie dat weliswaar biologisch niet zomaar gecommuniceerd mag worden, maar wel biologische producten in catering aangeboden worden met een dergelijke suggestie, zeg maar een vorm van gedoogbeleid totdat regelgeving helder is.

Gevolgtrekkingen

Een strategische alliantie die mede door dit project is ontstaan is het Bedrijfsrestaurant van de Toekomst. Dit is een samenwerkingsverband tussen Agrotechnology & Food Innovations en Sodexho, en wordt in de zomer van 2005 gerealiseerd binnen Wageningen Food Valley. Het zal een multi-functioneel centrum worden met diverse activiteiten rond innovatieve catering, consumenten- en sensorisch onderzoek waar ook leveranciers in de keten onderzoek met betrekking tot biologisch kunnen uitzetten.

Ook is in navolging van het project Menugestuurde Biocatering een spin-off project geformuleerd wat zich concentreert op het ontwikkelen van voornoemde handboeken, workshops/opleidingen en promotiematerialen rondom biologisch.

Bij de leveranciers heeft veel productontwikkeling plaatsgevonden en vindt nog steeds plaats naar aanleiding van de kennis die binnen dit project is opgedaan.

Tot slot heeft op verschillende wijzen kennisverspreiding plaatsgevonden door middel van lezingen, presentaties en begeleiding van workshops door de voorzitter van het project.

2.2 Samenvatting

Samenvattend zijn in het project de volgende resultaten behaald:

- Groei gerealiseerd van de 'biologische omzet' in de bedrijfscateringketen op basis van onderbouwde strategieën op het gebied van logistiek en marketing

- Vergroot inzicht in de consumentenbehoeften gekoppeld aan het biologisch product en cateringlocatie
- Monitoringstructuur opgezet om prestaties op de diverse gebieden inzichtelijk te maken, waardoor initiatieven kunnen worden opgezet om verdere groei van biologisch te bewerkstelligen
- Verbeteringen in communicatiestructuur in keten aangebracht om beslissingen t.a.v. biologisch optimaler te kunnen nemen
- Gekomen tot inzicht in de inzet en effectiviteit van verschillende vormen van promotie van biologische producten
- Gekomen tot verbeterd inzicht in de logistieke inrichting van de keten gekoppeld aan type locaties, type consument en type product(groep) leidend tot verbeterde logistieke samenwerking tussen de ketenpartijen en een specifiek introductieproces voor nieuwe producten
- Verbeterde handelsrelatie tussen de handelspartners; doordat men inzicht heeft gekregen in elkaars problematiek zijn er specifieke oplossingen ontstaan binnen deze keten.
- Vergroting van de afzetmarkt door assortimentsoptimalisatie binnen de keten (introductie van bekertjes eko (karne-)melk, biologische salade) en assortimentsuitbreiding op locatie (uitbreiding van categorieën en/of binnen de categorie)
- Definitieve overtuiging van de keten dat de operationele kant van de cateraar (cateringmanagers en hun leidinggevenden) een sleutelrol vervult in het wel of niet slagen van biologisch en dat daarom opleiding en begeleiding van deze schakel van essentieel belang is. Dit vindt navolging in het de package deal “Promotie biologische versproducten”.

3 Overzicht rapporten

Het enige openbare rapport wat tijdens dit project is verschenen, is deze eindrapportage. Tijdens het project zijn wel de volgende (vertrouwelijke) rapporten verschenen.

Titel Rapport	Menugestuurde Biocatering Fase 1: Inventarisatiefase
Naam auteur(s)	Han Soethoudt, Joost Snels (WUR, A&F), Jifke Sol (WUR-LUW bedrijfskunde)
Aantal pagina's	47
Contactpersoon	Han Soethoudt
Datum uitgave	Juni 2003
Status	Vertrouwelijk
Samenvatting	Samenvatting van de resultaten van fase 1 van het project

Titel Rapport	Menugestuurde Biocatering Fase 2: Ontwikkelingsfase
Naam auteur(s)	Han Soethoudt, Joost Snels, Peggy de Jong (WUR, A&F), Jifke Sol (WUR-LUW bedrijfskunde)
Aantal pagina's	58
Contactpersoon	Han Soethoudt
Datum uitgave	November 2003
Status	Vertrouwelijk
Samenvatting	Samenvatting van de resultaten van fase 2 van het project

Titel Rapport	Menugestuurde Biocatering Fase 3: Pilotfase
Naam auteur(s)	Han Soethoudt, Joost Snels, Peggy de Jong (WUR, A&F)
Aantal pagina's	80
Contactpersoon	Han Soethoudt
Datum uitgave	December 2004
Status	Vertrouwelijk
Samenvatting	Samenvatting van de resultaten van fase 3 van het project

4 Overzicht communicatieuitingen

Nico Heukels en Carla Glorie van Sodexho zijn vele malen betrokken geweest bij activiteiten en publicaties rondom biologische catering. Hieronder een opsomming van de uitingen, die we terug hebben kunnen vinden. Maar er zijn nog meer publicaties geweest in bijvoorbeeld Enjoy (consumentenblad Sodexho) en Biofood-magazine. De exacte gegevens daarvan hebben we niet kunnen achterhalen.

Uitingen PR Menugestuurde biocatering		
Titel	Plaats	Datum
Consument wil betaalbaar biologisch in bedrijfsrestaurant	AKK Nieuwsbrief, p.4	nov-02
Biologisch in de bedrijfskantine: Een kleinere beker biologische m	IBL Nieuws, p.3	apr-03
Samenwerking ketenpartners: menugestuurde biocatering	Workshop AKK bij PPO Randwijk	sep-03
Menugestuurde biocatering bij Sodexho: "beperkt assortiment on gevarieerde menu's"	Vleesindustrie, p.8-11	nov-03
Biologisch: lekker voor de gasten, goed voor het milieu	Biologische catering projectbrochure van de provinciale Milieufederaties en Stichting Natuur en Milieu	nov-03
Bereiken we de consument buitenshuis (workshop IBL)	http://www.biologischelandbouw.net/ibl/meer/IBL2004catering.html	nov-04
Menugestuurde biocatering, verrassende aanpak Sodexho	Vakblad AGF	17-7-03
Prijs wint van smaak	Catering Magazine	jun-04

5 Overzicht deelnemers

Bedrijven

Brood&Banket Service

Ambachtenstraat 59
1191 JM Ouderkerk aan de Amstel
(020) 49 69 642
Contactpersoon: Siemen de Vries

Bruyn Barendrecht

Handelscentrum Z.H.Z. 10-14
2991 LD Barendrecht
(0180) 69 14 14
Contactpersoon: Anton Kooren

Campina Foodservice

De Bleek 1
3447 GV Woerden
(0348) 429 911
Contactpersoon: Ruud Hermus

Deli XL

Dieselstraat 2
6716 BC Ede
(0318) 678 870
Contactpersoon: Rob Hazekamp

Gourmet Salades

Loosteeg 24
5981 NJ Panningen
(077) 307 90 77
Contactpersoon: Stephan Junkers

Sodexho Nederland B.V.

Rivium Boulevard 2
2909 LK Capelle aan de IJssel
(010) 288 4 288
Contactpersoon: Nico Heukels, Carla Glorie

Zwanenberg Food Group

Twentepoort-Oost 5

7609 RG Almelo

(0546) 547 000

Contactpersoon: Edwin Hak

Kennisinstellingen**Agrotechnology & Food Innovations**

Bornsesteeg 59/ Postbus 17

6700 AA Wageningen

(0317) 47 50 29

Contactpersoon: Han Soethoudt

LUW Bedrijfskunde

Gebouw 127 – Mansholtlaan 10-12

6708 PA Wageningen

(0317) 48 25 58

Contactpersoon: Jacques Trienekens