

The background image shows a modern restaurant interior. In the foreground, there are several round wooden tables with orange upholstered chairs that have black legs. The floor is made of light-colored wood planks arranged in a herringbone pattern. In the background, more tables and chairs are visible, along with a bar area and large windows. A green semi-transparent rectangle is overlaid on the upper part of the image, containing white text.

HET HEDEN, VERLEDEN EN TOEKOMST
VAN DE NEDERLANDSE GASTRONOMIE

Ondernemen in de restaurantsector

HET HEDEN, VERLEDEN EN TOEKOMST
VAN DE NEDERLANDSE GASTRONOMIE

Ondernemen in de restaurantsector

Colofon



Redactie

Research Centre Hotelschool The Hague

Rob van Hest

Annemieke de Korte

Andriew Lim

Jeroen Oskam

Huub Ruël

Ludmila Snapkovskaya

Anna de Visser-Amundson

Auteurs Hoofdstuk 'Talent Management'

Julia van Bommel

Huub Ruël

Interviews

Julia van Bommel

Rianne van Zijp

Reacties en feedback

research@hotelschool.nl



Eindredactie

Uitgeverij PS: bv.

Thijs Jacobs

Carina Thaens

Vormgeving

BuroDaan grafische vormgeving

Fotografie

Ermindo Armino

Wendy Bos

Jurgen Koopmanschap

Stijn Rademaker

Paul van der Wal

ISBN

978-90-829396-0-6

Copyright

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere wijze, in elke vorm, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De informatie in deze uitgave is met grote zorg samengesteld. Redactie en uitgever kunnen niet verantwoordelijk worden gehouden voor onverhoopte fouten of onjuistheden, noch voor onvolledigheid van de informatie. Zij aanvaarden geen aansprakelijkheid voor eventuele gevolgen. Alle rechten van beelden en teksten – in welke vorm ook – die ons worden toegestuurd met het doel te worden gepubliceerd vervallen aan Uitgeverij PS: bv.



Ondernemen in de Restaurantsector is een uitgave van
Uitgeverij PS: bv.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	6
2	De restaurantmarkt in historisch perspectief	10
2.1	De 'democratisering' van het restaurant	11
2.2	Ketens	14
2.3	Hoe kiest de consument?	14
2.4	Samenvatting	15
	Bronnen	15
3	Trends en ontwikkelingen in de restaurantmarkt	16
3.1	Foodtrends en verschuivingen in smaakvoorkeuren	18
	Voeding als leefstijl en bewustzijn van impact van voeding op ons welbevinden	18
	Verschuivingen in smaakvoorkeuren in de tijd	18
	Toegenomen eco-bewustzijn en meer aandacht voor duurzaamheid	19
	Meer inzicht in emotie bij het maken van keuzes	19
3.2	Veranderingen in consumentengedrag en keuzes	20
	Meerdere eetmomenten op een dag	20
	Meer behoefte aan gemak en ontspanning door tijdgebrek en stress	20
	Samen eten als belevenis en sociale functie	21
	Hybride consument wil zelf kiezen en in control zijn	21
3.3	Opkomst van nieuwe culinair aanbod en restaurantformules	21
	Buitenlandse keukens in Nederland en fusion koken	22
	Fusion cooking en diverse keukens als gecombineerd aanbod in foodcourts of wereldrestaurants	23
	Vereenvoudiging, verjonging en informalisering in restaurants en de eerlijke keuken	24
	Fast casual concepten als alternatief voor fastfood restaurants	25
3.4	Ontwikkelingen in bereidingstechnieken, restaurant organisatie en distributievormen	25
	Meer flexibiliteit in menu's en transparantie van informatie op menukaarten	25
	Innovaties in bereidingstechnieken zoals moleculaire gastronomie	25
	Social of responsible business en rol binnen lokale communities	25
	Andere varianten en vormen van service in restaurants	26
	Nieuwe dienst- en distributievormen via online platforms	26
	De groeiende markt voor bezorgmaaltijden	27
	Grensvervaging tussen sectoren en nieuwe combinaties	28
	Trends en tegentrends in inrichting en design	28
	Bronnen	29

4	Het economisch sentiment en de restaurantsector	30
4.1	Ondernemersvertrouwen	33
	De economische groei stimuleert het ondernemersvertrouwen	33
	Omzet restaurants neemt al jarenlang toe	34
	Horecapersoneel steeds moeilijker te vinden	35
	Aantal faillissementen daalt al vier jaar op rij	36
	Crowdfunding interessant voor particulieren vanwege aanhoudende lage rentestand	36
4.2	Consumentenvertrouwen	36
	Consumentenbestedingen stijgen op alle gebieden maar in de horeca bovengemiddeld	36
	Prijsniveau horeca	37
	Bronnen	39
5	Succes- en faalfactoren	40
5.1	Externe factoren	42
5.2	Interne factoren	42
	Geen duidelijk concept	43
	Zwaarte van het ondernemerschap	43
	Financiering	44
	Locatie	44
	Marketing	44
5.3	Succesfactoren	45
5.4	Faalfactoren	45
5.5	Aandachtspunten	46
	Taj Mahal Syndroom	46
	Kostenbeheersing	46
	Milkshake? Ja!	46
	One birth=one death	47
	Bronnen	47
6	De restaurantondernemer	48
6.1	Het restaurantbedrijf	49
6.2	Competenties horecaondernemer	50
6.3	Innovatief ondernemerschap in de horeca	51
6.4	Conclusies	52
	Bronnen	53
7	Talent management	54
7.1	Human Resource Management (HRM)	55
7.2	Fine-dining in Nederland	56
7.3	HRM in fine-dining restaurants	56
7.4	Huidige HRM uitdagingen voor fine-dining restaurants	57
7.5	HRM uitdagingen voor de komende 5 jaar	58
7.6	Hoe kan HRM in de fine dining inspelen op uitdagingen?	59
7.7	Afsluitend	60
7.8	Conclusies uit het onderzoek	62
7.9	De noodzaak van strategisch Human Resources Management	62
	Bronnen	63

8 Technologie	69
8.1 'Consumer facing' technologie	65
8.2 'Back-of-house' technologie	66
8.3 Technologie vervangt het managen van personeel en organisatie	67
8.4 De toekomst: wat kan technologie en wat kan het niet de komende 5-10 jaar?	69
8.5 Conclusie en aanbevelingen	69
Bronnen	71
9 Bedrijfsplan en bedrijfsvoering	72
9.1 Bedrijfsplan	73
De ondernemer en de onderneming	74
Het concept	74
Markt	75
Financiën	75
Kengetallen	75
Stappenplan	76
9.2 Het Business Model Canvas	76
1. Waardepropositie (Value Proposition):	76
2. Doelgroepen (Customer Segments)	76
3. Klantrelaties	76
4. Verkoopkanalen (Channels)	76
5. Kernactiviteiten (Key Activities)	77
6. Samenwerkingspartners (Key Partners)	77
7. Bedrijfsmiddelen (Key Resources)	77
8. Verdienmodel (Revenue Streams)	77
9. Kostenstructuur	77
9.3 Financiële onderbouwing	79
Verdienmodel	79
Investeringsbegroting	79
Financieringsbegroting	80
Exploitatiebegroting	80
Liquiditeitsbegroting	81
9.4 Bedrijfsvoering	82
Werkuren	82
Achter de schermen	82
Familiebedrijf	82
Vaste of dynamische prijzen	82
Bronnen	83
10 Do's en Don'ts	84
10.1 Do	85
10.2 Don't	85
Notities	86