

Do's en don'ts bij inkoop van automatencatering

Een kopje koffie

inkopen

De ontwikkelingen op het gebied van automatencatering zijn de afgelopen jaren snel gegaan. Niet alleen in kwaliteit en verbetering van de warme dranken, maar ook in de verbreding van de assortimenten. Dit stelt andere eisen aan de inkoop en aanbesteding van automatencatering. Wat zijn vandaag de dag belangrijke aandachtspunten? JOHN DOMMERHOLT*

1. VISIE EN BELEID

De belangrijkste stap in een aanbestedingsproces is de voorbereiding. Dat betekent vooraf goed nadenken over de te behalen doelen en keuzes maken over onder meer het service level, de contractvorm en het contractmanagement. Het lijkt een open deur, maar deze fase krijgt toch nog vaak te weinig aandacht, zeker als het om iets een-

mogelijkheden, kwaliteit en prijs zijn daarbij de belangrijkste criteria.

Voor organisaties is het dus gewenst een eenduidige en integrale visie te ontwikkelen op het totaalaanbod van catering- en automatenvoorzieningen. Beide verstrekkingvormen moeten *aanvullend* aan elkaar zijn en niet concurrerend. Als de cateraar bijvoorbeeld

beperkt tot koffie en thee of is er ook behoefte aan zaken als frisdranken, versnaperingen en maaltijden? Nu gaat het voor wat betreft het service level niet alleen om het producten-aanbod. In feite worden de contouren van het Programma van Eisen geschetst. Dit betekent dat ook keuzes zijn vereist van veel andere aspecten, die in samenhang het service level bepalen. Gedacht kan worden aan:

- » het aantal en het type automaten (denk onder meer aan de loopafstanden);
- » de wijze van betalen (indien van toepassing);
- » de inrichting van koffiecorners (moet de automaat in een omgeving worden ingepast? Moet er worden aangesloten bij een bepaalde uitstraling, kleurgebruik et cetera?)
- » de eisen aan het onderhoud (denk bijvoorbeeld aan de opvolgingstijden bij storingen).

Automatencatering wordt te snel als vervangingsinvestering gezien

voudigs gaat als automatencatering. Te snel wordt het behandeld als een vervangingsinvestering. Er is een aantal samenhangende aspecten van belang met betrekking tot het conceptuele model.

Integrale benadering

Vaak is er nog sprake van een gescheiden visie- en beleidsontwikkeling als het gaat om reguliere catering aan de ene kant en automatencatering aan de andere kant. Het wordt echter steeds meer van belang om een *integraal beleid* te ontwikkelen.

Consumenten zijn niet primair geïnteresseerd in *wie* de dienstverlening verzorgt, maar meer in het *aanbod* dat aanwezig is. Beschikbaarheid, keuze-

blijkes frisdrank verkoopt via de counter en datzelfde blikje ook in een automaat te verkrijgen is, moeten de verkoopprijzen op elkaar worden afgestemd.

Een ander voorbeeld is de verkoop van luxe koffie. Steeds vaker wordt via koffiecorners ook luxe koffie verkocht. Welk effect heeft dit op de automatencatering en op welke wijze worden de assortimenten van de koffiecorder en de automatencatering op elkaar afgestemd?

Service level

Vastgesteld moet worden welke producten met behulp van automaten worden aangeboden. Is het aanbod

Een ontwikkeling is het inzetten van hoogwaardige automaten voor vergaderservice. De verschuiving van verstrekking door personeel naar een verstrekking van automaten (kapitaalintensief!) is echter niet voor alle opdrachtgevers zinvol en hangt af van diverse factoren. Deze optie is in ieder geval, gezien de besparingspotentie, het bespreken waard bij het bepalen van de beleidsuitgangspunten.

Wellicht het belangrijkste aspect is ten slotte de kwaliteit van de koffie. Het is een onderwerp dat vaak de nodige discussie oproept. De kwaliteit wordt door veel aspecten bepaald: het type koffie (fresh brew, instant e.d.), de hoeveelheid koffie per kopje, het zetmechanisme en nog veel meer. Om de juiste keuzes te maken is kennis van de markt en de mogelijkheden vereist.

Multifunctioneel en flexibel ruimtegebruik

Steeds vaker worden in organisaties ruimten gecreëerd die voor meerdere doeleinden zijn te gebruiken zoals vergaderen, werken, pauzeren, ontvangen

van gasten en eten en drinken. Deze trend past bij de ontwikkeling van nieuwe werkplekconcepten met als kernbegrippen: meer flexibiliteit en diversiteit.

Een en ander heeft gevolgen voor de plaatsing van automaten. Flexibiliteit in omvang en type automaten is een 'must'. Eisen en wensen met betrekking tot bij- en verplaatsingen van automaten moeten vastgelegd worden in de aanbestedingsdocumenten zodat hierover in de contractbeheerfase geen discussie meer kan ontstaan.

Overigens mogen de bij- en verplaatsingen en vervanging van automaten niet leiden tot een andere einddatum

van het totale contract (met andere woorden: het zogenaamde *dakpanmodel* moet worden voorkomen!).

MVO

Duurzaamheid speelt ook bij automaten-catering een belangrijkere rol. Daarbij gaat het niet meer alleen om de koffie of thee zelf, maar onder andere ook om de totale milieubelasting van een automaat tijdens de levensfase. Een complex vraagstuk, met aandachtspunten als onder andere de productie, het energieverbruik en de recycling. Ook het milieuaspect van verpakkingsmaterialen en schoonmaakmiddelen is een punt van aandacht, evenals de vraag: kiezen we een nieuwe of een gereviseerde machine? Ook kan een keuze in het aantal en de omvang van de automaten leiden tot milieubesparingen.

2. AANBESTEDEN

Als duidelijke keuzes vooraf zijn gemaakt is het aanbestedingsproces niet heel complex. Voordat werkelijk de markt kan worden benaderd, zijn er nog wel enkele aandachtspunten.

Combineren catering en automaten-catering

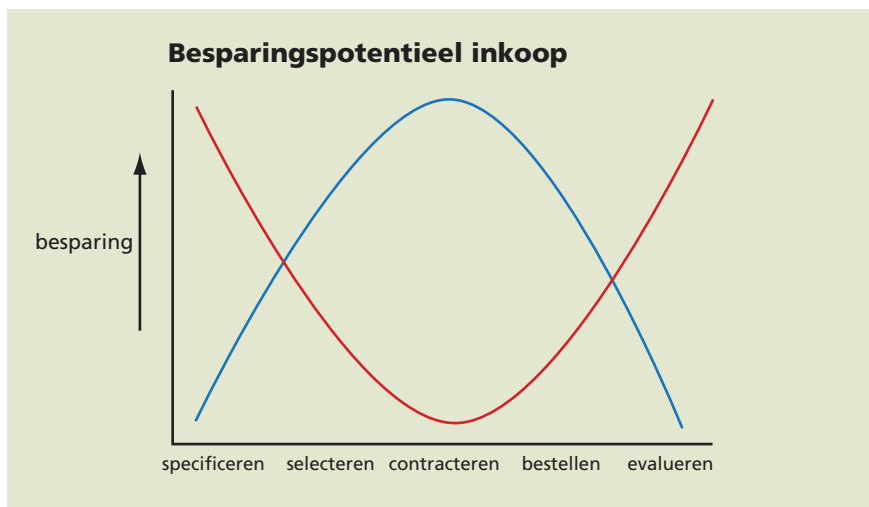
Zoals eerder aangegeven is het van belang om tot een integraal beleid te komen. Consumenten zijn niet primair geïnteresseerd in de partij die de dienstverlening verzorgt, maar meer in het aanbod. Beschikbaarheid, keuzemogelijkheden, kwaliteit en prijs zijn daarbij de belangrijkste criteria. Tot zover de samenhang.

Maar voor de exploitatie zien we wel verschillen. De exploitatie van vendingautomaten is de afgelopen jaren, ook door de techniek, steeds meer een specialisme geworden. De verschillen in exploitatie zijn naar onze mening te groot om catering en vending goed samen te brengen in één overeenkomst. Dit laat onverlet dat de uitvoering wel door dezelfde partij kan plaatsvinden. Of er voordelen zijn, moet blijken uit separaat te organiseren tenderprocessen.

Keuze contractvorm

Ook voor automaten-catering worden in toenemende mate *prestatiecontracten* afgesloten. Een trend van de laatste tijd »





Figuur. Kostenbeheersing en automaten-catering. Blauwe lijn = traditionele denkwijze (focus op contractering en vooral op prijsonderhandeling). Rode lijn = voorgestelde proces (effect op besparing met name gerealiseerd bij specificeren en bij contractmanagement als onderdeel van het evaluatieproces).

is dat er ook steeds meer commerciële vrijheid in contracten komt. Dit type contractvormen heeft als uitgangspunt dat de dienstverlener meer vrijheid heeft om zijn eigen proces verder in te richten, waarbij maximaal gebruik wordt gemaakt van de bij dienstverleners aanwezige kennis en ervaring.

Een mogelijke invulling is bijvoorbeeld dat de leverancier meer vrij is in de keuze van het type en soms ook het aantal automaten, de samenstelling van het assortiment en eventueel de prijsstelling. Dit vraagt wel afstemming met de reguliere catering, vooral om toegevoegde waarde te leveren aan de gebruiker. Ook wordt steeds vaker meer risico met betrekking tot de exploitatie overgeheveld naar de leverancier, waarbij de verrekening van kosten voor de opdrachtgever duidelijk en beheersbaar is. Voor de gratis verstrekte producten wordt een all-in (ingrediënten, personeelskosten, disposables, onderhoud en investering) en risicodragend bedrag per consumptie overeengekomen. Voor de meeste betaalde verstrekkingen komt vrijgave van de verkoopprijs (deels) steeds meer aan de orde, waarbij afspraken over winstverdeling worden gemaakt met de leverancier.

Programma van Eisen

Op basis van de conceptuele uitgangspunten is het relatief eenvoudig om een goed Programma van Eisen (PvE)

op te stellen. Het PvE moet niet voor verschillende interpretaties uitlegbaar zijn. Een duidelijk onderscheid wordt gemaakt in functionele eisen en eisen en voorwaarden waaronder de dienstverlening moet worden aangeboden. Een specifiek aandachtspunt is de managementinformatie. Ongeacht de gekozen contractvorm is het van belang

De vraag is of blindproeven, iets wat nu vaak gebeurt, de beste keuze is

dat de opdrachtgever goed wordt geïnformeerd. Niet alleen over het totale aantal consumpties, maar ook bijvoorbeeld over de verdeling over de verschillende producten of het aantal en typen storingen. Eisen hiervoor moeten in het PvE worden opgenomen; dit scheelt discussies achteraf.

Professie

Dit artikel gaat niet verder in op de stappen van het inkoopproces; deze worden bekend verondersteld. En in essentie is er natuurlijk geen verschil in deze stappen bij een meervoudig onderhandse aanbesteding of een Europese aanbesteding. Een veelvoorkomend onderdeel van het aanbestedingsproces is de *proefsessie*. Dit kan een kleine testsessie met een beperkt aantal personen zijn of een proefpanel met grote groepen me-

dewerkers. Het is zeker relevant om de automaten in de praktijk te toetsen en de kwaliteit te laten beoordelen. Echter, smaak en beleving zijn altijd subjectief en worden door veel factoren beïnvloed.

In verband hiermede kunnen kleine proefsessies de voorkeur verdienen onder het motto 'beter een gerichte beoordeling door een selecte groep dan grote en lange testperiodes met veel betrokkenen'.

Een belangrijk aandachtspunt bij de smaaktest is het *blindproeven*, een keuze die nu vaak wordt gemaakt. De vraag is echter of dit de beste keuze is. Immers in het dagelijks gebruik wordt er ook niet blind geproefd. Ook de uitstraling van de automaat, gebruiksgemak, snelheid en dergelijke zijn aspecten die meegewogen zouden moeten worden.

3. CONTRACTBEHEER

De inkoop van automaten-catering stopt niet na de aanbesteding. Misschien wel de belangrijkste stap is de implementatie van het contract. Naast allerlei praktische aspecten (van belang voor opdrachtgever en leveran-

cier) moet de eindgebruiker daarbij centraal staan. Hij wordt immers gedurende de contractperiode (meestal vijf jaar of langer) geconfronteerd met de gevolgen van gemaakte keuzes. Dit betekent ook dat je niet kunt volstaan met het zomaar vervangen van de automaten. Een goede toelichting op gemaakte keuzes is daarbij essentieel.

Verwachting

In de beoordeling van de kwaliteit speelt de verwachting een belangrijke rol. Daarom is het van belang om reëel te zijn in de communicatie. Wie gekozen heeft voor prijs, doet er goed aan dat duidelijk te communiceren en aan te geven dat kwaliteit niet het belangrijkste aspect is geweest. Het besef om *in control* te zijn ten aanzien van de uitbestede diensten

Foto: Douwe Egberts



wint aan belang. Ook voor automaten-catering geldt dat de basisuitgangspunten hiervoor al in het conceptuele model gemaakt moeten worden. Daarbij moeten keuzes worden gemaakt hoe de kwaliteit van dienstverlening en de contractuele voorwaarden worden getoetst. Welke systematiek wordt hier-

van de aanbesteding vormen. Dit voorkomt achteraf discussies over het inrichten van de controlesystematiek en de eventuele consequenties daarvan.

In het hele proces vindt kostenbeheersing en eventueel -reductie plaats op twee momenten. Allereerst hebben de

Vooraf het afnamepatroon van consumpties moet goed worden gevolgd

voor gebruikt, welke normeringen zijn van toepassing en hoe vindt de controle plaats? Het zijn aspecten die uitgewerkt moeten worden en onderdeel

keuzes ten aanzien van de uitgangspunten een groot effect. Maar na contractering is een belangrijke rol weggelegd voor contractbeheer. In de figuur

op pag. 32 is dit weergegeven. De blauwe lijn geeft de traditionele denkwijze aan. De focus lag daarbij vooral op het contracteringsproces en dan vooral op de prijsonderhandeling. De rode lijn geeft het hier voorgestelde proces weer. Het effect op een besparing wordt met name gerealiseerd in de fase van het specificeren en ten slotte bij het contractmanagement als onderdeel van het evaluatieproces. Het contracteren is niet meer dan een logisch vervolg op een goed voorbereid inkoopproces.

Activiteiten van het contractmanagement zijn onder meer:

- » (laten) uitvoeren van kwaliteitsaudits en tevredenheidsmetingen;
- » volgen en evalueren van klachten en storingenregistraties;
- » bijstellen van Programma's van Eisen;
- » analyseren van managementrapportages;
- » overleg en afstemming met gebruikers en leveranciers.

Bij automaten-catering moet vooral het afnamepatroon van consumpties goed worden gevolgd. Binnen de kaders van de overeenkomst kan dit bijvoorbeeld aanleiding zijn automaten te herplaatsen of zelfs te verwijderen. «



* drs. John Dommerholt is partner bij Hospitality Consultants (www.hospitality-consultants.nl)

SAMENVATTING!

- » Een aanbesteding van automaten-catering is **geen routineklus**, maar een **zorgvuldig proces** waar keuzes gemaakt moeten worden, met name bij het bepalen van de **uitgangspunten**.
- » Wie hier voldoende aandacht aan besteedt, zal zien dat het **resultaat beter past bij de eigen organisatie** en meer toekomstvast is.
- » Tevens zorgt deze benadering voor verdere **voordelen in exploitatie en beheer** van de automaten.