

ONDERZOEK PUBLIEKSCATERING IN HET BETAALD VOETBAL

Kwalitatief onderzoek naar de kansen en uitdagingen van verschillende structuren binnen de publiekscatering.

2023 / '24

EIGEN BEHEER (EB)	TUSSENVORM (TV)	UITBESTEED (UB)
 Ontwikkelen organisatie 	 Dependentie 	 Invloed horecaproces 
 Binding met supporters 	 Herkenbaarheid supporters 	 Kennis & ervaring 
 Verantwoordelijkheid & aansprakelijkheid 	 Eigenaarschap 	 Afdragen verantwoordelijkheden 

BEOORDELINGEN UIT HET SUPPORTERSONDERZOEK		RUIM 23.700 DEELNEMERS
 Interviewquote: "Omdat we het in eigen beheer hebben is het echt onderdeel van de club geworden, met meerdere voordelen op lange termijn"	 Interviewquote: "Het uitbesteden scheelt het bereik van een horecawedstrijd. De personeel en logistieke rompslomp wordt voor ons weggelaten."	
SCORE PUBLIEKSCATERING EIGEN BEHEER 6.4 UITBESTEED 6.1 WEDSTRIJD 6.7 GEZOND AANBOD 6.4	BETAALMOEGELIJKHEDEN 7.3 KWALITEIT ETEN & DRINKEN 6.6 SNELHEID VAN SERVICE 6.1 GEZOND AANBOD 6.0 PRIJS- KWALITEITSVERHOUDING 4.8	

FINANCIEEL		EB	TV	UB
	HORECAOMZET			
	INVESTINGEN & KOSTEN			
	INVLOED OP (PRIJS)BELEID			

TIPS	
1 Kleed de horecapunten en het personeel aan met 'clubafdeling'- en accessoirs.	2 Speel qua assortiment in op de supporterbehoefte en stem af met partners en leveranciers.
3 Wees vernieuwend in beslissingen om o.a. de doorloopsnelheid te optimaliseren.	

BELANGRIJKE ASPECTEN	
DOORLOOPSNELHEID	GEZOND AANBOD
VRIJWILLIGERS PRIJSBELEID	DUURZAAMHEID
INVESTINGEN ASSORTIMENT	PERSONEEL

INTRODUCTIE:

De publiekscatering is één van de belangrijkste aspecten van een wedstrijdbezoek. Een cruciale wedstrijd met een levendige sfeer, daarbij kan een hapje en een drankje niet ontbreken. Van alle aspecten die onderdeel zijn van een wedstrijdbezoek, wordt de publiekscatering als slechtst beoordeeld, zo wijst het supportersonderzoek uit. Voor de club is de beleving van de supporter rondom de publiekscatering niet het enige dat belangrijk is, ook de horecabaten zijn voor de meeste clubs onmisbare inkomstenbronnen. Echter, er bestaan verschillende vormen om de horecastructuur als club in te richten en zodoende inkomsten te genereren. Clubs kunnen de publiekscatering in eigen beheer nemen, uitbesteden aan een commerciële partij of een tussenvorm inrichten. Om een vorm tot een succes te maken spelen er specifieke belangen en daarbinnen bestaan er voor iedere vorm unieke kansen en uitdagingen. In aanvulling hierop zetten we enkele aspecten uit die zowel de keuze voor de vorm als de beoordeling van de publiekscatering beïnvloeden.

Met deze publicatie biedt Expertise de clubs een handvat wanneer de eigen structuur van de publiekscatering wordt herzien. Dit kwalitatief onderzoek is opgezet door het houden van interviews en clubbezoeken om kennis, ervaringen en informatie uit te wisselen. Dit is uitgevoerd in samenspraak met uitbestedingspartijen, belangenorganisaties en BVO's van verschillende grootte. Daarnaast worden de bevindingen ondersteund door het supportersonderzoek, met ruim 23.000 supporters die hun mening over de publiekscatering hebben gegeven. Op deze manier brengen wij in kaart welke belangen er spelen bij één van de horecavormen of de transitie daartussen.

DE VORMEN BINNEN DE PUBLIEKSCATERING:

1. IN EIGEN BEHEER

Het in eigen beheer hebben van de publiekscatering betekent dat de directie van de voetbalclub zelf verantwoordelijk is voor het gehele horecaproces.



WAT IS VAN BELANG:

- De uitstraling richting de supporters, die een volledige beleving van de club rondom een voetbalwedstrijd krijgen aangeboden.
- Het aannemen van een ervaren manager met kennis van de horeca- en evenementenbranche is essentieel. Dit bevordert de kwaliteit en versoept de overgang naar het in eigen beheer nemen.
- De ontwikkeling van het eigen horecaproces zorgt door het opdoen aan ervaring voor groeiende bekendheid in het bieden van het evenement dat een wedstrijd heet. Dit kan gelden als strategisch uitgangspunt.

KANSEN:

- De tijd, moeite, kosten en investeringen zijn het waard in verhouding tot de omzet, die door de BVO zelf volledig kan worden toegeëigend.
- Groeiende verbinding met de club. Supporters zijn naar verluidt bereid gemiddeld meer te besteden, omdat ze weten dat het bestede geld direct naar de club gaat.
- De BVO belandt in een doorlopend leerproces. Vooral tijdens de opstartfase zullen nodige uitdagingen behandeld moeten worden, om de organisatie als volwassen te beoordelen.

UITDAGINGEN:

- De club moet in het bezit zijn van bepaalde vergunningen en zich houden aan bepaalde regelgeving, zoals de HACCP-regels.
- Het volledige proces kost tijd en moeite. Niet alleen vooraf bij de inrichting, de inkoop en het aannemen van personeel, maar ook het maximaliseren van de omzet door supporters zo vroeg mogelijk naar het stadion te krijgen.
- De verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid ligt bij de eigen organisatie, in tegenstelling tot een andere vorm.

2. DE TUSSENVORMEN

Een tussenvorm zit tussen het eigen beheer en uitbesteding in. De onderneming is wel verbonden aan de club, maar opereert zelfstandig vanuit een andere organisatievorm. Bijvoorbeeld een B.V. als dochter-onderneming, die vaak ook verantwoordelijk is voor de business catering en overige evenementen.



WAT IS VAN BELANG:

- Uiteindelijk vraagt het in eigen beheer nemen van de publiekscatering om veel organisationele veranderingen. Een tussenvorm kan gelden als praktische, eerste stap om dit in de toekomst te bewerkstelligen.
- Het benoemen van de onderneming met een duidelijke verwijzing naar de club creëert het beeld van eigenaarschap door de club.
- Een dochteronderneming kan verschillende evenementen en bijeenkomsten organiseren in de stadionruimtes als daar een grote vraag naar is, waar de BVO zelf geen werk aan hoeft te verrichten.

KANSEN:

- Qua organisatievorm lijkt een tussenvorm op uitbesteding, maar onder de supporters heerst het idee dat de publiekscatering wel binnenshuis is, wat bijdraagt aan de saamhorigheid binnen de club.
- De tussenvorm opereert zelfstandig, maar het blijft relatief gemakkelijk om als BVO invloed op de besluitvorming uit te oefenen.
- Ondanks de vergelijkbare kenmerken met uitbesteding, kan in vergelijking met die vorm door middel van prijsafspraken een hogere winstmarge worden afgedwongen.

UITDAGINGEN:

- De verbondenheid met de supporters kan leiden tot grotere consumptie. Echter, de extra omzet zal niet één op één aan de club worden toegerekend.
- In de opstartfase kost het opzetten van een tussenvorm veel investeringen, tijd en moeite in de zoektocht naar een juiste constructie, inrichting en een gepaste coördinator / manager.
- De afhankelijkheid van de tussenvorm kan uitdraaien op harde onderhandelingen over afspraken over de afdrachtpercentages.

3. UITBESTEDEN

Het uitbesteden van de publiekscatering betekent dat de directie van de derde (commerciële) partij aanstelt die verantwoordelijk is voor het gehele horecaproces.



WAT IS VAN BELANG:

- De club kan de nadruk leggen op kernactiviteiten, omdat het uitbesteden een lager (financieel) risico kent.
- Het uitoefenen van invloed door contractuele afstemmingen omtrent bijvoorbeeld de afdracht en de (bier)partners.
- Korte lijnen met de partner om het dialoog te behouden. Een mogelijkheid is om een kantoorruimte aan te wijzen aan de partner.

KANSEN:

- Het overhevelen van de verantwoordelijkheid van het hele horecaproces, waardoor de uitbestedingspartner aansprakelijk is bij klachten en mankementen.
- De uitbestedingspartij geldt met kennis en ervaring als sparringpartner voor het optimaal inrichten van het proces en de verkooppunten.
- De uitbestedingspartij wil als commerciële partij bekendheid en professionaliteit uitstralen, wat een positief effect heeft op de tevredenheid van de supporters.

UITDAGINGEN:

- De beheersbaarheid van het horecaproces daalt, omdat minder invloed wordt uitgeoefend op de keuzes en werkwijze van de uitbestedingspartij.
- Hoewel kosten, tijd en moeite worden bespaard binnen het horecaproces, behoort het overgrote deel van de baten ook tot deze partij.
- Supporters identificeren zich moeilijker met de uitbestedingspartner, omdat zij niet direct verbonden zijn aan de club.

WAT IS NOG MEER VAN BELANG?

Prijsbeleid

Supporters vinden dat het eten en drinken zeer duur is geworden, één van de conclusies uit het supportersonderzoek. De prijsstijgingen zijn vergelijkbaar met de algehele horecabranche, en is te herleiden uit de toegenomen inflatie en verhoogde energieprijzen. De toegenomen productie- en inkoopkosten worden grotendeels doorbelast in de prijs, waardoor de totale marge niet direct toeneemt. Sommige clubs maakten de keuze deze prijsstijgingen niet één op één door te belasten aan de supporters.

De prijszetting heeft de club volledig in eigen hand bij eigen beheer. Hierbij moet wel rekening gehouden worden met de prijsafspraken in bestaande contracten, zoals de bierleverancier.

Bij een tussenvorm of uitbesteding heeft de partner de grootste invloed op de prijzen, omdat zij ook verantwoordelijkheid dragen voor de inkoop. De club kan wel overleggen over de rationaliteit en doorbelasting aan de fans.

Met de uitbestedingspartner of beheerder van de tussenvorm dienen gepaste afspraken gemaakt te worden. De meest voorkomende constructies zijn combinaties van het ontvangen van pacht/huur, vaak op basis van vierkante meters, het ontvangen van een vast percentage van de omzet en een gedeeltelijke of volledige afdracht van een omzet die een overeengekomen bovengrens overstijgt.

Doorloopsnelheid

Lange wachtrijen bij de verkooppunten zijn vaak de grootste ergernis van supporters. Tijdens de coronaperiode werd er in de gedeeltelijk gevulde stadions per bezoeker meer uitgegeven dan voorheen. De oorzaak was naar verluidt de kortere wachttijd bij een verkooppunt. De snelheid van de service ontvangt een gemiddelde beoordeling van 6,1, blijkt uit het supportersonderzoek. De helft van de respondenten geeft tevens aan dat zij vaker of meer gebruik maken van de horeca in en rondom het stadion wanneer de wachttijden korter zouden zijn. De tevredenheid omtrent de publiekscatering zal bij een groot deel van de supporters dus toenemen wanneer de doorloopsnelheid verbetert.

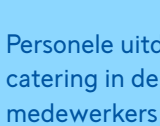
De prijszetting heeft de club volledig in eigen hand bij eigen beheer. Hierbij moet wel rekening gehouden worden met de prijsafspraken in bestaande contracten, zoals de bierleverancier.

Met de uitbestedingspartner of beheerder van de tussenvorm dienen gepaste afspraken gemaakt te worden. De meest voorkomende constructies zijn combinaties van het ontvangen van pacht/huur, vaak op basis van vierkante meters, het ontvangen van een vast percentage van de omzet en een gedeeltelijke of volledige afdracht van een omzet die een overeengekomen bovengrens overstijgt.

Een eerste oplossing om de wachttijden terug te dringen, is het aanpassen van het aanbod. Producten met lange bereidingsduren leiden tot langere wachttijden, waardoor kan worden overwogen om dit product te schrappen uit het assortiment. Een tweede oplossing is de verdeling en het positioneren van het personeel. Het komt voor dat de wachttijd

bij het ene verkooppunt ongebruikelijk lang is, terwijl bij een ander verkooppunt alle supporters in te schenken worden geholpen. Het herverdelen van het personeel over de verkooppunten nivelleert deze wachttijden. Hoewel een zo kort mogelijke wachttijd voordelig is voor de supporter, heeft dit een nadelig effect op de kosten. Een kortere wachttijd dan gewenst houdt voornamelijk een te hoge bezetting van het personeel in. Op momenten heeft het personeel dan geen taken. De afweging kan worden gemaakt om het aantal medewerkers te herzien, omdat het druk op de personeelskosten.

Tip: Meten is weten



Soms wachten supporters meer dan tien minuten in de rij totdat zij hun eten en/of drinken in handen hebben. Om bewuste beslissingen te maken bij welk verkooppunt veranderingen nodig zijn, is het meten van de wachttijden cruciaal.

Door het meten van de doorloopsnelheid kan de club berekenen wat het effect heeft op de club. Het meten van de doorloopsnelheid kan de club berekenen wat het effect heeft op de club. Het meten van de doorloopsnelheid kan de club berekenen wat het effect heeft op de club.

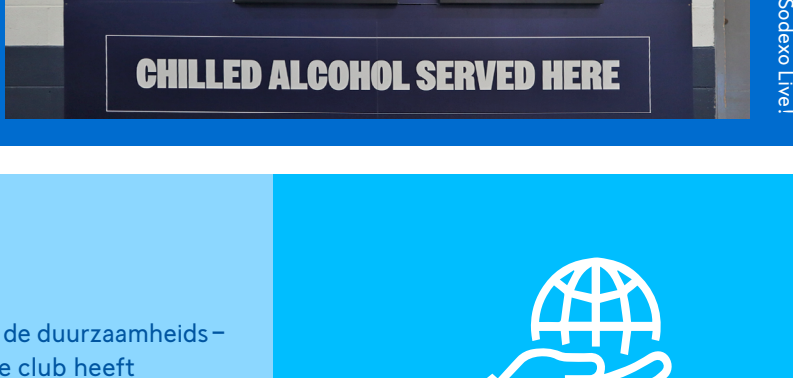
Personeel

Personele uitdagingen zijn er ook binnen de publiekscatering in de voetbalstadions. Het aanbod van horeca-medewerkers is in de gehele branche al schaars. De concurrentie leidt tot hogere personeelskosten, die ook worden gedreven door de inflatie.

In een tussenvorm is het afhankelijk van de vorm of er invloed is op het recruitmentproces en daarmee de kwaliteit. Een supportersvereniging zou bijvoorbeeld verantwoordelijk kunnen zijn voor de publiekscatering. Als organisatie opereert het onafhankelijk, maar wordt gerund door de supporters met liefde voor de club die veelal op vrijwilligheidsbasis helpen. Alleen zij willen de wedstrijd ook zien en sluiten de publiekscatering tijdens de wedstrijd, wat nadelig is voor de omzet.

Vele clubs en organisaties binnen de sportwereld, zowel in binnen- en buitenland, experimenteren met vernieuwende technologieën, initiatieven en manieren om de doorloopsnelheid te verbeteren. Dit varieert van simpele oplossingen tot baanbrekende projecten.

Zo ook bij Aston Villa. Het 125-jaar oude Villa Park beschikt nu over een zelfbediening bar. Door eerst te betalen en zelf het drankje in te schenken, hoeven supporters niet te wachten op een medewerker en worden wachttijden tot een minimum beperkt. Supporters lopen eerder terug voor een nieuw drankje, wetende dat ze niet veel van de wedstrijd zullen missen.



Meerdere Engelse clubs maken gebruik van digitale self-service. Onder meer Millwall introduceerde in samenwerking met hun uitbestedingspartner de Ebar beerwall, een gefixeerd, geautomatiseerd self-service verkooppunt voor bier. Zo zoeken clubs naar manieren om de wedstrijdtagervaring te verbeteren, en deze installaties bevorderen de doorloopsnelheid.



Binnen deze projecten komt de doorloopsnelheid, personeelskosten en vergaande investering, maar zijn op de lange termijn rendabel wanneer de besparing om personeelskosten wordt meegerekend.

De club is zelf verantwoordelijk voor de duurzaamheids-beslissingen bij het eigen beheer. De club heeft volledige invloed, eigen controle en kan zelf nieuwe initiatieven afwegen en implementeren. Voor een tussenvorm als uitbesteding geldt de afstemming voor ieder duurzaamheidsinitiatief, omdat de uitbestedingspartner contractueel verantwoordelijk is voor de publiekscatering en bijbehorende aangelegenheden. Om als club de eigen duurzaamheidsdoelen te behalen, is het behouden van de dialoog essentieel.

Duurzaamheid

Energiebesparende initiatieven, afvalscheiding en vegetarische alternatieven voor vlees verlaagt de CO₂-voetafdruk van de club en de publiekscatering. Daarnaast worden de meeste clubs gedreven door de SUP-wetgeving, overgestapt op hardcups of andere alternatieven om wegwerplastiek te verminderen. Deze wetgeving is van toepassing op de gehele horeca- en evenementenbranche. Initiatieven die vernieuwend in deze branches zijn, kunnen ook van toepassing zijn op de publiekscatering in het betaald voetbal.

De club is zelf verantwoordelijk voor de duurzaamheids-beslissingen bij het eigen beheer. De club heeft volledige invloed, eigen controle en kan zelf nieuwe initiatieven afwegen en implementeren. Voor een tussenvorm als uitbesteding geldt de afstemming voor ieder duurzaamheidsinitiatief, omdat de uitbestedingspartner contractueel verantwoordelijk is voor de publiekscatering en bijbehorende aangelegenheden. Om als club de eigen duurzaamheidsdoelen te behalen, is het behouden van de dialoog essentieel.

Hoe gaan de meeste clubs te werk met hardcups?

EERSTE DRANKJE
Betaal een bedrag voor de beker bij je eerste drankje

INWISSELEN
Lever je beker in en betaal alleen voor je drankje

LAATSTE RONDE
Lever je beker in voor een muntje of neem 'm mee naar huis

VOLGENDE WEDSTRIJD
Lever het muntje in en betaal alleen voor je drankje

Assortiment

Iedere club heeft een eigen visie over de kwaliteit en grootte van het assortiment. Een terugkerend thema in het supportersonderzoek is het beperkte aanbod. De gekunde verklaring hiervoor is dat de schaarste in de keuze voor de supporter te maken heeft met het motto "less is more". Het verkrijgen van een aanbod verbetert de doorloop- en voorbereidingstijd, waardoor supporters snel worden voorzien van hun bestelling.

ruimte binnen de keukens en verkooppunten. Bovendien speelt de behoefte van de supporter ook een rol. In familievakken kan gekozen worden voor kleinere porties, dat is afgestemd op de kinderen en mogelijke verspilling daarmee tegengaat.

Gezond aanbod

Bijna de helft van de supporters vindt het belangrijk om gezond eten en drinken in en rondom het stadion te stimuleren en vraagt naar alternatieven zoals verse, gezondere snacks. De verworpen ontsaak wat de vegetarisch behoort tot een gezonder alternatief, terwijl dat niet per definitie zo is. Naast gezonde voedselalternatieven kan er ook worden gekozen voor gezondere bereidingswijzen, zoals frituren met olie met omega-vetzuren en een laag gehalte aan verzadigde vetzuren.

praktijk is gebleken dat het inspelen op de verwachte vraag en de werkelijke consumptie een uitdaging blijft. Het inzichtelijk maken van de vraag naar een gezond voedingsaanbod is essentieel als de club de ambitie heeft om een gezondere sportomgeving te creëren.

Gezonde consumptie kan worden gestimuleerd door het veranderen van de omgeving waarin de keuze plaatsvindt. Nudging, het onbewust beïnvloeden van de keuzes, vergroot de kans tot consumptie van gezond eten en drinken. Voorbeelden hiervan zijn suikervrije drankjes, volkoren brood of het binnenhandbereik aanbieden van gezonde, verpakte snacks.

CONCLUSIE:

Elke beschreven vorm heeft zijn voor- en nadelen én zaken waar rekening mee gehouden moet worden bij het omzetten van de publiekscatering van de ene naar de andere vorm. Het in eigen beheer hebben van de publiekscatering draagt bij aan organisatieontwikkeling, omzetgroei en binding met de supporters. De belangrijkste verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid ligt wel bij de eigen club. Dit in tegenstelling tot een vorm van uitbesteding, waar grote delen van de verantwoordelijkheid uit handen kan worden genomen door een externe partij. Hiermee wordt tevens kennis en ervaring uit de evenementenbranche in huis gehaald, maar wel tegen een bepaalde prijs. Mede door het uit handen geven van het horecaproces is de omzet die de club kan toerekenen daarom veel lager. Clubs bedenken daarom tussenvormen, constructies met aparte B.V.'s die wel onderdeel zijn van de club, of in nauw verband staan met de club om alle verplichtingen in balans te brengen.

Welke vorm het beste bij de club past is afhankelijk van de strategie van de club. Het inrichten van de horeca of de transitie naar een andere vorm is een uitvoerig proces dat veel tijd en expertise vereist, waar de club niet altijd over beschikt. Daarom is het belangrijk de inrichting van de publiekscatering in lijn te houden met de strategische doelen van de club en of het mogelijk is de diverse, benodigde middelen beschikbaar te stellen. Het analyseren op welke vlakken de club hogere tevredenheidsscores kan behalen dat tevens de strategische en financiële voorkeur heeft, is cruciaal bij de keuze tot welke vorm de publiekscatering kan worden ingericht.

Welke vorm het beste bij de club past is afhankelijk van de strategie van de club. Het inrichten van de horeca of de transitie naar een andere vorm is een uitvoerig proces dat veel tijd en expertise vereist, waar de club niet altijd over beschikt. Daarom is het belangrijk de inrichting van de publiekscatering in lijn te houden met de strategische doelen van de club en of het mogelijk is de diverse, benodigde middelen beschikbaar te stellen. Het analyseren op welke vlakken de club hogere tevredenheidsscores kan behalen dat tevens de strategische en financiële voorkeur heeft, is cruciaal bij de keuze tot welke vorm de publiekscatering kan worden ingericht.

Welke vorm het beste bij de club past is afhankelijk van de strategie van de club. Het inrichten van de horeca of de transitie naar een andere vorm is een uitvoerig proces dat veel tijd en expertise vereist, waar de club niet altijd over beschikt. Daarom is het belangrijk de inrichting van de publiekscatering in lijn te houden met de strategische doelen van de club en of het mogelijk is de diverse, benodigde middelen beschikbaar te stellen. Het analyseren op welke vlakken de club hogere tevredenheidsscores kan behalen dat tevens de strategische en financiële voorkeur heeft, is cruciaal bij de keuze tot welke vorm de publiekscatering kan worden ingericht.

Welke vorm het beste bij de club past is afhankelijk van de strategie van de club. Het inrichten van de horeca of de transitie naar een andere vorm is een uitvoerig proces dat veel tijd en expertise vereist, waar de club niet altijd over beschikt. Daarom is het belangrijk de inrichting van de publiekscatering in lijn te houden met de strategische doelen van de club en of het mogelijk is de diverse, benodigde middelen beschikbaar te stellen. Het analyseren op welke vlakken de club hogere tevredenheidsscores kan behalen dat tevens de strategische en financiële voorkeur heeft, is cruciaal bij de keuze tot welke vorm de publiekscatering kan worden ingericht.

Welke vorm het beste bij de club past is afhankelijk van de strategie van de club. Het inrichten van de horeca of de transitie naar een andere vorm is een uitvoerig proces dat veel tijd en expertise vereist, waar de club niet altijd over beschikt. Daarom is het belangrijk de inrichting van de publiekscatering in lijn te houden met de strategische doelen van de club en of het mogelijk is de diverse, benodigde middelen beschikbaar te stellen. Het analyseren op welke vlakken de club hogere tevredenheidsscores kan behalen dat tevens de strategische en financiële voorkeur heeft, is cruciaal bij de keuze tot welke vorm de publiekscatering kan worden ingericht.

Welke vorm het beste bij de club past is afhankelijk van de strategie van de club. Het inrichten van de horeca of de transitie naar een andere vorm is een uitvoerig proces dat veel tijd en expertise vereist, waar de club niet altijd over beschikt. Daarom is het belangrijk de inrichting van de publiekscatering in lijn te houden met de strategische doelen van de club en of het mogelijk is de diverse, benodigde middelen beschikbaar te stellen. Het analyseren op welke vlakken de club hogere tevredenheidsscores kan behalen dat tevens de strategische en financiële voorkeur heeft, is cruciaal bij de keuze tot welke vorm de publiekscatering kan worden ingericht.

Welke vorm het beste bij de club past is afhankelijk van de strategie van de club. Het inrichten van de horeca of de transitie naar een andere vorm is een uitvoerig proces dat veel tijd en expertise vereist, waar de club niet altijd over beschikt. Daarom is het belangrijk de inrichting van de publiekscatering in lijn te houden met de strategische doelen van de club en of het mogelijk is de diverse, benodigde middelen beschikbaar te stellen. Het analyseren op welke vlakken de club hogere tevredenheidsscores kan behalen dat tevens de strategische en financiële voorkeur heeft, is cruciaal bij de keuze tot welke vorm de publiekscatering kan worden ingericht.

Welke vorm het beste bij de club past is afhankelijk van de strategie van de club. Het inrichten van de horeca of de transitie naar een andere vorm is een uitvoerig proces dat veel tijd en expertise vereist, waar de club niet altijd over beschikt. Daarom is het belangrijk de inrichting van de publiekscatering in lijn te houden met de strategische doelen van de club en of het mogelijk is de diverse, benodigde middelen beschikbaar te stellen. Het analyseren op welke vlakken de club hogere tevredenheidsscores kan behalen dat tevens de strategische en financiële voorkeur heeft, is cruciaal bij de keuze tot welke vorm de publiekscatering kan worden ingericht.

Welke vorm het beste bij de club past is afhankelijk van de strategie van de club. Het inrichten van de horeca of de transitie naar een andere vorm is een uitvoerig proces dat veel tijd en expertise vereist, waar de club niet altijd over beschikt. Daarom is het belangrijk de inrichting van de publiekscatering in lijn te houden met de strategische doelen van de club en of het mogelijk is de diverse, benodigde middelen beschikbaar te stellen. Het analyseren op welke vlakken de club hogere tevredenheidsscores kan behalen dat tevens de strategische en financiële voorkeur heeft, is cruciaal bij de keuze tot welke vorm de publiekscatering kan worden ingericht.

Welke vorm het beste bij de club past is afhankelijk van de strategie van de club. Het inrichten van de horeca of de transitie naar een andere vorm is een uitvoerig proces dat veel tijd en expertise vereist, waar de club niet altijd over beschikt. Daarom is het belangrijk de inrichting van de publiekscatering in lijn te houden met de strategische doelen van de club en of het mogelijk is de diverse, benodigde middelen beschikbaar te stellen. Het analyseren op welke vlakken de club hogere tevredenheidsscores kan behalen dat tevens de strategische en financiële voorkeur heeft, is cruciaal bij de keuze tot welke vorm de publiekscatering kan worden ingericht.

Welke vorm het beste bij de club past is afhankelijk van de strategie van de club. Het inrichten van de horeca of de transitie naar een andere vorm is een uitvoerig proces dat veel tijd en expertise vereist, waar de club niet altijd over beschikt. Daarom is het belangrijk de inrichting van de publiekscatering in lijn te houden met de strategische doelen van de club en of het mogelijk is de diverse, benodigde middelen beschikbaar te stellen. Het analyseren op welke vlakken de club hogere tevredenheidsscores kan behalen dat tevens de strategische en financiële voorkeur heeft, is cruciaal bij de keuze tot welke vorm de publiekscatering kan worden ingericht.

Welke vorm het beste bij de club past is afhankelijk van de strategie van de club. Het inrichten van de horeca of de transitie naar een andere vorm is een uitvoerig proces dat veel tijd en expertise vereist, waar de club niet altijd over beschikt. Daarom is het belangrijk de inrichting van de publiekscatering in lijn te houden met de strategische doelen van de club en of het mogelijk is de diverse, benodigde middelen beschikbaar te stellen. Het analyseren op welke vlakken de club hogere tevredenheidsscores kan behalen dat tevens de strategische en financiële voorkeur heeft, is cruciaal bij de keuze tot welke vorm de publiekscatering kan worden ingericht.

Welke vorm het beste bij de club past is afhankelijk van de strategie van de club. Het inrichten van de horeca of de transitie naar een andere vorm is een uitvoerig proces dat veel tijd en expertise vereist, waar de club niet altijd over beschikt. Daarom is het belangrijk de inrichting van de publiekscatering in lijn te houden met de strategische doelen van de club en of het mogelijk is de diverse, benodigde middelen beschikbaar te stellen. Het analyseren op welke vlakken de club hogere tevredenheidsscores kan behalen dat tevens de strategische en financiële voorkeur heeft, is cruciaal bij de keuze tot welke vorm de publiekscatering kan worden ingericht.

Welke vorm het beste bij de club past is afhankelijk van de strategie van de club. Het inrichten van de horeca of de transitie naar een andere vorm is een uitvoerig proces dat veel tijd en expertise vereist, waar de club niet altijd over beschikt. Daarom is het belangrijk de inrichting van de publiekscatering in lijn te houden met de strategische doelen van de club en of het mogelijk is de diverse, benodigde middelen beschikbaar te stellen. Het analyseren op welke vlakken de club hogere tevredenheidsscores kan behalen dat tevens de strategische en financiële voorkeur heeft, is cruciaal bij de keuze tot welke vorm de publiekscatering kan worden ingericht.

Welke vorm het beste bij de club past is afhankelijk van de strategie van de club. Het inrichten van de horeca of de transitie naar een andere vorm is een uitvoerig proces dat veel tijd en expertise vereist, waar de club niet altijd over beschikt. Daarom is het belangrijk de inrichting van de publiekscatering in lijn te houden met de strategische doelen van de club en of het mogelijk is de diverse, benodigde middelen beschikbaar te stellen. Het analyseren op welke vlakken de club hogere tevredenheidsscores kan behalen dat tevens de strategische en financiële voorkeur heeft, is cruciaal bij de keuze tot welke vorm de publiekscatering kan worden ingericht.

Welke vorm het beste bij de club past is afhankelijk van de strategie