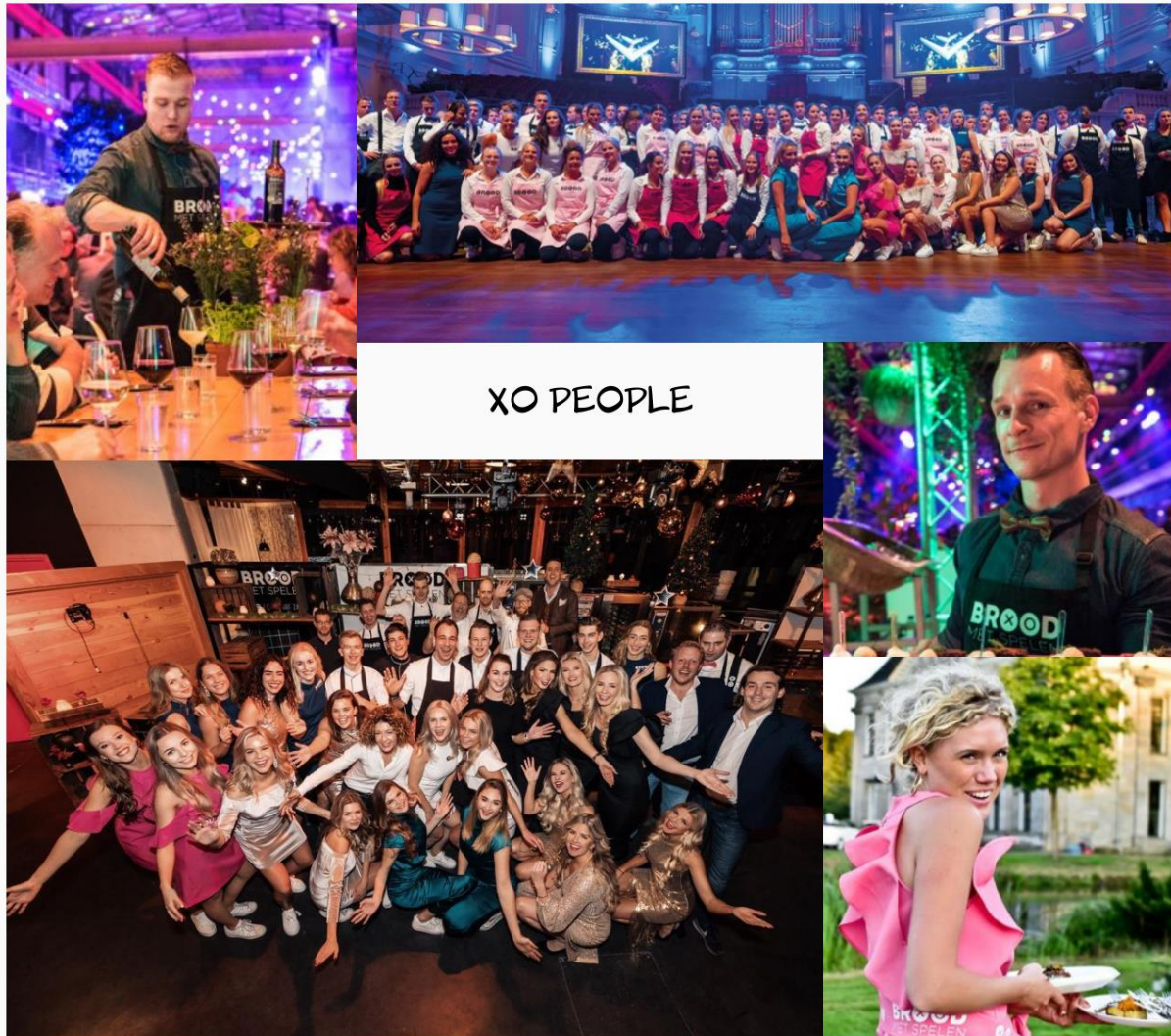


Adding Extra Ordinary People to an Extra Ordinary Business

A Business Model Canvas for a hospitality temp agency for XO Food Group



By Lisa Krus
February 11, 2020

Adding Extra Ordinary People to an Extra Ordinary Business

A Business Model Canvas for a hospitality temp agency for XO Food Group

Young Professional
Student number
Educational Institution
Study
Academy
Module
YPS Supervisor
YPS company
YPS company location
YPS company tutor
Place
Date

Lisa Krus
436708
Saxion University of Applied Sciences
Tourism Management (International program)
Hospitality Business School
Young Professional Semester
Bastienne Bernasco – Otten
Brood met Spelen | XO Food Group
Almelo
Jos Mecking
Deventer
February 11, 2021

Preface

During the Young Professional Semester (YPS), I have made a product for Brood met Spelen. I am very thankful for the thesis semester to have changed into the Young Professional Semester, as it is a more fun way of doing research and it creates a product instead of working towards an advice. Of course, the product is an advice as well, but it is a more creative way of showing. The product I have made is a Business Model Canvas (BMC). The BMC is a tool that can be used for creating a new business, which in this case is a hospitality temp agency. It is a very visual way of showing everything that a business should consist of.

Designing the BMC for the hospitality temp agency 'XO People' was very educational for me. I have had classes in Business Model Dynamics and I have had an internship at a hospitality temp agency, which both came in very handy, but still I learned a lot. These learning moments will come in handy for my own professional career as well. For example, the ways potential clients like to have contact with the agency gave me insight in personal communication towards future clients of mine. Moreover, the trend 'transparency' gave me insight in the fact that people nowadays want to have a lot of information before they make decisions.

I have learned a lot personally as well. The company Brood met Spelen is an interesting, dynamic company with lots of ideas and moving fast. I learned it is very important for me to be heard in a company, to be included in decisions and that I am very interested in the personal dynamics of a company, even more so than the operation of the company. This is why I am very thankful to Brood met Spelen for having open communication. Lastly, I learned that finishing two days before the deadline is possible without long nights of working on the report.

I would like to thank some people personally. Robert Jan and Jos I would like to thank for giving me the opportunity to work at their company, letting me do my thesis, giving me direction and guiding me through the semester. I would like to thank my peers Timon, Nienke, Eline and Kamy for sparring with me and helping me structure and explain everything. I would like to thank Bastienne for her guidance during the semester, even though it has been hard to use the right English or Dutch words and sentences sometimes. Lastly, I would like to thank my mom and boyfriend, for giving my product and substantiation a last check.

In my opinion, this Portfolio is a suitable way of ending my studies. I am very happy to have been able to finish my studies, even with the Coronavirus influencing the hospitality industry. I am wary of the future, but also ready to have a job and be done with my studies.

Lisa Krus
February 11, 2021, Deventer

Table of Contents

Introduction	6
1. Beroepsproduct	7
1.1 XO People Business Model Canvas	7
1.2 Bouwstenen	8
1.2.1 Customer Segments	8
1.2.2 Value Propositions	10
1.2.3 Customer Relationships	11
1.2.4 Channels	13
1.2.5 Revenue Streams.....	15
1.2.6 Key Resources	16
1.2.7 Key Activities	17
1.2.8 Key Partnerships	19
1.2.9 Cost Structure	20
2. Substantiation.....	21
2.1 Introduction	21
2.2 Management question of the YPS client.....	22
2.2.1 Current situation	22
2.2.2 Desired situation.....	22
2.2.3 Trends and developments.....	22
2.3 Solution strategies	24
2.3.1 The management problem	24
2.3.2 Solution Strategies compared	24
2.3.3 The most suitable solution strategy explained	25
2.4 Use of knowledge	26
2.4.1 Required knowledge	26
2.4.2 Knowledge collection	26
2.4.3 Findings.....	28
2.4.5 Use of results	30
2.4.6 Discussion	32
2.5 Stakeholders	34
2.5.1 Manager of Brood met Spelen	34
2.5.2 The young professional and client of Brood met Spelen	34
2.5.3 Current (on-call) employees of Brood met Spelen.....	34
2.5.4 Future clients and future staff.....	35
2.5.5 Partnerships with website developer and app developer	35
2.5.6 Partnerships with future competitors, vacancy website company, accountant and marketer	35
2.5.7 Social impact.....	35
2.6 Financial substantiation	36

2.6.1 Investment.....	36
2.6.2 Costs	36
2.6.3 Revenue streams	36
2.6.5 Scenario analysis with income statements	37
2.6.7 Return On Invested Capital (ROIC)	37
Bibliography	38
Appendices	40
Table of contents	40
Appendix 1: Brainstorm session.....	41
Appendix 2: Notes during Brainstorm session	53
Appendix 3: Coding of Brainstorm session	55
Appendix 4: Business Model Canvas Brainstorm Brood met Spelen	62
Appendix 5: Operationalisation tree competitors	63
Appendix 6: Interview guide competitors.....	65
Appendix 7: Interview Your Bartender.....	66
Appendix 8: Coding interview Your Bartender	77
Appendix 9: Business Model Canvas Your Bartender	85
Appendix 10: Interview with Mise en Place Enschede.....	86
Appendix 11: Coding interview Mise en Place Enschede	98
Appendix 12: Business Model Canvas Mise en Place Enschede	110
Appendix 13: Operationalisation tree potential clients	111
Appendix 14: Interview guide potential clients	112
Appendix 15: Interview FC Twente	113
Appendix 16: Coding interview FC Twente	117
Appendix 17: Business Model Canvas FC Twente	121
Appendix 18: Interview with Smaakmakers Events	122
Appendix 19: Coding interview Smaakmakers Events.....	127
Appendix 20: Business Model Canvas Smaakmakers Events.....	131
Appendix 21: Segmentation Mentality Model	132
Appendix 22: Mentality profile of Postmodern Hedonists.....	134
Appendix 23: Visualisation of steps.....	135
Appendix 24: BMC XO People try 1, 07/09/2020.....	136
Appendix 25: BMC XO People try 2, 20/10/2020.....	137
Appendix 26: BMC XO People try 3, 14/12/2020.....	138
Appendix 27: Declaration of own work	139

Introduction

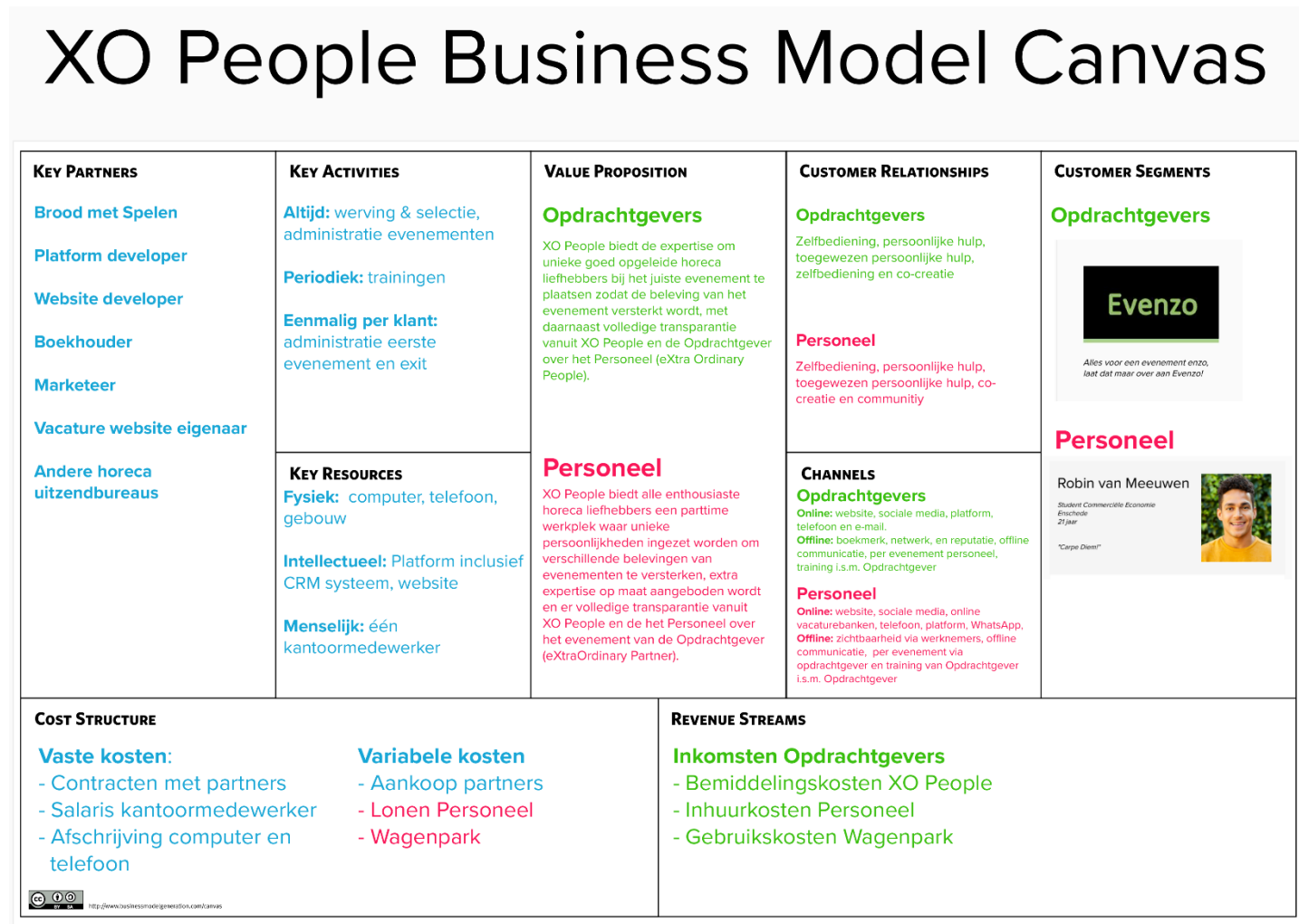
This report is a portfolio that has been made for the Young Professional Semester (2020-2021), by the young professional. The portfolio consists of a professional product and a substantiation of the product. The professional product has been made for the client Brood met Spelen, a creative catering company. The company is always adapting to the current trends and developments, which is why they have requested for a new company to be designed, a hospitality temp agency.

At first the professional product will be shown in Dutch, as both the client and the young professional conducting the portfolio are Dutch. After the product, a substantiation of the product can be found in chapter 2. Lastly, all the Appendices including interviews, have been included at the end of the portfolio.

1. Beroepsproduct

Het beroepsproduct is een Business Model Canvas. Hiernaast is het canvas te zien, daarna zullen alle bouwstenen toegelicht worden.

1.1 XO People Business Model Canvas



1.2 Bouwstenen

1.2.1 Customer Segments

Customer Segments zijn de klanten waar het bedrijf zich op richt. Voor beide klanten, opdrachtgevers en personeel, zijn persona's gemaakt.

Persona voor Opdrachtgevers



Robin van Meeuwen

Student Commerciële Economie
Enschede
21 jaar

"Carpe Diem!"



Gedragingen

Impulsief

Individualistisch

Avontuurlijk

Nieuwsgierig, maar haakt snel af als iets 'normaal' is.

Houding

Alles is vrijblijvend.

Gelijke kansen zijn belangrijk, tolerant naar anderen, weinig betrokken bij politiek.

Vrienden zijn belangrijker dan familie.

Ambities staan los van status of het streven naar maatschappelijke erkenning.

Behoeften / uitdagingen

Wil onafhankelijk en impulsief leven, vrij zijn.

Altijd op zoek naar nieuwe prikkels

In het hier en nu leven.

Erveringsgericht leven, wil graag avontuur en uitdaging.

Doelen / motivatie

Breken met morele en sociale conventies.

Wil een comfortabele leefstijl zonder al te veel opgelegde verplichtingen.

Ambities zijn altijd intrinsiek gemotiveerd.

Houdt van experiment en het opdoen van nieuwe ervaringen.

1.2.2 Value Propositions

Value Propositions zijn de zinnen waarin wordt uitgelegd wat de unieke waarde gaat zijn per klant. Twee Value Propositions worden gegeven en de onderstreepte kernwaarden worden daarna toegelicht.

Value Proposition voor Opdrachtgevers

XO People biedt de expertise om unieke goed opgeleide horeca liefhebbers bij het juiste evenement te plaatsen zodat de beleving van het evenement versterkt wordt, met daarnaast volledige transparantie vanuit XO People en de Opdrachtgever over het Personeel (eXtra Ordinary People).

Value Proposition voor Personeel

XO People biedt alle enthousiaste horeca liefhebbers een parttime werkplek waar unieke persoonlijkheden ingezet worden om verschillende belevingen van evenementen te versterken, extra expertise op maat aangeboden wordt en er volledige transparantie vanuit XO People en de het Personeel over het evenement van de Opdrachtgever (eXtraOrdinary Partner).

Kernwaardes toegelicht

Kernwaarde Opdrachtgevers

Expertise	Expertise wordt geleverd op twee manieren: vraag en aanbod wordt altijd gematcht en alle werknemers hebben een basis aan expertise die zij zelf of vanuit XO People meenemen. Naast deze basis worden er ook extra trainingen gegeven aan de werknemers en is er altijd een uitgebreide briefing voor de werknemers. Hierdoor is de expertise van de werknemers altijd gegarandeerd.
Transparantie	Voor een evenement worden altijd profielen van de werknemers gedeeld om de expertise en verschillende (behaalde) trainingen te laten zien. Daarnaast zijn contracten en prijzen altijd vooraf inzichtelijk en wordt er na ieder evenement gevraagd om de werknemers te evalueren.
Beleving	Het personeel zal een extra beleving geven aan het evenement doordat zij goed ingelezen zijn in de wensen van het evenement en altijd geschikt zijn om de boodschap van het evenement over te brengen aan de gasten (door onder andere een sales en communicatie training).

Werknemers

Expertise wordt aangeboden in de vorm van horeca en evenement gerelateerde trainingen wanneer zij daar behoefte aan hebben. Daarnaast wordt expertise ingezet om vraag en aanbod te matchen, zodat werknemers voornamelijk de werkzaamheden doen die zij kunnen en willen.

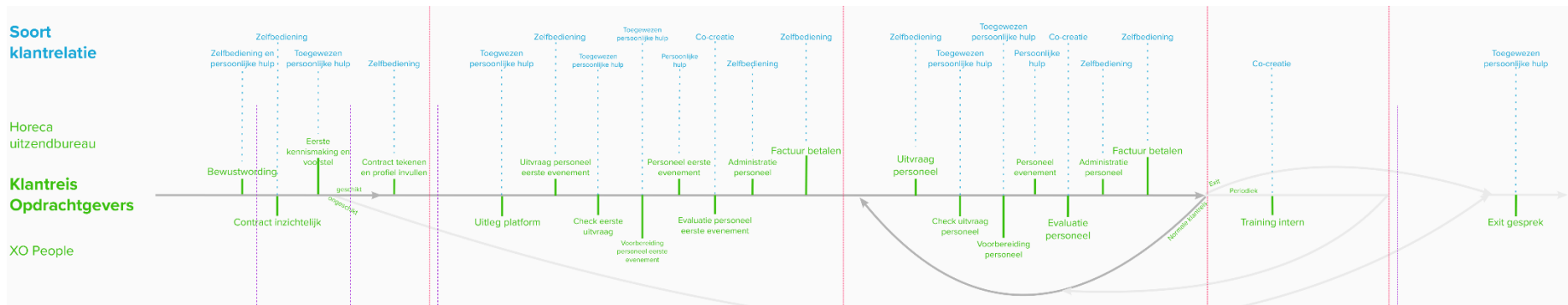
Contracten en beloning zullen altijd van tevoren inzichtelijk zijn, er zal een eerlijke selectie gehouden worden met feedback voor werknemers die wel of niet worden aangenomen, voor een evenement wordt altijd informatie gegeven over de opdrachtgever en de gewenste taken, en er wordt na ieder evenement gevraagd om het evenement te evalueren.

Werken gaat op plekken zijn waar verschillende enthousiaste opdrachtgevers een evenement neerzetten op creatieve unieke wijze, zodat de werknemers deel uit kunnen maken van de beleving en er zelf ook van kunnen genieten.

1.2.3 Customer Relationships

Customer Relationships zijn de vormen waarin contact gelegd dient te worden met de klant. De verschillende soorten klantrelaties worden per klant uitgelegd.

Relatie met Opdrachtgevers



Soort klantrelatie

Zelfbediening

Persoonlijke hulp

Toegewezen
persoonlijke hulp

Co-creatie

Uitleg

Voor deze contactpunten worden manieren van communicatie verzorgd door XO People

Tijdens deze contactpunten is er een willekeurige kantoor medewerker vanuit XO People verantwoordelijk voor de communicatie richting de Opdrachtgever

Tijdens deze contactpunten is er één kantoor medewerker vanuit XO People verantwoordelijk voor alle communicatie richting de Opdrachtgever

Deze contactpunten zijn voor de Opdrachtgever zelf om de kwaliteit van de service te borgen

Bijzonderheden

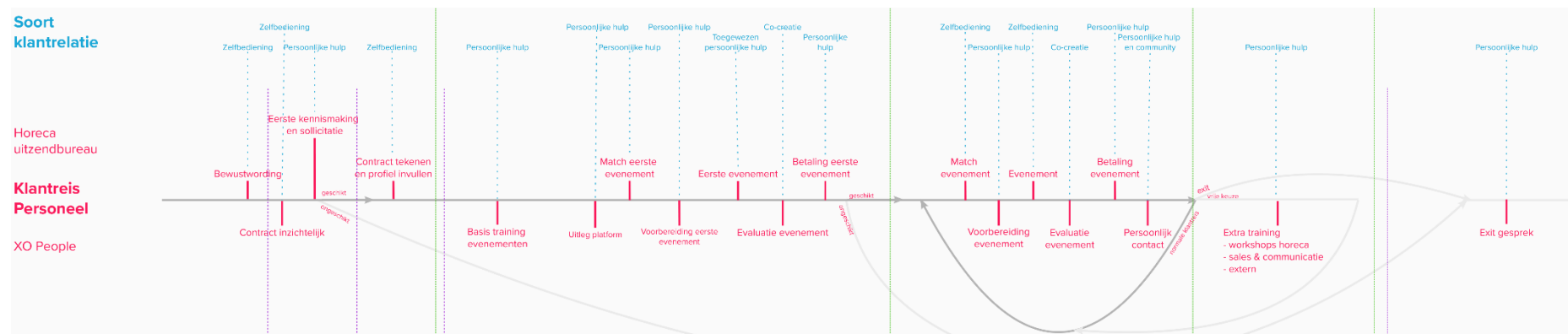
Het platform zal de manier van communiceren zijn tijdens deze contactpunten

Dit gaat over de verkoop van de service

Eén kantoor medewerker kan zo de kwaliteit van de service optimaliseren

Het platform zal de manier van communiceren zijn tijdens deze contactpunten

Relatie met Personeel



Soort klantrelatie

Zelfbediening

Persoonlijke hulp

Toegewezen
persoonlijke hulp

Co-creatie

Community

Uitleg

Voor deze contactpunten worden manieren van communicatie verzorgd door XO People

Tijdens deze contactpunten is er een willekeurige kantoor medewerker vanuit XO People verantwoordelijk voor de communicatie richting het Personeel

Tijdens deze contactpunten is er één werknemer vanuit XO People verantwoordelijk voor alle communicatie richting het Personeel

Deze contactpunten zijn voor het Personeel om de kwaliteit van de service te borgen

Het personeel is erg gericht op vrienden maken, daarom zal een gevoel van community erg belangrijk zijn

Bijzonderheden

Het platform zal de manier van communiceren zijn tijdens deze contactpunten

Voor het Personeel zijn alle kantoor medewerkers belangrijk

Tijdens het eerste evenement zal er ook een ervaren werknemer worden ingezet om te steunen waar nodig

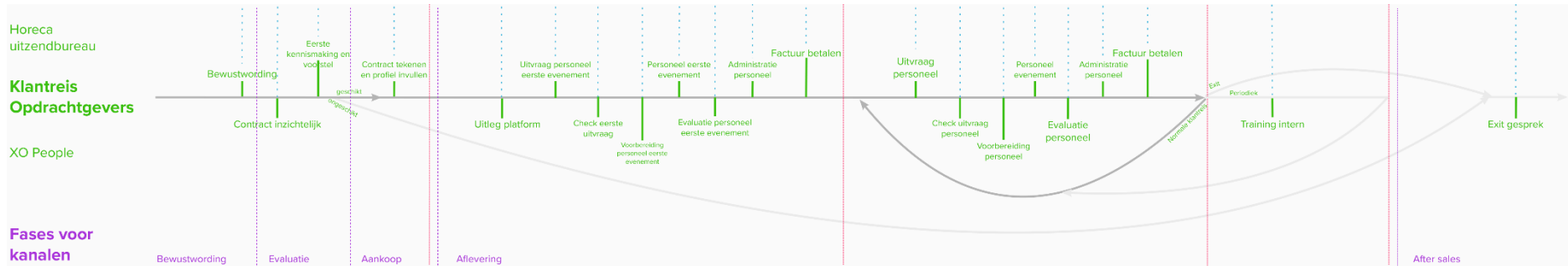
Het platform zal de manier van communiceren zijn tijdens deze contactpunten

Er zal voor een WhatsApp groep, evenementen en borrels gezorgd worden

1.2.4 Channels

Channels zijn de manieren om de klant te kunnen bereiken en te binden aan het bedrijf.

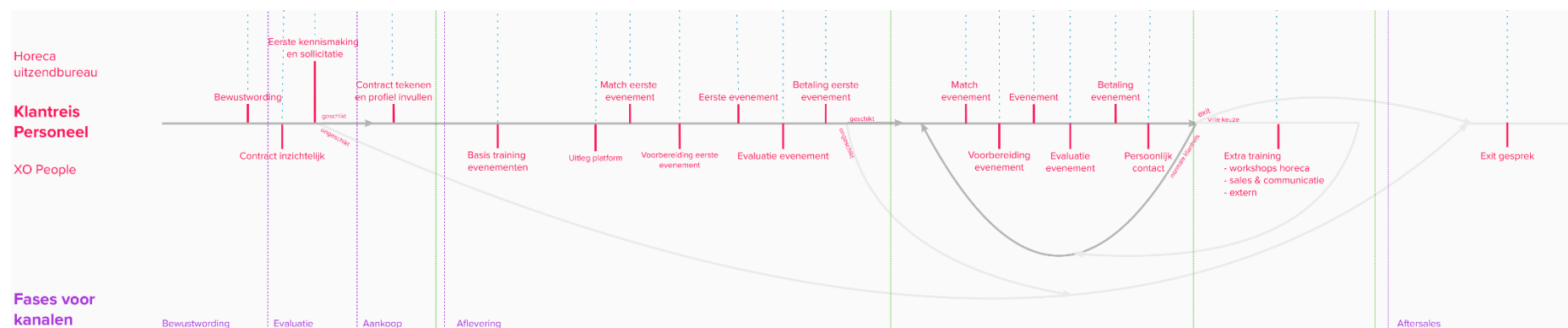
Fases voor kanalen van opdrachtgevers



Fases voor kanalen uitgelegd

Kanaal fases	Kanaal types	Kanalen	Gebruik van directe kanalen door XO People
Bewustwording	Eigen directe kanalen	Online: Website, sociale media, reputatie, boekmerk en offline: communicatie	Website, sociale media, reputatie en boekmerk: dagelijks. Communicatie: verkoop tijdens werktijden
Evaluatie	Eigen indirecte kanalen Eigen directe kanalen	Offline: netwerk Online: website en offline: communicatie	Website: dagelijks. Offline communicatie: tijdens werktijden
Aankoop	Eigen directe kanalen	Online: Platform	Dagelijks
Aflevering	Eigen directe kanalen Eigen indirecte kanalen	Online: Platform, telefonisch, e-mail en offline: communicatie Offline: Personeel voor evenement, training intern i.s.m. Opdrachtgever	Platform: dagelijks. Telefonisch, e-mail en offline communicatie: tijdens werktijden
After sales	Eigen directe kanalen	Online: telefonisch of offline: communicatie	Eenmalig per Opdrachtgever

Fases voor kanalen van Personeel

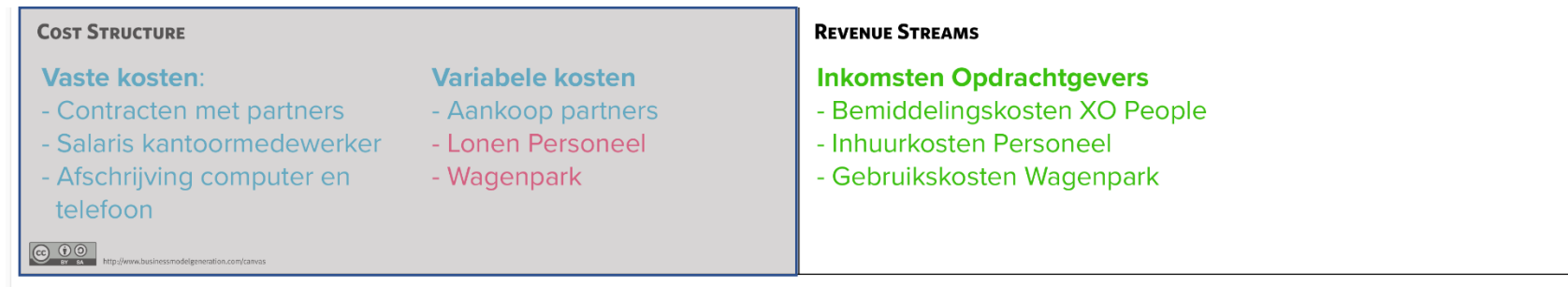


Fases voor kanalen uitgelegd

Kanaal fases	Kanaal types	Kanalen	Gebruik van directe kanalen door XO People
Bewustwording	Eigen directe kanalen Eigen indirecte kanalen Partners indirecte kanalen	Online: website en sociale media Offline: eigen personeel Online: andere vacature websites	Dagelijks
Evaluatie	Eigen directe kanalen	Online: website en offline: communicatie	Website: dagelijks. Offline communicatie: tijdens werktijden
Aankoop	Eigen directe kanalen	Online: platform	Dagelijks
Aflevering	Eigen directe kanalen	Online: Platform, WhatsApp en offline: communicatie	Platform: dagelijks. WhatsApp en offline communicatie: tijdens werktijden
	Eigen indirecte kanalen	Offline: evenement van Opdrachtgever en training extern i.s.m. Opdrachtgever	
After-sales	Eigen directe kanalen	Online: telefonisch of offline: communicatie	Eenmalig per werknemer

1.2.5 Revenue Streams

Revenue Streams is één van de twee financiële bouwstenen, gericht op inkomsten vanuit de twee klantsegmenten.*



Revenue Streams uitgelegd

Inkomensstroom

Bemiddelingskosten XO People

Huurinkomsten Personeel

Gebruikskosten Wagenpark

Waarde

De kosten die XO People rekent voor de bemiddeling tussen Opdrachtgever en Personeel. Een vast percentage per werknemer per uur gewerkt.

Geldbedrag afhankelijk van aantal uren, aantal werknemers, expertise per werknemer en de leeftijd van werknemers.

Reiskosten van €0,19 per gereden kilometer vanaf kantoor

**Er zijn geen inkomsten vanuit het Personeel.*

1.2.6 Key Resources

Key Resources zijn de assets die nodig zijn om het bedrijf te kunnen runnen.

Key Resources uitgelegd

Type Resource	Key Resources	Bijzonderheden
Fysiek	Computer, telefoon, gebouw	Het gebouw zelf is niet erg belangrijk, maar een fysieke ontmoetingsplaats wel.
Intellectueel	Platform inclusief CRM systeem, website	Het platform is erg belangrijk, deze heeft profielen van het Personeel en de Opdrachtgevers*. De website zal fris, uitnodigend en transparant zijn.
Menselijk	Eén kantoormedewerker	Voor de medewerker geldt dat hij/zij kennis van horeca en gastvrijheid heeft, gastvrij is en administratief werk wil doen.

**Een voorbeeld van beide profielen op het platform zoals die verstuurd zal worden voor het evenement naar de andere klant.*



Robin van Meeuwen
Woonplaats: Enschede
Leeftijd: 21 jaar
Interesses: voetbal, auto's, schoenen, hardstyle

Gastvrijheid & basis evenementen ✓
★★★★★

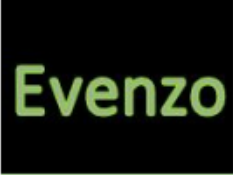
Bediening ✓
★★★★★

Bar ✓
★★★★★

Communicatie & sales ✓
🕒

Extra workshops/trainingen behaald:
✓ Barista workshop
✓ Cocktail workshop
✓ Host / hostess workshop
✓ Evenementmanager training
✓ Keuken training

Aantal keren gewerkt voor XO People: 15x
Aantal keren beoordeeld: 8x



Evenzo
Hengelo (Ov)
Bedrijfsfeesten
Alles voor een evenement enzo, laat dat maar over aan Evenzo!

Kenmerken: creatief en perfectionistisch, gasten mogen altijd met 'je' aangesproken worden.

Evenement voor: CompU ICT
Reden: 25 jarig jubileum
Datum: 21-05-2021
Locatie evenement: Vliegveld Twenthe evenementenlocatie

Aantal werknemers: 3
Van: 15:00
Tot: 01:00
Benodigheden: Gastvrijheid & basis evenementen, bar

Legenda

★★★★★ Beoordeling: 4 op 5

✓ Behaalde training

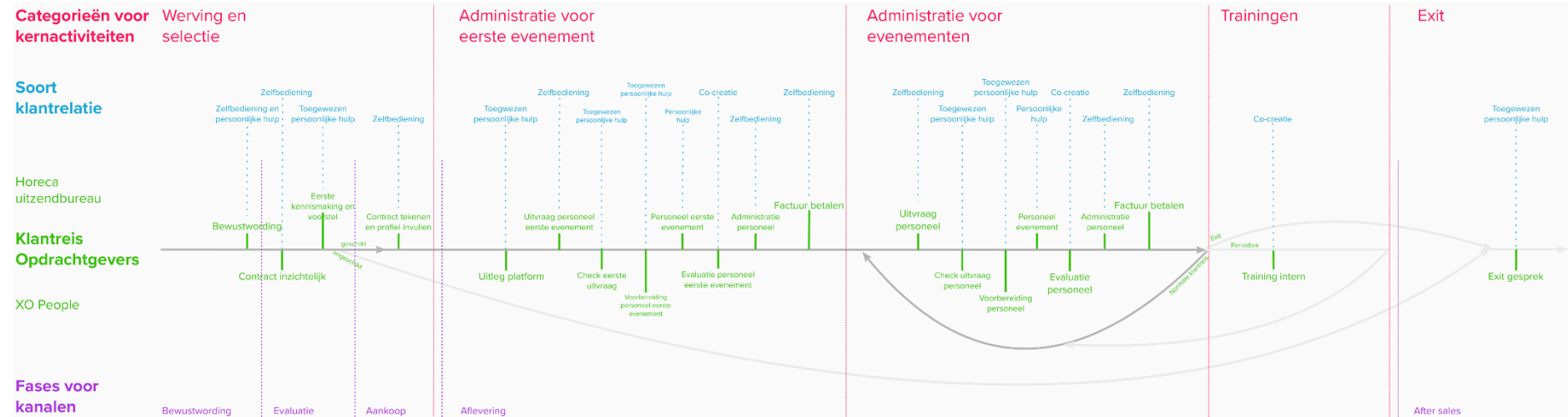
✓ Niet behaalde training

🕒 Nog niet beoordeeld

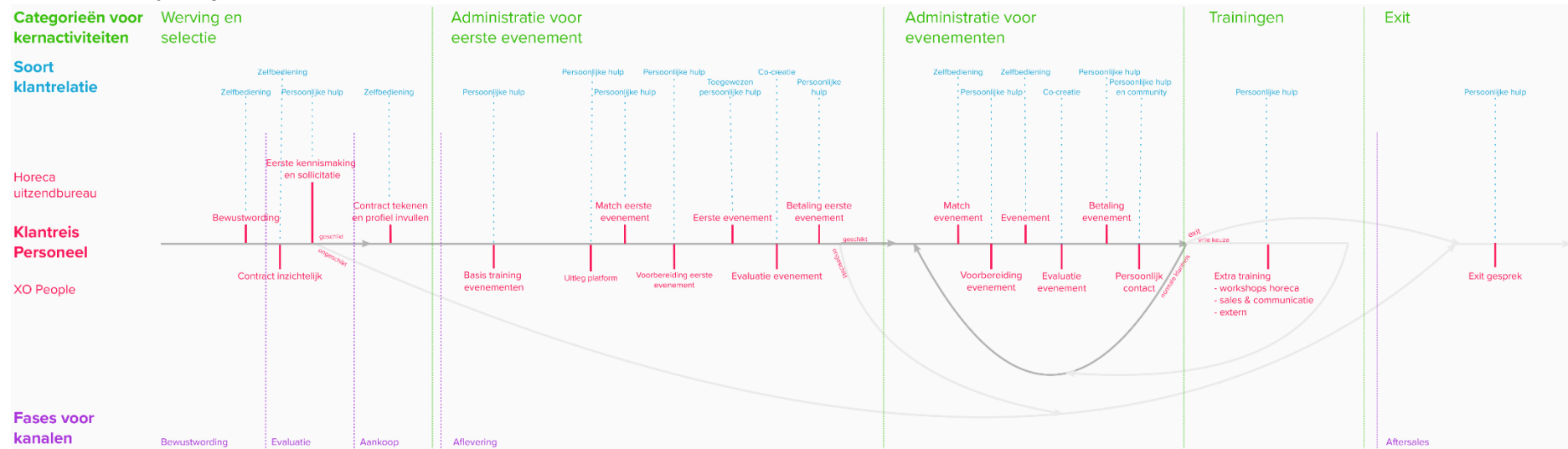
1.2.7 Key Activities

Key Activities zijn de activiteiten die nodig zijn om het bedrijf te kunnen runnen. In de klantreis zijn de Key Activities van beide Customer Segments opgedeeld in dezelfde categorieën, per categorie wordt beknopt uitgelegd wat de benodigde activiteiten zijn.

Klantreis inclusief categorieën voor kernactiviteiten van Opdrachtgevers



Klantreis inclusief categorieën voor kernactiviteiten van Personeel



Key Activities per categorie uitgelegd

Categorieën kernactiviteiten

Werving en selectie

Administratie eerste evenement

Administratie evenementen

Trainingen

Exit

Taken XO People

Marketing, sales richting Opdrachtgevers, selectie van Personeel

Extra voorbereiding en administratie eerste evenement

Vorbereiding en administratie evenementen

Trainingen geven

Transparantie bieden en vragen voor exit

Tijdsspanne

Hele jaar door

Eenmalig per Opdrachtgever / werknemer

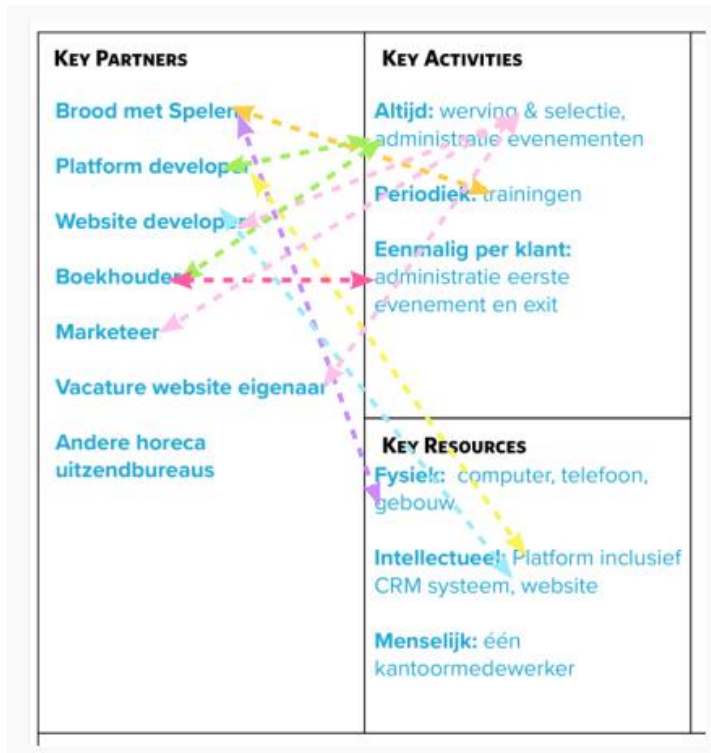
Hele jaar door

Periodiek (elke twee weken basis training, andere trainingen maandelijks), training extern/intern i.o.m. Opdrachtgever

Eenmalig per Opdrachtgever / werknemer

1.2.8 Key Partnerships

De Key Partnerships zijn de partners die nodig zijn om het Business Model te laten werken. Ze zijn verbonden aan de Key Activities en Key Resources die niet door XO People zelf verzorgd worden.

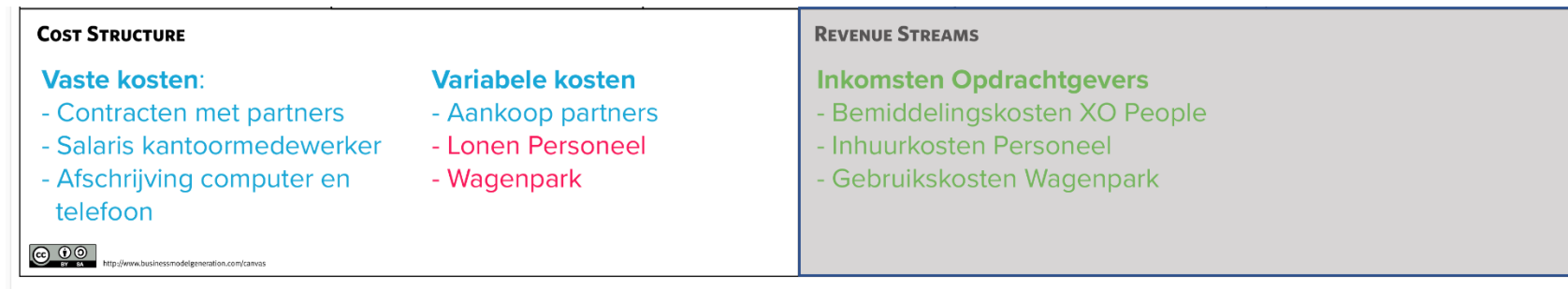


Key Partnerships uitgelegd

Key Partnerships	Type partner	Functie
Brood met Spelen	Strategische alliantie	Gebouw voor kantoor XO People, Sales & Communicatie trainingen, samenwerking voor evenementen
Platform developer	Koper-leverancier	Maintenance voor platform
Website developer	Koper-leverancier	Maintenance voor website
Boekhouder	Strategische alliantie	Alle administratie rondom betalingen
Marketeer	Koper-leverancier	Online marketing
Vacature website eigenaar	Koper-leverancier	Extra online marketing
Andere horeca uitzendbureaus	Coöperatie	Risico van te weinig personeel beperken

1.2.9 Cost Structure

Cost Structure is één van de twee financiële bouwstenen, gericht op kosten voor de activiteiten, resources en partners.



Kosten uitgelegd

Type kosten	Kosten	Gemaakt door
Vaste kosten	Contracten met partners Salaris kantoormedewerker Afschrijving computer en telefoon	Partnerships: platform developer, website developer, marketeer, vacature website Menselijke resources
Variabele kosten	Aankoop partners Lonen Personeel Wagenpark	Fysieke resources Partnerships: Brood met Spelen, boekhouder, andere horeca uitzendbureaus Gewerkte uren per werknemer, inclusief verzekering en vakantietoelagen Kilometervergoeding, gas en onderhoud

2. Substantiation

2.1 Introduction

Chapter two of the portfolio shows the substantiation of the professional product. This introduction will contain an overview in table 2.1.1, to show which parts of the assessment criteria can be found where. Next, the management question of the client (hereafter called YPS client) is explained in chapter 2.2: Management question of the YPS client, which includes the most important trends and developments. The decision-process for this specific product has been elaborated in chapter 2.3: Solution strategies. Knowledge has been collected for the creation of the product. An overview of required knowledge, sources, findings, results used and a discussion can be found in chapter 2.4: Use of knowledge. After that, the stakeholders are visible in chapter 2.5: Stakeholders. Lastly, in chapter 2.6: Financial substantiation, the financial feasibility of the professional product is given.

Assessment Criteria	Professional Product	Substantiation of Professional Product (chapters)	Appendices
The professional answers the client's question with an appropriate and substantiated professional product.	1. Beroepsproduct	2.3 Solution strategies	
The professional identifies the most important (internal and external) trends and developments and clarifies their influence on the issue.		2.2.3 Trends and developments, 2.3.3 The most suitable solution strategy explained, 2.4.5 Use of results	
The professional collects knowledge in a responsible way to support a decision and values this knowledge.		2.4.6 Discussion	Appendices 1 to 20
The professional justifies how the wishes of the stakeholders have been taken into account in the final product.		2.4.5 Use of results	
The professional substantiates the extent to which the made choices are socially responsible (e.g. with regard to ethical, intercultural and sustainability aspects).		2.2.3 Trends and developments, 2.3.3 The most suitable solution strategy explained, 2.4.5 Use of results, 2.5.7 Social impact	
The professional demonstrates the financial feasibility of the professional product.		2.6 Financial substantiation	

Table 2.1.1 overview of Assessment Criteria

2.2 Management question of the YPS client

For the management question of the YPS client (Brood met Spelen), the current situation will be explained, as well as the desired situation in relation to the management question. Lastly, the trends and developments related to the management question are given.

2.2.1 Current situation

Brood met Spelen (BmS) is part of the organisation 'XO (eXtraOrdinary) Food Group', which is known for creating a complete or immersive experience (xo-foodgroup.nl, 2020). Brood met Spelen is XO Food Group's primary company, which primarily serves food and also pays attention to the whole experience of the event (broodmetspelen.nl, 2020). They mostly use their own expertise as well as their partners' competences. Therefore, BmS is not only a caterer but also an event organisation, with events such as wedding caterings, private events, company anniversaries, personnel events, business events and relation-event catering.

For most parts of catering events (the ambience and decoration, the food and drinks, the organisation and ideation of the events itself) XO Food Group has an indoor solution which can be hired separately, but part-time hospitality personnel is not one of them. Moreover, with only six employees and seven part time on-call employees, there are shortages of well-trained own personnel at their events and caterings. Employees are now hired from other companies to solve this problem, but the management of Brood met Spelen is not sure of the professionalism, quality and suitability of these employees until they work together.

2.2.2 Desired situation

Brood met Spelen (and therefore XO Food Group) has a strong ambition to grow (Busscher & Bruggink, 2020). Their growth ambition is directed towards three pillars: market covering, broadening of the offered services and centring humans. Market covering is mentioned as a will to have the whole of the Netherlands as their market. Broadening of the offered services is mentioned as the ambition to be 'the go to business partner' for food and beverages in every aspect. Lastly, centring of people is important for the company, as the company believes that people make the most difference in a successful event.

For the desired situation, there will be an extra label added to XO Food Group: XO People. Adding XO People mainly has to deal with the desire of broadening the offered services. The extra service for the food and beverages market will be professional and trained on-call staff for (own and external) events, to make their own catering events more professional and to offer this service to other companies that are in need of temporary on-call employees. The label is also in line with the third pillar 'centring humans', as they believe that people make the difference at events (Busscher & Bruggink, 2020). Therefore, XO People will contribute to making (their) catering events more professional and attractive.

For the new label, in essence, a new company has to be designed. Every aspect of this company has to be thought of and should be integrated into the starting of XO People. A way of looking at every aspect of a business is making use of a model: the Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010). This Business Model Canvas consists of 9 building blocks, whereby every aspect is mentioned and clarified. Therefore, the management question of the professional product is the following:

What Business Model Canvas design for a hospitality temp agency can be used for adding the new label XO People to XO Food group?

2.2.3 Trends and developments

Multiple trends and developments are important for the management question the YPS client. These trends and developments have to deal with the Coronavirus, the hospitality market, the event market, and the HRM sector.

The *Coronavirus* is an important development, as the whole hospitality market is unsure of their future (Alonso et. al, 2020). Specifically, in the Netherlands, there have been taken some measurements towards hospitality-related outings, which affects many communities throughout the country. Offline events of more than 30 guests have been prohibited since the 12th of March 2020 until at least the 19th of January (rijksoverheid.nl, 2020). Cafes and restaurants are in lockdown for an uncertain time and customers can only take away food and drinks at those companies. These and other measures cause the world of events to change, even after the Coronavirus has been long gone (Cranenbroek, 2020). Therefore, starting a hospitality temp agency for a changing hospitality market is a risk, although it results in opportunities as well, as well-known Dutch temp agencies have gone bankrupt or are restarting their businesses (missethoreca.nl, Trans., 2020).

The trend of events changing to being focussed more on *qualitative events* (Mecking, J., Personal communication, 15-10-2020) is important for filling in the Business Model Canvas. Before the Coronavirus, there were signs in the event market of guests expecting a personal approach by means of experience and products, although willing to pay more for these experiences (KHN, 2020). One could say that technological advances have created a transparent world where supply and demand can seamlessly connect, which results in demands for uniqueness and unforgettable experiences. After the Coronavirus, there is also an expectation of smaller, more meaningful events in the Netherlands (Cranenbroek, 2020). Guests will be more selective of events. These smaller events ask for more intimacy, quality and connection, which results in the expectation of special experiences during these events. As organisers of events will be a customer segment, the Value Proposition and other belonging building blocks should respond to this trend.

Such special experiences require *well-trained employees*. There is a rising influx of distinguishing the company by specialising the flex workers with trainings and education (wepaypeople.nl, Trans., 2020). "The hospitality industry is facing a shortage of dedicated and qualified workers", because of a rise of restaurants, cafes and other companies (cegid.com, 2018). Hospitality companies state that trainings and workshops are an investment to the company itself and helps them to bind the employees to the company (KHN, Trans., 2020). Moreover, lack of a proper onboarding process results in employee retention (cegid.com, 2018). Lastly, a recruitment trend is that cross-functional skills are becoming more important in order to create cross-functional teams. These trends all show an important need for attention to the learning environment of employees, which can be used for filling in some of the building blocks.

Transparency is an important trend for businesses in general and specifically for recruitment. Other than technological advances creating a transparent world, there are more factors resulting in a need for transparency. For example, Johnson (2019) states: "Be open and transparent with candidates about how you are conducting your selection, what your selection criteria are, and what technology you are using to help you with your decision making." Moreover, there is an importance in managing potential employees' expectations, where sharing timelines and salaries before and providing (negative and positive) feedback after interviews help the transparency of what you can offer (Johnson, 2019). The recruitment experience of a candidate is crucial for one to start working at the company (Brook, 2020), one way of sharing a positive experience is keeping processes and communication simple. Both Value Propositions and other belonging building blocks should respond to this trend.

The last recruitment trend is very important for a temp agency: *diversion in workplaces*. Making use of flexible hospitality employees has become more important (KHN, Trans., 2020). A lot of young people work in the hospitality industry where more than half is under 35 years old, but ageing of the population results in a growth of employees above 55 years old (KHN, Trans., 2020). Generational diversity in the workforce and fairness in the working environment is greater than ever: "everyone has access to the same benefits to building workplaces of the future where all employees are treated fairly, with respect and where they feel valued and welcomed" (Johnson, 2019). This will be increasingly important, as people have been demonstrating for a fair world without injustice in Black Lives Matters demonstrations (Cranenbroek, Trans., 2020). Therefore, the message towards companies in general is to have more diversity, in gender, race and age. Specifically, for filling in the Business Model Canvas, this message should be thought of when targeting new employees.

2.3 Solution strategies

The most suitable solution strategy can be found as follows. First the problem of the YPS client will be explained. After that, three possible strategies are mentioned and explained. These strategies are compared in a Comparison Chart and scores given will be explained. Lastly, the most suitable option to cover the management problem will be explained in more detail and with regards to the trends and developments.

2.3.1 The management problem

In short, the YPS client would like to offer all services related to F&B individually and during their own events, but staff for events has not been one of these services. At first, an idea was to advice on attracting more on-call employees for Brood met Spelen, but that would not cover the whole problem of the YPS client. However, a hospitality temp agency would cover it. Therefore, the expectation of the YPS client is to be able to implement the product into a new business: a hospitality temp agency.

2.3.2 Solution Strategies compared

There are three solution strategies that could be suitable for designing the hospitality temp agency. A Business Model Canvas is the first strategy. This is a tool to show a design of a business on a canvas, including every aspect (Osterwalder & Pigneur, 2010). Secondly, a business plan could be a possible approach. This consists of information about the business, a marketing plan and a financial plan (van El, 2020). A business plan can also be considered as a way to communicate about the implementation of a project either inside or outside an organisation (Osterwalder & Pigneur, 2010). Lastly, a website could be another solution, as a website is an online location with a consistent collection of data on different pages (Van Dale, 2021).

There are characteristics that are important to the management problem of the YPS client. Firstly, the professional product should be suitable. The YPS client is very creative, which means that the product will be scored on *creativity*. Secondly, the YPS client has no experience in a hospitality temp agency. Therefore, there should be an amount of *knowledge on hospitality temp agencies* in the product apparent as to educate the YPS client. Moreover, the vision and mission of the YPS client for the hospitality temp agency has not been decided on yet. This results in the product to have a clear *vision and mission* included. Lastly, with the product, the new business should be able to be implemented. Therefore, a *plan for implementation* of the product is the last characteristic.

The Comparison Chart shows a comparison of the three solution strategies for the four characteristics. The strategies have been scored 1, 2 or 3, with 3 being the best option and 1 being the worst option.

Strategies	Business Model Canvas	Business Plan	Website
Characteristics			
Creativity	2	1	3
Knowledge on hospitality temp agency	3	1	2
Vision and mission	2	2	2
Plan for implementation	2	3	1
<i>Total</i>	9	7	8

Table 2.3.1 Comparison Chart solution strategies

For creativity the Website has scored the best. A Website has no structured design and can own a lot of information and pictures. Therefore, a website could be a very creative way of sharing the needed knowledge. On the contrary, a Business Plan includes a lot of text and the text can be seen as very professional and not creative. Therefore, a Business Model Canvas is seen as the middle way for a product, since it is a tool which has a structured design where one can see the information in a glance.

For knowledge on a hospitality temp agency, a Business Model Canvas is the best approach, as it shows an overview of the business' most necessary aspects, concerning for example customers, activities and financial aspects. A Website can have an overview of the offered services, but will not explain the YPS client how to run the business. Lastly, a business plan shows what is needed to start up a business, but the business-related activities won't be shown.

All solutions have different ways of showing the vision and mission. For the Business Model Canvas there are the Value Propositions, for the Business Plan there can be a section of goals included and for the Website there can be a page with mission and vision included. Therefore, it is not possible to say which solution would score best on this characteristic and thus have all scored 2 points.

Lastly, the characteristic of the product being a plan for implementation, the Business Plan has scored the best. The Business Plan includes a strategy for implementation of the business. However, the Business Model Canvas shows some necessary items for the daily operations that can be interpreted as important to be created. However, the Website does not show anything on daily operations of the business and necessary means to execute the business. Therefore, the Website has scored worst.

Adding the scores makes to a total of 9 for the Business Model Canvas, 7 for the Business Plan and 8 for the Website. This results in the Business Model Canvas being the best option for the YPS client.

2.3.3 The most suitable solution strategy explained

Business Model Canvas (BMC)

There are multiple ways the definition and functions of the Business Model Canvas are described. A business model shows an overview of how an organization creates, delivers, and captures value (Osterwalder & Pigneur, 2010). The model is a design for the strategy to be implemented through organizational structures, processes and systems. Next to these functions, there are other functions found in the different facets of filling in the canvas (Chesbrough, 2010):

- Identifying the market segment
- Specifying the income streams
- Defining the value chain
- Describing the position in the market
- Formulating the competitive strategy

The Business Model Canvas consists of nine building blocks: Customer Segments, Value Propositions, Customer Relationships, Channels, Revenue Streams, Key Activities, Key Resources, Key Partnerships and Cost Structure (Osterwalder & Pigneur, 2010). Filling in the canvas is also seen as a tool or practice for quickly setting up a business plan in order to discuss, understand, create and analyse the plan (CMDmethods, 2020) or as renewing the interaction with the customers (van der Voort & van Ormondt, 2011). What all these descriptions have in common is the fact that filling in this Canvas is a visual and structural way of showing all needed insight into the company (to be).

Business Model Canvas in relation to trends

The mentioned trends can be taken into account for filling in the BMC. For example, the Value Proposition could focus on the trends as to be attractive in the future. Moreover, the Business Model Canvas has different Building Blocks where the different trends could be taken into account. For example, the trend 'transparency' could be used for the Building Block 'Customer Relationships' and the trend 'well-trained employees' could be used for the Building Block 'Key Activities'. Therefore, the Business Model Canvas has a direct relation to the trends.

2.4 Use of knowledge

2.4.1 Required knowledge

The management question is: *What Business Model Canvas design for a hospitality temp agency can be used for adding the new label XO People to XO Food group?*

For the management question to be answered, there are two topics that are important: Business Model Canvas and hospitality temp agency. As mentioned before, a Business Model Canvas is a model or tool that can be used to show every aspect of a business, categorised into nine building blocks (Osterwalder & Pigneur, 2010). A temp agency is an agency that mediates between people looking for (temporary) employers that need (temporary) employees (uitzendbureausamsterdam.nl, 2020). In hospitality, events are mostly temporary happenings (van der Wagen, 2007), which results in employees working multiple different events throughout the year.

To fill in a Business Model Canvas for a hospitality temp agency, two research questions are important:

1. How to design a Business Model Canvas effectively?
2. What are typical characteristics of a hospitality temp agency?

Next to these, the required knowledge can be divided into the nine building blocks, resulting in the next nine research questions:

3. What are the two effective Customer Segments to fill in the Business Model Canvas for a hospitality temp agency?
4. What are two effective Value Propositions to fill in the Business Model Canvas for a hospitality temp agency?
5. What are effective Customer Relationships for both Customer Segments to fill in the Business Model Canvas for a hospitality temp agency?
6. What are effective Channels for both Customer Segments to fill in the Business Model Canvas for a hospitality temp agency?
7. What are effective Revenue Streams to fill in the Business Model Canvas for a hospitality temp agency?
8. What are effective Key Activities to fill in the Business Model Canvas for a hospitality temp agency?
9. What are effective Key Resources to fill in the Business Model Canvas for a hospitality temp agency?
10. What are effective Key Partners to fill in the Business Model Canvas for a hospitality temp agency?
11. What are effective Cost Structures to fill in the Business Model Canvas for a hospitality temp agency?

2.4.2 Knowledge collection

There are different ways used to collect knowledge on the research questions. These different ways are: interviews with competitors, interviews with potential clients, a brainstorm session with the employees of Brood met Spelen, personal communication with the management of Brood met Spelen (Jos and Robert Jan) and desk research. All the knowledge is qualitatively collected.

For every research topic, in table 2.4.1, the knowledge question is mentioned, as well as the primary or secondary sources, methods of knowledge collection, tools that have been used and, if primary research is conducted, the respondents in chronological order to the tools.

Research Topic	Research question	Primary / Secondary	Method	Tool	Respondents
Business Model Canvas design	How to design a Business Model Canvas effectively?	Primary	-	-	-
		Secondary	Desk research	Google Scholar, Google and books	
Hospitality temp agency characteristics	What are typical characteristics of a temp agency?	Primary	-	-	-
		Secondary	Desk research	Google scholar, Google and books	

Value Proposition	What are the two effective Customer Segments to fill in the Business Model Canvas for a hospitality temp agency?	Primary	Interviews and brainstorm	Interview guide and ideation session	Competitors*, potential clients** and employees of BmS
		Secondary	Desk research	Google Scholar and Google	
Customer Segments	What are two effective Value Propositions to fill in the Business Model Canvas for a hospitality temp agency?	Primary	Interviews and brainstorm	Interview guide and ideation session	Competitors* and employees of BmS
		Secondary	Desk research	Google Scholar and Google	
Customer Relationships	What are effective Customer Relationships for both Customer Segments to fill in the Business Model Canvas for a hospitality temp agency?	Primary	Interviews	Interview guide	Competitors* and potential clients**
		Secondary	Desk research	Google Scholar and books	
Channels	What are effective Channels for both Customer Segments to fill in the Business Model Canvas for a hospitality temp agency?	Primary	Interviews and brainstorm	Interview guide and ideation session	Competitors*, potential clients** and employees of BmS
		Secondary	Desk research	Google Scholar and books	
Revenue Streams	What are effective Revenue Streams to fill in the Business Model Canvas for a hospitality temp agency?	Primary	Interviews and brainstorm	Interview guide and ideation session	Competitors* and employees of BmS
		Secondary	Desk research	Google Scholar and Google	
Key Activities	What are effective Key Activities to fill in the Business Model Canvas for a hospitality temp agency?	Primary	Interviews and brainstorm	Interview guide and ideation session	Competitors* and employees of BmS
		Secondary	Desk research	Books	
Key Resources	What are effective Key Resources to fill in the Business Model Canvas for a hospitality temp agency?	Primary	Interviews and brainstorm	Interview guide, ideation session	Competitors* and employees of BmS
		Secondary	Desk research	Books	
Key Partners	What are effective Key Partners to fill in the Business Model Canvas for a hospitality temp agency?	Primary	Interviews and brainstorm	Interview guide, Case study	Competitors* and employees of BmS
		Secondary	Desk research	Books	
Cost Structure	What are effective Cost Structures to fill in the Business Model Canvas for a hospitality temp agency?	Primary	Interviews	Interview guide	Competitors*
		Secondary	Desk research	Google Scholar, Google	

Table 2.4.1: Knowledge collection

* Competitors: Your Bartender (Deventer) and Mise en Place Enschede

** Potential clients: FC Twente (Enschede) and Smaakmakers Events (Oldenzaal)

2.4.3 Findings

For the findings, knowledge is acquired through desk research, a brainstorm with the employees of Brood met Spelen (appendices 1, 2, 3 and 4), interviews with competitors (Your Bartender, appendices 7, 8 and 9, and Mise en Place Enschede, appendices 10, 11 and 12) and interviews with potential clients (FC Twente, appendices 15, 16 and 17, and Smaakmakers Events, appendices 18, 19 and 20).

Business Model Canvas design

Designing the Business Model could be done by making use of patterns, five stages of design and tools. A pattern is a design originated from multiple Business Models filled in with similar characteristics. The pattern Multi-sided Platform shows similarities with a hospitality temp agency, as it has two important Customer Segments and cannot operate without the other (Osterwalder & Pigneur, 2010). For the five stages of design, only the first three are within the scope of this project: mobilize, understanding and design (next to implement and manage, Osterwalder & Pigneur, 2010). To mobilize is preparing for a successful business model design project, by for example making a plan. For the second stage, understanding, research and analysis of the elements is necessary, for example through potential customers and experts. The design phase is when business models are adapted and modified, e.g. through a brainstorm. Lastly, van der Pijl (2016) makes use of tools and stated for service-related businesses to always start with the customer, make a persona and then a Customer Journey.

Characteristics of a hospitality temp agency

A hospitality temp agency is specialised in temporary labour provision for external clients within the hospitality industry (Knox, 2014). The definition of temporary labour provision is employment of limited duration (OECD, 2002; de Cuyper & de Witte, 2008). The hospitality industry could include employees that are restaurant and catering employees, bar staff, chefs and cooks or waiters and waitresses, working irregular hours during the day (Boella & Goss-Turner, 2005), further referred to as 'staff' or 'employee'.

Customer Segments

Customer Segments describe the different groups of organisations or people the company serves and reaches (Osterwalder & Pigneur, 2010). For XO People there are two interdependent Customer Segments: the clients and the staff. For the client, during the brainstorm, the following groups of clients came up: event locations, event companies, FC Twente (football stadiums), catering companies, festival organisations, restaurants, hotels, company canteens, 'everywhere there is hospitality' and Heineken and Nike (big corporate companies). The brainstorm mentioned for staff young people, go-getters, hard workers, no whining, committed to agreements, from Twente and Overijssel, every age and with a 'Twents profile': good, good-looking, fun, no whining and everyone that wants to work in hospitality. Mise en Place Enschede mentioned FC Twente (football stadium), Slagharen (amusement park) and Metropool (concert venue) as clients and employees mainly in the age of 18 to 22 years old, working as a side job or during a gap year and living nearby. Your Bartender mentioned catering companies, venue locations, football stadiums and private customers as clients and employees within the age of 18 to 35 years, who are working for fun, next to their own job or out of goodwill. For understanding potential customers, psychographic segmentation via the model Mentality by Motivaction (Appendix 21) is a suitable approach (Lier & van Wijngaarden, 2015, trans.).

Value Proposition

Value Propositions describe the products or services that will be delivered and create value for the Customer Segment (Lier & Van Wijngaarden, 2015). The company strives to solve customers' problems and meet customer needs (Osterwalder & Pigneur, 2010). During the brainstorm session, many ideas came up for the two Value Propositions. For the clients, ideas were: selling people instead of employees, show profiles with faces, pure people and nice people in fitted clothes. The employees should be proactive, professional, have expertise and skills and can show those skills beforehand. Moreover, XO People is a fresh company with incentives and KPI's, and a specialist in match of supply and demand, staff is representative for the organisation and informed about the client: staff can be seen as added sales or an extended employee for the company. Staff has the right DNA, nation-wide coverage and under 24 hours delivery. Lastly, selling of added value, solution provider, total package, concept and relieving the burden. For the staff, the ideas were: beautiful workplaces, multiple experiences, variety of workplaces, good secondary terms (high wages), extra day of big events for staff itself. Employees will be seen as people instead of assets, working with energetic people, parties, an annual festival, family feeling, friends, fun and workplace. Lastly there will be opportunities to grow by learning from workshops or with a plan for trainings. Interviews with competitors show the following features for the Value Proposition of clients: one price for all employees, qualitative employees and match of supply and demand (Your Bartender) and delivering help in peaks and sickness, sending teams, friends and young, fresh employees that want to work (Mise en Place). For the staff, they mention the personal connection

and family bond (Your Bartender) and fun, free events, a lot of work, working at FC Twente, putting people first and further development (Mise en Place Enschede) as important factors. Lastly, the wishes and demands of the potential staff (postmodern hedonist, Motivaction, 2020) are living in the now, being free and independent, having fair opportunities for everyone, have as much experiences as possible and other (Appendix 22). The potential clients both find it important for the staff to understand the company they work for, show hospitable behaviour and be well-trained. Moreover, Smaakmakers Events only hires staff for big events with shortage of hospitality staff and wants staff that not only does food and beverage related tasks. FC Twente was very positive of young, enthusiastic and clever staff, always available and flexible, and lastly good management of employees.

Customer Relationships

Customer Relationships describe what is needed to build and retain a relationship with the different Customer Segments (Osterwalder & Pigneur, 2010). There are different categories that can be used: personal help, dedicated personal help, self-service, automated services, communities and cocreation. For the clients, the brainstorm session mentioned an idea of reviewing staff (co-creation), which is in line with the interviews: evaluation after the job is an important factor. For both potential clients, dedicated personal help, having the same staff, indoor training for staff working at their company/event and being open, honest and transparent were much appreciated. Both competitors mentioned that different clients were approached differently (dedicated personal help). Lastly, for FC Twente, all technical support (automated services) was okay next to the dedicated personal help. For the staff, both competitors showed a preference for personal contact, via telephone or WhatsApp. Moreover, contact is always after a job for evaluating the event. Mise en Place used visits at the office, e-mail and a group at WhatsApp for planning. Moreover, social media is used to provide information. The desk research shows that the potential staff (postmodern hedonist, Motivaction, 2020) wants informal, personal, direct, striking, enthusiastic, challenging and open communication, next to having no restrictions and friends being more important than family.

Channels

Channels are the way Value Propositions are being delivered to the Customer Segments and are important touchpoints that play an important role in the customer experience (Osterwalder & Pigneur, 2010). These touchpoints can happen through different channels: own or partners' and direct or indirect and are divided into 5 phases: awareness, evaluation, purchasing, delivery and aftersales. The brainstorm shows an idea for awareness for both Customer Segments with a fresh website, for clients a booklet and for staff an offline campaign with bicycle accessories for awareness, fun job vacancies and contracts for evaluation and a loyalty programme for delivery. Competitors have mentioned for awareness for clients online visibility (such as Facebook), own network, or having a good reputation and for employees own network and other employees. Moreover, for employees Mise en Place Enschede states online and offline visibility, campaigns at social media (awareness), an info session (evaluation) and selection programme (purchase). The potential clients mentioned the reputation for awareness, but also being called by the temp agency (FC Twente). For evaluation, Smaakmakers Events stated that they started with an open conversation, thereafter they indicated their wishes and lastly set rules for the agreement. Lastly, desk research shows that awareness for staff should be risen through the use of metaphors (postmodern hedonist, Motivaction, 2020) and through other online vacancy companies (Boella & Goss-Turner, 2005).

Revenue Streams

Revenue Streams is one of two financial building blocks, showing which income per Customer Segment is generated (Osterwalder & Pigneur, 2010). Generating cash can go through: asset sale, usage fee, subscription fees, lending / hiring / leasing, licensing, brokerage fees and advertising. All interviews mentioned income streams from clients as a fee for hiring staff, a brokerage fee and a usage fee. Moreover, per level of expertise or per age, the price for hiring staff should differ (brainstorm and interviews with competitor Mise en Place Enschede and both potential clients). During the brainstorm, the idea came up that expertise and quality of the match (brokerage fee) is worth more than other temp agencies, around €2,- per suitable employee extra. This is also mentioned as understandable by FC Twente (potential client). Lastly, travel expenses are mentioned for staff traveling from the office to the job (usage fee). For staff, there has only been mentioned two income streams by Mise en Place Enschede, which are a starters kit for €120,- (consisting of a bag, clothes and tickets for festivals and events, considered as asset sale) and for empowerment trainings (usage fee).

Key Activities

The Key Activities describe the most important activities the company should do to make the business model work (Osterwalder & Pigneur, 2010). Key Activities can be divided into three subcategories: production, problem solving and platform / network. Problem solving are the activities that are needed

to solve problems of individual clients. The most important is problem solving, specifically matching the staff to the client (Mise en Place Enschede and Your Bartender). For a good match, production activities are needed. Production are the activities to design, make, and deliver a product in substantial quantity and / or superior quality. During the brainstorm, recruiting suitable employees and well-executed briefing of employees are two ideas for better quality of the staff for the client. Both competitors (Your Bartender and Mise en Place Enschede) state that recruitment and selection (of clients and staff), administrative tasks (preparation message, hours of work and kilometre registration and sending invoices) and staying in touch with both customers are needed for the quality. Moreover, evaluating the job with staff and clients and trainings for the staff came up as well by all three sources. Lastly, desk research shows a need for platform/network activities, these are the activities that are needed to maintain and offer the service of a platform. XO People will be a multi sided platform (Osterwalder & Pigneur, 2010), which means that there should be maintenance for the platform.

Key Resources

Key Resources show the most important assets needed to make a business model work (Osterwalder & Pigneur, 2010). The resources can be physical, intellectual, human or financial. Physical resources are the physical assets needed. The brainstorm showed ideas such as shirts, baseball caps, sweaters and sweatbands. Your Bartender mentioned a laptop, iPad and phone, whereas Mise en Place stated a meeting place and cars to be important. Intellectual resources are intangible assets, such as brands, proprietary knowledge, patents and copyrights, partnerships, and customer databases. During the brainstorm, there was the idea of having a CRM system which is similar to Facebook or LinkedIn with its profiles and a dynamic website was mentioned as well. Your Bartender has mentioned internet, a name for its website, Mise en Place has a patent for its name and a planning system or CRM system. Human resources are the human insights and qualities that are needed for the organisation to work. For all three sources, human resources are mainly the working force behind the operations, but no special knowledge is needed. Lastly, the financial resources are the needed financial resources. There were investments (for the CRM system and website) mentioned, but no financial resources are needed for the operation of the company.

Key Partnerships

Key Partnerships describe the network of suppliers and partners that make the business model work (Osterwalder & Pigneur, 2010). These partnerships are there to optimise the business model, reduce risks or acquire resources (Lier & van Wijngaarden, 2015). There are four kinds of partnerships: strategic alliances between non-competitors, coopetition: strategic partnerships between competitors, joint ventures to develop new businesses and buyer-supplier relationships to assure reliable assets. The brainstorm focussed on companies who rent out employees with special skills (coopetition) and big companies such as Nike and G-star for (strategic alliance). Your Bartender has two buyer-supplier partnerships: Payroll (a company that arranges everything for its staff), and a website constructor. For Mise en Place, the only partnership is with a bureau that advices for ads on Facebook (buyer-supplier).

Cost Structure

Cost structure is the other financial building block that shows all the costs that are made to make the business model work (Osterwalder & Pigneur, 2010). Costs should always be kept to a minimum to ensure higher profit, however, there are two ways of looking at costs: value driven (focussed on value more than on costs) or cost driven (desire of low costs). Cost Structures can be divided into the following characteristics: fixed costs, variable costs, economies of scale and economies of scope. Fixed costs are mentioned for the two competitors, such as costs for employees at the office, internet, telephone costs and the building. Variable costs are mentioned during the brainstorm as a higher than minimum wage for staff per hour and travel expenses. The wages of staff per hour and travel expenses were mentioned by the competitors as well, next to a percentage per employee per hour for the partner Payroll (Your Bartender) and training, development, fun drinks, activities and workshops for staff (Mise en Place Enschede). Moreover, insurances (Rijksoverheid, 2021) and holiday allowances are costs that should be included for every staff member. The economies of scale (focussed on cost advantages for more output) and economies of scope (cost advantages when offering multiple services) were not mentioned.

2.4.5 Use of results

All the findings have been used according to the designing methods for the Business Model Canvas. Moreover, Customer Segments have been drafted with the wishes of the YPS client, a Comparison Chart for staff and the characteristics of a hospitality temp agency. The Value Propositions have been drafted with trends & developments. Lastly, the other building blocks are in line with the Value Proposition and Customer Segments.

Design of the Business Model Canvas

The pattern Multi-sided Platform has been used for structuring the Business Model Canvas. The three mentioned stages have been followed and activities have taken place accordingly: making of a plan of approach and necessary steps (Appendix 23), interviewing potential clients and experts and organising a brainstorm session. Lastly, Personas and Customer Journeys were used to help fill in the Business Model Canvas.

Personas for Customer Segments

During the brainstorm, multiple clients were mentioned and were narrowed down to event locations, event organisers, caterers and football stadiums. These are in line with the clients mentioned by both competitors. Moreover, for making a persona, a client should be chosen which is most profitable, and event organisations have multiple events every year. The decision of event organisers is in line with the wishes of the management of Brood met Spelen (which mainly focusses on strengthening the client's culture with XO People's employees) and hence will be in line with the Value Proposition. Therefore, a persona of a possible client, an event organizer, has been made: Evenzo.

Ideas during the brainstorm such as 'good-looking' are not in line with the trend 'diversion in workplaces', whereas 'everyone that wants to work in the hospitality' is. The trend shows a need for a Customer Segment beyond demographic characteristics, as well as geographical. Therefore, the Mentality Model (Motivation, 2020), a segmentation on lifestyles of Dutch inhabitants, has been used. A Comparison Chart with the most important characteristics of a hospitality temp agency and the eight segments (Appendix 21) is made to show the most suitable environment. The scoring is as follows: -2 for totally not applicable, -1 for not very applicable, 0 for neutral, +1 for quite applicable and +2 for totally applicable.

	Side job instead of permanent job	New and different locations with different employers	Working in hospitality industry	Irregular working hours	Total
Traditional middle class	-2	-2	-1	-2	-5
Modern middle class	-2	-2	-1	-1	-6
New conservatives	-2	-2	0	-2	-6
Convenience-minded	-2	-1	+1	-1	-3
Upwards mobiles	-1	+2	-2	+1	0
Cosmopolitans	0	+2	-1	+2	3
Post-materialists	+1	0	-1	-2	-2
Post-modern hedonists	+2	+2	+1	+2	9

Table 2.4.5.1 Comparison Chart Mentality for a hospitality temp agency

This shows that post-modern hedonists are best suited for a catering temp agency. Therefore, a persona of 'Robin van Meeuwen' has been made using the profile of a postmodern hedonist (Appendix 22), which shows an example of the most suitable profile. However, the wishes of the client mentioned an open attitude towards new employees from all ages and backgrounds, which is important to keep in mind.

Value Propositions for both Customer Segments

For the Value Proposition of the clients, the most important are the opinions of the potential clients. They both mentioned aspects that were mentioned during the brainstorm as well: an understanding of the company XO People works for, showing hospitable behaviour and being well-trained. These factors have not been mentioned by competitors, which means it could be a unique selling point. Moreover, the trends 'well-trained employees', 'events becoming more experiential' and 'transparency' are all in line with ideas of the brainstorm. Therefore, the Value Proposition is made with a focus on expertise, transparency and experience.

For the Value Proposition of the staff, there are a few aspects that have returned during the brainstorm and desk research: further development of staff, equal opportunities and having different experiences. There are important trends that should be taken into account as well, that of transparency, experiences and well-trained employees. Therefore, the Value Propositions of the staff also focusses on expertise, transparency and experience.

For both Value Propositions, there are explanations of the three keywords, which are related and made with help of the other Building Blocks.

Customer Journey for Customer Relationships, Channel phases and Key Activities categories

A Customer Journey has been made for both Customer Segments, including Customer Relationships, Channel (phases) and (categories for) Key Activities. These have been made with the knowledge of the interviews and the brainstorm, with regards to the touchpoints every Customer is going through when joining a hospitality temp agency. A division has been made between 'hospitality temp agency' and 'XO People', to show which touchpoints are normal for every hospitality temp agency and which have been added according to the Value Proposition and the wishes of the YPS client. The Customer Relationships have been added to the Customer Journey to ensure the wishes of the potential clients for the Customer Relationships, the Channel phases and Key Activities categories have been added to show the Channels and Key Activities XO People has to use to be able to execute the business. For the Channel phases, the most important online and offline channels are given in the explanation of the building blocks. For example, the phase 'evaluation' has an important touchpoint of transparent contracts on the website, which shows a channel for website. For the Key Activities categories, there are different timespans given for the categories. For example, the 'administration for events' always goes on as an important activity for the office employee. In the Customer Journey there are arrows placed to show the different paths one could take, with for example the circling route after the touch-points for 'administration for events', as they will stay in this category the longest.

Key Resources and Key Partnerships

There are Key Resources that have to be present in order to be able to carry out the business. The most important are the physical resources (computer, phone and meeting-point), intellectual resources (a platform including a CRM system and a website), and lastly an office employee. The building (meeting-point) is already provided by Brood met Spelen, which makes them an important Partnership. Moreover, the office employee carries out most of the Key Activities, but some of the Key Activities cannot be done by one employee. Therefore, an app developer, website developer, accountant and marketer have been added to ensure the tasks are done well. Moreover, a vacancy website owner has been added as a way to ensure new recruitments and other hospitality temp agencies are added to ensure the service towards the future clients.

Revenue streams and Cost Structure

As all sources show recurring revenue streams for hiring staff, this will be the main revenue stream. Moreover, in line with the trend 'experiential events' and the ideas during the brainstorm, there will be an overall higher price for every hour staff works and a difference of revenue income for different expertise of staff. For the staff, there is no revenue stream, since a characteristic of the employees is to be free of obligations and have fair opportunities for everyone. Asking for money can be seen as an obligation and unfair to less wealthy people.

For the Key Resources, the Key Partnerships and the Key Activities, there are clear costs. For the Key Resources the depreciation of the physical resources phone and computer and salary for office employees are necessary. For the Key Partnerships there are two kinds of payment. The app developer, website developer, marketer will have contracts and the vacancy website owner will have subscriptions, that all need to be paid for monthly. The accountant and the hospitality temp agency will be paid per use of service. Lastly, the Key Activities that are left include wages for staff, a car fleet and insurances for the staff.

Business Model Canvasses during the semester

Filling in the Building Blocks took a lot of trial and error. Several iterations on the Business Model Canvasses have been made to process feedback and update results. Moreover, for the Business Model Canvas to be one whole, all of the Building Blocks should be cohesive. Therefore, when one Building Block changed, some others had to change as well. Three main trials have been executed prior to this one, which can be seen in Appendix 24, 25 and 26.

Use of the Business Model Canvas for YPS client

For the YPS client to make use of this Business Model Canvas, attention to detail is required. The implementation should include the details of the Customer Journeys, with for example an emphasis on the contracts to be transparent on the website. Additionally, for the execution, the Customer Journey should be used, because it includes all the steps that should be taken by the customer.

2.4.6 Discussion

Usefulness and relevance of collected knowledge

The collected knowledge that should be valued on usefulness and relevance consists of interviews with competitors, interviews with potential clients, a brainstorm session with the employees of Brood met Spelen and desk research. The interviews with the competitors are very useful and relevant, the

interviewees are experts and their answers cover the whole professional product. The interviews with the potential clients are also very useful and relevant as they show the wishes of one of the Customer Segments. The brainstorm session is very useful, since many ideas came up and the management of Brood met Spelen also shared insight in long-term wishes which are very relevant. On the contrary, there were no participants outside of the employees of Brood met Spelen, which possibly could have provided more innovative ideas. The desk research was very useful and relevant for the preliminary knowledge of every building block in order to research them, as well as for the insights of some. However, for the building blocks concerning the 'staff', only desk research has been used, which could have been more relevant if there had been quantitative or qualitative analysis for potential employees.

Quality of research

The quality of the sources can be valued with reliability and validity (Verhoeven, 2015). For the interviews, two operationalisation trees (appendices 5 and 13) and interview guides (appendices 6 and 14) have been used. Furthermore, all interviews and the brainstorm have been recorded, transcribed, classified using the building blocks (coding) and mapped out on Business Model Canvasses which makes the content very reliable. Moreover, the interview with Mise en Place Enschede is very reliable, since two potential clients were clients of Mise en Place Enschede and the young professional has worked for Mise en Place, which showed confirmation via triangulation. On the other side, the research can be seen as unreliable, as the samples were small (only two competitors and two potential clients) and the interviews used open question, making it difficult to replicate the study. For all four interviews, the outcomes were answers that would have been given before the Corona crisis hit, since all companies do not operate momentarily. This makes the results less reliable as these insights could have changed during or could change after the crisis. Moreover, both potential clients FC Twente and Smaakmakers Events are possible clients but respectively the interviewee has not worked at the company for over five years or answers for the previous employer (Maph events).

Next to reliability, the quality of the research can be checked on validity, external validity checks whether the conclusions could apply to similar situations and internal validity checks whether the conclusions are unbiased. For the interviews with the competitors, a small start-up competitor in Deventer (Your Bartender) and the biggest competitor in the Netherlands (Mise en Place Enschede) have been researched. They have given roughly the same answers. Moreover, the interviews with the potential clients also show two potential clients: a small start-up event organisation with occasionally small and big events throughout the year (Smaakmakers events) and a big player with football events every two weeks (FC Twente), resulting in 200 or more jobs for staff, who have responded with similar answers. This could mean that the answers are valid for other competitors and clients as well. Concerning internal validity, for interviews with both of the competitors and Smaakmakers events, these are companies the young professional has worked for. This resulted in, at times, directing towards answers with suggestive questions. Nevertheless, the young professional genuinely was interested in the opinions and asked open questions to be as objective as possible. Moreover, member validation for the interviews with the competitors and the brainstorm have been used and all agreed to the results stated in the canvasses.

For the desk research there has been made use of google scholar, books out of the Saxion library and google. For the knowledge found in the first two, the reliability is very high. For example the book used for the explanation of the building blocks in the Canvas is the book written by the makers of it. With the use of Google, there has been made sure that the source was reliable. For example Motivaction, this is a marketing company that has a model on Dutch lifestyles which has been mentioned in many different sources. All sources have been valued on account of the AAOCC-criteria, but this has not been reported. Therefore, the desk research can be valued as reliable to a certain extent.

Ethical aspects of research process

There are two ethical aspects that are important in the creation of this professional product: informing the interviewees and usage of the interviews and brainstorm. Information about the purpose of the interviews has been provided prior to all interviews. However, with the interview with Mise en Place Enschede, not all important details have been given, as the young professional had been working at Mise en Place (Antwerp) and did not want to 'use' the goodwill of the company. Nevertheless, in the beginning of the interview, all necessary information had been given, as to make it as ethically as possible. Next to informing the interviewees, they all were prompted to consent with the recording of the interviews. The brainstorm has been recorded as well, but no permission has been asked before (only afterwards), which can be seen as rather unethical. However, over-all, the young professional has treated the research process in an ethical manner.

2.5 Stakeholders

There are many stakeholders that have (had) an interest in the development, implementation or execution of the professional product. The most important one is the manager of Brood met Spelen, as he is involved in all three phases. For the development phase, the young professional is an important stakeholder, as well as the YPS client. The YPS client and the current (on-call) employees are involved in the implementation and execution. For the implementation and execution phase, two partnerships are important: the website developer and the app developer. For the execution, the two Customer Segments (future clients and future staff) and the other four partnerships (future competitors, the vacancy website owner, the accountant and the marketer) have an interest. Lastly, there is a social impact that can be seen as stakeholder as well.

2.5.1 Manager of Brood met Spelen

The main stakeholder is the manager of Brood met Spelen, as he is involved in the development, implementation and execution of the professional product. The new hospitality temp agency is seen as a logical step in the company and a big opportunity in the market. Moreover, for the execution of the agency, there were many ideas and wishes, by which the development of the product has been influenced. For the implementation of the product, a naïve approach to change is clear, with a discrete period (of three months) to get from the current situation to the changed situation (King & Lawley, 2016). Nevertheless, the hospitality environment is seen as a river: there is always change, new opportunities and the Corona crisis are good reasons for change when adding another company. This naïve approach in the 'river' could be very dangerous, as most attention is paid to the final product and less to the obstacles of the river. There can be a river within the company as well: natural resistance (by for example the current on-call employees) or knowledge needed outside of the manager's power might cause the change to not go as planned. Moreover, the new company is seen as a set of building blocks, whereas there should be attention paid to the social aspects (cultures and group dynamics) and human aspects (attitudes, anxieties, values, feelings and emotions) to change into multiple companies that work well together. All of these aspects are intertwined in the company and should be taken into account (emergent approach). Therefore, the manager's approach to change should be different, even though this new emergent approach could be met with resistance by the manager (as this approach could take more time). Therefore, convincing could be done by the YPS client, with arguments such as: the new company will have a better foundation and a strong culture where employees gladly work, and goals will be met long-term. This might result in the manager taking responsibility into taking another approach to change. With this approach, the execution of the hospitality temp agency will be best, which is ultimately the highest interest of the manager.

2.5.2 The young professional and client of Brood met Spelen

The young professional and the YPS client have a stake in the development of the professional product. For the young professional, the professional product can mean an end to her study. The YPS client wants to have a well-thought of professional product and to be able to implement the product later on. Moreover, the responsibility of the YPS client is to guide the young professional through the young professional semester. As the responsibility of the young professional was to make the professional product (see Appendix 27: Declaration of own work), wishes of the YPS client concerning operational support were sometimes met by resistance of the young professional, but open communication and a hospitable attitude of both has helped to maintain the relationship. Moreover, the young professional was asked to implement the professional product, which was met by doubts concerning the feasibility and the commercial approach instead of social. This was communicated to the YPS client as well. Therefore, the young professional and the YPS client had important roles, both towards each other and to the product in its whole.

2.5.3 Current (on-call) employees of Brood met Spelen

The current (on-call) employees (including the YPS client) of Brood met Spelen are important stakeholders during the implementation and execution phase. For the implementation phase, it means that there will be attention towards implementing and starting up the new company. This might take place without taking into account the reactions or feelings of the employees (the naïve approach to change, King & Lawley, 2016). These reaction or feelings could entail doubts about the feasibility of the new changes, resulting in fear. If no opinions are heard, this could result in anger or misunderstanding. During the execution phase, the current organisation will change as well. There will be another company in the same building as their current company, which might result in chaotic, different or busy organisations at days. Moreover, the new company could ask for them to be available or more lenient towards working more hours or hours for XO People. This could all result in stressed or irritated feelings. To ensure the current (on-call) employees to be as positive as possible, there should be regular updates

by the manager of Brood met Spelen on the progress of the company. Moreover, there could be ideation sessions or 'feelings' sessions organised by the YPS client, to ensure a good communication between the manager of the Brood met Spelen and the employees (King & Lawley, 2016).

2.5.4 Future clients and future staff

The future clients and future staff both have important roles in the execution of the hospitality temp agency. As the temp agency is a multi-sided platform (Osterwalder & Pigneur, 2010), one Customer Segment cannot make use of the services or opportunities to work without the other Customer Segment being present. Moreover, when both are present, XO People might be able to help the client in need of qualitative staff or staff in need of well-paid part time work. This means that their interests are very high and their roles are very important.

2.5.5 Partnerships with website developer and app developer

For the implementation and execution phase, two partnerships are important: the website developer (Club Social) and app developer (Wiebe Nieuwenhuis). These two have an interest in the implementation of the professional product, as an investment will be made for a new website and a new app. This means that their business will have a new project and it will generate money. Moreover, the execution of the hospitality temp agency needs continuous employment on the website and app, which means that there will be a continuous income stream for as long as the company exists. Therefore, their interest will be very high and there will be no resistance.

2.5.6 Partnerships with future competitors, vacancy website company, accountant and marketer

For the execution of XO People, there are other partnerships that have an interest as well: the future competitors, the vacancy website company, the accountant and the marketer. For all four the execution of the new company means new customers for their company with occasional requests for their services. This results in revenue streams, which means their interest is mostly very high. The future competitors however, have a double interest in the execution of XO People. For them, the execution of XO People does not only mean an occasional rise in income (for especially specialised temp agencies), but also a possibility of substantial loss of revenue by losing clients or staff to XO People. Therefore, there could be resistance towards working together with XO People. One could try to improve their opinion on XO People and promote actively working together for the benefit of both companies, with for example a contract of exchanging employees when necessary. Moreover, the future competitors that will be partners will have specialised personnel that are exclusive, meaning that the competition is only for the 'normal' competitors a factor of resistance. However, time spend on reducing this resistance should be kept to a minimum, since every new company in an industry is unavoidably met with resistance by the competitors.

2.5.7 Social impact

The social impact for the execution of XO People is divided in human impact, sustainable impact and financial impact.

The human impact is the biggest impact. The staff and clients will be satisfied when making use of the services. Moreover, for the employees, there is no preference for a gender, age or experience, everyone that wants to work in the hospitality industry as a part-time job, may work at XO People and they will have availability to trainings and high wages. They will also be part of a new community of employees, which will all result in a higher quality of life.

Next to the human impact, there is the sustainable impact. For the new company, no new building and extra costs for electrics and gas are necessary, as it can be executed from the building of Brood met Spelen. Moreover, the jobs and clients will be mostly in the area of Brood met Spelen on short term and on longer term, there will be more employees in the whole of the Netherlands who can work close to their homes. Therefore, the impact that will be made by travelling will be kept as small as possible.

Lastly, the financial impact will be positive for the organisation XO Food Group, as there will be an extra income stream and net profit added to the current organisation.

2.6 Financial substantiation

For the financial substantiation, Return On Invested Capital is calculated by showing the investment, the costs, the revenue streams and two possible scenarios with income statements.

2.6.1 Investment

The investment is total of costs that are invested in the implementation of the Business Model Canvas. For this, the biggest investments are the design and development of both the platform and the website. Next to that, there is an investment in human resources for the coordination of the implementation. No investment is needed for a building or car fleet, as this is available from the current company Brood met Spelen. Lastly, the computer and phone are bought. The investment budget is calculated at €20,000.- (personal communication, J. Rouwen, January 3rd, 2021).

2.6.2 Costs

For the costs, there are fixed and variable costs. The fixed costs are: salary for the office employee, depreciation of the physical resources and partnerships with the platform developer, website developer, marketer and vacancy website. The variable costs are: partnerships per event, wages for the staff, car fleet and insurances. An estimation has been made for all costs.

Type of costs	Costs for	Explanation of costs	Costs in cash
Fixed costs	Contracts with platform developer, website developer, marketer and vacancy website owner	Platform developer: 4 hours x 52 weeks x €25.- website developer: 2 hours x 52 weeks x €22.50, marketer: 4 hours x 52 weeks x €17.50 & vacancy website owner: €100.- per year	€11,280.- per year
	Salary for office employee	€2.300.- x 12 months	€27,600.- per year
	Depreciation of physical resources: phone and computer	Phone investment: €400.-, life-span of 4 years, Computer investment: €800.-, life-span of 6 years	€250.- per year
Variable costs	Pay per use for the accountant and other hospitality temp agencies	Accountant: 0,2 hours per event x €25.-, other temp agency: 1/10 events x 2 employees x +/- 8 hours x €22.-	€40.20 per event
	Wages for staff (including 18% for holiday leave)	€10.86 x 1.18	€12,82 per employee per hour
	Car fleet	€0.19	€0.19 per kilometer
	Insurances	30% of €10.86	€3,26 per employee per hour

Table 2.6.1 Overview of costs

This makes the total of fixed costs €39,130 per year. As the wages including holiday leave and insurances are directly related to the number of hours employees are hired, these will be mentioned as 'costs of goods sold' (COGS), calculated to €16.08 per hour. For the wages of the staff, the following table has been used, in line with the wishes that were mentioned: to start with a higher than minimum wage (khn.nl, 2021) for an employee with at least a basic training, and whereby more experience results in a higher wage.

	Mandatory basic events and hospitality training resulting in minimum wage per hour + €1.-	Per extra training waiting, bar and sales & communication	Percentage of staff	Average wage per age
18 years old	€8.16 per hour	+ €0.50 per hour	20%	€8.90
19 years old	€9.19 per hour	+ €0.50 per hour	25%	€9.80
20 years old	€10.21 per hour	+ €0.50 per hour	25%	€11.50
21 years old	€11.24 per hour	+ €0.50 per hour	30%	€12.50

Table 2.6.2 Wages per age

The table shows that an average of wages over the total of employees can be calculated: €8.90x20 + €9.80x25 + €11.50x25 + €12.50 x 30 = €1,085.50, making an average of €1,085.50/100 = €10.86 per employee per hour.

2.6.3 Revenue streams

For the revenue streams, there is the price for hiring the staff per hour, next to a brokerage fee per hour of the staff and travel expenses. Hiring of the staff is the accumulation of to the wages of the staff (excluding the holiday leave) and a brokerage fee, leaving net profit. The brokerage fee is calculated as 100% of the wages excluding holiday leave (inhuren.com, 2021) with a value-driven approach that results in an extra 20%. The revenue per employee is: the wage of the employee x hours worked x 2.2. The average of wages for employees is €10.86 per hour, which results in a total of €10.86 x 2.2 = €23,89 per employee per hour. Lastly, the travel expenses are calculated as €0,19 per kilometre, similar to the revenue stream, therefore these have been left out of further calculations.

2.6.5 Scenario analysis with income statements

For the two scenarios, there is a best and a worst scenario sketched, with the expectation that the implementation will take 5 months. The best scenario is where the hospitality industry has many requests for employees and the Coronavirus will stay away after July 2021. For the worst scenario, the Coronavirus will have a long impact and the hospitality industry has changed into smaller events with specialised staff for shorter hours.

	Scenario 1: best case scenario			Scenario 2: worst case scenario		
Quarter and year	Number of events in total	Average number of employees per event	Hours per event on average	Number of events in total	Average number of employees per event	Hours per event on average
3, 2021	20	4	9,5	0	-	-
4, 2021	25	3	7	0	-	-
1, 2022	30	2	6	5	2,5	4
2, 2022	60	6	8,5	10	3	5
3, 2022	100	12	10	20	8	8
4, 2022	70	6	7	15	6	7
1, 2023	80	4	6	20	6	5
2, 2023	150	5	9	30	8	7
3, 2023	180	8,5	10,5	50	10	9,5
4, 2023	100	6	7	45	9	9
1, 2024	130	3	6	40	6,5	7
2, 2024	160	7	9,5	65	8,5	8

Table 2.6.3 two scenarios for revenue

For both scenarios, the income statements are shown below.

Scenario 1	2021 Q3&4 (€)	2022 (€)	2023 (€)	2024 Q1&2 (€)
Revenue (events x empl. x hrs x €23,89)	39,698.65	438,620.40	691,257.15	310,092.20
COGS (events x empl. x hrs x €16,08)	(20,662.80)	(295,228.80)	(465,274.80)	(208,718.40)
Gross profit	10,035.85	143,391.60	255,982.35	101,373.80
Depreciation	(125)	(250)	(250)	(125)
Contracts partnerships	(5,640)	(11,280)	(11,280)	(5,640)
Pay per use partnerships (events x €40.20)	(1,804)	(10,452)	(20,502)	(7,638)
Salary for office employee	(13,800)	(43,700)*	(55,200)	(27,600)
Net profit	-11,330.15	77,709.60	138,750.35	60,30.80

Table 2.6.4 Income statement scenario 1: best case scenario

*In 2022, a second office employee has been hired from the 1st of June for the same salary.

Scenario 2	2021 Q3&4 (€)	2022 (€)	2023 (€)	2024 Q1&2 (€)
Revenue (events x empl. x hrs x €23.89)	0	50,407.90	255,025.75	149,073.60
COGS (events x empl. x hrs x €16,08)	0	(33,928.80)	(171,654)	(71,073.60)
Gross profit	0	16,479.10	83,371.75	78,000.00
Depreciation	(125)	(250)	(250)	(125)
Contracts partnerships	(5,640)	(11,280)	(11,280)	(6,540)
Pay per use partnerships (events x €40.20)	(0)	(2,010)	(5,829)	(4,221)
Salary for office employee	(13,800)	(27,600)	(27,600)	(13,800)
Net profit	-18,575	-24,660.90	38,412.75	53,314

Table 2.6.5 Income statement scenario 2: worst case scenario

2.6.7 Return On Invested Capital (ROIC)

The two scenarios will be assessed for the ROIC. The Return On Invested Capital is a percentage to analyse to analysis the performance of the profit against the investment, a high positive ROIC shows an expected high performance. The investment without the cost for a computer and phone is €18,800.-, depreciation is added as cost for these two physical assets. For the first scenario, the ROIC can be calculated for the first half year as follows: $-11,330.15 / 18,800 \times 100\% = -60,27\%$, showing a negative ROIC, since there has not been profit. After 1,5 year, the ROIC is: $(-11,330.15 + 77,709.60) / 18,800 \times 100\% = 353,08\%$, showing a positive ROIC of 253,08%. For scenario 1, this means that the investment has been earned back in the first 1,5 years for over 2,5 times the investment. For scenario 2, it can be seen that during be seen that during the first 1,5 years, there are only negative profits. During the year after, the ROIC is: $(-18,575 + -24,660.90 + 38,412.75) / 18,800 = -25,66\%$, which means there is still no positive ROIC. However, the last half year has a positive ROIC: $(-18,575 + -24,660.90 + 38,412.75 + 53,314) / 18,800 \times 100\% = 257,93\%$. This means that after 3 years, the investment has been earned back. Obviously, the first 'best case' scenario has the best outcome, but since both scenarios have a positive outcome for the first three years, the investment shows a positive perspective long-term.

Bibliography

- Boella, M. & Goss-Turner, S. (2005). *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. Oxford, United Kingdom: Elsevier Ltd.
- Brook, P. (2020), HR 2020: 6 Trends and Statistics That Will Drive Your Recruitment Strategies, *Human Resources Today*. Retrieved from: <https://www.humanresourcetoday.com/2020/staffing/trends/?open-article-id=13494811&article-title=hr-2020--6-trends-and-statistics-that-will-drive-your-recruitment-strategies&blog-domain=hrmanagementapp.com&blog-title=hr-management>
- Busscher, N., & Bruggink, J. (2020), *De Buitengewone Merkpositionering van Brood met Spelen: Merkpositionering & Merkactivatie*. The Netherlands: Author
- CMDmethods (2020), *CMD METHODS PACK: Find a combination of research methods that suit your needs*. Retrieved from: <https://www.cmdmethods.nl/>
- Cranenbroek, P. (2020), *Big Ideas: 21 ideeën voor de wereld in 2021* (Trans.), retrieved from: <https://www.linkedin.com/pulse/big-ideas-21-idee%25C3%25ABn-voor-de-wereld-2021-pieter-cranenbroek/>
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2008). Volition and reasons for accepting temporary employment: Associations with attitudes, well-being, and behavioural intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 363-387. Doi: 10.1080/13594320701810373
- El, J. van (2020). *Een ondernemingsplan maken, hoe doe je dat?* (Trans.). Retrieved from: <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/bedrijf-starten/een-ondernemingsplan-maken-hoe-doe-je-dat/>
- Gowthorpe, C. (2011). *Business Accounting and Finance*. South-Western, America: Cengage Learning
- Inhuren.com (2020) *Wat kost personeel via een uitzendbureau*. Retrieved from: <https://www.inhuren.com/wat-kost-personeel-via-een-uitzendbureau/>
- Johnson, A. (2020). *11 Top Recruiting Trends To Watch Out For 2020*, Harver. Retrieved from: <https://harver.com/blog/recruiting-trends-2020/>
- King, D., Lawley, S. (2016). *Organizational Behaviour*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press
- Knox, A. (2014). Human resource management (HRM) in temporary work agencies: Evidence from the hospitality industry. *The Economic and Labour Relations Review*, 25(1), 81-98. DOI: 10.1177/1035304613517454
- Koninklijke Horeca Nederland (KHN). (2020). *Samenvatting Arbeidsmarktonderzoek: Arbeidsmarkt en opleidingsbehoefte horeca* (Trans.). Retrieved from: https://cdn.khn.nl/media/Tools/Arbeidsmarktonderzoek/Samenvatting-onderzoek-arbeidsmarkt-en-opleidingsbehoefte_horeca.pdf
- Koninklijke Horeca Nederland (KHN). (2020). *Gasten verwachten steeds meer persoonlijke benadering* (Trans.). Retrieved from: <https://www.khn.nl/kennis/gasten-verwachten-steeds-meer-persoonlijke-benadering>
- Koninklijke Horeca Nederland (KHN). (2021). *Loontabellen per 1 januari 2021 (PDF)*. Retrieved from: <https://www.khn.nl/tools/loontabellen-per-1-januari-2021-pdf>
- Lier, H. & Wijngaarden, P. van (2015). *Nieuwe business modellen voor de toeristisch-recreatieve sector* (trans.). Nieuwegein, the Netherlands: NRIT Media.

- Missethoreca.nl (2020). *Doorstart voor failliet horeca uitzendbureau Mise en Place (Trans.)*. Retrieved from: https://www.missethoreca.nl/restaurant/nieuws/2020/05/doorstart-voorfailliet-horeca-uitzendbureau-mise-en-place-101335949?_ga=2.47713767.1122372872.1600065276-1172340956.1600065276
- Motivaction (2020). *Mentality: Segmentatie verhoogt jouw effectiviteit (Trans.)*. Retrieved from: <https://www.motivaction.nl/mentality>
- Motivaction (2020). *Postmoderne hedonisten (Trans.)*. Retrieved from: <https://www.motivaction.nl/mentality/de-acht-mentality-milieus/postmoderne-hedonisten>
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2002). *Employment outlook*. Paris, France: Author.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challenges*. Chichester, England: Wiley
- Pijl, P. van der (2016). *Ontwerp betere business: Nieuwe tools, skills en mindset voor strategie en innovatie (Trans.)*. Deventer, the Netherlands: Vakmedianet
- Rijksoverheid.nl (2020), *Voor welke sociale verzekeringen ben ik verplicht verzekerd? (Trans.)*, retrieved from: [https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/algemene-ouderdomswet-aow/vraag-en-antwoord/voor-welke-sociale-verzekeringen-ben-ik-verplicht-verzekerd#:~:text=Werknemers%20verzekeringen%20\(verplicht%20voor%20iedereen%20die,Inkomen%20en%20Arbeid%20\(WIA\).](https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/algemene-ouderdomswet-aow/vraag-en-antwoord/voor-welke-sociale-verzekeringen-ben-ik-verplicht-verzekerd#:~:text=Werknemers%20verzekeringen%20(verplicht%20voor%20iedereen%20die,Inkomen%20en%20Arbeid%20(WIA).)
- Rijksoverheid.nl (2020), *Regels voor binnen en buiten (Trans.)*, retrieved from: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-covid-19/nederlandse-maatregelen-tegen-het-coronavirus/openbaar-en-dagelijks-leven>
- Van Dale (2021), *Betekenis 'website' (Trans.)*, retrieved from: https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/website#.X_cJkthKjIU
- Verhoeven, N. (2016). *Doing Research: The Hows and Whys of Applied Research*. Amsterdam, the Netherlands: Boom uitgevers Amsterdam
- Voort, P. van der, & Ormondt, F. van (2011). *Het innovatie boek: Gids voor innoveren en innovatiemanagement (trans.)*. The Hague, the Netherlands: Sdu Uitgevers bv
- Wagen, M. van der (2007). *Human Resource Management for Events: managing the event workforce*. Oxford, United Kingdom: Elsevier Ltd.
- Wepaypeople.nl (2020). *Thema trends: ondernemen in flex (Trans.)*. Retrieved on september 13, 2020, from: <https://www.wepaypeople.nl/blog/uitzendscope/thema-trends-ondernemen-in-flex/>.
- xo-foodgroup.nl (2020), *XO | extra ordinary (Trans.)*, retrieved from: <https://www.xo-foodgroup.nl/>

Appendices

Table of contents

<u>Appendix 1: Brainstorm session</u>	41
<u>Appendix 2: Notes during Brainstorm session</u>	53
<u>Appendix 3: Coding of Brainstorm session</u>	55
<u>Appendix 4: Business Model Canvas Brainstorm Brood met Spelen</u>	62
<u>Appendix 5: Operationalisation tree competitors</u>	63
<u>Appendix 6: Interview guide competitors</u>	65
<u>Appendix 7: Interview Your Bartender</u>	66
<u>Appendix 8: Coding interview Your Bartender</u>	77
<u>Appendix 9: Business Model Canvas Your Bartender</u>	85
<u>Appendix 10: Interview with Mise en Place Enschede</u>	86
<u>Appendix 11: Coding interview Mise en Place Enschede</u>	98
<u>Appendix 12: Business Model Canvas Mise en Place Enschede</u>	110
<u>Appendix 13: Operationalisation tree potential clients</u>	111
<u>Appendix 14: Interview guide potential clients</u>	112
<u>Appendix 15: Interview FC Twente</u>	113
<u>Appendix 16: Coding interview FC Twente</u>	117
<u>Appendix 17: Business Model Canvas FC Twente</u>	121
<u>Appendix 18: Interview with Smaakmakers Events</u>	122
<u>Appendix 19: Coding interview Smaakmakers Events</u>	127
<u>Appendix 20: Business Model Canvas Smaakmakers Events</u>	131
<u>Appendix 21: Segmentation Mentality Model</u>	132
<u>Appendix 22: Mentality profile of Postmodern Hedonists</u>	134
<u>Appendix 23: Visualisation of steps</u>	135
<u>Appendix 24: BMC XO People try 1, 07/09/2020</u>	136
<u>Appendix 25: BMC XO People try 2, 20/10/2020</u>	137
<u>Appendix 26: BMC XO People try 3, 14/12/2020</u>	138
<u>Appendix 27: Declaration of own work</u>	139

Appendix 1: Brainstorm session

Braistorm session initiator and chair: Lisa Krus

Braistorm session participants: Timon Kroezen (T), Nienke van Zutphen (N), Ties Haarman (Ti), Maarten Pinkert (M), Jos Rouwen (J) and Robert Jan Steenhagen (RJ)

Date: 04-11-2020

T: Waar denk je zelf aan? Wat is jouw interpretatie?

J: Wat is precies je vraag, welk beeld we hebben bij XO People?

L: Ja, welke ideeën er in je op komen eigenlijk. Juist een beetje de creatieve kant.

N: Wat heb je tot nu toe aan ideeën?

L: Uhm, ik heb het idee om in plaats van werknemers eruit te sturen, echt mensen uit te sturen. Dus echt profielen eruit te sturen. Dus dat de opdrachtgevers kunnen vragen van 'dit en dit en dit hebben we nodig' en dat de mensen er dan al automatisch aan voldoen, en de mensen die die dingen niet kunnen dat we die dan ook niet sturen.

M: Beetje Young Capital achtig?

L: Wat bedoel je daarmee?

M: Meer van dat je kunt bellen van 'ik heb een bezorger nodig'. Of meer dat je zegt van 'ik heb een kelner nodig' en daar gaat niet iemand naartoe die wel eens met een dienblad heeft gelopen.

L: Ja, precies ja. Dus in de horeca zie ik het voor me als zijnde, als ze één persoon nodig hebben die achter de bar moet werken maar ook glazen moet ophalen maar ook als host in het begin moet staan, dat onze werknemers aan kunnen klikken of in hun profiel hebben staan dat ze dat goed kunnen en dat wij daar dan toezicht op houden, wat klopt en wat niet. Maar dat je zo echt profielen kan sturen en mensen kan sturen in plaats van werknemers.

N: Ja. En hoe kom je aan al die werknemers.

L: Ja, social media enzo.

T: Hoe wil jij het profiel van Brood met Spelen hierin toepassen? Zoals de drie kernwaarden enzo.

Hoe ga je hier een swing aan geven dat het past bij Brood met Spelen. Ik snap dat deze sessie daar ook een beetje voor is, maar misschien heb je daar je eigen ideeën ook al over.

L: Ja precies. Uhm, nou ja, het begint denk ik sowieso al bij het aannemen van mensen, dat je echt kijkt van, passen zij binnen Brood met Spelen of binnen XO eigenlijk.

Ti: En wanneer pas je binnen Brood met Spelen?

J: Als je net iets leuker bent dan jij Ties, he. Jij bent de ondergrens hoor.

Allen: Haha.

M: Weinig thuis willen zijn.

L: Maar goed dat zijn mijn ideeën en ik wil juist jullie ideeën weten. Want stel dat jullie hele andere ideeën hebben of andere ingangen, dan kan ik daar misschien op voortborduren of dan heb ik andere inzichten waar mijn idee weer beter van wordt of wat dan ook. Dus, ja, ik weet het niet.

T: Ik vind het lastig wat je precies wilt horen.

L: Ja, snap ik. We kunnen het ook anders doen. Ik ga dan de 9 building blocks doen. Als in, ik ga een Business Model Canvas invullen. Dus dan kunnen we het gewoon hebben over die 9 blokken, wat jullie daarover denken. Dat kan eigenlijk ook wel. Dat gaan we gewoon doen.

L: De customer segments, dus de klantsegmenten, dat zijn er twee. Dus de opdrachtgevers en de werknemers. Wat denken jullie dat past als opdrachtgevers? Voor een uitzendbureau?

J: Representatief voor de organisatie.

M: Proactief.

L: Hoe bedoel je? Nee wacht. Opdrachtgevers zijn de bedrijven die ons in gaan huren. Wat bedoel je dan met representatief voor de organisatie?

M: Beetje ingelezen denk ik. Het is niet dat je dan 's ochtends naar een partijtje gaat en dan denkt van 'oké, we komen bij Stella fietsen, wat doen jullie ook alweer?', maar dat ze daadwerkelijk aan degene die ze dan tegen komen op de werkvloer ook iets kunnen vertellen. In plaats van 'oké, ik ben hier omdat ik moet werken'.

J: Dat ook. En dat als bij wijze van spreken de Tela uitvaartcentrum om 2 hostessen vraagt, dat ze dan niet met van die laaguitgesneden jurkjes aankomen.

M: En iedereen feliciteren

J: Je precies. 'Zin in', hè.

T: Dus een beetje aangepast aan de situatie.

L: Maar als we letterlijk kijken naar de opdrachtgevers. Dat zijn de bedrijven die ons gaan inhuren. Welke bedrijven denken jullie dat ons gaan inhuren? Welke bedrijven willen we op gaan focussen. Dat is meer mijn vraag.

N: Bedoel je meer de bedrijfsnaam, of de grootte.

L: Nee een beetje meer de segmenten. Dus we hebben het erover gehad zoals een FC Twente ofzo, dat zou kunnen. Maar het zou ook zomaar zijn dat de Dominee ons uitvraagt. Wat willen wij dat ons uitvraagt.

M: De evenementensector.

L: Dat is alsnog heel breed. Dus bedoel je dan de evenementenbureaus of de evenementenlocaties.

M: Ik denk ook wel evenementenlocaties, zoals bijvoorbeeld een festival. Als je zegt van, bij een onderdeel hebben we 10, 10 hostessen nodig voor bijvoorbeeld een VIP-deck. Ik weet niet wat de doelen zijn. Of je echt van, de frisdrankhalers en de hostessen en de VIPdeck personeel.

L: Dat is dus de klantsegmenten, werknemers, wat willen we daar gaan uitzenden eigenlijk. Daar hadden we het over horeca personeel én keukenpersoneel. Horecapersoneel heb je alsnog weer heel veel segmenten in natuurlijk, wat jij zegt.

J: Evenementenbureaus is er ook wel één hoor. Vooral als ze beurzen moeten organiseren, dan regelen ze vaak de medewerkers zelf.

L: maar ook restaurants, of?

J: Zeker.

T: Ken je Amanu, die heeft ook zo'n uitzendbureautje gehad, ik ben voor hem dus naar Deventer geweest. Die zei dat ie geen kleine restaurants wilde, omdat er daar dan maar een paar mensen ingehuurd worden, zoals 1 of 2 mensen. Maar ik weet niet of je daar wil gaan zoeken.

J: Uurtjes zijn uurtjes. Omzet is omzet, 'Elke euro telt', zou meneer Steenhagen zeggen.

M: Je moet ook op de kleintjes letten.

L: Ja precies. Denk je dan dat we iets missen qua opdrachtgevers?

J: Ik vind FC Twente nog steeds een opdrachtgever, eigenlijk overal waar horeca aan te pas komt.

M: Maar valt dat dan niet onder evenementenlocatie?

J: Ja, vind ik ook inderdaad.

M: Ja, of je moet echt puur op de wedstrijden gaan zitten. Maar als je bijvoorbeeld bij FC Twente kijkt, dan heb je puur de business loungen, die vergaderzalen en dat is meeting en events achtig eigenlijk.

L: Hmm hmm.

J: Hotels vind ik ook wel een segment nog. Misschien zelfs bedrijfskantines is nog een segment. Waarom niet.

L: En is dat allemaal op korte termijn ook?

J: Als in, op korte termijn vandaag bellen is morgen ingehuurd?

L: Nee, op korte termijn als in, als wij beginnen met een uitzendbureau dan willen we gelijk op ál deze segmenten.

J: Nee, de belangrijkste zullen evenementenlocaties en evenementenbureaus zijn. De rest komt daar wel omheen.

L: Ja, oké. Dan de werknemers, welke werknemers vinden wij passend bij XO People? Zelf zou ik zeggen, 'jong', jonge mensen en aanpakkers.

T: Wat zie jij zelf als jong?

L: Tussen de 18 en de 25 jaar.

N: Moet je het dan ook niet juist gooien op werknemers die een stapje harder lopen. Of juist iets in die trant?

L: Ja, net dat stapje harder.

T: Ja, maar ja hoe beoordeel je dat?

N: Als je toch zelf die gesprekken voert. En goeie vragen daarvoor hebt en de belangrijkste punten, en op basis daarvan mensen aanneemt.

T: Wil je het dan echt tussen de 18 en 25 jaar houden of mag het ook anders zijn? Anders krijg je een beetje studentkelner idee.

L: Ja.

J: Welke functies zouden wat jonger mogen zijn en welke functies zouden wat ouder mogen zijn?

M: Hostessen mogen ook wel wat ouder zijn als 25, denk ik. Maar 35 is dan wel weer te oud. Niet om Jos, maar meer gericht op de hostessen (haha).

T: Ik denk vooral lopen, met borden enzo, dat die jonger mogen zijn.

J: Wie zouden er ouder mogen zijn dan?

M: Ik denk vaak de ouderen aan de koks. Die zijn over het algemeen altijd wel iets ouder dan het personeel wat voor de bar staat bij wijze van spreken.

J: Ja nou, weetje kijk, als er bijvoorbeeld iemand gevraagd wordt om een evenement voor een hele dag te doen en die krijgt een sheetje van het evenementenbureau of wat dan ook, met dit is het evenement, regel dat. Dan heb ik liever dat die zeg maar mijn leeftijd is, wat meer ervaring heeft en wat meer heeft gezien en meegemaakt. Dan Ties, met alle respect voor Ties, die binnen komt

wandelen en zegt 'ja, wat moet ik doen?'. 'Ja, hier heb je een sheetje.' Oh, oké, ja mooi. Dus dat is een beetje aan de hand van wat er uitgevraagd wordt.

L: Oké.

T: Ja het is meer van als er iemand gevraagd wordt die al begeleid wordt door iemand die aanwezig is, dan kan het ook wel een jong iemand zijn. Maar als het een evenement wordt dat ook opgezet moet worden, dan zou je liever iemand hebben met meer ervaring.

L: Maar dat cover je wel weer met die profielen eventueel.

T: Ja, zeker.

L: Maar ik snap wel wat je bedoelt.

N: Misschien moet je ook wel een heel breed aanbod hebben. Dat je voor elke opdrachtgever, wat ie maar wil, dat je dat eigenlijk tot je beschikking hebt.

L: Dat je juist gaat zeggen, wij bieden mensen aan, in plaats van jongeren ofzo?

N: Ja, of je hebt gewoon én jong én oud, want je hebt heel veel verschillende opdrachtgevers. Kan zijn dat er opdrachtgevers zijn die zeggen dat ze alleen maar jongere mensen wil, dat kan ook en de andere opdrachtgever wil juist wat oudere lui. Dat je alles kan bieden.

L: Ja, vind ik een leuk idee. Ik kijk een beetje naar jullie omdat jullie een beetje...

J: Nee, weet je, ik vind ouderen mogen wat mij betreft vertegenwoordigd zijn. Kijk ik heb Dennis wandelen nou, die is denk ik eind 30, begin 40, ik denk zelfs begin 40, ja als je een boerenbruiloft hebt is hij de eerste die ik bel.

T: Omdat hij dan zo goed in dat profiel past?

J: Ja, precies. Hij past gewoon goed in dat profiel. Ja en goed, heb je Defqon, dan bel je Ryan. Maar in ieder geval, daar hoeft je Dennis niet voor te vragen. Die voelt daar vrij weinig voor om in een tent, of een VIP-catering, of op een VIP camping lekker te gaan overnachten en dan weer te gaan werken. Ja, de Zwarte Cross en dat soort dingen dan heb ik liever de mensen waar ik nu allemaal naar kijk zeg maar. Die vinden dat leuk en daar heb je een goede tijd mee.

L: Ja, precies, oké, daar kan ik wel wat mee.

T: Misschien is het ook dat je vanuit jouw organisatie een beetje kunt sturen zeg maar. Dus er komt een aanvraag binnen van horeca of evenementen. En die hebben natuurlijk een bepaalde vraag en als jij goed weet wie jouw personeel is en wie jij kunt sturen, dat jij al een heel groot deel van de positieve beleving kunt sturen van zo iemand waarvan jij denkt dat past bij zo'n evenement. Dat je daar een beetje je specialisme erin laat zien. Dat je niet zomaar iemand blind mee gaat sturen op basis van een profiel wat je één keer hebt gezien.

L: Ja, oké. Uhm, die werknemers, ik heb het gevoel dat we nu heel veel praten over de horecatalaken, in plaats van over de kooktaken. Ik weet niet zo goed waar ik de lijn kan trekken dan.

M: Ik denk dat koks moeilijk is om als oproepkracht te hebben. Want een kok is al wel heel erg gewild. Er zijn er al weinig van, dus óf ze hebben al een vaste baan waardoor ze hier niet in aanmerking voor komen, óf ze zijn al zo goed als ZZP dat ze het zelf wel regelen. Moet je dan gaan kiezen van, oké, ik heb een poule van ZZP-koks die ik eventueel kan gaan vragen. Maar die kun je dan waarschijnlijk niet meer op korte termijn vragen. Dus dan zou je als je weet van over 2 maand heb ik bij de Dominee een kok nodig, dat vragen ze mij, dat je dan in je poule van je ZZP-koks gaat vragen van, oké wie kan er dan en dan dat weekend? Dus dat je dan een soort van hulp bent voor ZZP-koks dat ze dan aan meer werk kunnen komen. Maar ja, gaat het dan vanuit jouw naam of ben je dan alleen de dienstverlening dat je hun meer werk aanbiedt? Ik denk dat er weinig koks zijn die zeggen van 'oké, ik kan wel op oproepbasis, of me kost verdienen. En anders kom je bij hele jonge onervaren koks uit. Die je niet zomaar ergens neer kunt zetten van 'oké, jij bent vandaag de kok hier en regel het maar'.

J: Ik deel Maarten zijn mening wel. Ik moet wel zeggen, tijden veranderen he, dus ik weet niet wat er na Corona gebeurt. Er zullen wel best wel wat zaken omvallen, maar ik verwacht inderdaad dat de spoeling van de medewerkers in de bediening is wat ruimer dan die van de koks.

L: Vind jij het dan oké, dat we dan vanaf nu ons gaan focussen op de bediening in plaats van ook op koks? Dat helpt voor mij ook wel meer om wat richting te krijgen.

J: Ja, is goed.

L: Oké top.

J: Die kunnen altijd later nog geïmplementeerd gaan worden of wat dan ook.

L: Ja precies. En, waarvandaan willen we ze trekken? Is dat vooral uit Almelo, of is dat ook regio Twente, of ook Overijssel?

J: Ik zou zeggen, van overal in de omgeving.

M: Ja, ik zou zeggen, zie het meer als een soort van Facebook of een soort van LinkedIn profiel dat je zeg maar door heel Nederland hebt en dat je dan zegt van 'oké, ik heb een hostesse nodig', moet blond zijn, moet met een dienblad kunnen lopen en vriendelijk voor de mens zijn. Dat jij dan bij wijze van spreken 30 in gebied Rotterdam hebt en dan zegt van 'oké jij moet dan en daar werken'. Maar

dan krijg je wel weer dat je diegene niet per se kent, dat het meer een nummer is van oké, we sturen nummer 300 daarnaartoe.

J: Nou ja, ik kan wel een voorbeeld noemen. We hebben inderdaad wel eens een beurs gedaan en daar moesten we ook wel wat mensen voor inzetten, toen hebben we allemaal mensen uit Amsterdam gehaald maar dat zijn allemaal mensen die ooit voor ons gewerkt hebben, die dan studeren in Amsterdam of wat ze daar dan ook doen. Die ik dan bel van 'jo, wil jij vandaag gaan staan in de Amsterdam RAI om daar koffie uit te gaan schenken'? Dan zeggen ze van 'ja, is goed'. Dus zo heb je dan wel het Twentse profiel zeg maar, dan weet je nog wie je hebt, alleen zoek je ze wel lokaal. Puur voor de reiskosten. Ze kunnen ook allemaal vanuit Twente komen, maar dan moeten er reiskosten worden betaald.

M: Maar dat portfolio heb je in het begin nog niet.

T: Ja, bouw maar eens zo'n bestand op ja.

M: Want, iemand die laat maar zeggen op de HAVO zit of HBO zit, die is laat maar zeggen 21 of 22. En mocht die dan door gaan studeren en naar Utrecht gaan, dan heb je dat laat maar zeggen dan wel. Dat je kunt zeggen van 'oké, mogen wij je nog eens oproepen'? als we wat in Utrecht in de buurt hebben. Maar ik denk dat portfolio heb je niet in de eerste jaren.

T: Nee precies, want het is natuurlijk wel één keer iemand oproepen voor een evenement is makkelijk, maar laat hem maar eens maar een profiel invullen voor zichzelf zodat jij hem kan gaan gebruiken zeg maar. Dat zijn denk ik ook wel twee verschillende dingen. Om zo één keer een evenementje te draaien of jezelf laten inschrijven bij zo'n evenementenbureau.

L: Want wat denken jullie dat op de korte termijn gaat zijn dan?

T: Ja, dat is ook wel moeilijk te zeggen nu, met Corona en zo.

L: Ja, als in, korte termijn na de...

M: Ik zou eerst zeggen, Twente en Overijssel laat maar zeggen. Eerst Twente, dan Overijssel. Maximaal een uur rijden denk ik.

T: Of beginnen met het origineel wat je tot nu toe al hebt ingezet laat maar zeggen. Die daar überhaupt interesse in hebben.

L: Ben je het daarmee eens, Jos?

J: Ja, het is natuurlijk heel logisch om in je eigen poule te beginnen he. Dus ja.

L: En wat bedoelde je met 'een Twents profiel'? Heb je daar een bepaald idee bij?

J: Ja, volgens mij heb ik dat wel eens gezegd, dat is toch een beetje de mensen hebt die hier zitten he. Kijk, een tijdje terug was ik met Vincent een keer een beurs aan het doen, we moesten overnachten bij het Postillion in Amsterdam. Ik heb ooit voor het Postillion gewerkt en ik moet eerlijk bekennen, zo ging het bij mijn vestiging niet. Want wij waren maar één van de drie tafels en voordat er iemand bij ons aan tafel kwam duurde het al een half uur of 3 kwartier en dan moet je Engels praten want diegene kan geen Nederlands. Ja weet je, dan denk ik bij mezelf van, als je in Twente komt dan komt er iemand binnen een kwartier bij je en dan heb je binnen een half uur het voorgerecht bij je op tafel staan. Dat gaat allemaal vlot en goed en mooi en gezellig en goed. Hetzelfde bij de VVV, één van die commissieleden stond voor tegen het podium aan, er stond 2000 man in die zaal, dan komt er gewoon een kelner aan en die sjouwt met een dienblad vol met pils, tikt die kerel op de schouder van 'wil je een biertje'? Die vent denkt bij zichzelf van 'wat gebeurt me nou' en ja hier kunnen we dat wel, daar kunnen ze dat niet. Dus nou ja, weet je, Twentenaren werken een beetje door, houden zich aan de afspraken, ja weet je, die zeuren niet zo snel. Een beetje dat. Niet lullen maar poetsen.

L: Oké, en wat zou dan de toegevoegde waarde kunnen zijn die we werknemers kunnen aanbieden. Waarom zouden de werknemers bij ons willen gaan werken?

J: Omdat ze op mooie plekken komen.

T: Ervaring.

M: Goeie secundaire voorwaarden, zie je in iedere vacature staan.

L: Maar ja, dat is bij iedere horeca uitzendbureau een beetje.

T: Ja, nou ja ik denk ervaring, ik denk dat je bij Brood met Spelen een beetje alles hebt wat wordt aangeboden.

L: Je hebt wat?

T: Je hebt evenementen, je hebt horeca, je kunt zelf op een uitvaart staan bij wijze van spreken. Hele diverse segmenten van de markt.

N: Ja, een heel divers aanbod.

L: Ja dat snap ik. Maar ook dat is wel normaal bij een uitzendbureau. Dus een beetje, wat gaat uniek zijn bij XO People straks. Wat anderen niet hebben.

N: Dat ze kunnen werken en ervaren bij een evenement waar iedereen een stapje harder loopt en waar aan alles is gedacht. Ik denk niet dat dat bij elk evenementenbureau hetzelfde is en de creativiteit die hier is, extreem hoog. Misschien meer in die richting.

L: Ja, maar dan denken we meer richting Brood met Spelen, wat is het evenementenbureau Brood met Spelen waarom ze dan daar zouden gaan werken. Maar echt XO People, op zich staand een uitzendbureau. Waarom zouden de mensen bij XO People gaan werken in plaats van bij Mise en Place bijvoorbeeld.

J: Hele goede vraag.

L: Daar zit ik de hele tijd al een beetje mee. Ik zou bijvoorbeeld kunnen zeggen van, je wordt gezien als persoon in plaats van als werknemer. Dat kun je dan heel erg borgen met bijvoorbeeld een profiel.

J: Dat vind ik wel een goede. Ik vond sowieso wat je al zei van 'wij sturen een persoon in plaats van een profiel', dat vind ik wel een mooie gedachte.

L: Wat ik ook dacht, was dat je bijvoorbeeld, je hebt bij Booking.com bijvoorbeeld kun je precies aangeven welke tijd heb je het nodig en wat wil je daarin hebben, hoeveel slaapkamers, hoeveel bedden, dat soort dingen. Dat zou je ook kunnen doen met werknemers, dat mensen letterlijk kunnen zeggen van 'ik wil die en die dag mensen uitvragen', dat ze dan letterlijk kunnen gaan kijken welke zijn dan beschikbaar in plaats van dat we de mensen gaan verkopen.

J: Ja, je riep ook al een keer een soort van Tinder voor evenementenbureaus. Ik vind dat helemaal geen slecht idee, sterker nog, ik vind het zelfs een heel leuk idee. Ja het moet natuurlijk geen veredelde vleeskeuring worden, maar ik vind wel als je daar gezichten en profielen bij neerzet. Ik heb wel eens vaker via Studentkelner mensen ingezet en dan is het de vraag van 'ja, wie komt er dan?'. Op een gegeven moment begin je die mensen wel een beetje bij naam te kennen en dan vraag je naar de namen en dan ja, dan komt het wel goed.

T: Als je dat bij zo iemand doet dan, dan huur je iemand in, maar je weet niet wie je krijgt?

Ti: Ook geen foto?

J: Nee. Ik kreeg dat de eerste 2 keer bij Starmodels wel, dat was wel leuk. Maar bij Studentkelner heb ik dat nooit gehad. Ja, weet je dan krijg ik alleen namen en in het begin ken ik ze natuurlijk allemaal niet.

T: Ja, ik denk dat daar al een grote verbetering zit. Ik denk dat als je dat al neerzet dat je dan al een hele grote stap zet in geen nummertje sturen maar echt een persoon. Dat mensen van te voren al, dan hebben mensen misschien wel al een beetje het idee van, als je kop je niet aanstaat dan ga je al gauw weg. Dat heb je dan wel al een beetje, maar...

J: Dat heeft een naam, dat heet het Halo en Horn effect. Dat hebben ze onderzocht, stel je voor Maarten en ik solliciteren op dezelfde functie, en je ziet natuurlijk aan uiterlijk al wel dat ik een streepje voor heb op Maarten. Maar Maarten die heeft 6 Masterstudies gedaan voor dezelfde functie en noem het allemaal maar op, hij zou kwalitatief een beter persoon zijn, dan wordt ik toch aangenomen want ja, hij ziet er leuker uit. Dat gebeurt.

T: Dat bedoelde ik inderdaad, dat je dan gaat aannemen op uiterlijk in plaats van op ervaring.

L: Maar dan is het denk ik de taak aan ons dat wij de mensen zo mooi en leuk mogelijk eruit laten zien. Dat wij niet de Horns gaan sturen natuurlijk, wij willen alleen maar Halo's sturen. Uhm, oké. En nou ja, Robert-Jan had het ook heel erg over feesten en ieder jaar een festival en weet ik veel wat dan ook. Dat zou ook wel een unieke waarde kunnen zijn. Dat hebben ze bij Mise en Place eigenlijk ook.

N: Bedoel je dan een personeelsfeest?

L: Ja, uhm, bij Mise en Place hebben ze ieder jaar gewoon 4 dagen festival voor alle werknemers. Maar Robert Jan zei ook van 'ik wil ieder jaar gewoon een vet groot feest en dat we dan met z'n allen in een Partybus daarheen gaan'.

T: Maar dat is meer een beetje voor teambuilding.

L: Ja, maar ja, het zou wel een reden kunnen zijn van werknemers dat ze kiezen voor jou in plaats van voor Studentkelner. Dus dat is een beetje de unieke waarde, wat wil je geven, wil je een familiegevoel geven, wil je vrienden geven of wil je gewoon een werkplaats geven.

T: Beetje lokaaltes eigenlijk.

L: Ja zeker, maar dat is wel een reden waarom ze bij jou komen.

N: Omkoperij.

T: Op een gegeven moment zul je ze toch moeten weggatten bij de concurrent, ja dan moet je ze wel wat terug kunnen geven.

N: Als het budget er is zou je het wel kunnen doen.

L: Wat denken jullie, zou je zoiets kunnen verzinnen?

T: Ja, het is wel leuk.

Ti: Het zou voor mij in ieder geval wel de reden zijn voor dat ik ga voor dit bedrijf in plaats van voor dat bedrijf.

N: Ja als je elk jaar een groot personeelsfeest heb.

M: Ja dat doen Ryan en Bas ook altijd. Die zeggen altijd van 'oh wanneer hebben we weer personeelsfeest?'.

J: Ik begin iets kleiner, ik vraag dan gewoon van 'wanneer hebben we weer eens personeelseten?'. Geef mij eten en dan ben ik gelukkig.

L: Ook een personeelsfeest is niet heel uniek, daar kunnen we natuurlijk wel over nadenken. Ik weet niet of we daar iets van een idee over hebben van waarom zouden ze dan voor ons personeelsfeest kiezen in plaats van voor een andere?

M: We hebben een lilliputter bij de deur staan.

J: Oh, lilliputters zijn wel gaaf. Duur, maar wel gaaf.

L: Of dat je zegt dat de evenementen zoals jullie met je pop-up evenementen dat je zegt dat altijd de laatste dag voor de werknemers is. Dat je nog een extra dag organiseert voor de werknemers.

J: Ja, dat is wel leuk.

T: Dat ze zelf kunnen ervaren waar ze zelf hebben gewerkt.

L: Ja dat je iedere keer als je een groot evenement hebt gehad of langdurige projecten dat ze daar ook zelf van mogen genieten.

T: Ga je daar ook onderscheid in maken dan? Het is heel leuk dat je bijvoorbeeld maar 1 keer komt werken in de maand, dan heb je een personeelsfeest aan je broek zitten.

N: Een ander loopt daar bijvoorbeeld 6 dagen in de week.

L: Dat is wel weer iets waar we ...

T: Ja mensen gaan daar ook wel weer misbruik van maken he, van dat soort dingen.

M: Waarvan?

T: Ja stel je hebt zo'n personeelsfeest en je stel voor van nou ja, de laatste dag van zo'n pop-up doen we voor het personeel, dan denk ik als Jantje, ik kom één keer werken en dan heb ik al zo'n feest.

M: Maar dat is toch ook als je een normaal personeelsfeest hebt. Je hebt iemand die wekelijks ingezet wordt of wekelijks beschikbaar is of iemand die zegt van 'ik kan alleen maar op de specifieke partijen, ik kan alleen maar rechtshandig bierspatelen' bijvoorbeeld. Die heb je maar één keer in het jaar nodig. Die komt toch ook op hetzelfde personeelsfeest.

L: Maar dan heb je, dat bedoel ik een beetje met uniek, dat is iets wat nergens is. Maar hebben jullie andere ideeën over personeelsfeesten of waarom werknemers bij ons zouden komen in plaats van bij andere.

Mees komt binnen en krijgt uitleg over wat we aan het doen zijn

T: Waarom ben jij hier komen werken Mees?

Me: Ja, qua gezelligheid, afwisseling, elke keer wat anders en elke keer een nieuwe plek.

L: Uhm, nou bij Mise en Place kun je bijvoorbeeld ook doorleren. Daar hadden wij het ook nog over. Dat zou bijvoorbeeld iets kunnen zijn waarom ze bij ons zouden kunnen gaan werken.

J: Ja, vind ik wel leuk.

T: Dat je ze hun eigen studieplan kunt aanbieden?

M: Maar ook workshops bijvoorbeeld, als bijvoorbeeld cocktailshaker of..

L: Maar dan, wat jij zei Jos, over dat je liever iemand hebt van je eigen leeftijd die een beetje ervaring heeft, dan kun je dus die mensen die ervaring laten leren.

J: De XO academy.

Robert-Jan komt binnen

L: Oké, en waarom zouden...

T: Zou je dat apart doen dan, of is dat dan onderdeel van?

L: Ik denk dat het sowieso altijd wel onderdeel is van ..

RJ: Sorry Lisa, ik was wat later.

L: Ja. Maar dat het sowieso altijd al onderdeel is dat je gaat kijken naar een bepaald niveau van dat soort mensen. Maar je wilt ze altijd door laten leren. Als dat een unieke waarde gaat zijn, of als dat de waarde gaat zijn van werknemers waardoor ze voor jou gaan kiezen, dan moet je dat altijd aangeven.

J: Nou ja als je ze meer vaardigheden leert, kun je ze ook voor een hoger tarief wegzetten.

L: Ja.

N: Is win win denk ik, voor je eigen bedrijf goed dat ze meer ervaring opdoen en voor je eigen werknemers. Dus dat is wel een hele mooie.

L: Uhm, oké, en waarom zouden opdrachtgevers voor ons, voor XO People, kiezen?

N: Ze willen zelf denk ik ook het beste evenement en daar hoort het beste personeel dan bij.

T: Dit zijn dan weer die bedrijven die de mensen inhuren?

L: Ja, de bedrijven.

RJ: Je wilt ontlast worden, je wilt winnaars uit de markt, je wilt expertise, je wilt vakmensen, je wilt een glimlach, je wilt het juiste DNA. Je zoekt pure mensen. Je zoekt eigenlijk gewoon het juiste koppie op de juiste plek bij het event. Dat mag ook een euro of twee meer kosten. Want waar maak je anders het verschil in het speelveld van uitzendkrachten, is allemaal op basis van prijs. Nou, daar moet je weg van blijven en waar maak je dan verschil in, value he, meerwaarde, toegevoegde waarde. Dat betekent dat we snel kunnen anticiperen, dat we een soort academy hebben, dus als Mercedes komt, die gaat naar de RAI toe een nieuwe Mercedes introduceren, dan weet een leuke dame van ons, die kan dan niet alleen met trillende vingers een kopje koffie in gaan schenken, maar die weet gewoon 'een fucking mooie, dikke Mercedes, in 16 soorten verschillende soorten leer, heeft 10 verschillende velgen'.

M: Dit is dan wel misschien het punt wat ik aangaf als zijnde het inlezen over de opdrachtgevers. Het van Stella fietsen, oké wat voor fietsen zijn dat.

RJ: Dus echt gewoon een soort briefing, een 3.0 briefing, online via Zoom met een marketeer met de mensen die komen werken. In plaats van 'jo, ik ben Piet en ik ben de gastheer', ja hai Piet hier heb je een schotje, ga achter de bar staan. Dus XO People is breder dan alleen dat. Dus wij kunnen alleen het verschil maken als je een heel fris bedrijf bent, die voor op de bal zit, die echt vakmensen leveren. We gaan niet op prijs verkopen, we gaan alleen op meerwaarde verkopen en dat is het totaal pakket. Hoe je het aanvliegt, hoe je de ondersteuning biedt. Als voor de klant de Mercedes heel belangrijk is, dan zorgen wij dat we alles van die Mercedes weten. Dat wij niet alleen mensen leveren, maar wij zorgen dat we een toegevoegde Sales-apparaat zijn. En als je een ander evenement hebt, sensation Y, dat we net dat stapje harder doen. En wat is net dat stapje harder, dat is misschien heel pragmatisch dat we die vuilniszakken wel bij de container neergooien. Een goeie eventmanager die aanwezig is, een soort begeleider, een aanspreekpunt.

J: Ja, een soort verlengde medewerker van de organisatie die je inhuurt.

RJ: Je mag ze ook beoordelen he. Het is een soort Facebook. Nienke die werkt bij ons, die heeft altijd een glimlach, altijd positief, geeft energie. Die heeft bij ons gewerkt en die geven wij een beoordeling à la thuisbezorgd met 5 sterren. In service, in gastvrijheid.

J: Ja dat is wel leuk, dat is wat LinkedIn misschien wel heel goed doet. Dat is vaardigheden onderschrijven. Misschien zou je inderdaad de bedrijven de mogelijkheid kunnen geven om de vaardigheden die ze beweren te hebben te laten onderschrijven. De mensen die ze ingehuurd hebben. Ik zeg tegen jou, jij krijgt een topkelner, nou laat Mercedes of wie het dan ook is dat dan maar onderschrijven. Joh, die sjouwt met bladen, volle bladen, dat is niet normaal.

RJ: In Amsterdam waren ze bekend dat wij kelners hadden die in Twente met 80 glazen bier nog steeds de polonaise lopen. Dat kennen ze niet. Ze kennen een heel mooi meisje die met 3 glazen bier 'mag ik er langs, mag ik erlangs', maar ja, als je met 2000 man in het concertgebouw bent dan werkt dat niet. Dan krijg je echt van 'jezus die loopt gewoon met de polonaise mee'. Nu is dat horeca, maar wat wij doen is veel breder dan alleen horeca he. Kijk, Icing on the Cake of Starmodels dat zijn allemaal hostessen, maar ook leuke stoere gasten bij een ladies event. Weet je, het is niet altijd alleen maar op vrouwen georiënteerd, het is veel breder. We hebben gewoon echt skills. En als we dat niet hebben, dan werken we met een partij die dat wel hebben. Dus wil jij een hele leuke vent die je iets over whisky of iets over wijn kan vertellen, dan kan dat ook. We hebben iemand over de etiquette, hoe je een tafel dekt, hebben we ook. Die huren we in. Dus we hebben partners die ook winnaars zijn in de markt. Dus wij zijn een solution provider, een paraplu, waar ze alles kunnen onderbrengen. Dat is XO People. Jij hebt mensen nodig, wij hebben ze onder de schil. Hebben we die zelf niet, dan gaan we zorgen met onze vaste partners dat we de lading dekken.

L: Ja, oké. Ik zie wel een overlap tussen deze twee, dus dat we wel heel erg gaan focussen op de personen zelf. Dus dat we daar heel erg met die beoordeling op zitten en dat de opdrachtgevers ook echt kunnen aangeven van 'oke, die mensen zijn ook heel goed of die zijn niet zo heel goed'.

T: Een beetje referenties daaraan.

RJ: Het zou zomaar zo kunnen zijn dat wij voor een andere cateraar dagelijks mensen leveren. Het is gewoon een op zich staande funnel, waar de winnaars inzitten.

M: Het is niet dat XO People voor Brood met Spelen het personeel levert. Want dan krijg je hetzelfde wat wij toen met Confetti Events zeiden, dat als Confetti Events niets te doen hebben dan heeft Brood met Spelen niks te doen en vice versa. Dus ja, het moet dus ook zijn dat jij bijvoorbeeld aan Event Creators je personeel gaat leveren.

RJ: Het gaat niet heel snel gebeuren, maar waarom zou je niet bijvoorbeeld bij Amsterdam Dance Event in de Arena, waarom kunnen wij daar niet de mensen leveren voor 4 barren. Zwarte Cross, mainstage. België, Duitsland, beurscatering. The sky is the limit. Iedereen zoekt naar goede mensen als het om de horeca gaat. Het allerbelangrijkste, waar haal je leuke mensen vandaan. Kijk hier aan tafel, allemaal verschillende type s, allemaal leuke mensen, allemaal goede gezichten. De een kan

beter koken, de ander kan beter fietsen. De een is een vakman die in een koksbus de mooiste hammetjes afsnijdt, de ander is de persoon die achter de bar staat en zegt 'jo, ik geef advies'. Wij zijn gewoon, XO People is gewoon in hospitality-tak de winnaar in de markt op het gebied van goede mensen leveren. Dat is wat wij doen. En hoe doen we dat, goed screenen van mensen, natuurlijk heb je wel een keer een rotte appel erbij zitten. Maar een goede screening, nou daar hebben we al allemaal ideeën voor om dat te doen he, een soort smollenboek, een soort Facebook. Samenwerken met universiteiten, iedereen wil centjes verdienen, iedereen moet de huur betalen, iedereen wil naar illegale feestjes. Dus je haalt ze ergens, we brengen ze van A naar B. We hebben een XO traffic ofzo, eigen bus, eigen party bus en kleine busjes, een samenwerking met taxi chauffeurs. Landelijke dekking door de ROC's en Saxions en de Enschedese universiteit, daar halen we de mensen op. We hebben een soort screening team die online mensen test oefent. Dus je ziet een foto van Nienke, even heel pragmatisch gezegd op een soort van XO Facebook. En die foto zegt met een quote wat ze heel leuk vindt, die is gescreeend door jou, Lisa. Wat ze wil en ze kan niet koken, maar ze is wel een leuke barvrouw en heeft horeca ervaring, oké, ze heeft in de horeca gewerkt dus ze kan ook nog bedienen, ik noem maar even wat. Oké, Nienke top, woont hier en de maximale reistijd wat ze wil afleggen is 100 KM en Nienke is zo oud, dit is wat ze kost. En dan staat er als hobby's, even kort door de bocht, weet ik veel, wijntjes drinken, skieën en naar Defqon gaan, ik noem maar even wat. Dan is dat ook leuk, dat zegt iets over haar, weet je. Gewoon een gezicht, oké, top. Eigenlijk een soort Tinder, want het gaat heel snel he, eigenlijk ga je binnen 2 seconden erdoor: oké eerste foto, lekker, tweede foto, kut, kuttetekst en door. Dat is wat je doet. Of je zegt 'hey lekker, die zou ik wel eens willen meeten, toch?'. Zo is het eigenlijk ook bij Facebook. Je moet gewoon kunnen selecteren, man of vrouw, leeftijd, een soort keuring, maar dan op basis van skills. Ja of niet, zoiets moet het zijn denk ik, dan maak je een verschil. En het moet heel leuk zijn om bij ons te kunnen werken. Weet ik veel twee keer per jaar hebben we landelijk een feestje, dan gaat het los. En mensen moet het leuk vinden om bij ons te werken, wanneer vinden ze het leuk om bij ons te werken, als de sfeer goed is, als we misschien iets meer betalen ten opzichte van de rest, dat je goed gekleed bent, goed gebrieft wordt en dat je netjes je centjes betaald krijgt binnen een week. Toch of niet. Want dan gaat het zo zijn, van hey luister, we zitten hier nog 5 jaar in Amsterdam te studeren, ik zit bij een superleuk baantje, ik heb ook nog 4 vriendinnen in het dispuut zitten, die komen daar ook werken. We hebben een aanvraag gekregen in Amsterdam voor het concertgebouw, we hebben 30 dames nodig, dat is wel wat voor ons. Moeten wij er alleen voor zorgen en het gaan borgen dat zij ook echt de skills hebben. Je moet bij ons willen werken. Straks kom je stront tekort, straks als het goed is de eerste week van september heeft iedereen het druk en wil iedereen gaan trouwen en er gaan allemaal feestjes plaatsvinden en iedereen komt mensen tekort. Dus dan moeten wij die poule zo groot hebben dat we kunnen leveren. Misschien moet je ook wel, zat ik ook te denken, spelen met geld en uren. Dat je zegt dat je een dingetje hebt met wat wil je hebben met minimaal en maximaal. Dat je een soort veiling doet, zegt van oké, jongens ik heb tijd over en gas, kan er nog iemand werken, oké bam. In plaats van 14,50 gaat ie naar 17,50 maar ik heb haar wel, bam. Gewoon een veiling, wil je bij ons komen werken, ik betaal je de hoofdprijs. Wij doen procentueel op basis van wat we ze betalen. Of niet.

J: Ik vind het helemaal niet slecht bedacht.

RJ: Nee, maar dat is mijn ADHD. Het moet gewoon tof zijn. Je moet een soort try outs gaan houden op waar je het zou kunnen doen. De verschillende sectoren. Dus echt één van de leukste projecten en heel omslachtig. Maar één van de leukste projecten is een bedrijfje neerzetten, op verschillende events. Is het mooiste wat er is. Alleen je moet wel heel veel alleen doen ja. Waar had je nog meer een vraagstelling over, waar je tegenaan loopt?

L: Nou ja, we zijn nu een beetje aan het kijken naar 'wat gaan we doen' en 'wie gaan we uitzenden', dus dan is de vraagstelling was bijvoorbeeld ook de werknemers, welke leeftijd gaan we daarin zoeken en wat voor werknemers moeten dat zijn en hoe.

RJ: 18 plus.

L: Zijn wij ook op uitgekomen ja. Maar dan ook geen maximum want er zijn ook profielen die wat ouder zijn omdat dat ook past bij het evenement.

RJ: Ja iemand die nou in de bingo gaat en die is 50. Mensen die 50 zijn en die komen bij uitzendbureaus die willen werken, een oude IT-er die worden dan wel weer ingehuurd. Mensen, kijk naar mijn vader, die zit thuis, denk je dat mensen het leuk vinden om thuis te zitten? Dat vinden ze helemaal niet leuk. Er zitten wel kennis en know-how. Ik zeg dan bijvoorbeeld tegen mijn vader dat hij zijn koksbus aan moet doen, hij is oud leraar koken, maar die zou misschien wel ondersteuning kunnen bieden. Dus je moet ook kijken, 18 plus, waarom zou je niet een range kunnen pakken tussen de 50 en 60? Die het gewoon leuk vinden om te werken. Een leuke gastvrouw bij Heracles die bij binnenkomst zegt: 'oh wat leuk dat u er bent, mag ik uw kaartje, mag ik uw ticket, kan ik uw jas ophangen'? Dat hoeft niet iemand van 18 te zijn. Misschien is het juist wel leuk, iemand van

volwassenheid. Ja, dat ze verzorgd moet zijn en een goede lach en dat is vanzelfsprekend. Dus die range moet je ook gaan selecteren. Dus het is niet alleen studenten, we hebben ook een andere poule. 1 dag, we praten ook maar over 1 dag in de week he. Iedereen zegt: 'oh, 1 dag werken vind ik wel leuk'. Bij de Libelle beurs, zet daar 10 dames neer van 40 plus en die doen het ontvangst of die staan bij de thee corner, weet ik veel wat. Dat zou echt heel groot kunnen worden. Of niet?

L: Ja, zeker. En we hadden het er ook over, waar ik me nu vooral op ga focussen. Omdat jij het ook hebt over koks en horeca-personeel.

RJ: Ja, snap ik. Wat ligt dicht bij jou?

L: Horeca personeel.

RJ: Ja, dan ga je dat doen. Je moet niet iets doen wat je moet doen voor mij. Ik bedoel alles is mogelijk, maar dan werkt het makkelijker. En je hebt er een beetje ervaring in vanuit je verleden, dus je weet wat meer van die materie. Dat ligt dicht bij je, dan gaat het makkelijker. In plaats van dat je het moeilijk krijgt.

L: Ja, dat sowieso. Ik denk dat we, er zijn nog 7 andere blokken waar we het over kunnen hebben maar dat is best wel veel. En ik denk dat ik vooral nu hieruit veel kan halen. Dus ik weet niet of jullie andere ideeën hebben over bijvoorbeeld: hoe kunnen we de mensen aantrekken of de opdrachtgevers aantrekken?

RJ: Ja, twee belangrijke dingen, dat is cruciaal. Je hebt namelijk 1 de pull en de push. Dus dat betekent waar haal je ze vandaan en waar push je ze naar binnen. 2 richtingen. De klant, die komt later: als ik naar de markt ga en ik verkoop brood maar ik heb de marktkramen leeg zonder brood, kan ik geen brood verkopen terwijl ik wel brood erboven heb staan. Met andere woorden: het is met elkaar zijn het twee schaakborden. Dus je moet het sexy maken voor degene die je wil hebben. Dus dat zijn bepaalde kenmerken, de USP's, waarom ga je bij ons werken? Daar moet een bepaald verhaal zitten, bepaalde criteria. En dan ga je die criteria worden de USP's aan de voorkant van de klant. Dus dan ga je tekenen dat je zegt 'oké, we hebben een poule van beste mensen staan'. De Nienkes van deze wereld noem ik ze maar even. Daar hebben we er 100 van. Kijk, je kan niet in één keer alles dealen, de markt is zo groot en dat is niet goed. Dus je moet een specialisme hebben. De horeca, dat is een specialisme, die ligt dicht bij ons, zou mijn idee zijn. Dan zou ik zeggen: wie zijn dan de klanten? De evenementen bureaus, de evenementen organisatoren en concullega's, collega's eigenlijk, je moet vanuit XO People denken. Dus dat zijn twee dingen. Maar hoe krijg je nou, er komen 2000 mensen bij Saxion studeren, dit schoolseizoen toch, September begint het weer. Allemaal een bijbaantje, allemaal een kamertje in Enschede, 60, 70% komt hier lokaal en het overige zoeken we wat verder. Ze zijn allemaal op zoek naar werk, dus ze gaan naar Samsam toe, jo heb je nog werk, een bijbaantje. Ja, ze komen allemaal ergens anders natuurlijk he. Daar zou ik het halen, bij de bron. Dan zou ik gewoon een evenement organiseren, zelf. Dus een soort, maak dat dan weer sexy en een beetje rebels, want ik denk dat XO Hospitality een beetje rebels moet zijn, maak daar gewoon een soort Idols of waar je de stoelen om moet draaien. The Voice is top. Je gaat je inschrijven, 4 lpadjes, 4 leuke mensen, zeg je: 'jo, zoek je een bijbaantje, gewoon lekker betaald? Kom eens ff hier, wie ben je, wat doe je? Het enige wat je nodig hebt is een glimlach.' Ook al heb je geen ervaring. Daarop kunnen we een kunstje leren toch. Dat je het daar bij de bron haalt, een week lang, dat je zegt van 'oké, we gaan daar mensen halen'. Dat is optie 1. Optie 2, we gaan een marketing campagne online. Een soort Cor en Don creëren. Ik ben Cor, ik ben Don, wij zijn de koningen van XO Hospitality. Of niet? Je hoeft dat zelf niet te doen, gewoon een Cor en een Don. We maken daar gewoon die kerel van Johma van, of van Mohra. Gewoon een of andere, 'de Butler'. He, van ons die we hadden voor filmpjes. Eén karikatuur die we altijd inhuren. Dat wordt ons beeld. Zoals Cor en Don dat is uiteindelijk gewoon een Turk die heel veel geld heeft. Ja maar, als je zegt 'ik ben Ali en ik verkoop een ijsje', ja dan kan dat niet goed gaan. Dus Cor en Don maakt het heel herkenbaar. Dus als je praat over die twee werelden, zou ik zeggen, tuig op welke profielen zoeken we, binnen het horecaspeelveld, die hebben we afgetikt. Vanaf 18 jaar en plus. Ga die selecteren in verschillende kenmerken en categorieën, ga vanuit daar dan denken, waar haal ik die mensen op? Waar kan ik op targeten, waar haal ik ze op? De studenten kan ik halen bij een studentenvereniging, bij een binnenstad van Enschede, bij de Tubantia in Enschede ofzo staan wij dan ook met een leuke kastje, dingetje, wie ben je wat doe je. Noem maar op, en misschien voor de oudere garde gaan we online dingen verzinnen. Het zou activatie kunnen zijn. Of content kunnen plaatsen. Dan ga je naar de andere kant toe en dan bedenk je, welke klant zou nou kunnen liggen. Dus de Libelle, Amstel Live, zou ik wel mensen willen laten leveren. Zwarte Cross zou ik wel leuk vinden om te doen, Amsterdam Dance Event, Sail Amsterdam, Dat gaat om grote events he. Maar je kan ook kijken, van joh, welke beurzen zijn er allemaal, bouwbeurs, kamasutrabeurs. Wat is daar dan nodig?

L: Ja en hoe krijg je die ofzo?

RJ: Ja, ik zou misschien één of twee dingen: evenementenbureaus zoeken altijd mensen. En zoeken de cateraar, waar ze mensen kunnen pakken. Ik zou zeggen, wat de concurrentie doet. Waar ligt Mise en Place bijvoorbeeld? Waar liggen die gasten en wie is de klant. Gewoon Copy Pasten, joeh, gas erop. Dat gebeurt ook in dat speelveld. Kijk als je bij ons komt van weet ik veel, kan het niet voor 9,20 of kan het niet voor 8,70? Dan zou ik zeggen, ga lekker naar een ander toe. Dan moet je niet bij ons komen, maar als wij komen dan moet het top zijn. Daar zit dat euro'tje verschil in. Het is allemaal dubbeltje, kwartje werk he, maar daar zit het in. Het mooiste zou zijn dat je hier een zwarte bus hebt, een partybus, dat iedereen hier wordt gebriefd, dat het pand groot is, dat je zegt van, oké, we gaan nú daarnaartoe. Dat je een groot tweedaags event hebt op de beurs in weet ik veel waar, in Parijs. Dat zou kunnen zijn.

L: Maar hoe zie je het voor je dat die opdrachtgevers bij ons komen dan?

RJ: Ja, dat is acquisitie. Kijk, je moet sowieso zorgen dat de klant bij jou het brood haalt, terwijl je naar de Albert Heijn kan gaan of de bakker op de hoek. Ja, dat is natuurlijk, wat maakt je groot. Dat is altijd de kwaliteit, altijd. 80 % is kwaliteit en 20 % is creativiteit. Ik geloof dat het daar in zit. Dus kwaliteit is de mensen, hoe ons eerste contactmoment is, hoe we de facturatie doen, hoe snel we het doen, hoe de briefing is. En hoe komt de klant daarbij, dat je dan gewoon zegt: 'ja, wij zijn de beste'.

L: Dus dat wij eruit gaan en mensen aan gaan spreken.

RJ: Wij zijn de beste, ja, alleen maar.

M: En ook een beetje zorg na de tijd, dat je een soort aftersales momentje hebt.

RJ: Tuurlijk, he dat als je een evenement voor 10 dagen hebt, dat je een aanspreekpunt hebt, maar dat doen die anderen ook wel he. En je hebt ook een aftersales, dat hebben ze ook wel he. Wat ging er goed en wat willen ze weten, ik bedoel dat is er allemaal wel en daar moet het allemaal wel aan voldoen. Maar wat zou nog meer kunnen. Ja, misschien weet je, ik zou niet zeggen dat Tjakka gevoel, maar dat we elke avond een briefing doen, elke avond weer dat Zoom moment met de crew, met je staff, hoe ging het, met de hoofdleidinggevende. Als je al die USP's gewoon in een top 10 of top 20 borgt of een top 5 en daar onder hangen nog 3 topics met drie hoofdlijnen, dan kun je zeggen van 'jo, dit zijn de USP's, daar maken we dan een heel mooi boekmerkje van en daar gaan we gewoon de boer mee op. Zeg je: 'jongens, wij zijn de winnaars in de markt, wij hebben de juiste mensen'. En hou dat feestje van Amsterdam nou eens in gedachten. Daar had je koks, daar had je mensen in de bediening, daar had je leuke gastvrouwen. Dat is een beetje het feest wat je voor je moet houden, dat is wat wij doen. En die klant hoeft alleen maar te weten, dat als om 9 uur de beurs open gaat, dat de dames in de kleuren van Bolletje rood, wit aangekleed zijn met leuke siraden, op tijd er zijn, uitgerust zijn, niet naar alcohol stinken omdat ze hebben lopen zuipen, maar dat het gewoon echt vakmensen zijn. Dan gaan we gewoon iets optuigen om het te vermarkten. Dikke website, gewoon lekker fris. Gewoon niet te veel tekst, lekkere oneliners, dat je denkt van 'oké, dit past bij me'. Die zouden onze klant kunnen zijn. Ik hoef niet de week van de bibliotheek ofzo, die hoeven voor mij niet. Terwijl die misschien ook wel toe zijn aan iets nieuws, maar dat is dan weer een ander verhaal. Maar ik zou echt bij de winnaars willen horen, bij Nike naar de beurs toe. Snap je? Voor Heineken wil je naar de Olympische Spelen. Dat is wat je wil bij XO Hospitality, of niet. Dat je daar 40 man neerzet met hetzelfde jasje aan, keycordjes om en we stappen allemaal in het vliegtuig en gaan. Dat is wat we doen. We willen met Heineken naar Ibiza omdat ze een activatie hebben met hun top 100 klanten en wij faciliteren dat. Het mooiste zou nog zijn dat je een evenementenbureau hebt die de klanten binnenhaalt, die die met eigen mensen hebt, vanuit die eigen poule faciliteert, en dat je de catering lokaal ook nog laat invliegen. Dan ben je een soort solution provider, een totaalpakket. Maar je kan helemaal verdrinken in dit project. Het is makkelijk en beter om het echt in stukjes te hakken als een soort taart, dat je zegt: 'oké, welk puntje of welk stukje pak ik nou van de taart'. En die maak je, anders verdrink je. Want heb jij gekeken naar de concurrentie? Wie vind je goed?

L: Ja, Mise en Place heb ik ook geïnterviewd en daar heb ik ook gewerkt.

RJ: Oké, die vind je goed. Ja gewoon, je jat er 80% van en doet onze jus eroverheen. Toch, of niet. Dat is beter, want anders komt het niet goed. Gewoon teksten, dingetjes, je begint ergens. Gewoon jatten, denk je nou echt dat jouw docent op pagina 4 alles nog gaat lezen? Op de hoofdlijnen.

J: Ja zeker wel. Die gaan een hele scan eroverheen doen om te zien of je niet dingen gejat hebt.

T: Zo lang het maar in andere woorden zijn.

RJ: Ja, maar zo lang de hoofdlijn maar hetzelfde blijft. 'Wij zijn gastvrij' of 'hospitality staat bij ons hoog in het vaandel', weet je, het is maar net hoe je het zegt. Pak dan gewoon de hoofdlijnen, want de content van die gasten zit natuurlijk goed in elkaar. Wie zijn we, wat doen we, wat maakt ons anders en daarbij wat bieden we en hoe werken we. Dat verandert nooit, in het speelveld, dus ja die moet je gewoon copy pasten. Kijk, het mooiste zou zijn, wat ik ook heb gezegd, dat je het ook zou kunnen implementeren. Dat je zegt van 'oké, ik geloof er heilig in'. Kijk als jij er niet in gelooft, dan komt er niets van, dus je moet er echt in gaan geloven, alsof het jouw winkel is. Dat je zegt van: 'oké, hier

geloof ik in en hier geloof ik niet in'. Dus ik gooi er allemaal wat dingen in. Dus wat ik zeg of wat ze hier zeggen moet je allemaal gaan filteren, waar je echt in gelooft. Maar the sky is the limit. Ik wil gewoon zeggen van 'oké, luister, ik heb veel mensen nodig', of de professionals nodig, voor een professioneel bedrijf. Je hebt gewoon een eigen smoelenboekje en je ziet Nienke staan of Ilse of Jos, dit is wat we zijn en dan 'bam, bam, bam, bam'. Tof! Frisse winkel, binnen 24 uur leveren, landelijke dekking. Jo, kom maar door. En hoe we het gaan oplossen achter de schermen is dan wel een tweede. Maar het moet wel een goed verhaal zijn natuurlijk. Het begint natuurlijk een beetje als een kip en ei verhaal he, het begint: geloven dat je, visueel zien, waar wil ik over 5 jaar staan. En dat moet je eigenlijk nu al beginnen te schetsen, van een leeg A4tje. Dat is echt heel lastig. Maar ik zie het al zo voor me. Waarom kunnen wij niet met de bus die kant op? Kunnen we toch naar Amsterdam. Dan staat daar een of ander persoon à la Steenhagen die zegt: 'oké, jongens, we gaan iets moois doen! We gaan fucking naar de Olympische Spelen! Dan gaan we 40 man, een week lang keihard knallen. En één avond helemaal naar de klote.' Dus je neemt ze mee in wat je doet. Dat ga je ook zeggen en dat ga je dan pitchten tegen die gasten, 'oké, Mise en Place komt weer met die vaste orde, maar jongens wat jullie willen zijn winnaars! Wij zijn die winnaars!'. Dat moet je wel heel erg gaan pitchten, maar dat is wat je wil toch. Je wil alleen maar gasten, oké voor ons een heel belangrijk evenement, bij hun zoeken ze het allerbeste personeel, top we hebben een facturatie dat kunnen we al gaan doen. We hebben een systeem, software systeem moeten we al gaan borgen. Ja, het is gewoon allemaal haalbaar. Bundelen van mensen, je hebt geen kosten als je geen omzet hebt. Alleen ontwikkelingskosten heb je: dikke website, dit goed voor elkaar, misschien één poppetje die hier één of twee dagen aandacht aan geeft he. Dat is wat we doen. Maar ik geloof er in. Wat maakt die gasten dan zo anders dan, ik zie zo veel evenementen, dat ik denk van, nou, dit zijn geen winnaars. 10 maten te groot overhemdje aan, een oude kerel die loopt te sjokken op Crocs-schoenen die zegt 'het is dat het moet, ik heb geen pension meer', van die oude garde. Terwijl je gewoon hele leuke mensen wil zien. Gewoon goede strakke shirtjes, mooi getailleerd, leuk, fris, glimlach. Dat is wat je wil. Dan moeten wij er alleen voor zorgen, niet iedereen kan bij ons passen. Dat heeft niets te maken met groot, lang, knap, lelijk, dik, dat heeft te maken met de energie. Dus als jij zorgt dat jij goede energie hebt, mag je van mij zo zijn (laat grote omvang zien). Mag je van mij een neger zijn van twee meter, die zo is. Maar als jij lacht en zegt: 'Hallo, welkom, wat fijn dat u er bent!', dat vind ik mooi. Eerlijk of niet, dat zegt niets over, het moet allemaal het perfecte plaatje zijn. Dat geloof ik helemaal niet in. Ik geloof in energie, die gas geeft. Maak m gewoon voor jezelf heel pragmatisch. Verdrink niet in het project. Maak m gewoon heel lekker en ga gewoon schrijven. Alle hoofdlijnen eerst en een beetje invullen, en dan weer terug naar de tekentafel, dan heb je tenminste de hoofdlijnen staan. Dan weer terug naar één dingetje en ga daar mee bezig.

L: Ja, snap ik, daar ben ik ook al wel mee bezig ja.

RJ: Ja, cool, beter.

L: Maar je zei ook dat de inkomsten, dat we daar verschil in gaan maken. Ik kijk ook Jos een beetje aan, want qua betaling voor meer expertise, kost dat ook meer.

RJ: Tuurlijk, als jij Porsche wil rijden kost dat meer dan een Passaat, wat ook een mooie auto is. Tuurlijk, vakmensen kost geld. Maar we kunnen ook gewoon dumpen he. Uiteindelijk er is altijd een minimale CAO die je wel moet aantikken. Horeca-CAO bijvoorbeeld, of welke CAO je ook zit, dus je hebt een minimum. Maar als je op prijzen gaat verkopen, dan ga je meedoen in de markt. Maar je moet misschien wel een bandbreedte hebben wat je wel zou kunnen vragen. Maar morgen in de shit geen kok hebben, dan heb je wel een probleem met een feestje voor 20 man. Dan betaal je liever 20 euro meer, dus prijs zou ik zeggen, het is altijd CAO gekoppeld, dat is het minimum. Maar we verkopen een concept. Als je een concept koopt, gaat het niet alleen om de uren van Nienke, maar gaat het om een basis, de approach, we verkopen een concept. We verkopen een eventmanager die aanwezig is, of wij verkopen een.. wij worden een ontlasters en zorgen er ook voor dat de hotels geregeld worden, zorgen voor het logistiek apparaat. Kunnen ook zorgen voor het eten en drinken, he? Maar we zijn een solution provider, dus dan is prijs op plek 2, 3. Die gasten willen verrast worden.

N: En als je zorgt dat alles top is en precies zoals de opdrachtgever het wil, kun je ook wat meer vragen.

RJ: Maar minimum CAO en dan plus 10%, ik noem maar even wat.

J: Ja, maar denk daar ook vooral zelf even over na. Als je je verplaatst daarin: waar ben je tevreden mee, wat zou je willen verdienen of ben je tevreden met het minimum loon?

T: Ja, wat is het minimumloon eigenlijk?

RJ: Staat allemaal op CBS, heeft met leeftijd te maken.

J: Volgens mij voor 18+ is het minimumloon voor de leeftijd omlaag gegaan en dan zit je op €10,79, of iets wat daarop lijkt.

RJ: Ja en ik vind dat we altijd wat hoger moeten zitten bij een student of iets wat daarop lijkt. Dus een USP moeten zeggen: we betalen meer dan het CAO. En misschien moet je wel wat dingen optuigen als KPI's: als je zoveel gewerkt hebt, dat je een plakkerijtje krijgt. Op een soort bonuskaart en met die bonuskaart krijg je een Thuis met Spelen box of een fles wijn opgestuurd. Dat je zegt: 'nou, ik vind het zo leuk om te werken', dan bouw je een soort puntensysteem op voor loyaliteits programma, voor je medewerkers. Incentives. Maar kijk, het wordt niet door hun bepaald, maar misschien wel een wisseltrofee, dat je elke maand een werknemer van de maand of werknemer van het project hebt: wie heeft het beste gedaan. Of niet?

J: Arbeider van de minuut! Mees heeft de afgelopen minuut het meest gedaan.

RJ: Dus als jij alleen maar Incentives noemt, zulke dingetjes, KPI's. Wordt je bedrijf ook frisser van. Daar moet je ook dik doen vind ik. Kijk, de werknemer van de maand moet gewoon naar Ibiza vliegen, vind ik. Weet je wat ik zeg, ga je naar het pannenkoekenhuis om de hoek, dat is ook niet wat. Dat kost je bedrijf geld en dat levert niks op, maar als jij naar Ibiza vliegt met je vriendje of je meisje, maakt niks uit. Dat je zegt, we gaan all-in naar Ibiza een weekendje geven we vol gas, nou je krijgt 100 knaken zakgeld mee, pakt een vliegtuigje kost je 100 en 200 euro hotelletje. Als je dat even qua content plaatst, Nienke ging na een maandje naar Ibiza toe, daar met David Guetta, 'jo, what the fuck, wat een mooi bedrijf', content, frisheid, is toch mooi. Waarom zou het niet kunnen, toch? En als ik dan bij de klant zit, en die zegt: 'maar hoezo zijn jullie dan onderscheidend'? Dan zeg je: we hebben KPI's, we hebben Incentives, ik ga je een filmpje laten zien daarin zit Nienke die is vorige maand naar dinge gevlogen omdat ze was beoordeeld door onze klant met een 5 sterren plus, dus zij heeft gewonnen. Weet ik veel. Dat is wat wij doen. 'Oh, wat tof, wat een fris bedrijf', in plaats van uurtje factuurtje, dat is heel plat. Mensen willen bij winnaars horen. Heineken is een winnaar. Dat zijn winnaars. Nike zijn winnaars. Mensen willen bij winnaars horen, op elk veld. In ieder geval stabiele bedrijven, ligt eraan welke sectoren ze zitten, ik bedoel technische bedrijven zijn stabiele bedrijven met kleurprofiel blauw en erg technisch willen ze zo houden. Maar wat wij doen is leven verkopen, gastvrijheid. Dan wil je gewoon winnaars. En wij zijn die winnaar. Dus ik zie ook een hele frisse website voor me, waar je heel dynamisch, kunnen we gewoon jatten van andere bedrijven. Kijk, Bol.com of Coolblue doet dat, die hebben hele leuke bedrijven, als je daar gewoon vacatures leest jonge, dan wil je er bijna gaan werken, heel tof. Tony's Chocolonely is natuurlijk een heel mooi bedrijf, hoe die vacatures optuigt, vind ik fantastisch.

L: Ja, heb je dat contract ook gezien? Dat is ook heel grappig.

RJ: Contract niet gezien. Maar dat, is wat dit moet zijn. Dus dat plaatje Lisa, dat wij de Tony's Chocolonely zijn in de uitzendbranche. En wat we daarvoor nodig moeten hebben, moeten we nog gaan kijken. Voor de werknemer moeten we toffe dingen gaan doen. En misschien moeten we wel gaan samenwerken met Nike he. Als er iemand gemiddeld 2 keer of 3 keer in de week werkt, krijgt ie mooie Nikes, gepersonaliseerd. Ga je samenwerken met Nike. Wat kosten die schoentjes dan? 30 euro of niet, als je gaat samenwerken, zijn we ook partner van Nike. Allemaal Nikes aan, allemaal jasjes aan, getailleerd van Nike, lekker spijkerbroekje kunnen weer voor G-star gaan werken als dat je klant is. Allemaal winnaars, moeten er allemaal goed uitzien en we komen er aan. Of ze nou zo zijn (laat grote omvang zien), dat maakt me niet uit. Als ze maar allemaal lachen en goed gekleed zijn. Niet zo met een petje, of misschien wel een petje, maar dan ook allemaal, maar niet zo'n MacDonalds petje, gewoon een fijne Baseballpet. Met allemaal 'de koning' erop ofzo en een capuchontrui getailleerd, gewoon toffe dingen. Dan wil je erbij horen toch, dan ben je trots dat je dat doet. Misschien moet je wel iets voor de studenten op de fiets verzinnen, qua activatie, dat je bijvoorbeeld een hoesje over iedereen zadel doet of in de spaken, dat je zegt van 'nou, dit zijn de winnaars'. Weet je wel. Dat je zegt, dat vind ik stoer om mee te fietsen, dat is een tof bedrijf. Guerilla-marketing in Enschede, ooh hij werkt ook voor XO Hospitality? Hoe kan ik dat zien, nou door weet ik veel, fluoriserende zadel dingetje of zo. Een fucking dikke bel, zo van Beeep, of weet ik veel wat. Studenten hebben allemaal een fiets toch. Dus je kan dingen verzinnen, dat je zegt, nou het is tof om bij ons te werken. Ze hebben allemaal een zweedbandje om, waarom, omdat we allemaal keihard werken. Dan doen we zo. Dat vinden mensen lachen. Toch?

L: Ja, zeker.

RJ: Je zou alleen nog kunnen nadenken, het tegenovergestelde, de goedkoopste. Dat gaan we niet doen. Maar de goedkoopste.

klanten komen binnen

RJ: Lisa, zijn we er even?

L: Ja.

RJ: Oké, we gaan voor goud. Vragen mag je stellen, out of the box denken. De Sky is the Limit.

Appendix 2: Notes during Brainstorm session

Klantsegmenten

Opdrachtgevers:

- Evenementenlocatie*
- Evenementenbureaus*
- Evenementen organisatie*
- Festivals
- Restaurants
- Hotels
- Bedrijfskantines

Werknemers:

- Jong en oud, goeie energie is belangrijk
- Gastvrije personen met een glimlach
- Vanuit heel NL, waar het evenement is
- Bediening en gastvrijheid

Value Proposition

Opdrachtgevers:

- 'Twents'
 - o Juiste DNA
 - o Juiste mensen
 - o Lokaal (ivm reiskosten / duurzaam)
 - o Niet poetsen maar lullen / hard doorwerken
- Ingelezen personeel
 - o Briefing geven
 - o Achtergrond van bedrijf is belangrijk
 - o Geeft toegevoegde 'sales': verlengde medewerker van het bedrijf
- Skills en expertise
 - o Beoordeling van vaardigheden
 - o Openheid en transparantie

Werknemers:

- Je wordt gezien als persoon
- Werken op mooie en verschillende plekken
- Goede betaling + op tijd betalen
 - o Veiling voor last-minutes
- Goede kleding
- 2x per jaar personeelsfeest
- Doorleren
 - o Workshops
 - o Eigen plan voor scholing

Channels

Werknemers:

- Goede screening
- 'FB'
- Universiteiten / ROC's
- Evenementen 'sexy en rebels'
- Marketingcampagne m.b.v. karikatuur

Opdrachtgevers:

- Er naartoe gaan

Customer Relationships

Werknemers:

- Briefing / goede voorbereiding voor evenementen
- Loyaliteitsprogramma
 - o Zoveel klussen geeft een bepaalde prijs
 - o Werknemer van de maandag
 - o 'dik doen'
- Frisse contracten / website

Opdrachtgevers:

- Feedback vragen en implementeren
- Hele frisse website
 - o Veel beweging
 - o Frisse kleuren

Revenue Streams

Verkopen van een concept:

- Afhankelijk van verschil in expertise
- Afhankelijk van leeftijd
- Afhankelijk van andere factoren

Key Activities

-

Key Resources

-

Key Partners

-

Cost Structure

Prijs voor personeel:

- CAO gekoppeld, hogere prijs

Appendix 3: Coding of Brainstorm session

Building Blocks	Categories building blocks	Ideas	Key words
Customer Segments	Clients	M: Ik denk ook wel evenementenlocaties, zoals bijvoorbeeld een festival.	evenementenlocaties, festival organisatoren
		J: Evenementenbureaus is er ook wel één hoor. Vooral als ze beurzen moeten organiseren, dan regelen ze vaak de medewerkers zelf. En restaurants	evenementenbureaus, restaurants
		J: Ik vind FC Twente nog steeds een opdrachtgever, eigenlijk overal waar horeca aan te pas komt.	FC Twente, overal met horeca
		J: Hotels vind ik ook wel een segment nog. Misschien zelfs bedrijfskantines is nog een segment.	Hotels, bedrijfskantines
		J: Nee, de belangrijkste zullen evenementenlocaties en evenementenbureaus zijn.	
		RJ: Het zou zomaar zo kunnen zijn dat wij voor een andere cateraar dagelijks mensen leveren. Het is gewoon een op zich staande funnel, waar de winnaars inzitten.	caterars
		RJ: Heineken is een winnaar. Dat zijn winnaars. Nike zijn winnaars. Mensen willen bij winnaars horen, op elk veld.	Heineken, Nike
	Werknemers	L: Zelf zou ik zeggen, 'jong', jonge mensen en aanpakkers.	jonge mensen, aanpakkers
		N: Moet je het dan ook niet juist gooien op werknemers die een stapje harder lopen. Of juist iets in die trant?	stapje harder lopen
		T: Ja het is meer van als er iemand gevraagd wordt die al begeleid wordt door iemand die aanwezig is, dan kan het ook wel een jong iemand zijn. Maar als het een evenement wordt dat ook opgezet moet worden, dan zou je liever iemand hebben met meer ervaring.	jonge mensen en met ervaring
		N: Misschien moet je ook wel een heel breed aanbod hebben. Dat je voor elke opdrachtgever, wat ie maar wil, dat je dat eigenlijk tot je beschikking hebt. Ja, of je hebt gewoon én jong én oud, want je hebt heel veel verschillende opdrachtgevers. Kan zijn dat er opdrachtgevers zijn die zeggen dat ze alleen maar jongere mensen wil, dat kan ook en de andere opdrachtgever wil juist wat oudere lui. Dat je alles kan bieden.	jong & oud
		J: ik verwacht inderdaad dat de spoeling van de medewerkers in de bediening is wat ruimer dan die van de koks. Alleen richting op bediening ipv ook op koks	bediening wel, koks niet
		J: Ik zou zeggen, van overal in de omgeving.	in de omgeving

Value Proposition		J: Dus zo heb je dan wel het Twentse profiel zeg maar, dan weet je nog wie je hebt, alleen zoek je ze wel lokaal. Twents profiel: als je in Twente komt dan komt er iemand binnen een kwartier bij je en dan heb je binnen een half uur het voorgerecht bij je op tafel staan. Dat gaat allemaal vlot en goed en mooi en gezellig en goed. Twentenaren werken een beetje door, houden zich aan de afspraken, ja weet je, die zeuren niet zo snel. Een beetje dat. Niet lullen maar poetsen.	Twents profiel: vlot, goed, mooi, gezellig. Niet zeuren. Werken door, houden zich aan afspraken
		M: Ik zou eerst zeggen, Twente en Overijssel laat maar zeggen. Eerst Twente, dan Overijssel. Maximaal een uur rijden denk ik.	Uit Twente en Overijssel
		J: Ja, het is natuurlijk heel logisch om in je eigen poule te beginnen he. Dus ja.	eigen poule
	Clients	L: Uhm, ik heb het idee om in plaats van werknemers eruit te sturen, echt mensen uit te sturen. Dus echt profielen eruit te sturen. Dus dat de opdrachtgevers kunnen vragen van 'dit en dit en dit hebben we nodig' en dat de mensen er dan al automatisch aan voldoen, en de mensen die die dingen niet kunnen dat we die dan ook niet sturen. dat onze werknemers aan kunnen klikken of in hun profiel hebben staan dat ze dat goed kunnen en dat wij daar dan toezicht op houden, wat klopt en wat niet.	Mensen ipv werknemers: profielen. Passend aan vraag
		J: Representatief voor de organisatie.	Representatief voor organisatie
		M: Proactief.	Proactieve mensen
		T: als jij goed weet wie jouw personeel is en wie jij kunt sturen, dat jij al een heel groot deel van de positieve beleving kunt sturen van zo iemand waarvan jij denkt dat past bij zo'n evenement. Dat je daar een beetje je specialisme erin laat zien. Dat je niet zomaar iemand blind mee gaat sturen op basis van een profiel wat je één keer hebt gezien.	Specialisme in koppeling tussen vraag en aanbod
		M: Ja, ik zou zeggen, zie het meer als een soort van Facebook of een soort van LinkedIn profiel dat je zeg maar door heel Nederland hebt en dat je dan zegt van 'oké, ik heb een hostesse nodig', moet blond zijn, moet met een dienblad kunnen lopen en vriendelijk voor de mens zijn. Dat jij dan bij wijze van spreken 30 in gebied Rotterdam hebt en dan zegt van 'oké jij moet dan en daar werken'. Maar dan krijg je wel weer dat je diegene niet per se kent, dat het meer een nummer is van oké, we sturen nummer 300 daarnaartoe.	In gebied om locatie mensen beschikbaar
		L: Dat zou je ook kunnen doen met werknemers, dat mensen letterlijk kunnen zeggen van 'ik wil die en die dag mensen uitvragen', dat ze dan letterlijk kunnen gaan kijken welke zijn dan beschikbaar in plaats van dat we de mensen gaan verkopen.	Per dag uitvraagbaar
		J: Je riep ook al een keer een soort van Tinder voor evenementenbureaus. Ik vind dat helemaal geen slecht idee, sterker nog, ik vind het zelfs een heel leuk idee. Ja het moet natuurlijk geen veredelde vleeskeuring worden, maar ik vind wel als je daar gezichten en profielen bij neerzet.	Gezichten en profielen van werknemers

	L: Maar dan is het denk ik de taak aan ons dat wij de mensen zo mooi en leuk mogelijk eruit laten zien. Dat wij niet de Horns gaan sturen natuurlijk, wij willen alleen maar Halo's sturen.	Profielen/gezichten moeten mooi zijn en geborgd worden
	M: Dit is dan wel misschien het punt wat ik aangaf als zijnde het inlezen over de opdrachtgevers.	Ingelezen mensen
	RJ: Dus wij kunnen alleen het verschil maken als je een heel fris bedrijf bent, die voor op de bal zit, die echt vakmensen leveren. We gaan niet op prijs verkopen, we gaan alleen op meerwaarde verkopen en dat is het totaal pakket. Dat wij niet alleen mensen leveren, maar wij zorgen dat we een toegevoegde Sales-apparaat zijn.	Fris bedrijf, vakmensen leveren. Op meerwaarde verkopen: totaalpakket. Toegevoegde sales-apparaat
	J: Ja, een soort verlengde medewerker van de organisatie die je inhuurt.	Verlengde medewerker van de organisatie
	RJ: Je mag ze ook beoordelen he. Het is een soort Facebook. J: Ja dat is wel leuk, dat is wat LinkedIn misschien wel heel goed doet. Dat is vaardigheden onderschrijven. Misschien zou je inderdaad de bedrijven de mogelijkheid kunnen geven om de vaardigheden die ze beweren te hebben te laten onderschrijven.	Vaardigheden kunnen onderschrijven
	RJ: In Amsterdam waren ze bekend dat wij kelners hadden die in Twente met 80 glazen bier nog steeds de polonaise lopen.	
	RJ: Weet je, het is niet altijd alleen maar op vrouwen georiënteerd, het is veel breder. We hebben gewoon echt skills.	Skills
	RJ: Je wilt ontlast worden, je wilt winnaars uit de markt, je wilt expertise, je wilt vakmensen, je wilt een glimlach, je wilt het juiste DNA. Je zoekt pure mensen. Je zoekt eigenlijk gewoon het juiste koppie op de juiste plek bij het event.	ontlasten, expertise, juiste DNA, pure mensen. Juiste koppe op de juiste plek
	RJ: Dus wij zijn een sollution provider, een paraplu, waar ze alles kunnen onderbrengen. Dat is XO People. Jij hebt mensen nodig, wij hebben ze onder de schil. Hebben we die zelf niet, dan gaan we zorgen met onze vaste partners dat we de lading dekken.	Sollution Provider
	RJ: Frisse winkel, binnen 24 uur leveren, landelijke dekking.	Landelijke dekking, binnen 24 uur leveren
	RJ: Terwijl je gewoon hele leuke mensen wil zien. Gewoon goede strakke shirtjes, mooi getailleerd, leuk, fris, glimlach.	Leuke mensen in goede shirtjes
	RJ: Dan betaal je liever 20 euro meer, dus prijs zou ik zeggen, het is altijd CAO gekoppeld, dat is het minimum. Maar we verkopen een concept. wij worden een ontlasten en zorgen er ook voor dat de hotels geregeld worden, zorgen voor het logistiek apparaat. Kunnen ook zorgen voor het eten en drinken, he? Maar we zijn een sollution provider, dus dan is prijs op plek	Een concept verkopen. Hotels regelen, logistiek regelen, eten & drinken

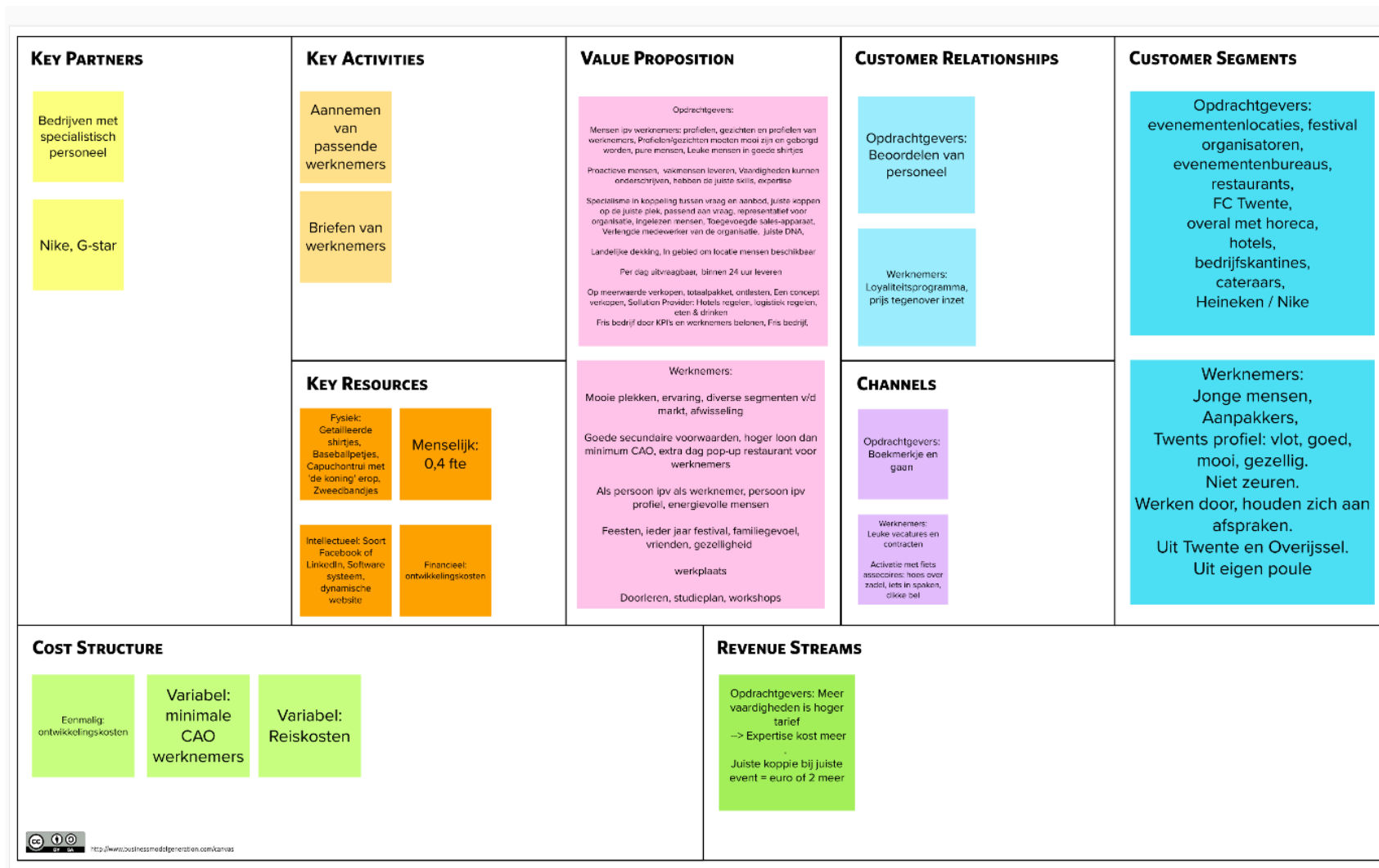
		RJ: En als ik dan bij de klant zit, en die zegt: 'maar hoezo zijn jullie dan onderscheidend'? Dan zeg je: we hebben KPI's, we hebben Incentives, ik ga je een filmpje laten zien daarin zit Nienke die is vorige maand naar dinge gevlogen omdat ze was beoordeeld door onze klant met een 5 sterren plus, dus zij heeft gewonnen. 'Oh, wat tof, wat een fris bedrijf', in plaats van uurtje factuurtje, dat is heel plat.	Fris bedrijf door KPI's en werknemers belonen
	Employees	J: Omdat ze op mooie plekken komen.	Mooie plekken
		T: Ervaring. Hele diverse segmenten van de markt.	ervaring, diverse segmenten v/d markt
		M: Goeie secundaire voorwaarden, zie je in iedere vacature staan.	Goede secundaire voorwaarden
		L: Ik zou bijvoorbeeld kunnen zeggen van, je wordt gezien als persoon in plaats van als werknemer. Dat kun je dan heel erg borgen met bijvoorbeeld een profiel.	Als persoon ipv als werknemer
		J: Ik vond sowieso wat je al zei van 'wij sturen een persoon in plaats van een profiel', dat vind ik wel een mooie gedachte.	Persoon ipv profiel
		L: over feesten en ieder jaar een festival en weet ik veel wat dan ook. Ti: Het zou voor mij in ieder geval wel de reden zijn voor dat ik ga voor dit bedrijf in plaats van voor dat bedrijf.	Feesten, ieder jaar festival
		L: Dus dat is een beetje de unieke waarde, wat wil je geven, wil je een familiegevoel geven, wil je vrienden geven of wil je gewoon een werkplaats geven.	Familiegevoel, vrienden of werkplaats
		L: Of dat je zegt dat de evenementen zoals jullie met je pop-up evenementen dat je zegt dat altijd de laatste dag voor de werknemers is. Dat je nog een extra dag organiseert voor de werknemers.	Extra dag pop-up restaurant voor werknemers
		Me: Ja, qua gezelligheid, afwisseling, elke keer wat anders en elke keer een nieuwe plek	Gezelligheid, afwisseling
		L: Uhm, nou bij Mise en Place kun je bijvoorbeeld ook doorleren. T: Dat je ze hun eigen studieplan kunt aanbieden? M: Maar ook workshops bijvoorbeeld, als bijvoorbeeld cocktailshaker. J: De XO academy. J: Nou ja als je ze meer vaardigheden leert, kun je ze ook voor een hoger tarief wegzetten.	Doorleren, studieplan, workshops
		RJ: Dan moeten wij er alleen voor zorgen, niet iedereen kan bij ons passen. Dat heeft niets te maken met groot, lang, knap, lelijk, dik, dat heeft te maken met de energie	Energievolle mensen
		RJ: Maar minimum CAO en dan plus 10%, ik noem maar even wat. J: Als je je verplaatst daarin: waar ben je tevreden mee, wat zou je willen verdienen of ben je tevreden met het minimum loon? RJ: Dus een USP moeten zeggen: we betalen meer dan het CAO.	Hoger loon dan minimum CAO

Channels	Clients	RJ: Als je al die USP's gewoon in een top 10 of top 20 borgt of een top 5 en daar onder hangen nog 3 topics met drie hoofdlijnen, dan kun je zeggen van 'jo, dit zijn de USP's, daar maken we dan een heel mooi boekmerkje van en daar gaan we gewoon de boer mee op. Zeg je: 'jongens, wij zijn de winnaars in de markt, wij hebben de juiste mensen'.	Boekmerkje en gaan
	Employees	RJ: Coolblue doet dat, die hebben hele leuke bedrijven, als je daar gewoon vacatures leest jonge, dan wil je er bijna gaan werken, heel tof. Tony's Choclonely is natuurlijk een heel mooi bedrijf, hoe die vacatures optuigt, vind ik fantastisch. Dat contract ook van Tony's Choclonely	Leuke vacatures en contracten
		RJ: Misschien moet je wel iets voor de studenten op de fiets verzinnen, qua activatie, dat je bijvoorbeeld een hoesje over iedereens zadel doet of in de spaken, dat je zegt van 'nou, dit zijn de winnaars'.	Activatie met fiets assecoires: hoes over zadel, iets in spaken, dikke bel
		RJ: Guerilla-marketing in Enschede, ooh hij werkt ook voor XO Hospitality? Hoe kan ik dat zien, nou door weet ik veel, fluoriserende zadel dingetje of zo. Een fucking dikke bel, zo van Beep, of weet ik veel wat.	
Customer Relationships	Clients	RJ: Je mag ze ook beoordelen he. Het is een soort Facebook.	Beoordelen van personeel
	Employees	RJ: En misschien moet je wel wat dingen optuigen als KPI's: als je zoveel gewerkt hebt, dat je een plakkertje krijgt. Op een soort bonuskaart en met die bonuskaart krijg je een Thuis met Spelen box of een fles wijn opgestuurd. dan bouw je een soort puntensysteem op voor loyaliteits programma, voor je medewerkers. Incentives.	Loyaliteitsprogramma
		RJ: Kijk, de werknemer van de maand moet gewoon naar Ibiza vliegen, vind ik. Weet je wat ik zeg, ga je naar het pannenkoekenhuis om de hoek, dat is ook niet wat.	Prijs tegenover inzet
Revenue Streams	Clients	J: Nou ja als je ze meer vaardigheden leert, kun je ze ook voor een hoger tarief wegzetten.	Meer vaardigheden is hoger tarief
		RJ: Je zoekt eigenlijk gewoon het juiste koppie op de juiste plek bij het event. Dat mag ook een euro of twee meer kosten. Want waar maak je anders het verschil in het speelveld van uitzendkrachten, is allemaal op basis van prijs. Nou, daar moet je weg van blijven	Juiste koppie bij juiste event = euro of 2 meer
		L: want qua betaling voor meer expertise, kost dat ook meer.	Expertise kost meer
Resources	Physical	RJ: Gewoon goede strakke shirtjes, mooi getailleerd.	Getailleerde shirtjes
		RJ: Niet zo met een petje, of misschien wel een petje, maar dan ook allemaal, maar niet zo'n MacDonalds petje, gewoon een fijne Baseballpet. Met allemaal 'de koning' erop ofzo en een capuchontrui getailleerd, gewoon toffe dingen.	Baseballpetjes, Capuchontrui met 'de koning' erop

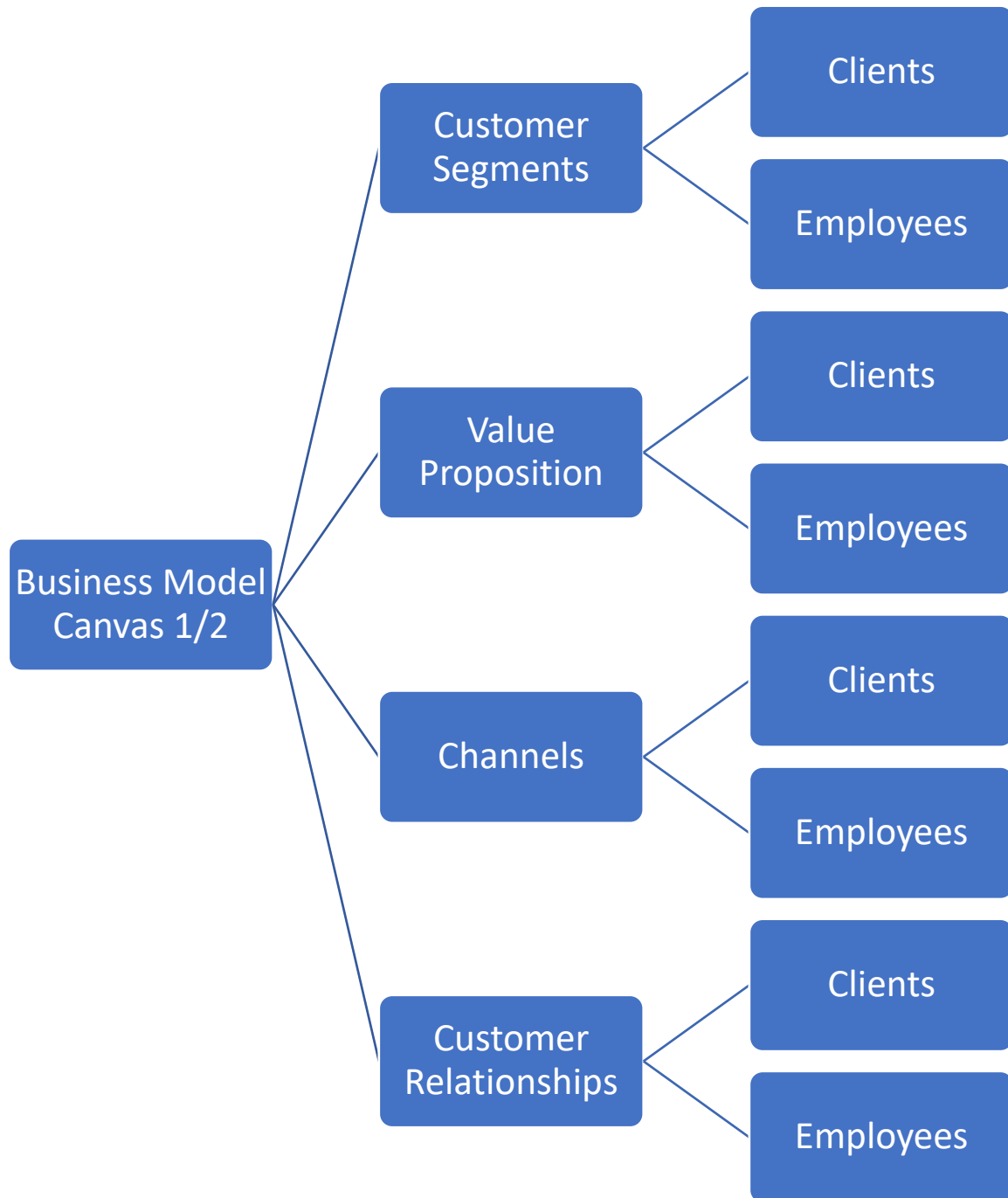
		RJ: Ze hebben allemaal een zweedbandje om, waarom, omdat we allemaal keihard werken.	Zweedbandjes
	Intellectual	M: Ja, ik zou zeggen, zie het meer als een soort van Facebook of een soort van LinkedIn profiel dat je zeg maar door heel Nederland hebt en dat je dan zegt van 'oké, ik heb een hostesse nodig', moet blond zijn, moet met een dienblad kunnen lopen en vriendelijk voor de mens zijn. Dat jij dan bij wijze van spreken 30 in gebied Rotterdam hebt en dan zegt van 'oké jij moet dan en daar werken'. Maar dan krijg je wel weer dat je diegene niet per se kent, dat het meer een nummer is van oké, we sturen nummer 300 daarnaartoe.	Soort Facebook of LinkedIn
		RJ: We hebben een systeem, software systeem moeten we al gaan borgen.	Software systeem
		RJ: dikke website. Dus ik zie ook een hele frisse website voor me, waar je heel dynamisch, kunnen we gewoon jatten van andere bedrijven.	Dynamische website
	Human	RJ: misschien één poppetje die hier één of twee dagen aandacht aan geeft	0,4 Fte
	Financial	RJ: Alleen ontwikkelingskosten heb je: dikke website, dit goed voor elkaar, misschien één poppetje die hier één of twee dagen aandacht aan geeft he.	Ontwikkelingskosten
Key Activities		L: het begint denk ik sowieso al bij het aannemen van mensen, dat je echt kijkt van, passen zij binnen Brood met Spelen of binnen XO eigenlijk.	Aannemen van passende
		RJ: Dus echt gewoon een soort briefing, een 3.0 briefing, online via Zoom met een marketeer met de mensen die komen werken.	Briefen van werknemers
Key Partnerships		RJ: Weet je, het is niet altijd alleen maar op vrouwen georiënteerd, het is veel breder. We hebben gewoon echt skills. En als we dat niet hebben, dan werken we met een partij die dat wel hebben. Dus wil jij een hele leuke vent die je iets over whisky of iets over wijn kan vertellen, dan kan dat ook. We hebben iemand over de etiquette, hoe je een tafel dekt, hebben we ook. Die huren we in. Dus we hebben partners die ook winnaars zijn in de markt.	Partners met specialistisch personeel
		RJ: En misschien moeten we wel gaan samenwerken met Nike he. Als er iemand gemiddeld 2 keer of 3 keer in de week werkt, krijgt ie mooie Nikes, gepersonaliseerd.	Nike
		RJ: lekker spijkerbroekje kunnen weer voor G-star gaan werken als dat je klant is. Allemaal winnaars, moeten er allemaal goed uitzien en we komen er aan.	G-star
Cost Structure	Variabel	J: Dus zo heb je dan wel het Twentse profiel zeg maar, dan weet je nog wie je hebt, alleen zoek je ze wel lokaal. Puur voor de reiskosten. Ze kunnen ook allemaal vanuit Twente komen, maar dan moeten er reiskosten worden betaald.	Reiskosten
		RJ: Bundelen van mensen, je hebt geen kosten als je geen omzet hebt. Alleen ontwikkelingskosten heb je: dikke website, dit goed voor elkaar, misschien één poppetje die hier één of twee dagen aandacht aan geeft he.	Ontwikkelingskosten

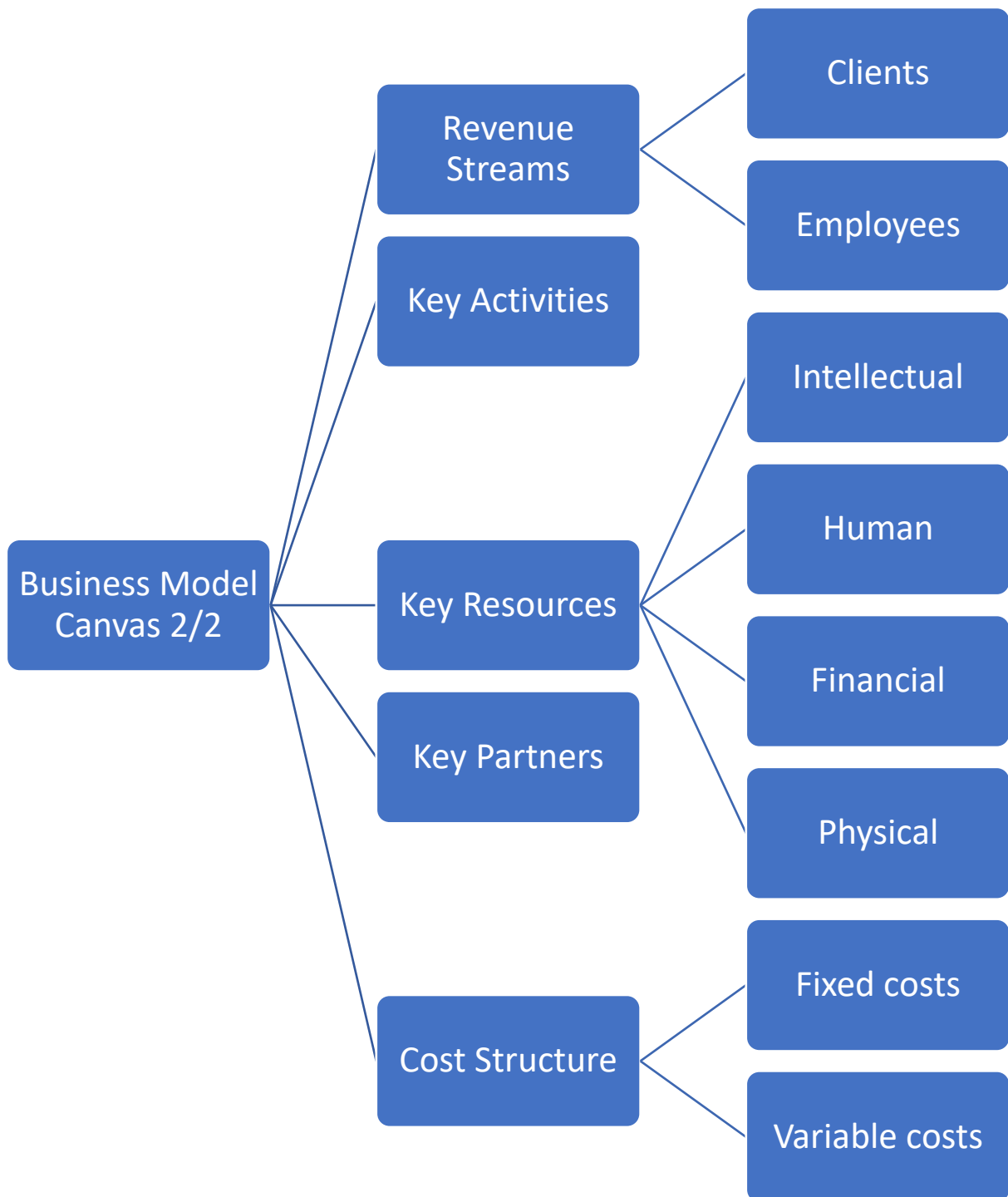
		RJ: Uiteindelijk er is altijd een minimale CAO die je wel moet aantikken.	Minimale CAO per werknemer
--	--	---	----------------------------

Appendix 4: Business Model Canvas Brainstorm Brood met Spelen



Appendix 5: Operationalisation tree competitors





Appendix 6: Interview guide competitors

As the interviews will be in Dutch, the questions are written down in Dutch.

Buildingblock 1: Customer Segments

- Wat zijn de grootste segmenten aan opdrachtgevers in het bedrijf?
- Wat zijn de grootste segmenten aan werknemers in het bedrijf?

Buildingblock 2: Value Proposition

- Wat is de unieke waarde die het bedrijf geeft aan de opdrachtgevers?
- Wat is de unieke waarde die het bedrijf geeft aan de werknemers?

Buildingblock 3: Channels

- Via welke kanalen komen, blijven en gaan opdrachtgevers bij het bedrijf?
- Via welke kanalen komen, blijven en gaan werknemers bij het bedrijf?

Buildingblock 4: Customer Relationships

- Wat voor soort relatie is er met de opdrachtgevers?
- Wat voor soort relatie is er met de werknemers?

Buildingblock 5: Revenue Streams

- Welke inkomsten komen van opdrachtgevers?
- Welke inkomsten komen van werknemers?

Buildingblock 6: Key Resources

- Welke intellectuele resources zijn er nodig om het bedrijf te kunnen runnen?
- Hoeveel mensen zijn er nodig om het bedrijf te kunnen runnen?
- Hoeveel geld is er nodig om het bedrijf te kunnen runnen?
- Welke fysieke resources zijn er nodig om het bedrijf te kunnen runnen?

Buildingblock 7: Key activities

- Welke activiteiten doen de medewerkers (op kantoor) in het bedrijf?

Buildingblock 8: Key partners

- Welke bedrijven zijn er nodig om het bedrijf te kunnen runnen?

Buildingblock 9: Cost structure

- Welke vaste kosten zijn er om het bedrijf te kunnen runnen?
- Welke variabele kosten worden er gemaakt om het bedrijf te kunnen runnen?

Appendix 7: Interview Your Bartender

Interviewer: Lisa Krus

Interviewee: Maikel Demmers

Date: 21-10-2020

L: Nou, ik wilde eigenlijk dit interview houden omdat ik dus een horeca uitzendbureau ga opzetten voor Brood met Spelen. En hoe ik dat ga doen, dat ga ik doen aan de hand van het Business Model Canvas. Ken je dat? (Nee). Het is best wel leuk om ook voor jezelf op te zetten, dus wie weet met de informatie die ik jou ga vragen kun je dat voor jezelf ook weer invullen, dus dat is best wel leuk. Maar een Business Model Canvas is eigenlijk 9 Building Blocks, dus blokken, waar het hele bedrijf uit bestaat. En als je dat van tevoren voor jezelf al duidelijk hebt, dan weet je precies wat je nodig hebt en wat je in je bedrijf eigenlijk aan waarde toevoegt. En wat ik dus wil doen is eigenlijk in dit interview vragen naar hoe je bent begonnen en dat soort dingen, maar ook waar staat je bedrijf op dit moment, wat is de waarde die je toevoegt en daarnaast hoe denk je dat je in de toekomst gaat ontwikkelen. Ook al heb je daar net ook al wel wat over verteld natuurlijk, maar even voor de record even kijken of we daar nog iets mee kunnen. En dan laat ik jou later denk ik sowieso wel weten wat ik ermee heb gedaan en hoe ik het heb gedaan. Dus ik wil beginnen met het verleden. Dus eigenlijk wil ik wel graag weten: waarom heb jij een horeca uitzendbureau opgezet?

M: Waarom. Nou, ik denk dat ik een horeca uitzendbureau ben begonnen omdat ik merkte in mijn beleving en mijn ervaring, ik heb dan uiteindelijk wat is het, 10 jaar voor een baas gewerkt, daar merkte ik steeds in dat horeca bedrijven continue op zoek waren naar kwalitatief personeel. En de vraag werd ook steeds meer aan mij van: wil je niet hier achter de bar staan of kun je niet hier meehelpen met een cateringklus. Eigenlijk is het balletje zo gaan rollen, omdat ik het ten eerste leuk vond, het leuk vond om andere bedrijven te gaan helpen, maar ook om mijn filosofie of hoe ik erover denk is om zo goed mogelijk personeel ergens neer te zetten die aansluit bij het bedrijf.

L: Oké, dus dat is hoe jij erover denkt, als in, je wil graag zo goed mogelijk mensen ergens aansluiten.

M: Nou ja, een helpende hand zijn voor een horeca bedrijf. Maar ook gewoon kwalitatief goed personeel neerzetten, niet gewoon klakkeloos bijvoorbeeld mensen aannemen en ervan uitgaan van jij kunt dat en ik zet jou daar neer en dan achteraf te horen krijgen van, diegene kon nog niet eens tappen, of diegene kon het niet.

L: Precies, ja. Oké, wat heb jij moeten doen om uiteindelijk dit horeca bureau te bezitten? En hoe heet het?

M: Wat heb ik hiervoor moeten doen.. Hoe heet het.. Ja, dat is een goede. Wat heb ik hiervoor moeten doen. Eigenlijk heel eerlijk gezegd, het klinkt een beetje raar maar eigenlijk heb ik er niet heel veel voor moeten doen voordat ik gevraagd ben, ik ben natuurlijk op een gegeven moment zelf gevraagd, dus ik zelf. Dat komt mede doordat je natuurlijk in de horeca best snel contacten legt. Je leert mensen kennen, je leert eigenaren kennen van andere bedrijven waar je komt. Ik denk dat voor mij eigenlijk zo het balletje ging rollen doordat ik veel mensen ken en heel veel contacten heb opgedaan. En langzamerhand van daaruit word je dan steeds vaker gevraagd eigenlijk.

L: Hmm hmm, maar dat is voornamelijk vanuit jezelf, als in voor jezelf gevraagd bent.

M: Ja, vanuit dat ik zelf gevraagd ben is uiteindelijk mijn bedrijfje Your Bartender ontstaan.

L: En wat heb je wettelijk gezien moeten doen om uiteindelijk een entiteit te hebben?

M: Uiteindelijk wat je wettelijk gezien moet doen is dat je je inschrijft bij de KvK. Daar meld je je aan en dan ga je op gesprek. In ieder geval in mijn periode ging je daar op gesprek, ik weet niet hoe ze dat tegenwoordig doen. Ik moest op gesprek komen en had daar een afspraak gemaakt en dan schrijf je jezelf in en dan krijg je eigenlijk al je gebeuren dat je moet hebben en heb je een BTW-nummer. En dan ben je eigenlijk als starter een bedrijf nadat je je hebt aangemeld bij de KvK. Dat is wat je wettelijk ervoor moet doen en hoe ik ermee begonnen ben is dus eigenlijk doordat ik al in de horeca werkte en steeds meer contacten krijgt. En als je eenmaal goed genoeg bent of goed bent dan merk je eigenlijk dat mensen ongeacht of je al voor een bedrijf werkt waar je dan werkt, heel snel de vraag krijgt van kun je niet eens een keer bij mij werken of kun je niet eens dat doen.

L: Ja precies.

M: Dat merkte ik in ieder geval voor mij, of voor YourBartender merkte ik dat gewoon.

L: En heb je dan ook rekening moeten houden met bepaalde regels of wetgevingen ofzo?

M: Je belastingaangifte. Dus je hebt 4 kwartalen, bestaat uit 3 maanden. Dus dan kun je bijvoorbeeld zeggen je hebt januari, februari en maart. In die maanden kun je bijvoorbeeld zeggen je stuurt al je facturen, krijg je al je facturen, al je bonnetjes en al je kosten, die krijg je dan. En dan mag je in de maand April, doe je aangifte. En die moet aan het eind van April binnen zijn. Die regeltjes zijn erbij gekomen.

L: En voor horeca uitzendbureaus specifiek?

M: Ja, je verzekering. Je verzekeringen natuurlijk voor je personeel, als het personeel wat kapot maakt dan ben je natuurlijk wel als bedrijf aansprakelijk. Het is een beetje afhankelijk van hoe je het bekijkt, hoe je het eigenlijk de eerste periode of de eerste jaren aan gaat pakken. Kijk ik heb het natuurlijk aangepakt om een payroll bedrijf in handen te nemen. Dat is dus een bedrijf dat deed alle salaris administratie, ziektekosten, ja. Noem het maar op wat er bij een normaal bedrijf ook komt kijken, dan doen zij voor mij. Maar dat heb ik toen ook die tijd overwogen, waarom heb ik dat overwogen, dat heb ik overwogen omdat, je bent startende. En je bent startende en dan is het lastig om gelijk personeel in eigen dienst te nemen. En daar bedoel ik mee te zeggen, als je gelijk personeel in eigen dienst hebt, dan zitten er veel meer haken en ogen aan, waar je eigenlijk aan moet denken dan als je eerst begint met een payroll bedrijf.

L: Zoals?

M: Nou je hebt heel veel, eigenlijk kan je het zo zien, bij het payroll bedrijf was eigenlijk alles all-in. Dus ik betaalde over mijn brutosalaris een percentage wat ik betaalde aan het payroll bedrijf. En dan regelde het payroll bedrijf in principe alle juridische dingen qua contracten, regelden de ziektekosten als er eventueel wat gebeurt, dat soort dingen. Dat werd dan geregeld door het payroll bedrijf en je hebt dan verschillende soorten payroll bedrijven wat je dan voor dingen afsprekt wat je wel en niet wilt. En wat ik merkte waar je nu langzaam naartoe komt, is als je uiteindelijk veel groter gaat worden. Dan wordt het payroll bedrijf veel minder aantrekkelijk, uiteindelijk alles in eigen beheer nemen is dan aantrekkelijker.

L: Dus hoe groter je wordt, hoe meer je zelf..

M: Hoe groter je wordt, hoe meer je eigenlijk persoonlijk zelf en wat ik dan wel meer van mijn zwager heb gehoord, die heeft ook een eigen bedrijf, ik heb nu alles in eigen beheer zei die. Want hij zei ik word nu zo groot, dan is het niet meer rendabel om een payroll bedrijf te betalen. Dan betaal je boven op je bruto uurloon een x percentage, bovenop, dat is voor het payroll bedrijf. Die x percentage kan ook bijvoorbeeld naar beneden qua kosten en dan heb je in principe je eigen personeel in eigen beheer.

L: Ja, precies. Oké. Dan gaan we beginnen met het Business Model Canvas. Als eerste hebben we het dan over de klanten, de klantsegmenten. Nu ben ik er zelf natuurlijk ook een beetje ingedoken, dus ik weet dat er 2 klanten zijn eigenlijk in een horeca uitzendbureau: dat zijn de mensen die voor jou werken en de bedrijven waar jij de klussen naartoe brengt.

M: Opdrachtgevers.

L: Opdrachtgevers inderdaad. Ja ik heb alles in het engels, dus soms ben ik nog een beetje aan het zoeken naar de woorden. Dus ik wilde graag weten voor allebei: wie zijn die klanten voor jou? Dus dan kunnen we beginnen met één van de twee, dat zijn de Opdrachtgevers.

M: Hoe ik die ken?

L: Over het algemeen of specifiek, maakt niet uit. Wie zijn dan de opdrachtgevers? Zijn dat dan bedrijven of particulieren, of grote horeca zaken of juist zaken die normaal geen horeca doen maar die jou dan inhuren. Zo een beetje.

M: Ja, ik heb eigenlijk van alles wel iets binnen Your Bartender. Ik heb grote horeca-bedrijven, ik heb catering bedrijven, ik heb particulieren. En particulieren is meer gericht op nou ja, de cocktailklussen die ik dan doe. Dus dat zijn mensen die, nou ja, voor een feestje een bruiloft bijvoorbeeld. Of voor een feestje en iemand die is 50 geworden en die wil een bar achter in de tuin hebben. Dat schuif ik een beetje onder particulier. Ja, dus eigenlijk wat je zegt, heb ik eigenlijk binnen Your Bartender wel van alles en nog wat eigenlijk. Het is niet zo dat er specifiek dát restaurant maar is. Ik heb ook wel een discotheek. Min of meer is dat een zalencentrum, dat is beter want dan heb je gewoon bruiloften, feesten, partijen, discotheekavonden, bijeenkomsten. Cateringbedrijven is vaak van alles en nog wat, 9 van de 10 keer op locatie gewoon. Voetbalstadions hebben we dan wel, de business lounge, dat is ook wel een specifiek iets.

L: Maar ook restaurants eigenlijk?

M: Ja. Op dit moment nog niet heel veel. Maar de voornaamste afname is toch wel caterings en discotheeken of ja zalencentrums en particulieren.

L: Ja, dus die drie.

M: Dat zijn wel voor mij op dit moment wel de core business eigenlijk.

L: Ja, daar richt jij jezelf op.

M: Ja op dit moment zijn dat wel de dingen waar je op dit moment het meeste werk uit kunt halen. De bedrijven die één avond 4, 5 of 6 man nodig hebben. En vaak is het op een restaurant of zo wel vaak één of twee. Dus dan lig je uitzendvermogen veel lager dan wanneer je evenementen pakt of zalencentrums of cateringen. Dus de core business voor mij is dan toch wel die drie dingen, en gewoon zalencentrums daar valt voor mij dan die drie dingen bij: discotheeken, alles onder 1 dak. Catering is gewoon heel erg divers, heel veel op locaties en dat kan gewoon heel veel zijn.

Particulieren dan schets je toch wel meer naar het feit van de cocktailcatering en daar komt ook wel bij de koffiewagen. Dat soort kleine dingetjes.

L: Ja precies. Oké. En qua de werknemers, waar richt jij je dan voornamelijk op? Wie heb jij in dienst?

M: Uhm, ja ik denk dat als we op dat punt daar komen denk ik dat alle mensen die ik op dit moment in dienst heb, is allemaal ontstaan uit de jaren dat ik in de horeca heb gewerkt eigenlijk. In vast dienstverband van een bedrijf. En wat ik wel het leuke eraan vind, dat zeg ik wel tegen meer mensen, ik heb eigenlijk mensen in dienst die het eigenlijk erbij doen. Die hebben naast dit hebben ze ook nog hun vaste baan waar ze hun normale standaard inkomen hebben. En dan is dit wat ze voor mij doen eigenlijk denk ik een beetje uit Goodwill, maar ook eigenlijk om gewoon iets voor erbij, iets voor de leuk. Dus op een zaterdagavond een keer achter de bar staan of op een zondagavond of een vrijdagavond een keer ergens bij een opdracht te staan voor een cateringklus of in een restaurant. Dat is op dit moment de groep, waar ik veel mensen uit put, dat zijn allemaal mensen die dit als erbij doen.

L: En heb je een specifieke leeftijd ofzo waar jij je op richt?

M: Uhm, nee. Ik ben daar in principe heel divers in, als iemand het leuk vindt om te doen dan, ja. Dan maakt mij de leeftijd eigenlijk, ja nou leeftijd, nee niet de specifieke leeftijd. Maar de doelgroep, of de leeftijd die op dit moment binnen mijn bedrijf is, is wel heel divers van 18 tot ik denk 35 zelfs wel. Dus die leeftijd is wel heel divers.

L: Ja, en een paar uitschieters daarboven. Zoals de vader van Liza toch?

M: Ja, René heb ik dan. Dat is een uitschieter. Ja volgens mij heb ik dan nog wel Jolien.

L: Hoe oud ben je zelf ook alweer?

M: 31...

L: Haha, je valt er nog tussen dan.

M: Ik val er nog tussen ja haha. Dat is eigenlijk de doelgroep.

L: Dus eigenlijk sta jij gewoon open voor mensen die het daarnaast gewoon leuk vinden om weer terug de horeca in te gaan, omdat ze altijd nog ja..

M: Ja je hoort toch van heel veel mensen die dat ooit hebben gedaan die dan toch zeggen van 'oh als je nog een keer wat nodig hebt en je hebt nog een klusje en ik zou kunnen, dan laat maar weten.

L: Ja precies. Leuk. Zo moet je ze aantrekken denk ik. Oké, uhm, wat doe jij dan, wat betekenen jij, welke unieke waarde heb jij voor de opdrachtgevers? Dus wat breng jij de opdrachtgevers?

M: Uhm. Ja ik schets het eigenlijk altijd een beetje naar prijs kwaliteit. Dus, wat bedoel ik daar eigenlijk mee, eigenlijk als je een product, ik schets het even naar een product, als jij iets koopt, heb jij een beeld erbij en heb jij een verwachtingspatroon erbij. Van ik koop dat product en dat kost zoveel en daar staat dit kwaliteit tegenover, dus dat gaat zoveel mee en dat kost dit bedrag en nou ja, mensen zeggen dat en dat en dat over het bedrijf. Dus het is gewoon een goed product. Dus eigenlijk weerschets ik dat ook naar het personeel wat ik wegzet. Ik wil personeel wegzetten, wat ze eigenlijk uitvragen dat krijgen ze ook. En dat weet ik ook van mijn eigen personeel, weet ik ook van stel we hebben voor zo'n discotheekavond van die stamper nodig die voor de hele avond even een feest ervan kunnen maken, dan ga ik niet aankloppen bij een personeelslid wat dan goed zou passen bij een restaurant. In de zin van, die weet hoe de regeltjes in elkaar steken met 'rechts inzetten', dat soort dingen. Dus eigenlijk als ik een aanvraag krijg van een opdrachtgever, dan vraag ik altijd van: wat voor soort opdracht is het, wat voor mensen heb je nodig en wat zijn de werkzaamheden die ze moeten doen. Als ik eigenlijk die punten krijg, dan gooi ik dat min of meer eigenlijk gewoon in de app, in een groepsapp wat ik eigenlijk heb. En daar wacht ik dan op een reactie. En mocht het hele specifieke werkzaamheden zijn of aanvragen zijn, dan ga ik mensen gewoon één op één vragen en dan weet ik gewoon of die kunnen ja of nee. Dus dat is eigenlijk waar ik wel het meeste voor sta, dus als ik een opdracht krijg van een opdrachtgever, dan zeg ik eigenlijk van, jij vraagt het en je krijgt het. Dat weerschets ik dan met prijs-kwaliteit. Dus je betaald er wel wat voor, maar dan kan ik je ook garanderen dat je wat krijgt.

L: En zit er dan ook verschil in qua, als er meerdere mensen, of als ze meer moeten kunnen, dat jij een hogere prijs vraagt dan?

M: Uhm, nee op dit moment niet. Ik merk in de branche waar ik in zit, merk ik wel heel erg uhm, dat de prijzen allemaal wel heel erg op één lijn liggen in de zin van dat alle uitzendbureaus eigenlijk wel gewoon één prijs vragen voor een personeelslid. En ik heb wel eens, in het begin heb ik wel gewerkt met twee tarieven, maar dan merkte ik op een gegeven moment wel dat bij heel veel opdrachtgevers daar op een gegeven moment wel spaak liep.

L: Zoals?

M: Nou dan zeiden ze bijvoorbeeld, diegene die, ik noem maar wat gekscherends, diegene is voor bijvoorbeeld het kelneren, met een dienblad lopen de hele avond door, vroeg ik dan bijvoorbeeld 25 euro voor en voor iemand achter een bar 22,50 ofzo, even zo een prijs gezegd. Dan krijg je heel gauw de vraag van ja, iemand van 22,50 zag die bijvoorbeeld ook wel even snel met een dienblad lopen

ofzo, ja dan zeg je waarom kan ik dat dan niet afnemen? Dus je krijgt heel snel, vond ik heel snel scheve gezichten met prijzen. En dat vond ik niet makkelijk met facturen sturen vond ik op een gegeven moment. Dan dacht ik weet je ik moet gewoon naar één prijs toegaan, waarin ik alles kan leveren. Dus zowel mensen die met een dienblad kunnen lopen, mensen die met achter een bar kunnen staan, eigenlijk allround. Ik dacht gewoon van ik moet naar één prijs toegaan en dat is gewoon een prijs waarvan ik denk dit is gewoon een prijs wat ik voor mijn werknemers wil hebben.

L: Ja, precies. Oke. En wat voor waarde heb jij voor de werknemers? Wat geef jij de werknemers?

M: Wat geef ik de werknemers..? Uhm, wat voor waarde ze voor mij hebben?

L: Nee, uhm, nee. Meer aan waarde geef jij de opdrachtgevers dat zij prijs-kwaliteit krijgen en dat zij goed personeel krijgen eigenlijk. Maar waarom werken de werknemers voor jou? Wat is de reden?

M: Wat de reden is dat ze eventueel voor mij zouden kiezen en niet voor een ander? Ja, ik denk grotendeels, dat is wel een goede. Ik denk dat het grotendeels persoonlijk met mijzelf te maken hebben, in de zin van, dat daar één, dat heeft met de persoonlijke ik te maken, dus hoe ik zelf ben. Maar ook denk ik een stukje goodwill vanuit de mensen.

L: Dat heeft met elkaar te maken denk ik dan?

M: Ja. Ik denk dat in de groep die ik nu heb, dat dat denk ik wel de twee grote factoren zijn.

L: Zou je dat zo willen houden? Of wil je naar iets anders?

M: Ja, nu zit je natuurlijk nog in, laten we het zo zeggen, in een vrij veilig gebied. In de zin van, je kent eigenlijk alle mensen. In de toekomst, ja gaat het natuurlijk, nou ja niet in de toekomst zo wil ik het eigenlijk niet zeggen. Als je groeit, dan maak je stappen en bij die stappen die je dan maakt, daar komen nieuwe mensen bij. En als je die mensen er dan bijkomen, is dat echt vooral in het wereldje van een uitzendbureau is dat zo dat je mensen dan echt moet vertrouwen. Nu heb ik natuurlijk vrij safe heel veel mensen die ik ken en ik weet natuurlijk wat ze allemaal kunnen. Ga je nieuwe mensen aannemen, dan is het afwachten natuurlijk van wat ze kunnen.

L: En waarom zouden zij dan voor jou gaan kiezen denk je?

M: uhm, ja dat is een goede. Waarom zouden ze voor mij gaan kiezen. Uhm, dat is een hele goede vraag, dat ik daar eens even heel goed over na moet denken. Uhm, ik zou het zo één twee drie niet even.

L: Nou, ik kan met je meedenken, omdat ik natuurlijk voor jou werk, uit good will haha. Nee grapje. Wat jij tijdens ons eerste gesprek bijvoorbeeld zei was dat je wel graag goeie prijzen wil hebben omdat je vindt dat mensen onderbetaald worden. Dat zou een reden kunnen zijn. Dus weer die prijs kwaliteit. Maar ook, als ik jou zo hoor, dan hoor ik ook wel een stukje persoonlijke connectie ofzo. Eventueel zouden mensen ook kunnen denken, van nou ik zo ook wel voor iemand willen werken ofzo, dus die persoonlijke, dat houden, maar niet per se altijd voor hetzelfde bedrijf ofzo. Dus ik weet niet of dat ...

M: Ja, ik denk, als je dat zo zegt denk ik wel dat dat een punt is wat je zegt van ja. Dat stukje persoonlijk maken, het wat willen creëren als een soort van familie willen creëren, dus een grote groep willen creëren met uhm, met verschillende mensen zeg maar en ook met verschillende opdrachtgevers. En wat ik zelf dan ook wel leuk vindt, maar vind ik zelf leuk en ik denk dat ook wel veel mensen dat vinden is van, je hebt niet elke keer dezelfde opdrachtgevers. Dus dat maakt het denk ik ook wel gewoon heel divers.

L: En dat familie creëren, dat is iets wat jij leuk vindt? Zij moeten allemaal bij jouw grote familie komen?

M: Ja, laten we het zo zeggen, ik doe wel heel veel dingen vanuit, hoe zeg je dat, vanuit mijn gevoel. Maar ik merk ook wel dat, uhm, dat je daar best wel heel veel tijd en energie in moet steken, maar op den duur wat ik ook wel merk is van, krijg je daar ook wel veel dingen voor terug. En ik denk als jij zoiets kan creëren en ik denk ook wel door de jaren heen, van mensen vinden het niet leuk als ze een nummertje zijn. En mensen vinden het leuk als je, nou ja ik zeg niet als baas kun je natuurlijk niet iedereen spreken, maar als je mensen wel gewoon op de hoogte kan houden of een keer kan vragen hoe gaat het, echt het persoonlijke contact zou kunnen hebben, ik denk best wel dat je daarmee heel ver zou kunnen komen.

L: Want dat is ook een manier hoe jij nu met je werknemers omgaat? De persoonlijke contact?

M: Ja.

L: Dat is het volgende building block, dus een mooi rondje. Hoe onderhoud je dat persoonlijke contact dan?

M: Nou eigenlijk, is dat persoonlijke contact al met een aanvraag van de opdrachtgever. Dus gewoon dan is er al contact naar de mensen toe van, wie zou er kunnen werken. Dan zijn er contacten geweest, dan weet je wie er kunnen werken. En dan stuur ik vaak gewoon een paar dagen van tevoren een berichtje van 'jongens denk eraan, zus en zo moeten jullie werken en zo laat. Dit zijn de kledingvoorschriften, eigenlijke alle ins en outs van wat er eigenlijk moet gebeuren als ik er zelf niet

zou zijn en daarna ook nog gewoon weer het persoonlijke contact van hoe heb je het ervaren en hoe was het. Dus er blijft altijd wel een soort contact ontstaan door middel van de aanvraag en de na evaluatie. Van wat was wat je leuk vond.

L: Dus vooral na de tijd evalueren en navragen wat zij ervan vonden.

M: Ja, gewoon hoe was het, zijn er dingetjes waarvan je denkt van nou, wat kan er verbeterd worden? Puntjes zeg maar. En dat zijn dan puntjes niet zozeer vanuit mij zijnde, maar ook puntjes van wat ze zien bijvoorbeeld en wat er niet zo goed liep. Dat zijn dan puntjes die ik dan weer door kan geven aan de opdrachtgever eventueel als ze daar baat bij hebben.

L: Ja, precies. En dat contact gaat voornamelijk via Whatsapp?

M: Of telefonisch.

L: Oké. Zijn er nog andere kanalen waarop jij contact hebt met de werknemers?

M: Nee dat is eigenlijk het voornaamste telefonisch of via de app. En mocht ik van werknemers horen van, ik ken die nog wel. Mensen die ik bijvoorbeeld niet ken maar wel met horeca ervaring. Ja dan kan het een keer zijn of via een telefoonnummer of uiteindelijk dat ze zeggen van kijk maar even op facebook. Maar ik ben het meeste voorstander van gewoon telefonisch. Dus echt wel gewoon het telefonisch contact.

L: Ja. En je hebt geen app ofzo?

M: Jawel ik heb een app, een groepsapp.

L: Een planningsapp ofzo, voor de werknemers?

M: Nee, eigenlijk heb ik gewoon een groepsapp en in die groepsapp komt eigenlijk uhm, daar komen alle opdrachten die ik binnenkrijg zet ik daar in en daarin kan iedereen dan reageren. Ik ben nog niet in zo'n ver stadium dat je eigenlijk zegt dat je met een planning kan werken of via de computer waar ze op kunnen kijken. Zo ver is het nog niet, laten we het zo zeggen, maar dat is iets voor in de toekomst. Laten we zo zeggen, voornamelijk waar ik het snelste berichten op krijg is gewoon zo'n groepsapp van 'jongens die en die datum heb ik zoveel mensen nodig, wie kan er?'.
L: Ja, oke. En hoe heb jij contact met je opdrachtgevers? Hoe is die relatie met je opdrachtgevers?

Laat ik het zo zeggen.

M: Vaak is het, 9 van de 10 keer is het vaak zo dat het a la minute is. Dan is het vaak altijd telefonisch. Dus dan telefonisch, met veel opdrachtgevers die ik goed ken krijg ik ook wel gewoon appjes met alles en ook wel de mail. Maar je merkt voornamelijk, wat ik dan weet, maar dat is dan voornamelijk omdat ik ook dan nog niet zo heel groot ben, maar ik merk voornamelijk omdat het dan wat klein is, merk ik dat de vraag dan binnenkomen via telefonisch: of ze bellen, of ze appen.

L: Ja, oké. En hoe ga jij met die opdrachtgevers om?

M: Dat is verschillend. En dat is ook wel weer een beetje van hoe ik zelf in elkaar zit. Gevoelsmatig is het altijd van dan tast ik een beetje af van wat voor soort mensen het zijn, wat voor soort opdrachtgever is het. Bij de ene is het gewoon heel makkelijk en heel relaxed, bij de ander is het wat zakelijker.

L: Dus je maakt wel onderscheid tussen de opdrachtgevers?

M: Ja, ik maak zeker wel onderscheid.

L: En hoe werkt dat?

M: Ja, goed. Dat werkt wel goed. Maar dat komt voornamelijk dan wat ik zelf ook zeg omdat ik het terugtrek naar wat voor soort type is het en ken ik diegene al ja of nee? Dat zijn we de dingen die ik aftast van wat voor soort opdrachtgever is het.

L: Ja, oké. Uhm, even kijken. Je hebt er al iets over verteld. Maar, hoe vinden de opdrachtgevers jou?

M: Uhm. Ja ik merk wel dat dat op Your Bartender gewoon wel heel, uhm hoe zeg je dat, ik merk wel bij de opdrachtgevers dat het wat ik uit willen stralen met het plaatje prijs kwaliteit, dat het wel terug gekoppeld krijg naar mij van oh fijn dat dat personeel is geweest. Ik vraag ook heel vaak aan het einde van de opdracht, dat de opdracht is geweest, vraag ik ook altijd van hoe is het gegaan, hoe is het geweest, was alles naar wens? Uhm, ja dan krijg je toch wel weer gewoon teruggekoppeld van dat het allemaal goed was. En dat ze allemaal zelfstandig aan het werk konden en ze wisten wat ze deden. Dus ik denk als ik dan vanuit de opdrachtgevers praat en wat ik allemaal hoor, is dat ze wel tevreden zijn over mij.

L: Ja. En hoe komen nieuwe opdrachtgevers bij jou? Als in, hoe vinden nieuwe opdrachtgevers jou en je bedrijf?

M: Ja dat is een goeie. Ik ben nu zeg maar, als ik het even goed beschrijf, ben ik twee jaar onderweg met YourBartender. Het eerste jaar heb ik gewoon gedaan via Facebook en heel erg mijn contacten en connecties. Zo heb ik eigenlijk de opdrachtgevers binnen gehaald. En ik ben in de tussentijd wel bezig gegaan met een website, dus dat mensen mij ook online kunnen vinden. Uhm, maar dan toch schets ik het weer terug naar toch wel mijn connecties en via via. En dan toch ook wel weer een goeie indruk achterlaten bij een bedrijf en dan ook wel een telefoontje krijgen van een ander bedrijf van, ik

hoorde dat je ook mensen verhuurde, personeel uitzend, kunnen we een keer een kop koffie doen of een afspraak inplannen. Dat zijn een paar opdrachtgevers die ik nu heb en nu langzamerhand binnen krijg zijn gewoon of vanuit mijn netwerk, of via via.

L: Dus mond op mond reclame veel. En hoe zit dat bij de werknemers?

M: Nou ja, toch wat we eigenlijk in het begin ook al zeiden, heel veel die ik al ken vanuit de horeca. En toch ook wel de vraag neerleggen bij de werknemers van kennen jullie nog mensen die het leuk vinden om in de horeca te werken. Of die het al doen maar die het erbij zouden willen doen. Of toevallig een berichtje krijgen van mensen van 'hey ik ken die nog, die heeft ook altijd in de horeca gewerkt en heeft nu een vaste baan, die vind het misschien in de toekomst ook wel leuk om af en toe wat klussen te doen'. Ja ik denk op dit moment wel via dat. Echt het werven van mensen heb ik eigenlijk ook nog niet echt, in het begin niet nodig gehad. Nu langzamerhand komt er wel een periode dat we dat langzamerhand wel nodig gaan hebben, dus dat we daar wel echt naar moeten gaan kijken om mensen te gaan leuken van 'vind je het leuk om...'

L: Ja. Heb je al een idee hoe je dat gaat doen dan?

M: Niet specifiek.

L: Nee, hoeft ook niet.

M: Nee, niet specifiek over nagedacht over hoe ik dat het beste weg wil gaan zetten. En dat komt denk ik omdat het natuurlijk nu ook omdat alles ja een beetje op zijn gat ligt. En de vraag is hoe lang gaat dat nog duren. Maar wat dat betreft is het wel zo dat we op dit moment achter de schermen wel bezig zijn om die stapjes langzamerhand uit te gaan zetten. Om te gaan kijken naar wat er allemaal haalbaar is.

L: Ja, leuk. Uhm, hoe krijg jij je inkomsten? Dat is het volgende blokje.

M: Hoe ik mijn inkomsten krijg?

L: Als in, krijg jij inkomsten van je werknemers?

M: krijg ik inkomsten van mijn werknemers?

L: Betalen zij jou iets? Nee tocht?

M: Nee, ik zit na te denken, sorry, dat is even een diepe vraag, maar wow, nee.

L: En vanuit je opdrachtgevers?

M: Ja, facturen. Of ja opdrachten in principe. En die opdrachten genereren weer aan dat je een factuur stuurt natuurlijk. Dus dat is dan de inkomsten die ik krijg vanuit de opdrachtgevers.

L: Ja, precies. Zijn het altijd dezelfde inkomstenstromen? Als in, ieder bedrijf heeft dezelfde kosten op de factuur?

M: Nee, dat verschilt nog wel. Dan praat je natuurlijk op de factuur praat je over: zitten er reiskosten aan vast? Ja of nee. Hoeveel personen? Dus dat verschilt wel.

L: Dus je krijgt, reiskosten factureer je?

M: Ja, maar dat is per opdrachtgever nog wel verschillend, want kijk wij zijn natuurlijk gevestigd hier in Deventer. Dus kijk als er een bedrijf komt hier uit Deventer en die heeft maandelijks of wekelijks zo veel mensen nodig en de grootste groep komt hier uit Deventer. Ja dan vind ik het persoonlijk suf om reiskosten te gaan vragen. Maar ga bijvoorbeeld naar een cateringbedrijf en je gaat bijvoorbeeld naar Zwolle toe. Ja dan praat je wel over reiskosten, want dan moeten we met een auto gaan rijden.

L: Dus dan kun je eigenlijk stellen dat Deventer je vertrekplaats is?

M: Ja.

L: Oké. En dan reiskosten en de hoeveelheid personen, maar voor ieder persoon vraag je wel dezelfde prijs bij alle bedrijven?

M: Ja. Dat is de prijs, dat is door twee jaar heen, dat is wel naar voren gekomen dat we altijd gewoon één prijs hanteren. En dan zeg ik nu misschien, zijn er altijd mogelijkheden om bepaalde prijzen af te spreken, maar dat is afhankelijk van de afname. Kijk als ik nu kijk ik zelf, als ik wekelijks weet dat er daar, noem het op 6 of 8 mensen heen gaan, wekelijks, dan is het natuurlijk heel wat anders dan als je bijvoorbeeld maar één keer in het jaar mensen afneemt. Daar zit bij mij persoonlijk wel verschil in. Maar we proberen zoveel mogelijk wel één prijs te hanteren.

L: Ja, precies ja. Wat voor verschil zou er dan in zitten? Als je wekelijks afneemt gaat de prijs dan juist omhoog of omlaag?

M: Dan zou de prijs in principe omlaag kunnen want dan heb je in principe een wekelijkse afname van zoveel personen, dus dan kun je zoveel personen werk bieden en dan genereer je in principe ook geld om uiteindelijk bepaalde dingen weer in evenwicht te kunnen trekken.

L: Ja, precies. En zijn er nog meer dingen die op een factuur komen te staan? Reiskosten, personeelskosten?

M: BTW. Ja in principe al je gegevens van je eigenlijk bedrijf. Dat is een BTW-nummer hoort daar tegenwoordig bij, die krijg je toegestuurd. Ja, BTW-nummer is een specifiek nummer die je krijgt vanuit de Belastingdienst, tegenwoordig is dat een soort identificatienummer dat erop moet staan. En

ja, wat er nog meer op moet staan is natuurlijk je bankrekeningnummer. Ja, kijk naar het feit, dat verschilt per horecabedrijf, van wanneer het horecabedrijf of je opdrachtgever je eigenlijk betaald. Dus binnen hoeveel dagen. Dat is verschillend. Dat is ook wat je afsprekt. Maar mijn streven is ernaar om eigenlijk binnen 2 weken of 14 dagen betaald te krijgen. Van de opdrachtgever.

L: Ja. Ná de klus?

M: Na de klus ja. Dus op de datum dat je factureert, dan 14 dagen verder. Dat is verschillend, want heel eerlijk gezegd, ik heb er ook een opdrachtgever tussen zitten die zegt, ik factureer pas binnen 30 dagen. Ja dat vind ik, heb ik nu ook met hem afgesproken, ja weet je, dat vind ik gewoon te laat. Ik heb ook gewoon personeel dat ik moet betalen en als ik in de maand september zoveel mensen wegzet, dan heb je pas die maand later, erop heb je pas je geld. Dat vind ik niet kunnen. Dus mijn streven is 14 dagen en mijn opdrachtgevers houden zich daar wel grotendeels aan. Maar dat is ook wat je afsprekt met je opdrachtgever.

L: Heb je ook een bepaald soort contract of zo die je tekent dan?

M: Ja, in principe maak je gewoon, niet een specifiek contract, maar ik maak wel afspraken met en over bepaalde punten. Dus betalingen, hoe ver ze van tevoren nog iets kunnen cancellen zonder kosten. Dus dat zijn echt specifieke dingen van wat je eigenlijk in kunt vullen die je zelf vindt en wilt.

L: Ja, oké. Wat gebruik jij aan fysieke producten, intellectuele producten, financiële producten en menselijke producten om het bedrijf draaiende te houden?

M: In principe is het gewoon, de laptop en de Ipad. Je telefoon.

L: Niet onbelangrijk. Vooral als je alles appt. Dat is sowieso fysiek. Heb je nog meer fysieke dingen?

M: Niet onbelangrijk inderdaad. Nee dat zijn eigenlijk wel de hoofdproducten waarmee je uiteindelijk iets op dit moment draaiende houdt natuurlijk.

L: En qua kleding bijvoorbeeld?

M: Is ook een fysiek product. Ja, heb ik, maar ik merk wel dat dat minder wordt gedragen in de zin van dat je vaak kleding krijgt van de opdrachtgever zelf. Dus dan kan je mensen wel kleding geven, maar dat uit zich niet in de uiting naar buiten. Ja als ze misschien aankomen, dus je zou kunnen zeggen dat jullie allemaal in een jas gaan of iets dergelijks, dat je dat allemaal aandoet naar een klus. Die jassen heb ik nog niet, ik heb wel T-shirts. Maar je merkt toch dat bij alle opdrachtgevers die ik heb dat het meestal gewoon een ff blouse is waar geen reclame op zit. Of een blouse krijgen vanuit de opdrachtgever.

L: Dus het is niet per se nodig.

M: Het is geen pre zeg maar.

L: Als je nog andere fysieke dingen hebt of bedenkt, dan hoor ik het graag. En intellectueel? Dat is bijvoorbeeld patent en dat soort dingen. Website, heb je dat?

M: ja daar zijn we nog mee bezig. Maar in principe leg je alleen eigenlijk je domeinnaam vast. En hoe de regeltjes verder allemaal zitten bij een website, dat laat ik over aan een website bouwer. Die weten precies hoe dat allemaal gaat. Dus daar hoeft je je soms ook helemaal niet in te verdiepen, dat laat ik doen laat maar zeggen. Maar echt verder op andere dingen patent leggen of dat soort dingen? Nee.

L: Je hebt jouw naam ook niet?

M: Nee, kost een hoop geld als je een patent laat leggen.

L: Ja, over geld gesproken... Heb je financiële middelen nodig om uiteindelijk je bedrijf te kunnen doen?

M: Uh, ja maar niet heel veel. In de zin van, omdat ik werk in principe vanuit huis, of startende vanuit huis. En uhm, ja ik ben begonnen bij de KVK was dat toen volgens mij gratis in mijn periode om dat aan te melden. Ja als je een website wil bouwen heb je geld nodig maar dat hoeft niet per se heel veel te zijn. Om een website te bouwen, vind ik zelf. Je hebt het wel nodig om het draaiende te houden, maar is dat zoals bij een winkel dat je per maand elke keer kosten maakt, nee.

L: Nee, oké. En aan menselijke kracht? Als in, om het bedrijf zelf draaiende te houden en niet per se de werknemers. Snap je?

M: Ja, dan heb je 'me'. Dat ben ik in principe op dit moment gewoon zelf.

L: Ja. En hoeveel uur werk jij eigenlijk?

M: Aan YourBartender? Ik denk zeker wel, dat als ik alles bij elkaar optel, twee dagen.

L: 16 uur dan? Of 48? Haha

M: Nee dat niet, 48, was het maar zo'n feest. Ik denk wel dat je gauw kunt gaan richting de 24 uur misschien wel. Dan reken je natuurlijk gewoon alles erbij, van telefoongesprekken, of uren dat je eventueel zelf hebt gewerkt, of facturatie, je Facebook onderhoud, je website onderhoud. Ik denk dat je daar wel in de fase waar ik nu in zit is het natuurlijk minder.

L: Oké. Je zei net iets heel snels, als in, je Facebook onderhoud, je werkt zelf, je doet allerlei dingen. Maar wat zijn die activiteiten die je altijd moet doen?

M: Qua Facebook is het gewoon altijd, op Facebook en Instagram post ik eigenlijk altijd de opdrachten. Dus een foto'tje met een tekst eronder van bij wat voor opdracht je bent of waar het is.

L: Voor wie post je die dan?

M: Voor wie ik die post? Uhm, eigenlijk post je die voor iedereen. Zodat iedereen weet wat je doet, opdrachtgevers weten wat je doet. Je kan daar vaak op terugvallen, van wat voor soort opdrachten heb je en dan dingen die je kan laten zien. Die dingen komen eigenlijk ook gewoon terug op je website. Alleen 9 van de 10 keer is facebook gewoon eigenlijk wat actueler en Instagram, dan je website.

L: Dus eigenlijk maak je een actueel portfolio van je opdrachten. Om..?

M: Min of meer wel ja. Om uiteindelijk te kunnen laten zien wat voor soort opdrachten. Kijk mensen gaan heel snel zoeken naar je, of het nou via google is of via Facebook, of via Instagram. Mensen gaan gewoon heel snel zoeken naar je en je merkt toch wel dat als je wel actief blijft op die platforms. Kijk bij google is het vaak dan als je ervoor zorgt dat je zulke goeie steekwoorden hebt dat je gewoon bovenaan komt te staan. Bij Facebook en Instagram is natuurlijk puur je continuïteit, dus wanneer post je dingen, is het elke dag wat? Is het 1 of 2 keer in de week wat?

L: Dus uiteindelijk voor potentiële opdrachtgevers post je dingen?

M: Uiteindelijk ja, in principe wel ja.

L: En ook voor potentiële werknemers dan?

M: Ja, om dan uiteindelijk ook aan te kunnen tonen van wat voor soort opdrachten de werknemers uitvoeren of doen. Waar ze komen, dat ze eigenlijk een soort kijkje in de keuken hebben van wat er allemaal gebeurt.

L: Ja. Dus Facebook en Instagram updaten is één van de activiteiten die je doet. Maar je belt ook zei je, dus dan bedoel je bellen met de opdrachtgevers en werknemers? Dus het contact onderhouden?

M: Ja.

L: En je zei ook dat je, nou ja, van tevoren stuur jij een berichtje naar alle werknemers. (Ja.) Waarom? Is dat een vaste taak ofzo of hoort dat altijd bij jou?

M: Ik vind het zelf altijd wel heel belangrijk dat de werknemers weten wat ze moeten doen, wat ze te wachten staat, wat voor soort feest het is of opdracht het is, laten we het zo zeggen. En dat ze eigenlijk zo goed mogelijk daarop voorbereid zijn.

L: Ja, dus sowieso voorbereiding. Alleen van de werknemers? Of stuur je ook een appje naar de opdrachtgevers?

M: Nee, 9 van de 10 keer krijg ik dan of een appje of telefonisch bericht met wat ze nodig hebben en op wat voor dag, wat voor soort iets het is, hoeveel mensen het zijn. Ja, zijn daar bepaalde dingen die ontbreken, dan bel ik. Dan bel ik gewoon terug en vraag ik, wat is de bedoeling? Wat voor soort mensen zoek je? Dat vind dan plaats en zodra dat plaats heeft gevonden, stuur ik een compleet, of nou ja compleet, stuur ik een algemeen berichtje in de zin van de hoofdpunten waar het is, wat voor datum, tijdstip en wat voor gasten. En wat voor soort feest. Dan verstuur ik dat en wacht ik daar dan op reactie en als dan alles compleet is stuur ik een, niet in dezelfde groepsapp, maar stuur ik iedereen persoonlijk een appje met daarin de rest van de info. Dus dan kun je denken aan het adres of waar het is of hoe het verder zit.

L: Ja, precies, oké. En als ze dan hebben gewerkt, na het werken, dan ben je bezig met ... evaluatie? Neem ik aan, ten minste als ik zo door het hele gesprek heen hoor, hoor ik vaak evaluatie?

M: Ja, dat vraag ik vaak, maar dat is een persoonlijk iets wat ik doe. Maar dan vraag ik gewoon de mensen van, 'hoe is het geweest?'. Ja van hoe het is geweest, wat vond je ervan, vond je het leuk ja of nee. Nou ja daar krijg je dan respons op terug. Van hoe ze het vonden, nog een keertje of voor mij liever dit werkt niet, liever ander werk. Ja dat evalueer je dan met hoe de dag of avond verder verlopen is en uiteindelijk vraag ik ook aan de opdrachtgever hoe de avond verlopen is, wat hij ervan vond en of hij het allemaal goed vond of alles naar wens was. En zo niet dan zeg ik altijd dan wil ik het ook graag horen want dan kan ik het ook terugkoppelen naar mijn mensen. En dat is nu misschien niet altijd bij elke opdracht zo. Want op een gegeven moment krijg je hetzelfde riedeltje terug, dus dan weet je gewoon van dat zit goed. Maar soms heb je een nieuwe opdrachtgever, dan zou ik dat in de eerste paar keren doen en als ik weet dat iets loopt en hij is daar verder tevreden over, dan ga ik het niet meer elke keer aan hem vragen, daar zit de opdrachtgever ook niet op te wachten. Dat vind ik soms ook zeurderig overkomen, van ja, hoe was het?

L: Ja, snap ik. Daarnaast hoorde ik je ook zeggen dat je facturen verstuurt. Wat heb je daarvoor nodig, als in, hoe maak je die facturen op?

M: Iedereen doet dat op zijn eigen manier, als in je hebt heel veel boekhoudingsprogrammas waar je dat in kunt doen. Ik ben nog van de oude stempel

L: En dat is?

M: Ik heb zeg maar, ik heb geen boekhoudprogramma, ik houd alles zelf bij via Excel. En mijn facturen zijn gewoon in principe PDF bestanden.

L: Maar die verstuur jij wel zelf?

M: Die verstuur ik wel zelf ja.

L: En hoe kom je dan bijvoorbeeld aan de uren van de gewerkte mensen?

M: Die vullen ze allemaal netjes in met een urenbriefje.

L: De werknemers?

M: Ja, de werknemers hebben een urenbriefje, die vullen het aan het einde van de dienst zelf in, die ondertekenen ze zelf en die laten ze ondertekenen door de desbetreffende leidinggevende die daar is. En als dat is gedaan krijgen wij het door middel van een foto via whatsapp, dat het gedaan is. Of ze kunnen het via de mail sturen, maar dat is in ieder geval wat ze zelf doen.

L: Dus als ik dat even mag samenvatten. Je begint dus met, of nou ja je bent altijd je Facebook en Instagram aan het updaten zodat je eventueel ..

M: Toekomstige opdrachtgevers binnen kan halen dat je een soort van portfolio hebt, ja.

L: Precies. En dan, je belt en appt mensen zodat je contact kan onderhouden en je appt mensen om de werknemers voor te bereiden. Je hebt een algemeen bericht naar je opdrachtgevers die je altijd even verstuurt voordat de opdracht ooit gaat beginnen. Na nieuwe opdrachtgevers heb je altijd een evaluatie met de nieuwe opdrachtgevers. En je stuurt altijd zelf facturen aan de hand van de urenbriefjes die de werknemers inleveren.

M: Ja.

L: Zijn er dan nog dingen die ik vergeet? Misschien überhaupt het werven van de werknemers van de opdrachten?

M: Ja, het werven, ja dat is afhankelijk dus van wat ik al zei, van wat voor soort opdracht is het. Is het heel specifiek dan benader ik mensen persoonlijk. Om de groepsapp heen. Weet ik dat het gewoon een opdracht is van nou, dat kan iedereen, dan stuur ik het gewoon wel in de groepsapp.

L: Ja precies. Maar je moet ze een soort van, matchen aan de opdracht, dat is ook een van jou key activiteiten, de taken die moeten gebeuren.

M: Ja, vind ik persoonlijk wel. Laat ik het zo zeggen, ik wil elk lid, zo goed mogelijk in hun eigen kracht zetten. En dat is misschien nu nog haalbaar, omdat je nu nog klein bent. Hoe dat straks in de toekomst zich uit gaat tekenen dat is een vraag. Maar of dat tegen die tijd kan, dat weet je niet. Maar het streven is om iedereen zo goed mogelijk in z'n kracht te zetten. En daar haalt iedereen denk ik ook het meeste energie uit. Ik kan wel iemand ergens neerzetten, wat diegene dan wel misschien niet helemaal kan en ook niet leuk vindt.

L: Zijn dat denk je dan de activiteiten waar jouw hele werkzaamheden uit bestaan?

M: Ja. Bij nieuwe opdrachtgevers is het misschien nog vaak, voordat daar iets plaatsvindt heb ik natuurlijk wel eerst een gesprek. Ik heb wel een afspraak met diegene van, wat voor bedrijf is het, wat gebeurt er in het bedrijf, eigenlijk een kleine soort achtergrond. Nou ja dan heb je een eerste gesprek gehad en dan heb je wat dingetjes op tafel neergelegd. En dan heb je eventueel nog een tweede gesprek om alles fine te tunen, de puntjes op de i te zetten, afspraken te maken. En als je die afspraken hebt gemaakt, dan zet je alles op papier en dan laat je het ondertekenen door allebei. Zodat je allebei alles zwart op wit hebt qua afspraken.

L: Ja. En hoe doe je dat met de werknemers? Wat moeten zij doen voordat ze bij jou werken?

M: Ja, in principe heb je gewoon een soort van sollicitatie, van tevoren. Bij veel mensen, in dit geval bij mij, heeft dat niet plaatsgevonden omdat ik ze allemaal al ken. Maar dat zijn wel de toekomstelingen die wel plaats gaan vinden als je mensen niet kent. Ik vind het altijd wel belangrijk om mensen te leren kennen in de zin van, wat voor soort iemand is het.

L: En aan de hand van een sollicitatie ga je uiteindelijk een...

M: Ja, ga je uiteindelijk een samenwerking aan. En vanuit die samenwerking kijk je uiteindelijk of het klikt, of het loopt. Dat weet je uiteindelijk toch niet uit het eerste gesprek.

L: Nee precies. Oké. Dat zijn denk je de meeste activiteiten?

M: Ja.

L: Oké. Nog twee blokken hoor, we zijn er bijna.

M: Is goed hoor.

L: De key partners gaan we het nu over hebben, als in met wie werk jij nu samen voor jouw bedrijf? En zonder die mensen of bedrijven kun jij niet je bedrijf draaiende houden. Dus welke partners heb je nodig om je bedrijf te kunnen runnen?

M: Dat zijn je opdrachtgevers.

L: Ja, dat zijn je klanten. Maar we zitten nu aan de andere kant.

M: Dus, als voorbeeld dan als ik een cocktailworkshop heb, heb ik een afspraak lopen met Wensink Events. Dus daar neem ik principe al je pakketten af. Dat kan ook zonder hem, maar de manier waarop ik nu samenwerk met hem, is dat wel de makkelijkste.

L: Voor inkoop van je cocktails?

M: Ja ik koop in principe gewoon pakketten bij hem in.

L: Oké en dat gaat dan eigenlijk juist heel erg om de particuliere evenementen toch?

M: Ja, of de zakelijke, dat kan natuurlijk ook. Ik sta ook op bedrijfsfeestjes.

L: Ja, precies.

M: Dus eigenlijk kan je het weer schetsen naar twee takken, ik bedoel particulariseren is heel erg gezien richting de feestjes thuis in de tuin of de workshops of de feestjes op locatie. De zakelijke kant is dan vaak, dan word je ingehuurd door een bedrijf om of op een feestje te staan of bij hun binnen te staan. Bij hun binnen het bedrijf. Dus dat is wel weer een beetje de particulier / zakelijke kant op.

L: Ja, want we hebben het tot nu toe eigenlijk heel erg gericht op het horeca uitzendbureau stuk, maar niet op het jouw cursussen en workshops die jij geeft – stuk. Dus vandaar dat ik eventjes daarover na zit te denken. En daarnaast, voor echt het uiteindelijke horeca uitzendbureau stuk? Hoorde ik de payroll bedrijf. Die heb je sowieso nodig toch? Als in, die gebruik je nu echt en zonder dat...

M: Ja, die gebruik ik nu. Maar daar gaat wel verandering in komen. Dat is wel een basis geweest dat ik dit wou en kon starten. In mijn beleving zeg maar, voor mij zelf.

L: En wat doen zij? De contracten voor de ?

M: Zij stellen de contracten op en de ziektekosten,

L: Ze doen niets met facturen?

M: Nee, dat doen ze niet. Eigenlijk kon je het gewoon zien, ze namen gewoon het hele plan omtrent een werknemer in eigen dienst, wat je normaal hebt, dat namen hun eigenlijk over. Dat moet ik even een keer teruglezen op wat ze precies zeggen.

L: Eigenlijk is de werknemer dan in dienst van de payroll?

M: Ja, soort van. Ze werken wel voor mij, het zijn mijn werknemers, alleen ik heb ze ondergebracht bij Payroll. Dus de salaris administratie, alles werd in principe opgeslagen daar bij payroll en payroll kon ze dus ook niet ontslaan of aannemen, dat deed ik allemaal zelf. Alleen het hele gebeuren omtrent het contract, salaris, salaris uitbetaling, alles wat daarbij komt kijken, een verzekering voor het personeel zelf, dat werd allemaal daar gedaan. Dus dan hoefde ik daar niet naar om te kijken, dan moest ik ze daar aanmelden, ik kon alles daarheen sturen qua uren, naar hun toe wat hun op de urenbriefje zetten, dat vulde ik daar in. En uiteindelijk werden hun daardoor door payroll uitbetaald.

L: Oké en zijn er meer partners of mensen of bedrijven waarmee jij samenwerkt dat je zonder die mensen of bedrijven, kan het bedrijf niet runnen?

M: De website bouwer. Dat is wel een key partner in de zin van, ja, ik heb geen verstand van websites bouwen.

L: Ja, precies.

M: Uhm, nee verder niet. Qua boekhouding doe ik alles zelf, hou ik alles zelf bij en doe ik alle aangiftes zelf. Dus ik heb niet echt een boekhouder in dienst. Ik doe veel zelf.

L: Ja, nou lekker toch. Heb je een naam voor die website bouwer? Of is dat gewoon iemand die je kent?

M: Nee, dat is iemand die ik ken.

L: Oké, gewoon een persoonlijke kennis. Oké. En het laatste stukje is de kosten. Dus hoeveel kost het om het bedrijf draaiende te houden?

M: Hoeveel kost het om het bedrijf draaiende te houden.

L: Ja. Nou ja, dat kun je indelen in fixed en variabel.

M: Vaste en variabele kosten.

L: Ja. Dus vaste kosten zijn bijvoorbeeld kosten die je altijd hebt, dus nou ja, personeelskosten kunnen vast zijn. Bijvoorbeeld jij, voor 16 uur per week ben jij een vaste kost. Of het gebouw waar je in zou zitten zou eventueel een vaste kost zijn met elektriciteit en blablabla. Dat zijn dan vaste kosten.

M: Nou ja, je hebt natuurlijk je vaste kosten zijn sowieso gewoon je internet en telefonie. Dat zijn sowieso vaste kosten. Daar draait in principe je bedrijf op, om bereikbaar te zijn en om naar buiten te kunnen treden, laat ik het zo zeggen. Ja dan heb je, wat je zegt, heb je de personeelskosten van uit mij zijnde. Dus ik zelf. Ja, je hebt natuurlijk een x-percentagewat je over je personeel betaald. Dat blijft gewoon een vast bedrag.

L: Voor Payroll?

M: Ja voor payroll ja. Kijk of ik nou 10 mensen wegzet, dan komt er in principe wel een percentage per personeelslid komt daar natuurlijk gewoon bovenop het brutoloon wat ik zei. Dus het percentage wat ik heb afgesproken, die blijft gewoon vast staan, dus die betaal ik hoe dan ook. Hoeveel personen ik in dienst heb, dat maakt in principe niet uit. En wat zo 1, 2, 3 nog meer vaste kosten zijn. Ik denk dat dat

zo'n beetje wel de vaste kosten zijn die ik nu heb. Omdat ik ook heel veel vanuit huis werk, dus ik heb eigenlijk niet zo heel veel kosten.

L: Nee prima. En, variabele kosten? Dat kunnen bijvoorbeeld de werknemers zijn, dat is altijd variabel hoeveel je er betaald natuurlijk.

M: Ja.

L: Ook eventuele reiskosten die jij maakt, of dat soort dingen een beetje.

M: Ja, sowieso wat jij zegt, sowieso het personeel. Uhm, reiskosten is ook variabel, want het is ook niet altijd, de ene keer wel en de andere keer niet.

L: Jij moet wat betalen? Als in, jij bent uiteindelijk de reiskosten kwijt vanuit het bedrijf?

M: Ja. Ik betaal in principe de werknemer en de reiskosten, wat ik al zei, is per opdrachtgever verschillend, in de zin van waar is de opdrachtgever gevestigd. Mocht dat wel krijgen krijg ik natuurlijk de reiskosten vanuit de opdrachtgever. Het is een beetje afhankelijk van wat je afsprekt. En we willen ook nog wel eens zeggen van, stel dat het zo'n grote opdrachtgever is en de prijs per personeelslid is zeg maar al zo gunstig en al afgesproken maar we krijgen geen reisvergoeding, dan wat ik al zeg, dan zou je nog eens kunnen zeggen van: 'weet je het is zo'n grote opdracht, die kunnen we dan wel binnenhalen.' En dan gewoon per auto, degene die dan rijdt krijgt gewoon de reiskosten.

L: Ja, precies.

M: Wat zijn nog meer variabele. In principe de facturen zijn variabel.

L: Ja, daar staan de personeelskosten en reiskosten op. Maar de factuur zelf kost jou niets om te maken toch?

M: Eigenlijk heb ik niet zo heel veel dingen allemaal. En vanuit mezelf omdat het allemaal nog, zeg maar in een kleinere fase is dan een groot bedrijf die heel veel mensen wegzet.

L: Moet je nog bepaalde bedragen afstaan vanuit je bedrijf ofzo?

M: BTW 21 procent.

L: Dat is vaste kosten of is dat variabel?

M: Nee, in principe is dat vaste kosten. Op de factuur bij mij staat dat altijd 21 procent BTW.

L: Dus het is altijd 21 %, maar het ligt eraan hoe hoog de kosten zijn, toch? Als in, hoe hoog jouw facturen zijn? Dus het varieert wel.

M: Ja, 21% is altijd wel vast. Want je ziet nog wel wat verschil daarin, want bijvoorbeeld als je een DJ bent, reken je 6% en nu tegenwoordig is dat 9%.

L: Dat is wel gek.

M: Ja dat was toen der tijd wat ik wel eens had bij verschillende DJ's, die rekenden wel eens 6 % BTW maar dan namen ze producten mee, daar rekenden ze 21%. Omdat je producten meeneemt. Maar ik reken standaard altijd 21% BTW.

L: Oké. Dat zijn denk je de kosten?

M: Ja, wat ik op dit moment zo even weet.

L: Ja, oké. Wil jij mij vertellen hoeveel je je werknemers betaald?

M: Wil ik je dat vertellen? Off the record? Haha. Ja, dat is in principe wel variabel. Daar bedoel ik mee, dat is afhankelijk wat wij nu doen. Daar bedoel ik mee, dat is qua leeftijd, volgens mij heb ik op dit moment staan dat iemand boven de 21 €12,50 krijgt en iemand tussen de 18 en 21 is volgens mij €10,- en dat is het volgens mij wel zo'n beetje. Wordt het nog jonger, ja dan zit je heel gauw weer met je alcoholverkoop, dat mag in principe niet.

L: Dus ze moeten sowieso 18 jaar zijn?

M: Ja in principe wel, beginnen met 18. En dan heb ik het over bruto uurloon, geen netto.

L: Oké.

M: En ik weet dat daar ook weer heel erg straks, daarom zeg ik van dat nu heel goed aan het kijken ben om straks te gaan switchen, want ik betaal een x-percentag dus bovenop het uurloon, als ik bij payroll zit en die percentage vervalt straks natuurlijk als ik al het personeel in eigen beheer neem. Dan heb je wel weer je verzekeringen en dat soort dingen allemaal. Maar ik heb iemand gesproken die dat ook allemaal heeft gedaan, die heeft bij hetzelfde bedrijf als mij gezeten, bij payroll, en die is daarmee gestopt. Die heeft alles in eigen beheer genomen, en die zei een bedrag, ik dacht dat is wel een mooi bedrag als je dat aan het einde van het jaar over kan houden, laten we het zo zeggen. Dus dat is ook wel een beetje het nadeel van een payroll bedrijf. Het is wel handig dat je verder geen sores wilt hebben. Maar in eigen beheer misschien uiteindelijk als je veel groter bent en je personeelsbestand ook steeds groter wordt, is het misschien toch wel aantrekkelijk om uiteindelijk mensen in eigen dienst te hebben.

L: Hmm hmm. En mag ik jou ook vragen hoeveel je vraagt aan je opdrachtgevers?

M: €21,50

L: Altijd? Ja toch?

M: Ja.

L: Oké. Dankjewel. Top, dat was m. Dankjewel!

Appendix 8: Coding interview Your Bartender

Building Blocks	Category per building block	Question	Answer	Key words
Customer Segments	Clients	Dus ik wilde graag weten voor allebei: wie zijn die klanten voor jou? Dus dan kunnen we beginnen met één van de twee, dat zijn de Opdrachtgevers. Wie zijn dan de opdrachtgevers?	Ja, ik heb eigenlijk van alles wel iets binnen Your Bartender. Ik heb grote horeca-bedrijven, ik heb catering bedrijven, ik heb particulieren. Discotheken, min of meer is dat een zalencentrum, dat is beter want dan heb je gewoon bruiloften, feesten, partijen, discotheekavonden, bijeenkomsten. Cateringbedrijven is vaak van alles en nog wat, 9 van de 10 keer op locatie gewoon. Voetbalstadions hebben we dan wel, de business lounge, dat is ook wel een specifiek iets. Maar de voornaamste afname is toch wel caterings en discotheken of ja zalencentrums en particulieren.	horeca bedrijven, catering bedrijven, particulieren, zalencentra, voetbalstadions
	Employees	En qua de werknemers, waar richt jij je dan voornamelijk op? Wie heb jij in dienst?	En dan is dit wat ze voor mij doen eigenlijk denk ik een beetje uit Goodwill, maar ook eigenlijk om gewoon iets voor erbij, iets voor de leuk. Maar de doelgroep, of de leeftijd die op dit moment binnen mijn bedrijf is, is wel heel divers van 18 tot ik denk 35 zelfs wel.	18-35 jaar, voor de leuk/voor erbij, uit Goodwill
Value Proposition	Clients	Oké, uhm, wat doe jij dan, wat betekenen jij, welke unieke waarde heb jij voor de opdrachtgevers? Dus wat breng jij de opdrachtgevers?	Ik wil personeel wegzetten, wat ze eigenlijk uitvragen dat krijgen ze ook. Dat weerschets ik dan met prijs-kwaliteit. Dus je betaald er wel wat voor, maar dan kan ik je ook garanderen dat je wat krijgt. Ik dacht gewoon van ik moet naar één prijs toegaan en dat is gewoon een prijs waarvan ik denk dit is gewoon een prijs wat ik voor mijn werknemers wil hebben.	Één prijs, kwalitatief personeel, vraag en aanbod komt overeen
	Employees	Maar waarom werken de werknemers voor jou? Wat is de reden?	Dat heeft met de persoonlijke ik te maken, dus hoe ik zelf ben. Maar ook denk ik een stukje goodwill vanuit de mensen.	Goodwill, voor Maikel

		Zou je dat zo willen houden? Of wil je naar iets anders? En waarom zouden zij dan voor jou gaan kiezen denk je?	Dat stukje persoonlijk maken, het wat willen creëren als een soort van familie willen creëren, dus een grote groep willen creëren met uhm, met verschillende mensen zeg maar en ook met verschillende opdrachtgevers.	persoonlijke connectie, familieband
Customer Relationships	Employees	Want dat is ook een manier hoe jij nu met je werknemers omgaat? De persoonlijke contact?	Ja.	persoonlijk contact
		Hoe onderhoud je dat persoonlijke contact dan?	Dus er blijft altijd wel een soort contact ontstaan door middel van de aanvraag en de na evaluatie.	aanvraag en na evaluatie
		Dus vooral na de tijd evalueren en navragen wat zij ervan vonden.	En dat zijn dan puntjes niet zozeer vanuit mij zijnde, maar ook puntjes van wat ze zien bijvoorbeeld en wat er niet zo goed liep. Dat zijn dan puntjes die ik dan weer door kan geven aan de opdrachtgever eventueel als ze daar baat bij hebben.	
		Zijn er nog andere kanalen waarop jij contact hebt met de werknemers?	Nee dat is eigenlijk het voornaamste telefonisch of via de app.	telefonisch of whatsapp
		En je hebt geen planningsapp ofzo, voor de werknemers?	Ik ben nog niet in zo'n ver stadium dat je eigenlijk zegt dat je met een planning kan werken of via de computer waar ze op kunnen kijken.	geen planningsapp
	Clients	En hoe heb jij contact met je opdrachtgevers? Hoe is die relatie met je opdrachtgevers?	Dus dan telefonisch, met veel opdrachtgevers die ik goed ken krijg ik ook wel gewoon appjes met alles en ook wel de mail.	Telefonisch, whatsapp of via mail
		En hoe ga jij met die opdrachtgevers om?	Gevoelsmatig is het altijd van dan tast ik een beetje af van wat voor soort mensen het zijn, wat voor soort opdrachtgever is het. Bij de ene is het gewoon heel makkelijk en heel relaxed, bij de ander is het wat zakelijker.	verschillend, gevoelsmatig
		Heb je ook een bepaald soort contract of zo die je tekent dan?	Ja, in principe maak je gewoon, niet een specifiek contract, maar ik maak wel afspraken met en over bepaalde punten. Dus betalingen, hoe ver ze van tevoren nog iets kunnen cancellen zonder kosten.	afspraken over betalingen en cancellen

Channels	Employees	Zijn er nog andere kanalen waarop jij contact hebt met de werknemers?	En mocht ik van werknemers horen van, ik ken die nog wel. Mensen die ik bijvoorbeeld niet ken maar wel met horeca ervaring. Ja dan kan het een keer zijn of via een telefoonnummer of uiteindelijk dat ze zeggen van kijk maar even op facebook.	via andere mensen
		En hoe zit dat bij de werknemers?	toch wat we eigenlijk in het begin ook al zeiden, heel veel die ik al ken vanuit de horeca. En toch ook wel de vraag neerleggen bij de werknemers van kennen jullie nog mensen die het leuk vinden om in de horeca te werken. Of die het al doen maar die het erbij zouden willen doen.	uit het netwerk
	Clients	En hoe komen nieuwe opdrachtgevers bij jou? Als in, hoe vinden nieuwe opdrachtgevers jou en je bedrijf?	Het eerste jaar heb ik gewoon gedaan via Facebook en heel erg mijn contacten en connecties. Vanuit mijn netwerk, of via via.	contacten, netwerk of via via
Revenue Streams	Clients	En zit er dan ook verschil in qua, als er meerdere mensen, of als ze meer moeten kunnen, dat jij een hogere prijs vraagt dan?	Nee op dit moment niet. in het begin heb ik wel gewerkt met twee tarieven. Je krijgt heel snel, vond ik heel snel scheve gezichten met prijzen. En dat vond ik niet makkelijk met facturen sturen vond ik op een gegeven moment. Ik dacht gewoon van ik moet naar één prijs toegaan en dat is gewoon een prijs waarvan ik denk dit is gewoon een prijs wat ik voor mijn werknemers wil hebben.	één prijs
		En vanuit je opdrachtgevers?	Ja, facturen. Of ja opdrachten in principe.	opdrachten
		Zijn het altijd dezelfde inkomstenstromen? Als in, ieder bedrijf heeft dezelfde kosten op de factuur?	Nee, dat verschilt nog wel. Dan praat je natuurlijk op de factuur praat je over: zitten er reiskosten aan vast? Ja of nee. Hoeveel personen? Dus dat verschilt wel.	reiskosten, aantal personen
		Reiskosten factureer je?	Ja, maar dat is per opdrachtgever nog wel verschillend, want kijk wij zijn natuurlijk gevestigd hier in Deventer.	
		Dus dan kun je eigenlijk stellen dat Deventer je vertrekplaats is?	Ja.	Reiskosten afhankelijk van reis vanuit Deventer

		Maar voor ieder persoon vraag je wel dezelfde prijs bij alle bedrijven?	Dat is de prijs, dat is door twee jaar heen, dat is wel naar voren gekomen dat we altijd gewoon één prijs hanteren.	
		En mag ik jou ook vragen hoeveel je vraagt aan je opdrachtgevers?	€ 21,50	21,5
	Werknemers	krijg jij inkomsten van je werknemers?	Nee.	
Key Activities		Maar wat zijn die activiteiten die je altijd moet doen?	Op Facebook en Instagram post ik eigenlijk altijd de opdrachten.	Facebook en Instagram
		Dus uiteindelijk voor potentiële opdrachtgevers post je dingen? En ook voor potentiële werknemers dan?	Uiteindelijk, ja, in principe wel ja. Ja, om dan uiteindelijk ook aan te kunnen tonen van wat voor soort opdrachten de werknemers uitvoeren of doen.	Portfolio voor werknemers en opdrachtgevers
		Maar je belt ook zei je, dus dan bedoel je bellen met de opdrachtgevers en werknemers? Dus het contact onderhouden?	Ja.	contact onderhouden
		van tevoren stuur jij een berichtje naar alle werknemers. (Ja.) Waarom? Is dat een vaste taak ofzo of hoort dat altijd bij jou?	Ik vind het zelf altijd wel heel belangrijk dat de werknemers weten wat ze moeten doen, wat ze te wachten staat, wat voor soort feest het is of opdracht het is, laten we het zo zeggen.	voorbereidingsbericht
		Dus sowieso voorbereiding. Alleen van de werknemers? Of stuur je ook een appje naar de opdrachtgevers?	Nee, 9 van de 10 keer krijg ik dan of een appje of telefonisch bericht met wat ze nodig hebben en op wat voor dag, wat voor soort iets het is, hoeveel mensen het zijn. Ja, zijn daar bepaalde dingen die ontbreken, dan bel ik. Dat vind dan plaats en zodra dat plaats heeft gevonden, stuur ik een compleet, of nou ja compleet, stuur ik een algemeen berichtje in de zin van de hoofdpunten waar het is, wat voor datum, tijdstip en wat voor gasten. En wat voor soort feest.	opdracht verduidelijken, personeel werven

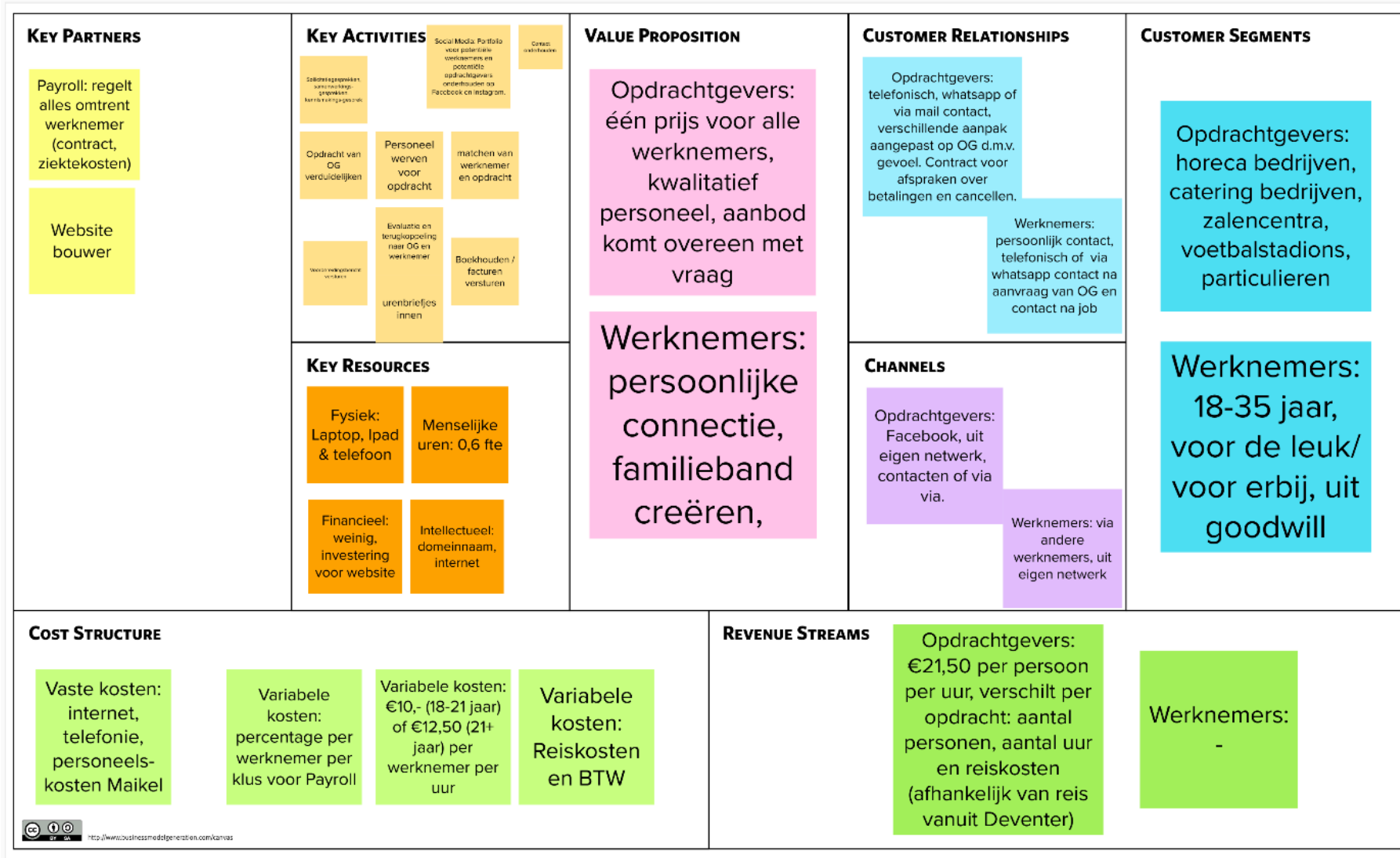
		En als ze dan hebben gewerkt, na het werken, dan ben je bezig met ... evaluatie?	Ja van hoe het is geweest, wat vond je ervan, vond je het leuk ja of nee. Nou ja daar krijg je dan respons op terug. Van hoe ze het vonden, nog een keertje of voor mij liever dit werkt niet, liever ander werk. Ja dat evalueer je dan met hoe de dag of avond verder verlopen is en uiteindelijk vraag ik ook aan de opdrachtgever hoe de avond verlopen is, wat hij ervan vond en of hij het allemaal goed vond of alles naar wens was. En dat is nu misschien niet altijd bij elke opdracht zo. Want op een gegeven moment krijg je hetzelfde riedeltje terug, dus dan weet je gewoon van dat zit goed.	evaluatie en terugkoppeling
		Daarnaast hoorde ik je ook zeggen dat je facturen verstuurt. Wat heb je daarvoor nodig, als in, hoe maak je die facturen op?	Iedereen doet dat op zijn eigen manier, als in je hebt heel veel boekhoudingsprogramma's waar je dat in kunt doen. Ik ben nog van de oude stempel.	boekhouden / facturen versturen
		En dat is?	Ik heb zeg maar, ik heb geen boekhoudprogramma, ik houd alles zelf bij via Excel. En mijn facturen zijn gewoon in principe PDF bestanden. Die verstuur ik wel zelf ja.	boekhouden
		En hoe kom je dan bijvoorbeeld aan de uren van de gewerkte mensen?	Die vullen ze allemaal netjes in met een urenbriefje. de werknemers hebben een urenbriefje, die vullen het aan het einde van de dienst zelf in, die ondertekenen ze zelf en die laten ze ondertekenen door de desbetreffende leidinggevende die daar is. En als dat is gedaan krijgen wij het door middel van een foto via whatsapp, dat het gedaan is. Of ze kunnen het via de mail sturen, maar dat is in ieder geval wat ze zelf doen.	urenbriefjes innen
		Zijn er dan nog dingen die ik vergeet? Misschien überhaupt het werven van de werknemers van de opdrachten?	Ja, het werven, ja dat is afhankelijk dus van wat ik al zei, van wat voor soort opdracht is het.	

		Maar je moet ze een soort van, matchen aan de opdracht, dat is ook een van jou key activities, de taken die moeten gebeuren.	Maar het streven is om iedereen zo goed mogelijk in z'n kracht te zetten. En daar haalt iedereen denk ik ook het meeste energie uit.	matchen van werknemer en opdracht
		Zijn dat denk je dan de activiteiten waar jouw hele werkzaamheden uit bestaan?	Bij nieuwe opdrachtgevers is het misschien nog vaak, voordat daar iets plaatsvindt heb ik natuurlijk wel eerst een gesprek. Ik heb wel een afspraak met diegene van, wat voor bedrijf is het, wat gebeurt er in het bedrijf, eigenlijk een kleine soort achtergrond. En dan heb je eventueel nog een tweede gesprek om alles fine te tunen, de puntjes op de i te zetten, afspraken te maken. En als je die afspraken hebt gemaakt, dan zet je alles op papier en dan laat je het ondertekenen door allebei. Zodat je allebei alles zwart op wit hebt qua afspraken.	kennismakingsgesprek, afspraken maken
		En hoe doe je dat met de werknemers? Wat moeten zij doen voordat ze bij jou werken?	Ja, in principe heb je gewoon een soort van sollicitatie, van tevoren. Aan de hand van een sollicitatie ga je uiteindelijk een samenwerking aan. En vanuit die samenwerking kijk je uiteindelijk of het klikt, of het loopt.	sollicitatie, samenwerkingsgesprek
Key Resources	Physical	Wat gebruik jij aan fysieke producten, intellectuele producten, financiële producten en menselijke producten om het bedrijf draaiende te houden?	In principe is het gewoon, de laptop en de Ipad. Je telefoon.	laptop, ipad, telefoon
	Intellectual	En intellectueel? Dat is bijvoorbeeld patent en dat soort dingen. Website, heb je dat?	Maar in principe leg je alleen eigenlijk je domeinnaam vast. Maar echt verder op andere dingen patent leggen of dat soort dingen? Nee.	domeinnaam
	Financial	Heb je financiële middelen nodig om uiteindelijk je bedrijf te kunnen doen?	Ja maar niet heel veel. Omdat ik werk in principe vanuit huis. Ja als je een website wil bouwen heb je geld nodig maar dat hoeft niet per se heel veel te zijn.	weinig geld/investering in website

	Human	En aan menselijke kracht?	Ja, dan heb je 'me'. Dat ben ik in principe op dit moment gewoon zelf. Ik denk wel dat je gauw kunt gaan richting de 24 uur misschien wel.	0,6 fte
Key Partners		Met wie werk jij nu samen voor jouw bedrijf? En zonder die mensen of bedrijven kun jij niet je bedrijf draaiende houden. Dus welke partners heb je nodig om je bedrijf te kunnen runnen?	Dus, als voorbeeld dan als ik een cocktailworkshop heb, heb ik een afspraak lopen met Wensink Events. Dus daar neem ik principe al je pakketten af.	
		En daarnaast, voor echt het uiteindelijke horeca uitzendbureau stuk? Hoorde ik de payroll bedrijf. Die heb je sowieso nodig toch?	Ja, die gebruik ik nu. Maar daar gaat wel verandering in komen. Dat is wel een basis geweest dat ik dit wou en kon starten.	Payroll
		En wat doen zij?	Zij stellen de contracten op en de ziektekosten. ze namen gewoon het hele plan omtrent een werknemer in eigen dienst, wat je normaal hebt, dat namen hun eigenlijk over.	contracten en ziektekosten
		Oké en zijn er meer partners of mensen of bedrijven waarmee jij samenwerkt dat je zonder die mensen of bedrijven, kan het bedrijf niet runnen?	De website bouwer. Dat is iemand die ik ken.	website bouwer
Cost Structure	Vaste kosten	En het laatste stukje is de kosten. Dus hoeveel kost het om het bedrijf draaiende te houden?	Nou ja, je hebt natuurlijk je vaste kosten zijn sowieso gewoon je internet en telefonie. Ja dan heb je, wat je zegt, heb je de personeelskosten van uit mij zijnde. Dus ik zelf.	internet, telefonie, personeelskosten
	Variabele kosten		Ja, je hebt natuurlijk een x-percentages wat je over je personeel betaald. Dat blijft gewoon een vast bedrag.	percentage voor Payroll per werknemer

		En, variabele kosten? Dat kunnen bijvoorbeeld de werknemers zijn, dat is altijd variabel hoeveel je er betaald natuurlijk. Ook eventuele reiskosten die jij maakt, of dat soort dingen een beetje.	Ja. Sowieso wat jij zegt, sowieso het personeel. Uhm, reiskosten is ook variabel, want het is ook niet altijd, de ene keer wel en de andere keer niet.	reiskosten
		Wil jij mij vertellen hoeveel je je werknemers betaald?	Daar bedoel ik mee, dat is qua leeftijd, volgens mij heb ik op dit moment staan dat iemand boven de 21 €12,50 krijgt en iemand tussen de 18 en 21 is volgens mij €10,- en dat is het volgens mij wel zo'n beetje.	werknemers: 10,- voor 18-21, 12,50 voor 21+
		Moet je nog bepaalde bedragen afstaan vanuit je bedrijf ofzo?	BTW 21 procent.	BTW 21%
Other		Waarom heb jij een horeca uitzendbureau opgezet?	Omdat ik het ten eerste leuk vond, het leuk vond om andere bedrijven te gaan helpen, maar ook om mijn filosofie of hoe ik erover denk is om zo goed mogelijk personeel ergens neer te zetten die aansluit bij het bedrijf.	
		Oké, wat heb jij moeten doen om uiteindelijk dit horeca bureau te bezitten? En hoe heet het?	Vanuit dat ik zelf gevraagd ben is uiteindelijk mijn bedrijfje Your Bartender ontstaan.	
		Wat heb je wettelijk gezien moeten doen om uiteindelijk een entiteit te hebben?	Uiteindelijk wat je wettelijk gezien moet doen is dat je je inschrijft bij de KvK. Je belastingaangifte. Je verzekeringen natuurlijk voor je personeel, als het personeel wat kapot maakt dan ben je natuurlijk wel als bedrijf aansprakelijk.	

Appendix 9: Business Model Canvas Your Bartender



Appendix 10: Interview with Mise en Place Enschede

Interviewer: Lisa Krus

Interviewee: Tristan Kuil

Date: 22-10-2020

L: Hoe ben jij bij MeP gekomen?

T: Ik heb mijn scriptie geschreven, mijn afstudeerscriptie, bij Mise en Place in Maastricht. Op het hoofdkantoor toen, bij Chateau Jerusalem. Toen ben ik in contact gekomen met degene die over de regio Noord-, Oost- Nederland ging. Die woonde in Enschede, en ik kom zelf ook uit Enschede, tenminste daar woon ik nu. En die zei of ik eens op gesprek kon komen om te kijken of ik iets kon doen daar op kantoor. Dus toen ben ik begonnen als Project Manager, dat een jaar lang gedaan. Toen werd ik operationeel verantwoordelijk voor de vestiging Enschede. Dat weer anderhalf jaar gedaan en toen ging de OM van Zwolle weg. Zwolle erbij genomen en driekwart jaar later verantwoordelijk geworden voor de regio.

L: Wat is de regio dan? Enschede, Zwolle..?

T: Enschede, Zwolle, Groningen en Leeuwarden. Dus eigenlijk heel Noord-, Oost-Nederland.

L: Zit Mise en Place alleen in die vier steden dan, in het Noord-Oosten?

T: Nee ja, voorheen he. Nu is het nogal anders maar ik praat even over hoe het was. We hadden in iedere studentenstad eigenlijk wel een vestiging. Dus, ja, in totaal iets van 20 vestigingen door heel Nederland.

L: Had je daarvoor nooit bij Mise en Place gewerkt?

T: Nee, nooit als jobber gewerkt ofzo. Altijd op kantoor gezeten.

L: Ja. Ik ben zelf ook als stagiaire daar begonnen op kantoor, ik heb gewoon als project manager meegewerkt daar, in Antwerpen. En toen was ik klaar met mijn stage en dacht ik, Mise en Place is best een tof bedrijf, ik wil daar blijven. Ik zat wel op mijn plek in Antwerpen en toen dacht ik, ik ga kijken of ik mijn afstudeerstage daar kan doen. Toen ben ik in gesprek geraakt met wat mensen vanuit Jerusalem ook. En toen hebben we eigenlijk gezegd van, nou, dan kan ik een afstudeerstage doen over duurzaamheid.

T: Bij welke afdeling en met wie?

L: Met Steven Droogheers en met Senne Drieghe af en toe. Vooral in Antwerpen zat ik dan veel met de huidige operationeel manager. Berdien is weer een klein beetje teruggekomen in mijn tijd toen ik er zat, maar ook weer weggegaan.

T: Was de OM, was dat nou Michiel? Of deed hij meer Maas-Mechelen?

L: Nee, Michiel was de OM inderdaad. Toen ik daar kwam in september vorig jaar, was Michiel de OM. Maar toen zou hij al weg gaan. Want hij was inderdaad Operationeel Manager van ook Mechelen en Antwerpen, die regio. Maar toen zou hij al weggaan en een maand later is Kristien OM geworden. En Kristien is denk ik 2 maanden daarna ontslagen en toen is Berdien weer teruggekomen. Toen hebben we 3 maanden met Berdien op kantoor gezeten en Berdien heeft eigenlijk Eva ingewerkt. Eva is dan de huidige manager daar. Ik weet niet of je William kent?

T: Ja?

L: Ja die is dus OM van Mechelen. William en Eva doen het nu samen. Het is echt een hele rollercoaster geweest.

T: Ja. Want het loopt toch nog wel gewoon, in België?

L: Ja, klopt. Ze zijn wel bezig met veranderingen, maar wel vanuit de entiteit Mise en Place volgens mij.

T: Ja precies. Ja want ze zijn nu met Mise en Place hier ook weer begonnen. Maar uhm, ja. Het is een lastige wereld nu natuurlijk.

L: Ja. Want had je daar geen vertrouwen in ofzo dan, dat je..?

T: Nee, ja ik. Uiteindelijk gingen we natuurlijk failliet. En toen zouden ze op verschillende manieren verder gaan, met Mise en Place. Toen ben ik wel gevraagd om daar ook dan in mee te gaan, maar dan was het een beetje een gekke constructie. Helemaal van scratch af aan beginnen. En, ik dacht, daar heb ik minder vertrouwen in. Het was toen al in April. Uiteindelijk als ik dat gekozen had was ik nu al zo'n 6 maanden een beetje aan het aankloten geweest.

L: Ja precies.

T: Had ik niet heel veel zin in. Dus ik dacht, dan ga ik kiezen voor mezelf en dan ga ik gewoon wat anders zoeken. En toen was ook nog niet zeker of Mise en Place helemaal terug zou komen en op wat voor manier. Dus... Dat was een beetje gek om daarvoor te kiezen, was een beetje gek. Dus toen heb ik maar voor het helemaal onzekere gekozen, om helemaal wat anders te gaan doen.

L: Ja precies, helemaal opnieuw beginnen. En dan toch wel een best wel ver van je bed show he, als zijnde, het was altijd hospitality dan, neem ik aan.

T: Ja klopt. Heel wat anders. Ik heb niks met bouw en met software. Ik deed voornamelijk de operatie. En nu doe ik dus sales en doe ik het allemaal online, in een hele andere sector. Dus, ja, vooralsnog gaat het goed.

L: Ja, leuk. Goed, dit was niet helemaal voorbereid, ik was gewoon benieuwd naar jou en ik vind het leuk om daarover verder te praten, maar het interview zelf gaat meer over hoe Mise en Place was. Omdat het cateringbedrijf waar ik nu voor werk die wil kijken naar óf meer mensen uitzenden als in meer mensen zelf hebben en zelf in eigen dienst nemen, óf mensen gaan uitzenden via een eigen uitzendbureautje. Dus op die manier gaan kijken, naar welke kant ze op willen. En dat doe ik aan de hand van uhm, nouja mijn studie is veranderd en ik mag mijn afstuderen doen op een wat praktischere manier, dus ik mag iets praktisch gaan maken.

T: Welke opleiding doe je ook alweer?

L: Tourism Management.

T: Oké, ja, heb ik ook gedaan.

L: Oh, echt? Niet op het Saxion dan, in Maastricht?

T: Nee, in Deventer.

L: Echt? Huh, maar hoe ben je dan in Maastricht terecht gekomen dan?

T: Dat was gewoon voor mijn afstuderen, daar ben ik gewoon gaan zitten.

L: Oké lachen. Goed. Dat is dus veranderd, dus ik mag nu een product gaan opleveren. Wat ik ga opleveren is een Business Model Canvas, ik weet niet of je dat toen de tijd ook al een beetje hebt gekregen?

T: Ja

L: Ja, om dus alle facetten van een nieuw bedrijf te kunnen laten zien. Daarom ben ik ook benieuwd naar alle facetten van Mise en Place. Zodat ik ook kan kijken naar welke verschillende blokken ik mee kan nemen in een advies en waar wij eventueel op een andere manier op in kunnen zetten. Dus zo ziet het er een beetje uit, hoe ik het interview ook heb vormgegeven. Ben je het daarmee eens?

T: Ja hoor, is prima. Want je doet het bij Brood met Spelen he?

L: Ja klopt, ja.

T: En ze hebben er dus voor gekozen om al het personeel in eigen beheer te nemen?

L: Ja, ze hebben al personeel, maar nog niet zoveel. Dus ze willen eigenlijk meer personeel aannemen, wat professioneler naar hun eigen klanten gaan worden. Omdat ze dan allemaal hun eigen personeel gaan meenemen in één lijn. Dus zo, die eenheid en zo, ik weet natuurlijk dat dat bij Mise en Place natuurlijk heel goed is. Maar daarnaast zaten ze te denken om een eigen label aan te nemen, als zijnde een uitzendbureau. Dus ik ben daarvoor dan echt aan het onderzoeken, wat zou dan de beste stap zijn en hoe zou dat dan eruit gaan zien.

T: Ik zit even te denken, financieel gezien is dit wel risicovol om in deze tijd, in deze periode, dan te investeren in je personeel. Waarom zou je dan niet een soort Mise en Place, een ander uitzendbureau aannemen, waarin je dan weet dat je gewoon goed opgeleide mensen krijgt. In plaats van dat je nu gaat investeren. Want ze kiezen daar wel bewust voor volgens mij. Dus dat snap ik niet.

L: Nou, ik moet eerlijk zeggen dat ik het soms ook niet helemaal snap. Maar, ze zeggen eigenlijk als wij nu alles goed hebben staan en goed hebben opgebouwd en straks gaat het lopen, dan is er waarschijnlijk een gat in de markt. Als zijnde, dan zijn er én horeca en uitzendbureaus failliet gegaan, zoals Mise en Place, én er zijn best wel veel mensen de horeca uitgegaan, omdat ze net als jou iets anders hebben gezocht. Dus als het dan aan de achterkant goed staat, zeggen ze, dan kunnen ze aan de voorkant straks gaan leveren. Dus zo denkt mijn bedrijf erover na. Mijn bedrijf, Brood met Spelen, is echt wel heel creatief en die weten op de een of andere manier heel makkelijk nieuwe klussen en nieuwe kanten op te gaan. Dus ze zien dit ook helemaal zitten en soms dan moet ik echt mezelf even herinneren van; oh ja, zij zien het wel zitten en ik maak mijn scriptie gewoon en dan zie ik het vanzelf wel.

T: Ja precies. Maar jij hebt wel natuurlijk dat je bij Mise en Place gewerkt hebt. Wat was hun reactie daarop?

L: Ja, dat vonden ze juist heel tof. Omdat ze zeiden: zoiets als Mise en Place is echt wel heel gaaf. Als we zien hoe zij samenwerken en wat zij betekenen voor de medewerkers, dat zou iets zijn wat wij willen uiteindelijk.

T: Toch is het gek. Want toen je dat zei dat je iets deed voor Brood met Spelen, toen dacht ik al: huh, wij hebben nooit met Mise en Place samengewerkt met Brood met Spelen. Zij hebben altijd samengewerkt met een andere partner. En dat komt, zeiden ze toen destijds, omdat de eigenaar, Robert heet hij volgens mij.

L: Ja, Robert Jan.

T: Dat hij een vriend of collega of wat dan ook had die ooit met Mise en Place had samengewerkt op één partij en daar ging toen wat mis. Dus die hebben altijd een beetje een slecht indruk van Mise en Place. Maar blijkbaar toch niet.

L: Wat gek, want ze zijn eigenlijk heel enthousiast over wat jullie hebben staan.

T: Ja, we hebben nooit samengewerkt. Dat wilden we wel heel graag, want het is natuurlijk een heel leuk bedrijf. Dus we zijn meerdere keren daar op gesprek geweest, tenminste een collega die over sales ging. Maar het is nooit wat van terecht gekomen.

L: Oh, dat wist ik niet. Laten we even ter zake komen. Ik wilde dus aan de hand van het Business Model Canvas dit gaan doen. Ik wilde beginnen met het eerste blok, dat zijn de customer segments, dus de klant segmenten. Nu weet ik natuurlijk door onderzoek dat er twee klant segmenten zijn bij horeca uitzendbureaus en dat zijn de opdrachtgevers en de medewerkers. Dus ik wilde eigenlijk van allebei een beetje weten hoe dat bij Mise en Place zit. Soms zal het voor mij vragen naar de bekende weg zijn, dus probeer daar gewoon eerlijk antwoord op te geven en dan komt dat ook wel goed. Wat waren de grootste opdrachtgevers bij jullie?

T: Moet ik het hebben over alleen Enschede of heel Nederland? Ik denk Enschede he?

L: Ja, doe maar Enschede.

T: Dat was F.C. Twente. Daar deden we de publieks- en de business catering. Publiekscatering betekent de kiosken, de business catering zijn meer de grotere barren voor de business mensen. Deden we 220 mensen per wedstrijd. Dat was wel groot, ja. Dat was ook de grootste relatie van heel Nederland. Daarnaast hadden we Slagharen, dat was wel seizoensgebonden.

L: In welke seizoenen dan?

T: Slagharen is dat park, dat ponypark. In de zomer is het daar drukker natuurlijk.

L: Oh ja, natuurlijk.

T: Voor Mise en Place, het is een bedrijf dat horeca helpt in de pieken en in de zinken. Dus tijdens de piekmomenten die het eigen personeel niet in kan vullen, is het uitzendbureau een ideale oplossing. Hetzelfde geldt met zinken bijvoorbeeld, wanneer er langdurig iemand ziek is of er dingen spelen, dan kun je dat ook op incidentele basis inzetten. Maar voornamelijk tijdens piekmomenten. Dus een voetbalwedstrijd is een piekmoment. Dan heb je opeens heel veel mensen nodig, dus dan is het heel lastig om dat in eigen beheer te nemen. Een attractie park wanneer het lekker weer is zeg maar, in de zomer, is het drukker en in de weekenden is het heel druk. Dus dan heb je op eens heel veel mensen nodig. Daarnaast Metropool, ook een grote partner in Enschede. Tijdens evenementen, tijdens concerten hebben ze opeens mensen nodig.

L: Ja, snap ik.

T: Dus dat waren de drie grootste.

L: Dus, dat zijn vooral eigenlijk FC Twente en Metropool evenement gebonden. En je zegt helpen in de pieken en de zinken, dat is ook voornamelijk bij pieken van de evenementen, maar zinken ook bij gewone catering?

T: Ja, klopt. Het is voornamelijk pieken en in de zinken wanneer langdurig personen er niet zijn, bijvoorbeeld een projectleider of een partymanager. Dan kunnen we daar ook in ondersteunen, wanneer mensen langdurig wegvallen. Het gros is gewoon de pieken.

L: Ja, precies. Oke. En qua medewerkers, waar waren jullie op gericht?

T: Qua werving was het het makkelijkst om je te richten op 18-jarigen. Die maar iets willen doen als bijbaantje. Iets in de buurt. In het begin hebben we heel erg getarget op 20 jaar, HBO+ opgeleid, iemand die echt wilde werken in de horeca. Maar die groep is zo klein en daar vind je ook niet altijd de juiste mensen mee. Dus je kan gewoon als je het breder trekt, dan haal je daar ook iets uit, dan kun je dat verder opleiden. En wat wij in Enschede heel makkelijk en goed deden, ten minste dat was ook het geluk van omdat wij FC Twente hadden, iedere wedstrijd konden wij werven daarvoor. Met: 'hey, wil jij voor FC Twente werken? Dus dat je ergens mee werft wat tastbaar is en wat iedereen kent en waar ze deel van uit willen maken. Dus dan had je doorlopende wervingscampagnes. Want je merkt wel dat doorloop heel snel is. Je moet eigenlijk iedere keer, ben je ermee bezig om mensen te werven. Want mensen schrijven zich uit, ze zijn student. Als ze ergens anders een euro meer kunnen verdienen dan kunnen ze weg zijn. Ze zijn afgestudeerd, dan zijn ze weer weg. Ze verhuizen terug naar de ouders of wat dan ook. Dus die moet je blijven werven. Dus voornamelijk alles boven de 18 jaar.

L: Ja, en zit er ook een maximum aan?

T: Ja, het liefst wil je niet mensen hebben die ouder zijn dan 22.

L: Echt? Waarom niet?

T: Omdat het dan te duur is. Wat wij dan deden bij Mise en Place, dan kun je doorgroeien enzo. En wanneer je dan een functie omhoog gaat, gaat je loon sowieso al omhoog. Maar wanneer iemand

standaard medewerker is, die niet super functioneert, die kun je dan vanaf de 22^e minder vaak inplannen. Anders ben je gewoon heel duur. Dan houden je marges niet over.

L: Ja precies.

T: Dat is misschien iets wat Mise en Place niet altijd even goed in de gaten hield. Het was altijd een beetje lang leven de lol en iedereen moet het leuk vinden. Maar als bij een partij je daar alleen maar 22-jarigen hebt staan en je hebt een minimaal tarief, ja dan moet er gewoon geld bij. Dat werkt niet.

L: Ja precies, dus vooral jongeren tussen de 18 en 22 jaar, die een bijbaantje wilden of iets erbij wilden en veel wilde werken? Het liefst zo jong mogelijk ook nog. Daar zaten jullie op.

T: Ja, dat was inderdaad wel op te werven. Je gooit mensen er niet uit als ze ouder zijn. Om te targeten, was dat de groep ja.

L: Waren het alleen maar mensen die dat als bijbaantje deden naast school, of waren er ook mensen die dat deden naast werk? Of hoe?

T: Voornamelijk bijbaan naast school ja, studentenbijbaan. Er waren ook mensen die een tussenjaar namen en die daarom veel wilden werken. Dat was ook goed. Ook wel eens vaker tegen de lamp aangelopen dat we mensen te vaak inplannen. Want die zien het dan als een vaste baan. Ja, iedere kant op vliegen en onderweg zijn, dat breekt wel op. Dus het was, voor iemand die, de ideale student is iemand die een universitaire opleiding doet. Die zelf zijn tijd in kan plannen en die dan twee, vaak drie keer, maar twee keer gemiddeld dan kan werken. Daar heb je dan ook het minste gezeik mee. Die mensen die willen werken, die vinden het leuk om te werken. Die hebben de intelligentie dus die doen geen hele gekke, rare of domme dingen zeg maar. Die zijn er dan gewoon, daar kan je op bouwen.

L: Oké. En je zei, het is vooral lang leve de lol. Of het was. Was dat ook één van die dingen die jij gaf als unieke waarde aan de medewerkers?

T: Ja, denk ik zeker wel. Voor de medewerkers, Mise en Place was altijd heel goed voor de medewerkers. Dat was, een borrel, een gratis borrel op kantoor voor de medewerkers. Wel bij ons, in ieder geval, dan kon je voor 50 cent een biertje halen. En het ene evenement na het andere allemaal gratis. Ja dat zie je nergens denk ik. Dat je als medewerker zoveel dingen kunt krijgen en daarnaast nog alle trainingen om je enorm te kunnen ontwikkelen. Dat is wel wat Mise en Place zo bijzonder heeft gemaakt. Maar ik denk bedrijfstechnisch, moet je er ergens een middenweg in vinden. Want, Mise en Place Nederland is natuurlijk niet voor niets failliet gegaan. Tuurlijk, het is zo dat er helemaal geen omzet was en daar ben ik ook wel in meegenomen toen, dus ik zag ook wel dat het zo niet langer kon. Maar er is ook nooit een buffer opgebouwd. Altijd investeren. Dat zei Charly ook laatst een keer in een podcast. Het is alleen maar investeren en zorgen dat we de mens centraal zetten en daar dingen voor gaan organiseren. Maar ja, bedrijfstechnisch kan dat meevallen.

L: Ja, want ze staken dus eigenlijk alle winst weer in de lol en de trainingen voor de medewerkers?

T: Ja. Of ja, alles. De onkosten werden vergoed en kijk, Charly heeft natuurlijk niet voor niets een huis in Lanaken. Dus nee ja, er werd heel veel geïnvesteerd. Ik denk dat dat ook heel goed is en daarom zijn we ook zo groot geworden. Maar kijk, daardoor kun je dit soort klappen niet opvangen.

L: Nee. Snap ik. En, wat was de unieke waarde eigenlijk die Mise en Place gaf aan de opdrachtgevers?

T: Ja, ik denk gewoon, dat opdrachtgevers niet per se. We zeiden altijd tegen opdrachtgevers: "Wij sturen teams, we sturen vrienden, mensen willen altijd samenwerken. Ja, in de praktijk is dat niet altijd zo. In de praktijk is het, je hebt zelf ook een planning gevuld waarschijnlijk, is het soms gewoon namen invullen. Dan kijk je echt niet of diegene nou als de zoveelste partij heeft met 3 borden lopen. Je kijkt: kan dit, jaa dat kan wel. Is het dan dat je altijd perfect horeca getraind personeel stuurt? Ik denk het niet. Ik denk wel dat je altijd jonge mensen stuurt. Dat je wel het beeld, het imago hebt, dat klanten dat hebben van Mise en Place. Dat je altijd dus die jonge frisse mensen krijgt die enthousiast zijn, die willen werken. In plaats van een oude bok die aankomt en zegt: "wat moet ik nou weer doen dan?". Dus ik denk dat dat wel een unieke waarde, ja uniek weet ik niet, ik weet niet of het een USP is. Is dat een beetje een antwoord op je vraag?

L: Ja, maar ik zit nog een beetje te zoeken. Wat zeiden de opdrachtgevers eigenlijk waarom ze dan bij jullie bleven bijvoorbeeld?

T: Het alter... Er was niet echt.. Ja. Er was niet echt een beter alternatief. Denk ik. Het is niet dat heel veel bedrijven dit deden op de manier waarop wij dat deden. Dus ik weet niet of ons dat dan uniek maakt, maar er waren niet heel veel betere alternatieven. En wij als bedrijf, kijk, we werkten dan wel een beetje samen en je hebt een aantal afspraken. Bijvoorbeeld, mensen krijgen dezelfde mensen, wij weten wat er speelt uiteindelijk. Wat het misschien wel uniek maakte was dat je altijd intensief contact had, met de opdrachtgever. Namens het kantoor, maar ook namens de projectleider die dan een evaluatie schrijft en zorgt dat er dingen genoteerd worden over wat er bij een opdrachtgever is. En je bouwt wel een relatie op, dat heb je op een gegeven moment. Als je vaker naar een relatie toegaat,

dan weet er in principe iedereen wat er speelt bij die locatie. Ik denk dat ze daardoor wel gekozen zouden hebben om niet bij een andere partner te gaan.

L: Ja precies. Nu we het toch over relaties hebben, dat is ook één van de blokken natuurlijk. Dus jij zegt eigenlijk dat de relatie met de opdrachtgever vooral heel intensief was?

T: Ja.

L: En dat deed je door die evaluaties zei je?

T: Ja, nee het begint al met het eerste evaluatiegesprek, wanneer er ook maar iets van contact was. Wanneer heb je tijd, dan komen we langs, even een kopje koffie drinken. En dan ging je echt met die personen zitten en praten over van alles. En dan had je er trucjes voor om te achterhalen wat de pijnpunten zijn, en dat dan uitvergroten of groter maken. En dan zeggen: "wij hebben de oplossing". Maar wij luisterden ook echt naar die klant. En dan gingen we er langs en dan had je een evaluatiegesprek, of een belletje tussendoor hoe het ging. Dat maakte het heel persoonlijk.

L: ja. En had je na iedere job eigenlijk een evaluatiegesprek dan?

T: Ja, toen ik OM was deed ik dat wel in ieder geval, omdat ik dat gewoon leuk vond. Ik weet dat daarna het wat minder gebeurd is, terwijl ik daar wel op hamerde zeg maar, dat ging wat minder. Misschien dat er wat minder tijd was, ik weet het niet. Ik denk het. Ze vonden het altijd wel heel fijn, dat er na iedere job dat je een bijzondere partij hebt, zoals bij FC Twente gingen we gewoon na iedere wedstrijd evalueren. Altijd van 'hoe is het gegaan'.

L: Dus vooral ook bij de grote partijen juist.

T: Ja, maar die kleintjes die worden vaak vergeten. Dat je daar alsnog wel veel moet doen.

L: Ja. En was dat contact dan op een echt hele zakelijke manier?

T: Nee ja, het verschild een beetje per contactpersoon. Als je een heel conservatief iemand heb dan kun je er wel iemand met een trompet naar binnen stappen, maar, dan kom ik weer op Charly, maar dat heeft geen zin. Die denkt, what the fuck ben jij aan het doen, doe ff normaal. Je wil een mailtje en dan moet je toch kijken hoe die persoon is.

L: Ja snap ik. Dus je deed ook veel mails dan? Je stuurde veel mailtjes met hun.

T: Ja, meer een gespreksverslag dan. Maar, als er dan dingen waren en zij mailden dat, ja dan ga ik niet bekrompen om doen.

L: Want hadden jullie dan veel contact via de mail of via de telefoon? Of had je ook andere mediums waar je veel contact hield?

T: Met de relatie bedoel je? (Ja.) Ja voornamelijk eigenlijk moest in ieder geval alles via de mail binnenkomen. Anders was het telefonisch en dan mailden we zelf. Voor de rest, ze waren nog bezig met die app, maar die app is er nooit van gekomen. Dat is wel het meest ideale, dat je iets inschiet zeg maar, in het systeem, en dat dat direct doorspeeld wordt naar je medewerkers of naar het planningskantoor. Voorderest was het inderdaad mail en telefoon.

L: Ja, precies. En hoe had je contact met alle medewerkers?

T: In het begin toen ik kwam, dat is nu 5 jaar geleden, was alles telefonisch. Voor alles belden we, dan kregen we de ene VoiceMail na de andere. Werd je helemaal gek van. Uiteindelijk toch maar overgestapt naar Whatsapp en dat werkt. Dat ze zelf mogen bepalen wanneer ze reageren. Ik denk dat, er wordt steeds minder gebeld. Ze zijn zelfs een beetje belschuw, ik weet niet of dat een woord is, maar. Dat ze denken ik vind het misschien een beetje eng om te bellen. Dus Whatsapp werkt. Maar ik denk dat als je een bepaalde app hebt met een chat-functie, dat het ook kan werken. Dat hebben wij nooit gedaan. Want, ze waren ermee aan het werk, ten minste ermee aan het ontwikkelen. Toen ging de boel failliet.

L: Ja, precies. En hebben jullie via een andere manier nog contact gehad, zoals via social media ofzo?

T: Nee, dan was het meer informatievoorziening. Dan was het niet echt dat er echt gecommuniceerd werd, het was echt éénrichtingsverkeer. Voorderest, oh ja trouwens wel, via de mail. We hadden via Mailchimp, hadden wij voor grote evenementen dat we altijd een hele lijst stuurden waarop ze zich konden inplannen. Dus dat was wel altijd heel handig. Vooral alle Twente wedstrijden en alle festivals en evenementen een hele lijst. Die verzonden we dan altijd naar alle medewerkers, ook de medewerkers die nieuw waren, dan konden ze zich direct inplannen daarvoor. Dat was iets wat we in Enschede deden en dat heeft ons enorm veel tijd gescheeld.

L: Ja, dat geloof ik ook wel.

T: Verder waren we alleen maar aan het bellen. En dan konden we een mailtje sturen en dan konden ze zich allemaal inplannen. Dus dat was wel fijn.

L: Ik weet dat we dat, in Antwerpen deden we dat via Facebook altijd, met een lijst in een post en dan konden ze daar op reageren. Maar dit is wel directer, lijkt me.

T: Ja, via Mailchimp hadden we wel, wij konden alles bijhouden zo. Via Mailchimp konden ze het dan invullen en wij hadden een hele lijst en kregen zij nog een bevestiging enzo. Het was wel redelijk dichtgetimmerd. Het was wel echt een fijne manier. En via, het werd ook altijd in een Whatsapp-groep gedaan, dat je dan een lijst met openstaande diensten, en dan konden ze erop reageren volgens mij. Dat was wel toen ik minder met de operatie bezig was volgens mij, maar dat is ook een manier.

L: Ja, snap ik. Oké. En hoe haalde jij de nieuwe medewerkers binnen?

T: Verschillende manieren. We hadden altijd verschillende campagnes lopen op social media. Alles was gelinkt aan een bepaald systeem, waarin mensen zich zelf konden inschrijven voor een infosessie. Ik weet niet of jullie dat ook hadden? (Ja). Dat is een korte presentatie en daarna een 1 op 1 gesprek. Konden ze zichzelf op in schrijven, dat was iedere dag en dan iedere dinsdag en donderdag om 4 uur hadden we inloopmomenten. Dus dat was allemaal geautomatiseerd en van daaruit begonnen de selectieprogramma's. Dus dat was één manier. Tweede manier die voor ons heel goed hielp was de 'Bring a mate'-actie. Dus wij zijn vrienden, ik werk bij Mise en Place en ik meld jou aan. En dan krijgen we allebei 5 euro, en wanneer je samen 5 keer gewerkt hebt, krijg je ook allebei 20 euro. Dus, financieel ging je er dan ook op vooruit, en dan gaan andere mensen voor jou werven.

L: Ja. Na 5 keer samenwerken? Waarom deden jullie dat dan, dat je dat bedrag krijgt?

T: Ja, we wouden juist dat mensen samen gingen werken.

L: Zodat je dat weer kon laten zien naar de opdracht gevers ofzo?

T: Ja, en ook voor degene die geworven is, dat je een veilig gevoel geeft om te beginnen. Dus dat je samen werkt, dat is als je ergen, ik weet niet of jij je eerste job nog kunt herinneren, maar voor de meeste mensen is dat niet heel leuk geweest. Dat je denkt, 'oké, ik kom ergens alleen aan, wat moet ik nou in godsnaam doen?'. En als je dan daar met je vriendje heen gaat is het al een stuk leuker. Het was ook een manier om het in te plannen, dat je zei: "Pietje gaat samen met Klaasje, jullie hebben al 4 keer gewerkt, als je nog een keer werkt krijgen jullie allebei 20 euro."

L: Oké, dat is wel slim.

T: Ja, de 'Bring-a-mate'-actie werkte wel gewoon heel goed. Vooral voor een Twente wedstrijd, kijk die Twente-wedstrijden die hebben altijd zoveel mensen nodig. Dat zijn ongeveer 20 wedstrijden per seizoen. Dus ja, dat is dan eens in het kwartaal dat je 20 euro moet uitbetalen, dat valt nog wel mee.

L: Ja, precies. En waren het dan ook altijd directe vrienden of zag je dan ook dat die mensen echt gingen werven?

T: Nee, ja die gingen gewoon werven ja. Die gingen een bericht op Social Media plaatsen: 'Hey, wil jij samen met mij komen werken?' Ja, dat maakt ons natuurlijk niet uit, wij willen gewoon extra mensen hebben. We gaan echt niet controleren van 'zijn die echt wel vrienden?'. Boeien, weer een extra persoon.

L: Oké, lachen, en waren dat dan de enige manieren waarop je nieuwe medewerkers...

T: Ja, dat waren wel de grootste ja. Je moet gewoon online blijven werven, online zichtbaar zijn, op allerlei manieren. Dus dan had je bijvoorbeeld: hoog in de zoekresultaten op google, verschillende campagnes uitzetten op Social Media dat je steeds die irritante advertenties voorbij ziet komen zeg maar, je moest overal zichtbaar zijn in de stad.

L: Hoe was je dan zichtbaar in de stad?

T: Bijvoorbeeld hier in Enschede had je dan de Proef-Eet, daar werkten wij vroeger altijd, was een klant van ons. En dan hadden we altijd dat er een banner of iets staat. Of dat, wanneer er iets georganiseerd wordt, dat we daar een promo-actie doen. Een offline promo-actie. Dus bij, op de universiteit, als er dan een HOI-week was ofzo, dat je daar dan zichtbaar bent en dat je studenten direct aanspreekt. Of dat je kroegentochten gaat doen met iedereen z'n shirtje aan.

L: Dus echt wel gebruik maken van de jong- en frisheid om naar buiten te treden eigenlijk. (Ja). Oké, en dan gaan we nu naar het volgende blokje, dat is revenue streams, oftewel de inkomsten stromen. Want, waar kregen jullie, voor welke diensten vroegen jullie een prijs?

T: Gewoon, wanneer je horeca personeel uitzend, voor de werkzaamheden. En dan maakten we wel onderscheid inderdaad in een medewerker, of een projectleider. Of een barhoofd, of een kassaverantwoordelijke. Verschillende tarieven hadden we dan afspraken voor. Je spreekt een vast tarief af met een klant. Dat is gebaseerd op verschillende factoren: het volume, hoe vaak vraagt hij uit? De werkzaamheden, wat voor niveau hebben de medewerkers nodig? Dus gaat het dan alleen maar om biertappen, of gaat het om dat iemand volle plateaus een sessie plateaus moet lopen. Dat is wel een verschil, dus daar kijk je naar. Je kijkt naar welke ervaring zij dus willen. Je kijkt naar wanneer de aanvragen zijn, vragen zij dus alleen tijdens piekmomenten uit of vragen ze ook op maandagmorgen uit, wanneer je bij wijze van spreken niets te doen hebt. Dus, op basis van deze dingen spreek je een tarief af met een relatie. Daar heb je onderscheid in medewerker, projectleider, voor de keuken had je dan een foodie (iemand die snijdt), een hulpkok (ja wat kan een hulpkok, ook

dingen snijden ofzo) en een zelfstandig werkend kok. Dus daar had je drie verschillende lagen in. En bij de evenementen was het een barmedewerker, een projectleider en een party manager.

L: Oké, en die prijzen stonden dan per opdrachtgever altijd vast?

T: Ja, die stonden ieder jaar vast. En dan ieder jaar werden die prijzen geannexeerd, want ieder jaar wordt alles duurder, dus dan kregen ze weer een nieuwe prijs. Of je maakt een afspraak voor drie jaar bijvoorbeeld, dat kan ook.

L: Ja, dat je gewoon een contract maakt voor meerdere jaren en dan vast blijft staan.

T: Bij FC Twente bijvoorbeeld, hebben we altijd voor drie jaar, dan weet je ook wel weer dat je voor drie jaar horeca personeel kunt sturen.

L: Dat is ook wel weer gunstig. Heb je ook inkomsten die je van de medewerkers kreeg?

T: Nee, wij betaalden hun.

L: Ja, precies. Ja omdat ik bijvoorbeeld, in Antwerpen hadden we de medewerkers die moesten hun eigen kledingpakketje aanschaffen.

T: Ja, dat klopt, dat hadden wij ook. Maar dat was wel kostendekkend hoor. Het was niet dat daar echt op verdiend werd, op een kleding pakket. Ik weet niet exact, maar als je het allemaal door gaat rekenen. Je hebt de training zelf, wat gratis is. Uiteindelijk, later hadden wij een starterskit, ik weet niet of jullie dat ook hadden? Maar als je dan inschrijft dat je dan een voucher krijgt met Summer6Camp, gratis alle trainingen, gratis AIDA training, gratis biertje op de eerste borrel en het kledingspakket. Dat was het dan en daar betaalde je dan iets van 120 euro voor ofzo. Dus daar werd geen winst voor gemaakt, dat kostte ons alleen maar geld.

L: Ja, precies, wat je ervoor terug krijgt sowieso.

T: Ja, precies. Het is wel een groot bedrag om in één keer uit te geven. Ik snap wel dat sommige studenten wel dachten van: 'oh, dat is wel flink.'

L: Ja, want voor het festival en de trainingen moesten ze wel betalen?

T: Nou ja, andere mensen die die voucher niet hadden... Die trainingen zijn altijd gratis, iedere training was altijd gratis bij Mise en Place. Uhm, behalve een empowerment training. Ik weet niet of je daarvan gehoord hebt?

L: Ja, ik kon niet naar Inflow door Corona.

T: Oh echt, zou jij dit jaar gaan. (Ja.) Ja, ik ben drie jaar geleden geweest. Één van de vetste dingen die ik ooit heb gedaan.

L: Ik baalde zo hard, ik wilde daar zo graag heen! Maar goed..

T: Nee, dat is wel jammer. Maar dat soort dingen daar moest je voor betalen, en Summer6Camp ook. Ben je daar nooit geweest, Summer6Camp? (Nee). Zonde, dat is echt lachen. Maar voorde rest is alles gratis. (Oké). Wat misschien wel handig is om te weten, als we het nu toch over revenue streams hebben, is dat iedere vestiging was verantwoordelijk voor zijn eigen begroting. Iedere vestiging maakte zijn eigen begroting en dan moest je aangeven welke omzet je verwachtte, welke kosten er allemaal uitgingen, gemiddelde leeftijd inzet en hoeveel auto's je nodig hebt, noem maar op. Dus, uiteindelijk werd het natuurlijk op een grote hoop gegooid. Maar iedereen was voor zijn eigen winkeltje verantwoordelijk. Dus dan had je dus, dat de ene vestiging kon er met de pet naar gooien, als de andere vestiging maar goed draaide dan was er niets aan de hand.

L: Maar, die in Enschede, hoe draaide die dan?

T: Wij draaiden heel goed.

L: Dat klinkt ook wel, als je FC Twente iedere maand 2 keer hebt.

T: Ja, maar dat waren van die tarief afspraken die heel slecht waren, omdat we daar makkelijk mee konden werven en omdat het toch een terugkomend iets was. Dus dat waren enorme grote pieken, maar het leverde niet extreem veel op. Soms hadden we één partij met 10 man, dat leverde ons onder aan de streep meer op dan een hele FC Twente wedstrijd. Je kon er ook mee werven. En we mochten ook steeds meer doen iedere wedstrijd. Toen ik begon bij Mise en Place had ik de doelstelling gesteld van de grootste vestiging worden van heel Nederland. En in 2019 is dat met het team samen gelukt, dus dat was wel gaaf. Wel een beetje geluk natuurlijk, omdat we Twente er extra bij kregen en, meerdere dingen, maar dat was wel mooi.

L: Ja. En hoe groot was de vestiging dan?

T: Wij hadden op een gegeven moment, 350 medewerkers in Enschede. Dus die studenten zijn er zeker wel, ook voor Brood met Spelen. F

L: En hoeveel klussen had je zo in een normale doorgaanse, gemiddelde week?

T: Ja een gemiddelde week was er nooit echt. Maar ik denk als je het ... normaal gesproken op een maandag tot en met donderdag, ik denk per dag 5 verschillende diensten. En dan vrijdag zaterdag zondag 10 diensten denk ik. Maar dan komt, een FC Twente wedstrijd is dan één dienst, één partij.

L: Oké, dat is best veel eigenlijk.

T: Ja dat klopt. Wij moesten ook wel veel naar Amsterdam rijden ook. Omdat wij hier de mensen hadden en die wilden dat wel. Die wilden gewoon werken. Want hier was wel minder werk natuurlijk dan in Amsterdam. Minder dan de Randstad.

L: Dus dan was je gewoon andere vestigingen aan het helpen?

T: Ja. Dat was sowieso het mooie aan Mise en Place, we hadden heel veel contact met andere vestigingen. We hadden een soort landelijke dekking. Maar, dat wisten Krasnapolski, die wisten dat natuurlijk niet, maar iedere dag kwamen er gewoon 1 of 2 auto's uit Enschede rijden om daar te gaan werken. Die denken alleen maar 'Ah, chill, ik heb een student om te gaan werken'. Die kwamen helemaal vanuit de andere kant van het land.

L: Oké, even kijken hoor. Is er een bepaalde tijd dat je weg moet eigenlijk, want anders ga ik gewoon door. (Nee.) Oke. Wat heb je uiteindelijk nodig om je bedrijf te runnen, wat voor resources zijn er nodig?

T: Ik denk dat je voor een uitzendbureau heel weinig nodig hebt. We zijn later zijn we wel een nieuw business plan, model gaan schrijven. In principe heb je, als je een soort plansysteem hebt waarin je de facturatie kan doen en ook de beloning, denk ik dat het alles is wat je nodig hebt. En dan heb je natuurlijk de relaties nodig en je hebt iemand nodig die bij de relaties langsgaat. En je hebt een plansysteem met natuurlijk de medewerkers nodig. Ik denk dat je één bepaald systeem voor moet hebben. Daar heb je natuurlijk heel veel verschillende dingen voor nodig, maar dat is wel de basis. Als je dat goed hebt staan, is het eigenlijk alles. Dus ik denk dat je een goed CRM systeem moet hebben. Voorderest denk ik dat Brood met Spelen alles in huis heeft.

L: Dat denk ik ook wel. Maar, wat gebruikten jullie, waar konden jullie niet zonder het bedrijf runnen? Dus qua, bijvoorbeeld fysieke apparatuur, financiële middelen?

T: Ja, wij hadden een heel groot kantoor. En daar kwamen mensen heel vaak langs, ik denk dat je dat wel moet hebben, een fysieke ontmoetingsplaats. Wij hadden dan ons kantoor en daar kwamen iedere dag mensen langs. Die kwamen dan wat koffie drinken, of studeren of chillen. De Project Managers van het werk afhouden, dat deden ze voornamelijk. Maar, uiteindelijk was dat niet per se nodig, maar dat heeft het wel gevormd zoals het uiteindelijk was. Dus dat je een heel informele sfeer hebt en dat het heel gemoedelijk is. Dus heb je dat per se nodig? Nee. Is het fijn om te hebben? Ja.

L: Precies, ja. En qua naam, het is natuurlijk 'Mise en Place', heb je daar patent voor nodig? Of heb je daar iets..

T: Ja, daar zit nog steeds patent op. Die naam is ook niet verkocht ofzo. Dus, naam en imago was al heel groot, ja die bestonden natuurlijk al 25 jaar. En in principe kwamen ze vaak ook met positieve dingen naar buiten.

L: En, je zei dat je veel werft via social media, via een website en zo'n doorgroei systeem. Was daar dan ook wel echt dingen die je nodig hebt of denk je dat dat ook dingen zijn die je niet echt nodig hebt?

T: Nou ja, in het begin niet. In het begin moet je ervoor zorgen dat je gewoon zoveel mogelijk mensen hebt en dat je relaties gaat maken en van daaruit kun je uitbouwen. Dus ik denk dat je daar in jouw plan misschien rekening mee zou moeten houden en dat je het misschien in verschillende stappen doet. Dus dat je zegt de komende 3 maanden ga ik ervoor zorgen dat we zoveel mensen binnenhalen en dat we misschien iets gaan organiseren zodat ze in ieder geval verbonden zijn. En dan ga ik ervoor zorgen dat deze mensen gebonden blijven en dat ze zich verder gaan ontwikkelen en dat ze daar een systeem voor hebben. Fase 3 is dat zij elkaar dan weer gaan opleiden, zoiets.

L: Ja, precies.

T: Maar het is niet iets wat per se direct nodig is, nee.

L: Ja, oké. En qua mensen? Wat hadden jullie nodig in Enschede om te kunnen runnen?

T: Ja we hadden altijd een heel groot team en daar hadden we ook bewust voor gekozen. Omdat iedereen had zijn eigen.. ik had mijn scriptie geschreven over zelfsturende teams, dat had ik gezegd toch? (Ja, klopt). Daar ben ik toen bij meegegaan en daarmee gaan werken. (Ja?) Ja, ik heb een beetje mijn eigen plan uitgevoerd, dus dat was wel leuk. Ook omdat we zo'n grote vestiging hadden, we hadden heel veel te doen. In het begin merkte ik heel erg dat wanneer iedereen van alles doet, dat werkte niet. Je loop mekaar in de weg, voor de voeten, de ene keer doe je dit en de andere keer dat. Dat werkte voor mij niet. Dus toen heb ik gezegd dat iedereen met eigen verantwoordelijkheden moet gaan werken. Of moet gaan werken, die heb ik onderverdeeld en toen was één iemand verantwoordelijk voor alle evenementen, één was verantwoordelijk voor het wagenpark beheer + de horeca kant, de ander was verantwoordelijk voor alle administratie. Ze moesten wel van alle dingen wat kunnen, maar eentje was verantwoordelijk daarvoor, dus dan gaan ze elkaar coachen daarover. Dus dan was ik niet degene die zei: 'hey piet, je hebt dit verkeerd gedaan', maar dan gingen ze elkaar daarop aanspreken en elkaar dingen leren. Dat is niet een antwoord op je vraag, hoeveel mensen je nodig hebt. Dat weet ik niet, ik weet niet hoeveel mensen je nodig hebt, maar wanneer je eenmaal

werkt met een wat groter team, dan moet je wat meer met verantwoordelijkheden gaan werken. En ik weet dat bij andere vestigingen van Mise en Place dat het daar niet echt gebeurde. Daar deed altijd iedereen maar wat, dan waren ze met z'n vieren bezig de hele dag met de planning.

L: Ja, ik snap hem. En hoeveel mensen had jij dan in dienst in Enschede?

T: Ik had, uiteindelijk aan het eind twee OMs (Operationeel Managers), anderhalve PM (Project Manager), één iemand die alles voor de trainingen deed, één iemand die alles voor de werving deed, en dat is dan één dag in de week ofzo hoor, die werving en die training. En dan had ik nog twee stagiaires.

L: Die stagiaires werkten dan fulltime net als de Project Managers?

T: Ja, die werkten 4 dagen, dus 32 uur. Één dag hadden ze voor de scriptie. Young Talents moet je eigenlijk zeggen.

L: Ja, haha. Één dag maar voor de scriptie?

T: Één dag per week, ja. Vind je dat weinig?

L: Voor de scriptie wel.

T: Ja, maar die moeten een andere scriptie schrijven dan dat wij dat moeten doen. Of dat ik moest doen en jij moet doen. Ik was inderdaad ook, eerst dat ik ook gewoon, toen ik in Maastricht kwam dat mijn scriptie ging schrijven en voor de rest volle bak ging meewerken maar dan heb je binnen HBS helemaal geen tijd voor. Die studenten die ik had die zaten er 10 maanden. Dat was dan vanuit Stenden, Stenden Hogeschool. En die moesten 10 maanden stagelopen, dus dan zijn ze er veel langer bij en dan heb je veel meer tijd voor de scriptie. Het is ook wat minder uitgebreid dan dat we bij de HBS moesten doen.

L: Dus én langer, én minder uitgebreid... Wow, oké.

T: Verkeerde opleiding gekozen.

L: Ja, haha inderdaad. Maar je hebt het nu over training, werving, project managers en operationele managers. Dat zijn ook wel een beetje de activiteiten die jullie altijd moesten doen? Als zijnde dus de werving, de trainingen, hoeveel trainingen gaven jullie dan?

T: twee trainingen per week.

L: En dat waren dan basis trainingen of wat leerden ze daar dan?

T: Basistrainingen ja. Dus het was de horecatraining één keer per week en de evenemententraining ook. En dan had je horeca, was dan twee trainingen met de evenementen samen en de evenementen een training met de horeca samen. Dus dan had je steeds gespiegeld, de trainingscyclus.

L: En wat leerden ze bij de horeca training?

T: De eerste was gastvrijheidstraining, dus wat wordt er verstaan onder gastvrijheid, hoe bedienen je, hoe ga je met je gasten om en dan had je een soort spel element ervan. Ik hou van Holland als spel. De tweede was hoe bedienen je iemand, dus borden lopen, plateau lopen. En het derde was een wrap-up met bar- en tap-training. Dus dan werd er een situatie geschetst: 'je hebt een festival, jij wilt er een barretje neerzetten. Wat heb je nodig?'. En daar ging je dan met die bar tappen, en dan in de 14 stappen van Grolsch bedenken hoe je een perfect biertje tapt.

L: Oké, maar was die bar- en tap-training dan de evenemententraining? (Ja). En die andere twee zijn de horeca trainingen (Ja). En iedereen moest die drie trainingen hebben gedaan?

T: Als je horeca deed, of als je voor horeca gekozen had dan moest je het hele pakket aanschaffen, die starterskit met die voucher, voor een festival, alle trainingen enzo en het kledingpakket. En koos je voor evenementen, dus voornamelijk voor FC Twente enzo, achter de kiosk, was die bar- en tap-training voldoende.

L: Oké, en dan hoefden ze ook geen kledingpakket te hebben?

T: Nee, alleen veiligheidsschoenen. Dat was wel verplicht. Sowieso aan te raden bij dat soort evenementen.

L: Ja, snap ik. Dus je deed aan werven en trainingen, wat waren nog meer veel activiteiten die jullie deden?

T: Planning vullen. Ik denk dat 70, 75 %, misschien 80 wel, de projectmanagers bezig waren met de planning vullen.

L: Dus dat deed je vooral via Whatsapp dan.

T: Ja, of dat mensen langskwamen of via de telefoon.

L: En welke andere activiteiten nog meer dan, want je zei 75 tot 80 %.

T: Ja, de rest zijn administratieve taken: uren verwerken, kilometerregistratie, dingen omtrent het wagenpark beheer. Heel het werving en selectie verhaal. Het hele ontwikkelingsverhaal, dus gesprekken met mensen of ze willen doorgroeien. Dingen voor inplannen. Niet alles gaat, de meeste tijd, misschien wel de helft van alles dan, ben je eigenlijk bezig met leuk doen naar de mensen. Een beetje small talk, het binden met iedereen. Dat maakt het ook heel leuk, daardoor maakte iedereen ook wel lange dagen enzo, omdat iedereen wel veel aan het ouwehoeren was.

L: Ja, dat herken ik wel.

T: Ja, maar dat is wel goed he. Omdat er heel veel aandacht was, betekent het wel dat veel medewerkers langer blijven werken bij ons.

L: Ja, precies. En die ontwikkeling die je zei, dan hield je gesprekken met de mensen om door te leren? (Ja). Maar dan bedoel je dus die verschillende levels qua ...

T: Ja, jobper, jobcoach, projectleider.

L: En dat kon iedereen worden?

T: Ja, iedereen kon het aangeven dat ie dat wou doen, iedereen kan het worden.

L: En qua ontwikkeling, de empowerment ontwikkeling, hoe deden jullie dat?

T: Ja, dat is voornamelijk landelijk geregeld. Met uitnodigingen via de mail met beeldmateriaal volgens mij, dat ze filmpjes opstuurden. En voor Inflow moest je inderdaad mensen gaan nomineren. (Ik krijg een chat van mijn werk... Oké, volgens mij kunnen we weer.)

L: Oké, ik zat dus te kijken, je hebt trainingen. Maar je hebt trainingen voor de horeca en voor de evenementen, maar je had ook mensen die hulpkok waren, had je daar ook trainingen voor?

T: Ja, hadden we ook trainingen voor ja. Drie verschillende trainingen volgens mij. Dus per laag dat je omhoog kon gaan had je ook een training. Maar dat waren landelijke trainingen, omdat bij ons, in ieder geval in Enschede deden we niet heel veel met de keuken. Daar deden we meer met horeca en evenementen.

L: En dus eigenlijk zeg je dat met de horeca dat ook als zij een stapje hoger wilden gaan dat ze dan een training kregen om dat stapje hoger te kunnen gaan?

T: Dat waren landelijke trainingen ja. Dan had je bijvoorbeeld een jobcoach-training waarin je leerde met feedback omgaan en feedback geven. Hoe je op de juiste manier kon delegeren. Hoe je iemand kon coachen.

L: Ja, en die daarboven, wat leerden die?

T: Wat deden die ook al weer..? Time management, ook weer een stuk leiding geven, zoiets. Die hadden ook een heel traject. Dat je ook een heel persoonlijke ontwikkelingsplan moest schrijven zeg maar.

L: Oké, dan denk ik dat ik voldoende heb voor de activiteiten. Werkte jij met bepaalde partners samen of deden jullie alles in eigen beheer?

T: Qua trainingen bedoel je?

L: Qua alles eigenlijk. Hele bedrijf.

T: Alles in eigen beheer. De advertenties voor Facebook enzo hadden we volgens mij wel een adviesbureau voor ingeschakeld, maar voor de rest deden we alles in eigen beheer.

L: Ja, oké. Dan het laatste blokje is eigenlijk de Cost Structure. Dus welke kosten hadden jullie binnen het bedrijf?

T: Nou, de grootste kostenpost natuurlijk de personeelskosten.

L: En dan vooral de werknemers die op de job werkten of vooral op kantoor?

T: Beiden. Voornamelijk op de job inderdaad. Daarnaast alle vaste kosten voor het pand die we hadden. Alleen hadden we daar wel op kunnen bezuinigen omdat je niet per se een pand nodig hebt. Dus, denk aan het fysieke pand an sich, maar ook de elektriciteitskosten en zo. Kosten voor het wagenparkbeheer, dat is kosten die je maakt om naar een job te gaan. Dat is een auto, benzine, een treinkaartje, de reiskostenvergoeding. Want medewerkers kregen bij ons een reiskostenvergoeding. Dat was het totaal aantal kilometers delen door 120. Dus dan kregen ze een half uur volgens mij per 50 kilometer uitbetaald. Dus daar maak je kosten aan. Je maakt kosten aan trainingen en ontwikkelingskosten, dus HTM kosten noemden we dat. Dat was alle trainers die we moesten uitbetalen, dat valt natuurlijk wel onder personeelskosten maar wij hadden dat gesplitst, dan weet je in ieder geval waar je het naartoe kan leiden. Wat hadden we nog meer..

L: Jullie hadden eigen auto's?

T: Ja. Ja, tenminste, gewoon lease. En je hebt daarnaast ook huurauto's, die kon je inzetten. Maar wij hadden 6 auto's gewoon staan. Als je die iedere dag inzet. Ten minste als je die al 7 keer per maand gebruikt is die al goedkoper dan een Europe Car. Dus dan kan je beter dat je zeker weet dat je de diensten hebt, dat doen. We hadden kosten om leuke dingen te organiseren, dus een borrel, een activiteit, een workshop, mensen die gratis daarvoor konden aanmelden. Ik denk dat dat het wel was.

L: Ja, dat geloof ik wel. Ik zit zelf ook nog na te denken. Maar hoe zei je dat nou, het totaal aantal kilometers gedeeld door 120 voor alle mensen die aan het reizen waren?

T: Ja, heen en terug. Dus stel je rijdt 240 kilometer, 240 gedeeld door 120 is 2, dus dan krijg je 2 uur uitbetaald.

L: Aah okee.

T: Maar 240 is, nou ja stel je rijdt heen 120 kilometer. En hoe lang doe je daarover, misschien anderhalf uur, dus dan ga je een uur en drie kwartier van tevoren hier weg. Dus de terugweg ben je

dan ook anderhalf uur weg, dan ben je drie uur en een kwartier aan het reizen, krijg je 2 uur uitbetaald.

L: Maar jullie hadden daar dus wel een regel voor.

T: Ja, was dat in België niet?

L: Nee. Dat was soms een beetje zo van: uurtje rijden, krijgen ze een kwartiertje uitbetaald. Prima, volgende.

T: Ja. Nee, daar waren wel gewoon afspraken voor, landelijke afspraken zelfs.

L: Dat is wel oké.

T: Ja, maar soms moesten mensen bijvoorbeeld ook drie uur van tevoren vertrekken naar Amsterdam vanuit Enschede.

L: Ja, zodat ze dan een uur van tevoren aanwezig waren om..

T: Nee, er was altijd zo vaak file. Dus zij waren altijd op het nippertje waren ze der, en dan ging ik een keertje naar Amsterdam en dan denk ik 'hè, hoe kan dat nou'.

L: Ja, oké. Heb jij nog dingen waarvan je denkt van, nou, dat moet je ook nog wel weten.

T: Ja, ik denk het wel. Waarom zou je niet samen met een ander uitzendbureau gaan, een ouder uitzendbureau? Want heb jij een beetje gevolgd met wat er nou gebeurd is in Enschede. Want je bent dan een beetje aan het kijken in deze regio, naar waar zouden wij mensen vandaan kunnen halen.

Weet jij wie nou de grote speler is, qua personeel.

L: Op dit moment?

T: Ja, of je concurrent..

L: Uhm, nou ja, ik denk nu nog steeds wel veel richting Studentkelner, richting de heropstart van Mise en Place straks en Skanna eventueel. Dus die spelers een beetje.

T: Skanna zit niet in Enschede toch, of wel.

L: Nee, maar die zit dan wel weer in Deventer hier. Ik weet niet of die ook in Zwolle zitten. Maar Brood met Spelen zit echt in Almelo, dus die kunnen die hoeken allemaal opgaan. Dus je bedoelt eigenlijk of het niet veel verstandiger is dat Brood met Spelen een samenwerking aangaat?

T: Dat denk ik.

L: En hoe bedoel je dat?

T: Wat ik zou doen, en dat is niet makkelijk dan he. Maar hoe ik het voor me zou zien: Brood met Spelen heeft met Studentkelner gewerkt. Dat weet ik. En voor jou wel handige informatie, Studentkelner doet nu, of heeft alles gedaan bij FC Twente. Want, Pepijn de Vos die heeft altijd bij mij op kantoor gewerkt als project manager en later als operationeel manager, die wilde verder, maar die wilde iets voor zichzelf beginnen. Dus die is met Studentkelner samengevoegd. Dus, hij heeft alle connecties die er in Enschede zijn qua personeel, qua medewerkers. Maar ook qua relaties. En alle relaties die we in Enschede hadden, die zullen altijd als één van de eerste Pepijn gaan bellen. Ook omdat je nu ook Twente hebt, dan heb je Twente, Metropool en Slagharen, die vallen nu eigenlijk nog een beetje onder de variant van Pepijn. Dus dat is best wel een grote speler. Dus vandaar dat ik in het begin ook vroeg van, waarom zou je alles zelf gaan doen. Toen zei jij van nou ja, dan hebben ze nu tijd om alles in eigen beheer neer te zetten en dat snap ik wel. Maar ik denk waarom ga je dan niet gewoon een intensieve samenwerking aan met Studentkelner. Ik heb zijn nummer wel, ik heb hem gisteren nog gezien. Die kan ik je wel gewoon geven, dan kan je hem eens bellen.

L: Ja, dat zou wel fijn zijn.

T: Dat is 0620316979. Dat is Pepijn de Vos en die doet het nu samen met Lars de Goede.

L: Ja, ik heb volgens mij het nummer van Lars de Goede inderdaad.

T: Ja, hij heeft Studentkelner opgericht en Pepijn is nu samen met hem gegaan.

L: Oké, ja interessant. Is wel een dingetje waar ik wel over na ga denken en ook met Brood met Spelen over ga praten. Je gaat dan niet in elkaar vaarwater zitten maar juist elkaar versterken daarin.

T: Als je samen gaat?

L: ja. Denk ik.

T: Ja, want anders ga je inderdaad wel in elkaars vaarwater zitten. Kijk, zij hebben gewoon de meeste connecties, in ieder geval in Enschede en Hengelo. In Almelo eigenlijk niet. Maar ja, ik denk dat je dan elkaar wel gaat versterken in plaats van dat je elkaar gaat tegenwerken, want dat gebeurt al heel veel. Want al die mensen hebben nu nog, als je een uitzendbureau hebt, iedereen is nog op zoek naar werk. Als je een andere collega van mij hebt, die is wel meegegaan met de opkoper van Mise en Place, en die is alleen maar op zoek naar 'waar kunnen wij mensen weg gaan zetten'. In de distributiecentra en in de Jumbo en zo, om daar dat werk te gaan doen. Ik denk dat wanneer Brood met Spelen zou zeggen we gaan helemaal voor onszelf iets te gaan beginnen, dan zou ik niet kiezen voor het uitzend idee. Dan zou je zeggen we gaan ervoor dat je je parttimers een goede pool hebt. Ja, die moet je ook weer onder een bepaald contract hebben. Dat is nu met die nieuwe regeling dat je ze een bepaald aantal uren kunt bieden en anders moeten ze naar een andere schaal. Daar hadden we

toen ook heel veel gezeik mee. Je premie gaat enorm omhoog opeens, je moet veel meer betalen, je werknemersbelasting. Dus daardoor kan het misschien voordeliger.. Maar ja, dat is misschien iets voor later om uit te zoeken.

L: Ja, maar het is wel een goede om te weten dat er zoiets is.

T: Ja, hoe heet het ook alweer, de ... ik ga het opzoeken. De WAB: De Wet Arbeid in Balans. Daar moet je maar eens naar kijken.

L: Ja, dat is wel een goede tip.

T: Dat is voor het kostenplaatje wel een ding. Dat zou ik doen. Kijken of je met een bestaande iets aan kunt gaan. Waarom zou je het wiel opnieuw uitvinden als iemand anders het al kan.

L: Ja, precies. Dat is een goede. Oké, nog iets anders dat je kwijt wil?

T: Ik denk het niet. Nou ja, ik weet wel dat ik het voor mijn scriptie mezelf veel te moeilijk gemaakt heb. Je kan heel makkelijk heel snel de diepte in gaan en dan veel verder gaan wroeten en het zo specifiek mogelijk willen doen en zo goed mogelijk. Maar op een gegeven moment: als het goed is, is het goed. Wie is jouw begeleider?

L: Bastiënne Bernasco – Otten

T: Die ken ik niet. Maar die denken gewoon je moet in grote lijnen een goed onderzoek hebben en het goed kunnen verantwoorden en er moet duidelijk overal een rode draad in zitten, dat alles met elkaar in contact staat, en dan is het vaak al wel goed. Dus dat zou ik doen, je als tip geven. Niet te hard aan trekken.

L: Haha bedankt voor de tip!

T: Oké, nou ik ga dan weer verder.

L: Ja, heel erg bedankt!

T: Mocht je nog dingen willen weten of vragen of zo hebben, dan vraag ze gerust.

L: Ja, zeker, dat houd ik in gedachten. En mocht jij nog wat kwijt willen dan mag je mij ook altijd nog een berichtje sturen.

T: Ja is goed. En je hebt het nummer van Pepijn, ik spreek hem vanavond toevallig weer, ik ga met hem sporten. Dan zie maar of je er wat aan hebt.

L: Ja, is goed. Top. Dankjewel!

T: Yes, oke. Succes he!

L: Dankje, doe!

T: Doe!

Appendix 11: Coding interview Mise en Place Enschede

Building Blocks	Categories per building block	Question	Answer	Key words
Customer Segments	Clients	Wat waren de grootste opdrachtgevers bij jullie?	Dat was F.C. Twente. Daar deden we de publieks- en de business catering. Publiekscatering betekent de kiosken, de business catering zijn meer de grotere barren voor de business mensen. Deden we 220 mensen per wedstrijd. Dat was wel groot, ja. Dat was ook de grootste relatie van heel Nederland. Daarnaast hadden we Slagharen, dat was wel seizoensgebonden. Daarnaast Metropool, ook een grote partner in Enschede. Tijdens evenementen, tijdens concerten hebben ze opeens mensen nodig.	Opdrachtgevers: F.C. Twente, Slagharen, Metropool
	Employees	En qua medewerkers, waar waren jullie op gericht?	Qua werving was het het makkelijkst om je te richten op 18-jarigen. Die maar iets willen doen als bijbaantje. Iets in de buurt.	18 jarigen, bijbaan in de buurt
		Ja, en zit er ook een maximum aan?	Ja, het liefst wil je niet mensen hebben die ouder zijn dan 22. Omdat het dan te duur is. Wat wij dan deden bij Mise en Place, dan kun je doorgroeien enzo. En wanneer je dan een functie omhoog gaat, gaat je loon sowieso al omhoog. Maar wanneer iemand standaard medewerker is, die niet super functioneert, die kun je dan vanaf de 22e minder vaak inplannen. Anders ben je gewoon heel duur. Dan houden je marges niet over.	Tot 22 jaar (te duur)
		Waren het alleen maar mensen die dat als bijbaantje deden naast school, of waren er ook mensen die dat deden naast werk? Of hoe?	Voornamelijk bijbaan naast school ja, studentenbijbaan. Er waren ook mensen die een tussenjaar namen en die daarom veel wilden werken. Dat was ook goed. de ideale student is iemand die een universitaire opleiding doet. Die zelf zijn tijd in kan plannen en die dan twee, vaak drie keer, maar twee keer gemiddeld dan kan werken. Daar heb je dan ook het minste gezeik mee. Die mensen die willen werken, die vinden het leuk om te werken. Die hebben de intelligentie dus die doen geen hele gekke, rare of domme dingen zeg maar. Die zijn er dan gewoon, daar kan je op bouwen.	studentenbijbaan of tussenjaar
		En hoe groot was de vestiging dan?	Wij hadden op een gegeven moment, 350 medewerkers in Enschede.	350 medewerkers

Value Proposition	Clients	Wat waren de grootste opdrachtgevers bij jullie?	Voor Mise en Place, het is een bedrijf dat horeca helpt in de pieken en in de zieken. Dus tijdens de piekmomenten die het eigen personeel niet in kan vullen, is het uitzendbureau een ideale oplossing. Hetzelfde geldt met zieken bijvoorbeeld, wanneer er langdurig iemand ziek is of er dingen spelen, dan kun je dat ook op incidentele basis inzetten. Maar voornamelijk tijdens piekmomenten.	Helpen in piekmomenten en zieken
		En, wat was de unieke waarde eigenlijk die Mise en Place gaf aan de opdrachtgevers?	We zeiden altijd tegen opdrachtgevers: "Wij sturen teams, we sturen vrienden, mensen willen altijd samenwerken. Ja, in de praktijk is dat niet altijd zo. In de praktijk is het, je hebt zelf ook een planning gevuld waarschijnlijk, is het soms gewoon namen invullen. Dan kijk je echt niet of diegene nou als de zoveelste partij heeft met 3 borden lopen. Je kijkt: kan dit, jaa dat kan wel. Is het dan dat je altijd perfect horeca getraind personeel stuurt? Ik denk het niet. Ik denk wel dat je altijd jonge mensen stuurt. Dat je wel het beeld, het imago hebt, dat klanten dat hebben van Mise en Place. Dat je altijd dus die jonge frisse mensen krijgt die enthousiast zijn, die willen werken. In plaats van een oude bok die aankomt en zegt: "wat moet ik nou weer doen dan?". Dus ik denk dat dat wel een unieke waarde, ja uniek weet ik niet, ik weet niet of het een USP is.	Teams, vrienden. Jonge frisse mensen die willen werken
		Wat zeiden de opdrachtgevers eigenlijk waarom ze dan bij jullie bleven bijvoorbeeld?	Dus ik weet niet of ons dat dan uniek maakt, maar er waren niet heel veel betere alternatieven. En wij als bedrijf, kijk, we werkten dan wel een beetje samen en je hebt een aantal afspraken. Bijvoorbeeld, mensen krijgen dezelfde mensen, wij weten wat er speelt uiteindelijk. Wat het misschien wel uniek maakte was dat je altijd intensief contact had, met de opdrachtgever. Namens het kantoor, maar ook namens de projectleider die dan een evaluatie schrijft en zorgt dat er dingen genoteerd worden over wat er bij een opdrachtgever is. En je bouwt wel een relatie op, dat heb je op een gegeven moment.	Geen beter alternatief. Intensief contact met opdrachtgever, relatie.
	Employees	En je zei, het is vooral lang leve de lol. Of het was. Was dat ook één van die dingen die jij gaf als unieke waarde aan de medewerkers?	Ja, denk ik zeker wel. Voor de medewerkers, Mise en Place was altijd heel goed voor de medewerkers. Dat was, een borrel, een gratis borrel op kantoor voor de medewerkers. Wel bij ons, in ieder geval, dan kon je voor 50 cent een biertje halen. En het ene evenement na het andere allemaal gratis. Ja dat zie je nergens denk ik. Dat je als medewerker zoveel dingen kunt krijgen en daarnaast nog alle trainingen om je enorm te kunnen ontwikkelen. Dat is wel wat Mise en Place zo bijzonder heeft gemaakt. ... Dat zei Charly ook laatst een keer in een podcast. Het is alleen maar investeren en zorgen dat we de mens centraal zetten en daar dingen voor gaan organiseren.	Lang leve lol, gratis evenementen, doorontwikkeling, mens centraal.

		En hoeveel klussen had je zo in een normale doorgaanse, gemiddelde week?	normaal gesproken op een maandag tot en met donderdag, ik denk per dag 5 verschillende diensten. En dan vrijdag zaterdag zondag 10 diensten denk ik. Maar dan komt, een FC Twente wedstrijd is dan één dienst, één partij. ... Wij moesten ook wel veel naar Amsterdam rijden ook. Omdat wij hier de mensen hadden en die wilden dat wel. Die wilden gewoon werken. Want hier was wel minder werk natuurlijk dan in Amsterdam. Minder dan de Randstad.	Veel werk door landelijk aanbod
Customer Relationships	Clients	Nu we het toch over relaties hebben, dat is ook één van de blokken natuurlijk. Dus jij zegt eigenlijk dat de relatie met de opdrachtgever vooral heel intensief was? ... Dat deed je door die evaluaties?	Ja, nee het begint al met het eerste evaluatiegesprek, wanneer er ook maar iets van contact was. Wanneer heb je tijd, dan komen we langs, even een kopje koffie drinken. En dan ging je echt met die personen zitten en praten over van alles. En dan had je er trucjes voor om te achterhalen wat de pijnpunten zijn, en dat dan uitvergroten of groter maken. En dan zeggen: "wij hebben de oplossing". Maar wij luisterden ook echt naar die klant. En dan gingen we er langs en dan had je een evaluatiegesprek, of een belletje tussendoor hoe het ging. Dat maakte het heel persoonlijk.	Evaluatiegesprek met koffie, oplossing voor pijnpunten, luisteren naar klant, evaluatiegesprek na job, persoonlijk belletje
		En had je na iedere job eigenlijk een evaluatiegesprek dan?	Ze vonden het altijd wel heel fijn, dat er na iedere job dat je een bijzondere partij hebt, zoals bij FC Twente gingen we gewoon na iedere wedstrijd evalueren. Altijd van 'hoe is het gegaan'.	
		Dus vooral ook bij de grote partijen juist.	Ja, maar die kleintjes die worden vaak vergeten. Dat je daar alsnog wel veel moet doen.	
		En was dat contact dan op een echt hele zakelijke manier?	het verschilde een beetje per contactpersoon. Als je een heel conservatief iemand heb dan kun je er wel iemand met een trompet naar binnen stappen, maar, dan kom ik weer op Charly, maar dat heeft geen zin. Die denkt, what the fuck ben jij aan het doen, doe ff normaal. Je wil een mailtje en dan moet je toch kijken hoe die persoon is.	Manier van contact verschilde per opdrachtgever
		Dus je deed ook veel mails dan? Je stuurde veel mailtjes met hun.	Ja, meer een gespreksverslag dan. Maar, als er dan dingen waren en zij mailden dat, ja dan ga ik niet bekrompen om doen.	Via mail gespreksverslag
		Want hadden jullie dan veel contact via de mail of via de telefoon? Of had je ook andere mediums waar je veel contact hield?	Ja voornamelijk eigenlijk moest in ieder geval alles via de mail binnenkomen. Anders was het telefonisch en dan mailden we zelf. Voor de rest, ze waren nog bezig met die app, maar die app is er nooit van gekomen. Dat is wel het meest ideale, dat je iets inschiet zeg maar, in het systeem, en dat dat direct doorgespeeld wordt naar je medewerkers of naar het planningskantoor. Voorderest was het inderdaad mail en telefoon.	Telefonisch of via mail. Kan: app

	Employees	En hoe had je contact met alle medewerkers?	Uiteindelijk toch maar overgestapt naar Whatsapp en dat werkt. Dat ze zelf mogen bepalen wanneer ze reageren. Ik denk dat, er wordt steeds minder gebeld. ... Maar ik denk dat als je een bepaalde app hebt met een chat-functie, dat het ook kan werken.	Whatsapp, kan: app met chat-functie
		En hebben jullie via een andere manier nog contact gehad, zoals via social media ofzo?	Nee, dan was het meer informatievoorziening. Dan was het niet echt dat er echt gecommuniceerd werd, het was echt éénrichtingsverkeer. Voorderest, oh ja trouwens wel, via de mail. We hadden via Mailchimp, hadden wij voor grote evenementen dat we altijd een hele lijst stuurden waarop ze zich konden inplannen. ... En via, het werd ook altijd in een Whatsapp-groep gedaan, dat je dan een lijst met openstaande diensten, en dan konden ze erop reageren volgens mij.	Social media als informatievoorziening. Mailchimp en WA groep voor inplannen.
		Dus dat deed je vooral via Whatsapp dan.	Ja, of dat mensen langskwamen of via de telefoon.	Op kantoor langskomen
Channels	Employees	En qua medewerkers, waar waren jullie op gericht?	En wat wij in Enschede heel makkelijk en goed deden, ten minste dat was ook het geluk van omdat wij FC Twente hadden, iedere wedstrijd konden wij werven daarvoor. Met: 'hey, wil jij voor FC Twente werken? Dus dat je ergens mee werft wat tastbaar is en wat iedereen kent en waar ze deel van uit willen maken.	Met FC Twente werven
		En hoe haalde jij de nieuwe medewerkers binnen?	We hadden altijd verschillende campagnes lopen op social media. Alles was gelinkt aan een bepaald systeem, waarin mensen zich zelf konden inschrijven voor een infosessie. Dat is een korte presentatie en daarna een 1 op 1 gesprek. Konden ze zichzelf op in schrijven, dat was iedere dag en dan iedere dinsdag en donderdag om 4 uur hadden we inloophmomenten. Dus dat was allemaal geautomatiseerd en van daaruit begonnen de selectieprogramma's. Dus dat was één manier. Tweede manier die voor ons heel goed hielp was de 'Bring a mate'-actie. Dus wij zijn vrienden, ik werk bij Mise en Place en ik meld jou aan. En dan krijgen we allebei 5 euro, en wanneer je samen 5 keer gewerkt hebt, krijg je ook allebei 20 euro. Dus, financieel ging je er dan ook op vooruit, en dan gaan andere mensen voor jou werven.	Campagnes op social media: inschrijfsysteem met infosessie, 1op1 gesprek, inloophmomenten, selectieprogramma's. Bring a mate-actie.
		Na 5 keer samenwerken? Waarom deden jullie dat dan, dat je dat bedrag krijgt?	we wouden juist dat mensen samen gingen werken.	

		Zodat je dat weer kon laten zien naar de opdracht gevers ofzo?	Ook voor degene die geworven is, dat je een veilig gevoel geeft om te beginnen. Dus dat je samen werkt, dat is als je ergen, ik weet niet of jij je eerste job nog kunt herinneren, maar voor de meeste mensen is dat niet heel leuk geweest. Dat je denkt, 'oké, ik kom ergens alleen aan, wat moet ik nou in godsnaam doen?'. En als je dan daar met je vriendje heen gaat is het al een stuk leuker. Het was ook een manier om het in te plannen, dat je zei: "Pietje gaat samen met Klaasje, jullie hebben al 4 keer gewerkt, als je nog een keer werkt krijgen jullie allebei 20 euro."	Eerste keer samen werken met vriend
		En waren het dan ook altijd directe vrienden of zag je dan ook dat die mensen echt gingen werven?	Nee, ja die gingen gewoon werven ja. Die gingen een bericht op Social Media plaatsen: 'Hey, wil jij samen met mij komen werken?' Ja, dat maakt ons natuurlijk niet uit, wij willen gewoon extra mensen hebben. We gaan echt niet controleren van 'zijn die echt wel vrienden?'. Boeien, weer een extra persoon.	Laten werven door werknemers
		waren dat dan de enige manieren waarop je nieuwe medewerkers... ?	dat waren wel de grootste ja. Je moet gewoon online blijven werven, online zichtbaar zijn, op allerlei manieren. Dus dan had je bijvoorbeeld: hoog in de zoekresultaten op google, verschillende campagnes uitzetten op Social Media dat je steeds die irritante advertenties voorbij ziet komen zeg maar, je moest overal zichtbaar zijn in de stad	Online zichtbaar zijn. In de stad zichtbaar zijn
		Hoe was je dan zichtbaar in de stad?	En dan hadden we altijd dat er een banner of iets staat. Of dat, wanneer er iets georganiseerd wordt, dat we daar een promo-actie doen. Een offline promo-actie. ... Of dat je kroegentochten gaat doen met iedereen z'n shirtje aan.	Banner, promo-actie, kroegentocht met shirtjes
	Clients			

Revenue streams	Clients	Oké, en dan gaan we nu naar het volgende blokje, dat is revenue streams, oftewel de inkomsten stromen. Want, waar kregen jullie, voor welke diensten vroegen jullie een prijs?	Gewoon, wanneer je horeca personeel uitzend, voor de werkzaamheden. En dan maakten we wel onderscheid inderdaad in een medewerker, of een projectleider. Of een barhoofd, of een kassaverantwoordelijke. Verschillende tarieven hadden we dan afspraken voor. Je spreekt een vast tarief af met een klant. Dat is gebaseerd op verschillende factoren: het volume, hoe vaak vraagt hij uit? De werkzaamheden, wat voor niveau hebben de medewerkers nodig? Dus gaat het dan alleen maar om biertappen, of gaat het om dat iemand volle plateaus een sessie plateaus moet lopen. Dat is wel een verschil, dus daar kijk je naar. Je kijkt naar welke ervaring zij dus willen. Je kijkt naar wanneer de aanvragen zijn, vragen zij dus alleen tijdens piekmomenten uit of vragen ze ook op maandagmorgen uit, wanneer je bij wijze van spreken niets te doen hebt. Dus, op basis van deze dingen spreek je een tarief af met een relatie. Daar heb je onderscheid in medewerker, projectleider, voor de keuken had je dan een foodie (iemand die snijdt), een hulpkok (ja wat kan een hulpkok, ook dingen snijden ofzo) en een zelfstandig werkend kok. Dus daar had je drie verschillende lagen in. En bij de evenementen was het een barmedewerker, een projectleider en een party manager.	Werkzaamheden per personeel verschillend nav niveau
		Oké, en die prijzen stonden dan per opdrachtgever altijd vast?	Ja, die stonden ieder jaar vast. En dan ieder jaar werden die prijzen geannexeerd, want ieder jaar wordt alles duurder, dus dan kregen ze weer een nieuwe prijs. Of je maakt een afspraak voor drie jaar bijvoorbeeld, dat kan ook.	Jaarlijks prijzen duurder of meerjaars contract
	Employees	Heb je ook inkomsten die je van de medewerkers kreeg? (Nee). Ja omdat ik bijvoorbeeld, in Antwerpen hadden we de medewerkers die moesten hun eigen kledingpakketje aanschaffen.	Ja, dat klopt, dat hadden wij ook. Maar dat was wel kostendekkend hoor. Het was niet dat daar echt op verdiend werd, op een kleding pakket. Ik weet niet exact, maar als je het allemaal door gaat rekenen. Je hebt de training zelf, wat gratis is. Uiteindelijk, later hadden wij een starterskit, ik weet niet of jullie dat ook hadden? Maar als je je dan inschrijft dat je dan een voucher krijgt met Summer6Camp, gratis alle trainingen, gratis AIDA training, gratis biertje op de eerste borrel en het kledingspakket. Dat was het dan en daar betaalde je dan iets van 120 euro voor ofzo. Dus daar werd geen winst voor gemaakt, dat koste ons alleen maar geld.	Starterskit voor 120 euro
		want voor het festival en de trainingen moesten ze wel betalen?	Nou ja, andere mensen die die voucher niet hadden... Die trainingen zijn altijd gratis, iedere training was altijd gratis bij Mise en Place. Uhm, behalve een empowerment training. Maar dat soort dingen daar moest je voor betalen, en Summer6Camp ook.	Empowerment trainingen

			dat iedere vestiging was verantwoordelijk voor zijn eigen begroting. Iedere vestiging maakte zijn eigen begroting en dan moest je aangeven welke omzet je verwachtte, welke kosten er allemaal uitgingen, gemiddelde leeftijd inzet en hoeveel auto's je nodig hebt, noem maar op. Dus, uiteindelijk werd het natuurlijk op een grote hoop gegooid. Maar iedereen was voor zijn eigen winkeltje verantwoordelijk. Dus dan had je dus, dat de ene vestiging kon er met de pet naar gooien, als de andere vestiging maar goed draaide dan was er niets aan de hand.	
Resources	Fysiek	Maar, wat gebruikten jullie, waar konden jullie niet zonder het bedrijf runnen? Dus qua, bijvoorbeeld fysieke apparatuur, financiële middelen?	Ja, wij hadden een heel groot kantoor. En daar kwamen mensen heel vaak langs, ik denk dat je dat wel moet hebben, een fysieke ontmoetingsplaats. ... Maar, uiteindelijk was dat niet per se nodig, maar dat heeft het wel gevormd zoals het uiteindelijk was. Dus dat je een heel informele sfeer hebt en dat het heel gemoedelijk is. Dus heb je dat per se nodig? Nee. Is het fijn om te hebben? Ja.	Fysieke ontmoetingsplaats
	Intellectueel	En qua naam, het is natuurlijk 'Mise en Place', heb je daar patent voor nodig?	Ja, daar zit nog steeds patent op.	Patent op naam
		Wat heb je uiteindelijk nodig om je bedrijf te runnen, wat voor resources zijn er nodig?	Ik denk dat je voor een uitzendbureau heel weinig nodig hebt. In principe heb je, als je een soort plansysteem hebt waarin je de facturatie kan doen en ook de beloning, denk ik dat het alles is wat je nodig hebt. (En dan heb je natuurlijk de relaties nodig) en je hebt iemand nodig die bij de relaties langsgaat. En je hebt een plansysteem (met natuurlijk de medewerkers) nodig. Ik denk dat je één bepaald systeem voor moet hebben. Daar heb je natuurlijk heel veel verschillende dingen voor nodig, maar dat is wel de basis. Als je dat goed hebt staan, is het eigenlijk alles. Dus ik denk dat je een goed CRM systeem moet hebben.	Plansysteem/CRM systeem

		En, je zei dat je veel werft via social media, via een website en zo'n doorgroei systeem. Was daar dan ook wel echt dingen die je nodig hebt of denk je dat dat ook dingen zijn die je niet echt nodig hebt?	Nou ja, in het begin niet. In het begin moet je ervoor zorgen dat je gewoon zoveel mogelijk mensen hebt en dat je relaties gaat maken en van daaruit kun je uitbouwen. Dus ik denk dat je daar in jouw plan misschien rekening mee zou moeten houden en dat je het misschien in verschillende stappen doet. Dus dat je zegt de komende 3 maanden ga ik ervoor zorgen dat we zoveel mensen binnenhalen en dat we misschien iets gaan organiseren zodat ze in ieder geval verbonden zijn. En dan ga ik ervoor zorgen dat deze mensen gebonden blijven en dat ze zich verder gaan ontwikkelen en dat ze daar een systeem voor hebben. Fase 3 is dat zij elkaar dan weer gaan opleiden, zoiets. Maar het is niet iets wat per se direct nodig is, nee.	fase 1: veel werknemers en opdrachtgevers, fase 2: binding en doorontwikkeling, fase 3: elkaar opleiden
	Human	En qua mensen? Wat hadden jullie nodig in Enschede om te kunnen runnen?	Ja we hadden altijd een heel groot team en daar hadden we ook bewust voor gekozen. ... Dat weet ik niet, ik weet niet hoeveel mensen je nodig hebt, maar wanneer je eenmaal werkt met een wat groter team, dan moet je wat meer met verantwoordelijkheden gaan werken.	
		En hoeveel mensen had jij dan in dienst in Enschede?	Ik had, uiteindelijk aan het eind twee OMs (Operationeel Managers), anderhalve PM (Project Manager), één iemand die alles voor de trainingen deed, één iemand die alles voor de werving deed, en dat is dan één dag in de week ofzo hoor, die werving en die training. En dan had ik nog twee stagiaires, die werkten 4 dagen, dus 32 uur. Één dag hadden ze voor de scriptie.	6FTE
	Financial			
Key Activities		Maar je hebt het nu over training, werving, project managers en operationele managers. Dat zijn ook wel een beetje de activiteiten die jullie altijd moesten doen? Als zijnde dus de werving, de trainingen, hoeveel trainingen gaven jullie dan?	twee trainingen per week.	Training 2x per week, werving

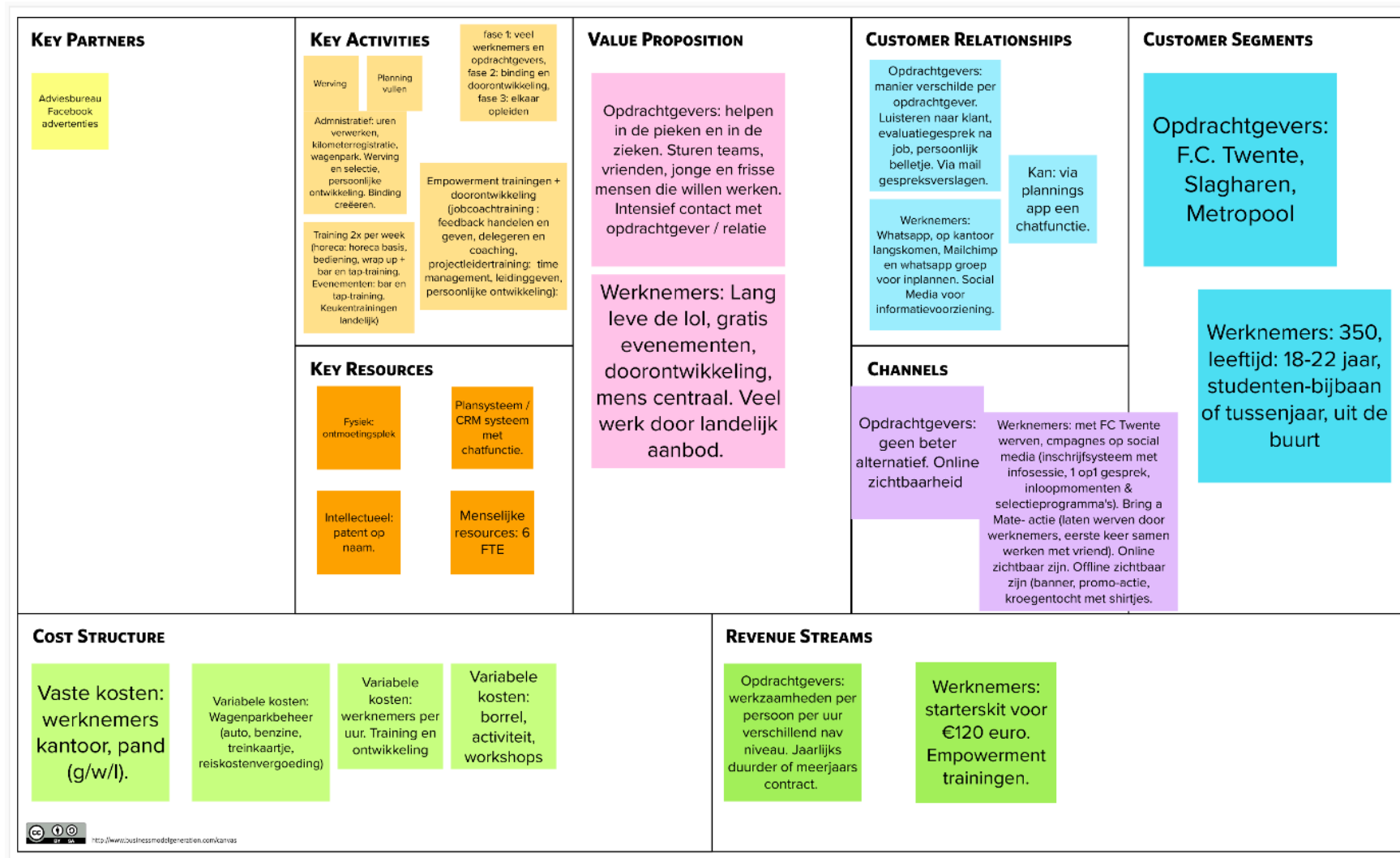
		En dat waren dan basis trainingen of wat leerden ze daar dan?	Basistrainingen ja. Dus het was de horecatraining één keer per week en de evenemententraining ook. En dan had je horeca, was dan twee trainingen met de evenementen samen en de evenementen een training met de horeca samen. Dus dan had je steeds gespiegeld, de trainingscyclus.	
		En wat leerden ze bij de horeca training?	De eerste was gastvrijheidstraining, dus wat wordt er verstaan onder gastvrijheid, hoe bedienen je, hoe ga je met je gasten om en dan had je een soort spel element ervan. Ik hou van Holland als spel. De tweede was hoe bedienen je iemand, dus borden lopen, plateau lopen. En het derde was een wrap-up met bar- en tap-training. Dus dan werd er een situatie geschetst: 'Je hebt een festival, jij wilt er een barretje neerzetten. Wat heb je nodig?'. En daar ging je dan met die bar tappen, en dan in de 14 stappen van Grolsch bedenken hoe je een perfect biertje tapt.	Trainingen horeca basis, bediening, wrap up + bar en tap-training.
		Oké, maar was die bar- en tap-training dan de evenemententraining? (Ja). En die andere twee zijn de horeca trainingen (Ja). En iedereen moest die drie trainingen hebben gedaan?	Als je horeca deed, of als je voor horeca gekozen had dan moest je het hele pakket aanschaffen, die starterskit met die voucher, voor een festival, alle trainingen enzo en het kledingpakket. En koos je voor evenementen, dus voornamelijk voor FC Twente enzo, achter de kiosk, was die bar- en tap-training voldoende.	Trainingen evenementen: bar en tap training
		Dus je deed aan werven en trainingen, wat waren nog meer veel activiteiten die jullie deden?	Planning vullen. Ik denk dat 70, 75 %, misschien 80 wel, de projectmanagers bezig waren met de planning vullen.	Planning vullen
		En welke andere activiteiten nog meer dan, want je zei 75 tot 80 %.	Ja, de rest zijn administratieve taken: uren verwerken, kilometerregistratie, dingen omtrent het wagenpark beheer. Heel het werving en selectie verhaal. Het hele ontwikkelingsverhaal, dus gesprekken met mensen of ze willen doorgroeien. Dingen voor inplannen. Niet alles gaat, de meeste tijd, misschien wel de helft van alles dan, ben je eigenlijk bezig met leuk doen naar de mensen. Een beetje small talk, het binden met iedereen. Dat maakt het ook heel leuk, daardoor maakte iedereen ook wel lange dagen enzo, omdat iedereen wel veel aan het ouwehoeren was.	Administratief: uren verwerken, kilometerregistratie, wagenpark. Werving en selectie, persoonlijke ontwikkeling. Binding creëren.

		En die ontwikkeling die je zei, dan hield je gesprekken met de mensen om door te leren? (Ja). Maar dan bedoel je dus die verschillende levels qua ...	Ja, jobper, jobcoach, projectleider. iedereen kon het aangeven dat ie dat wou doen, iedereen kan het worden.	Doorleren: Jobper, jobcoach, projectleider
		En qua ontwikkeling, de empowerment ontwikkeling, hoe deden jullie dat?	Ja, dat is voornamelijk landelijk geregeld. Met uitnodigingen via de mail met beeldmateriaal volgens mij, dat ze filmpjes opstuurden. En voor Inflow moest je inderdaad mensen gaan nomineren.	Empowerment trainingen landelijk
		Oké, ik zat dus te kijken, je hebt trainingen. Maar je hebt trainingen voor de horeca en voor de evenementen, maar je had ook mensen die hulpkok waren, had je daar ook trainingen voor?	Ja, hadden we ook trainingen voor ja. Drie verschillende trainingen volgens mij. Dus per laag dat je omhoog kon gaan had je ook een training. Maar dat waren landelijke trainingen, omdat bij ons, in ieder geval in Enschede deden we niet heel veel met de keuken. Daar deden we meer met horeca en evenementen.	Keukentrainingen landelijk
		En dus eigenlijk zeg je dat met de horeca dat ook als zij een stapje hoger wilden gaan dat ze dan een training kregen om dat stapje hoger te kunnen gaan?	Dat waren landelijke trainingen ja. Dan had je bijvoorbeeld een jobcoach-training waarin je leerde met feedback omgaan en feedback geven. Hoe je op de juiste manier kon delegeren. Hoe je iemand kon coachen.	Jobcoachtraining: feedback handelen en geven, delegeren en coaching
		Ja, en die daarboven, wat leerden die?	Wat deden die ook al weer..? Time management, ook weer een stuk leiding geven, zoiets. Die hadden ook een heel traject. Dat je ook een heel persoonlijke ontwikkelingsplan moest schrijven zeg maar.	Projectleidertraining: time management, leidinggeven, persoonlijke ontwikkeling
Key Partnerships		Werkte jij met bepaalde partners samen of deden jullie alles in eigen beheer?	Alles in eigen beheer. De advertenties voor Facebook enzo hadden we volgens mij wel een adviesbureau voor ingeschakeld, maar voor de rest deden we alles in eigen beheer.	Adviesbureau voor Facebook advertenties

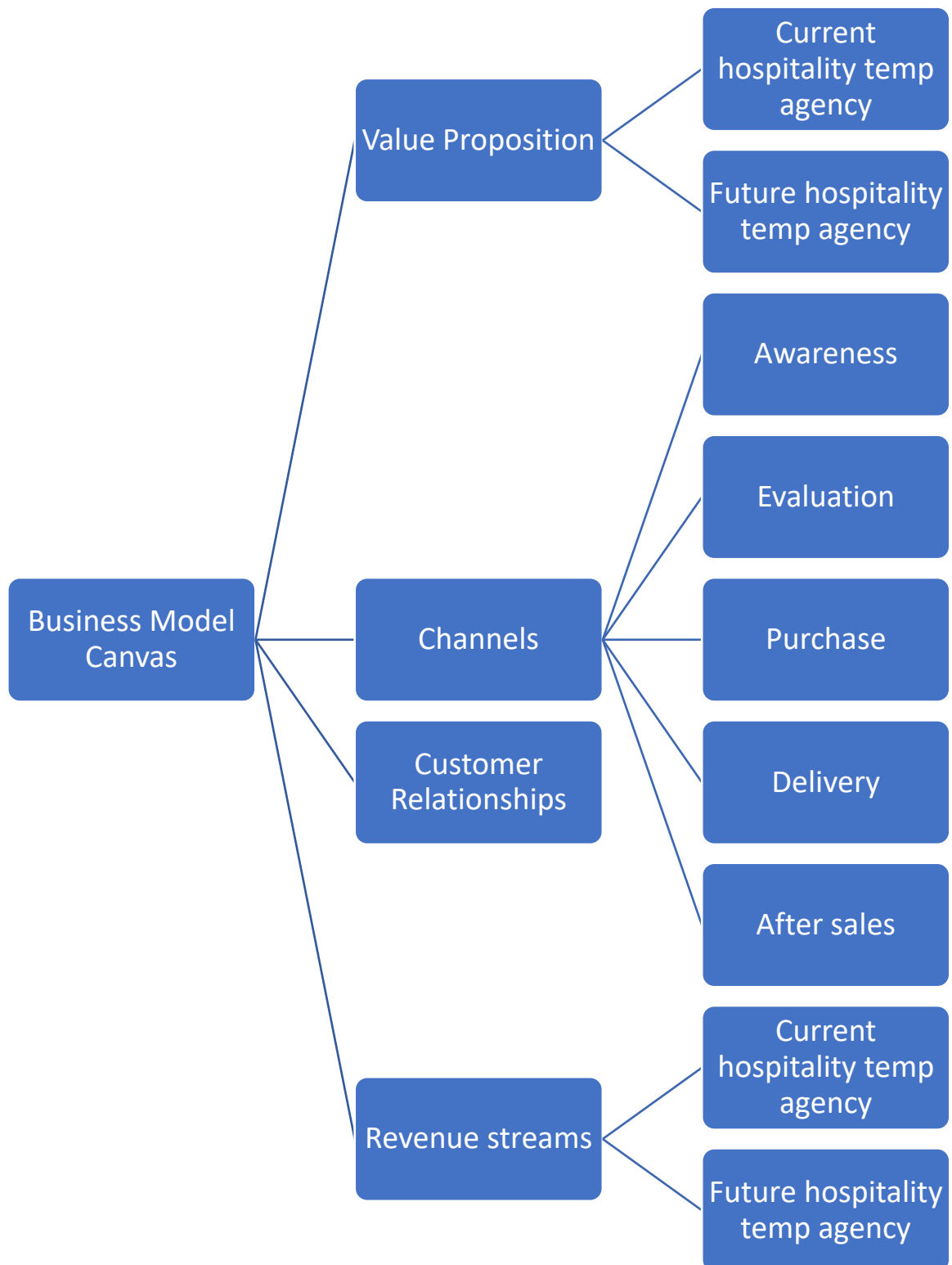
Cost Structure	Fixed and variable costs	Dan het laatste blokje is eigenlijk de Cost Structure. Dus welke kosten hadden jullie binnen het bedrijf?	Nou, de grootste kostenpost natuurlijk de personeelskosten.	Personeelskosten
		En dan vooral de werknemers die op de job werkten of vooral op kantoor?	Beiden. Voornamelijk op de job inderdaad. Daarnaast alle vaste kosten voor het pand die we hadden. Alleen hadden we daar wel op kunnen bezuinigen omdat je niet per se een pand nodig hebt. ... Kosten voor het wagenparkbeheer, dat is kosten die je maakt om naar een job te gaan. Dat is een auto, benzine, een treinkaartje, de reiskostenvergoeding. Want medewerkers kregen bij ons een reiskostenvergoeding. ... Je maakt kosten aan trainingen en ontwikkelingskosten, dus HTM kosten noemden we dat. Dat was alle trainers die we moesten uitbetalen, dat valt natuurlijk wel onder personeelskosten maar wij hadden dat gesplitst, dan weet je in ieder geval waar je het naartoe kan leiden.	Werknemers vooral, op kantoor ook. Vaste kosten voor pand. Wagenparkbeheer (auto, benzine, treinkaartje, reiskostenvergoeding). Training en ontwikkelingskosten.
		Jullie hadden eigen auto's?	Ja, tenminste, gewoon lease. ... We hadden kosten om leuke dingen te organiseren, dus een borrel, een activiteit, een workshop, mensen die gratis daarvoor konden aanmelden.	kosten voor leuke dingen: borrel, activiteit, workshop
		Maar hoe zei je dat nou, het totaal aantal kilometers gedeeld door 120 voor alle mensen die aan het reizen waren?	Ja, heen en terug. Dus stel je rijdt 240 kilometer, 240 gedeeld door 120 is 2, dus dan krijg je 2 uur uitbetaald.	
Anders		Want had je daar geen vertrouwen in ofzo dan, dat je..?	Nee, ja ik. Uiteindelijk gingen we natuurlijk failliet. En toen zouden ze op verschillende manieren verder gaan, met Mise en Place. Toen ben ik wel gevraagd om daar ook dan in mee te gaan, maar dan was het een beetje een gekke constructie. Helemaal van scratch af aan beginnen. En, ik dacht, daar heb ik minder vertrouwen in. Het was toen al in April. Uiteindelijk als ik dat gekozen had was ik nu al zo'n 6 maanden een beetje aan het aankloten geweest.	
		Dus ik ben daarvoor dan echt aan het onderzoeken, wat zou dan de beste stap zijn en hoe zou dat dan eruit gaan zien.	Ik zit even te denken, financieel gezien is dit wel risicovol om in deze tijd, in deze periode, dan te investeren in je personeel. Waarom zou je dan niet een soort Mise en Place, een ander uitzendbureau aannemen, waarin je dan weet dat je gewoon goed opgeleide mensen krijgt. In plaats van dat je nu gaat investeren. Want ze kiezen daar wel bewust voor volgens mij. Dus dat snap ik niet.	

		Heb jij nog dingen waarvan je denkt van, nou, dat moet je ook nog wel weten.	Ja, ik denk het wel. Waarom zou je niet samen met een ander uitzendbureau gaan, een ouder uitzendbureau?	
		En hoe bedoel je dat?	Wat ik zou doen, en dat is niet makkelijk dan he. Maar hoe ik het voor me zou zien: Brood met Spelen heeft met Studentkelner gewerkt. Dat weet ik. En voor jou wel handige informatie, Studentkelner doet nu, of heeft alles gedaan bij FC Twente. Want, Pepijn de Vos die heeft altijd bij mij op kantoor gewerkt als project manager en later als operationeel manager, die wilde verder, maar die wilde iets voor zichzelf beginnen. Dus die is met Studentkelner samengevoegd. Dus, hij heeft alle connecties die er in Enschede zijn qua personeel, qua medewerkers. Maar ook qua relaties. En alle relaties die we in Enschede hadden, die zullen altijd als één van de eerste Pepijn gaan bellen. Ook omdat je nu ook Twente hebt, dan heb je Twente, Metropool en Slagharen, die vallen nu eigenlijk nog een beetje onder de variant van Pepijn. Dus dat is best wel een grote speler. ... Maar ik denk waarom ga je dan niet gewoon een intensieve samenwerking aan met Studentkelner.	
			Dan zou je zeggen we gaan ervoor dat je je parttimers een goede pool hebt. Ja, die moet je ook weer onder een bepaald contract hebben. Dat is nu met die nieuwe regeling dat je ze een bepaald aantal uren kunt bieden en anders moeten ze naar een andere schaal. Daar hadden we toen ook heel veel gezeik mee. Je premie gaat enorm omhoog opeens, je moet veel meer betalen, je werknemersbelasting. Dus daardoor kan het misschien voordeliger.. Maar ja, dat is misschien iets voor later om uit te zoeken. De WAB: De Wet Arbeid in Balans.	

Appendix 12: Business Model Canvas Mise en Place Enschede



Appendix 13: Operationalisation tree potential clients



Appendix 14: Interview guide potential clients

As the interviews will be in Dutch, the questions are written down in Dutch.

Buildingblock 1: Value Proposition

- Wat is de unieke waarde waarom er voor het huidige horeca uitzendbureau is gekozen?
- Wat is unieke waarde die een toekomstig horeca uitzendbureau zou kunnen hebben?

Buildingblock 3: Channels

- Hoe is het huidige horeca uitzendbureau gevonden?
- Hoe is het huidige uitzendbureau geëvalueerd?
- Hoe was het besluit om voor het huidige uitzendbureau te kiezen tot stand gekomen?
- Hoe was de service van het huidige uitzendbureau?
- Indien mogelijk: hoe was het contact nadat er geen samenwerking meer was?

Buildingblock 4: Customer Relationships

- Wat voor soort relatie is er met het huidige uitzendbureau?

Buildingblock 5: Revenue Streams

- Welke kosten zijn er voor het huidige uitzendbureau?
- Welke kosten van een toekomstig horeca uitzendbureau zou gevraagd mogen worden?

Appendix 15: Interview FC Twente

Interviewer: Lisa Krus

Interviewee: Hugo de Leeuw

Date: 22-12-2020

Interview

L: Fijn dat je zo even last minute nog wil bellen met mij.

H: Ja, ik maak gewoon tijd voor jou.

L: Oh, heel fijn, dankjewel. Vind je het oké als ik het opneem, dit gesprek?

H: Nee hoor, dat is prima.

L: Oké, top, fijn. Ik horde van Jos dat jij bij FC Twente degene was die het horeca personeel regelde. Hoe zat dat?

H: Uh ja dat klopt. Ik heb daar tot 2014 gewerkt. Halverwege. Eigenlijk vanaf dat het ... hand ging doen ben ik erbij betrokken.

L: sorry, dat je wat ging doen?

H: Vanaf het moment dat de catering in eigen hand ging exploiteren, ben ik erbij betrokken geweest. Tot 6 jaar geleden ongeveer, ben ik erbij betrokken geweest. En wat is het doel van je vraag, is dit voor een onderzoek of waar is het voor?

L: Ja, ik ben op dit moment onderzoek aan het doen naar horeca uitzendbureaus natuurlijk, ik ben een horeca uitzendbureau aan het opzetten voor Brood met Spelen. En ik wil eigenlijk met dit gesprek even kijken naar de kant van de opdrachtgevers, waarom zij bepaalde keuzes hebben gemaakt voor andere horeca uitzendbureaus en wat ze daar aantrekkelijk vonden of wat ze vinden dat anders kon.

H: ja, nou. Wij werkten eigenlijk met 3 bureaus, als je bij FC Twente komt, dan heb je ongeveer 300 man aan het werk, waarvan 270, 280 man ingehuurd. Wij hadden ook veel gastdames, maar we hadden zelf een poule van gastdames. Dus bij wat luxere aangelegenheden zoals bij de sponsors, bij de deur van het restaurant om de gasten te ontvangen, dat waren allemaal gastdames die stonden bij FC Twente op de Payroll. We hadden eigenlijk 1 uitzendbureau, dat was Mise en Place, dat heb je misschien wel vernomen, in Maart door Corona zijn die failliet gegaan. Maar wat zo goed was aan Mise en Place, is dat zij allemaal opgeleide mensen hadden. En allemaal jonge, enthousiaste studenten met goede uitstraling, bijvoorbeeld ook passend bij Brood met Spelen. En dat was allemaal studenten, en eerlijk is eerlijk ook van een bepaald niveau. Allemaal vlot eruit zien maar ook goed van verstand. En zij waren bereid om de mensen custom made op te te groeien, of op te leiden. Toen wij met hun begonnen, toen moesten wij, even denken, 10 kiosken met 10 man, in de pauze tijdens de wedstrijden voor de seizoenkaart houders bemannen. Nou dat is nog al wat, dan moet je wel wat kunnen, want de pauze is maar een kwartier en dan moet je zoveel mogelijk verkopen. En voor de wedstrijd ook en na de wedstrijd ook. Dus dat vroeg om een specifieke organisatie per kiosk. We hebben toen samen met hun een plan gemaakt. Zij begrepen ook waar we het over hadden. Dus zij snaptten ook dat je per kiosk een teamleider nodig had en dat er 2 mensen op de food staan, 2 bij de tap en 2 bij de frisdrank. We hadden ook een heel schema gemaakt, van ja begin niet met 10 man en eindig niet met 10 man, want je kunt best anderhalf uur voor de wedstrijd met 4 beginnen en dan per half uur twee in laten stromen en in de rust al een aantal weg laten gaan. Een aantal kiosken dichtdoen. Dus echt heel erg op het evenement, een voetbalwedstrijd, maar ook op het soort publiek en de snelheid waarmee gehandeld moest worden, konden zij heel goed intern opleiden. En dat waren ze ook bereid om te doen. Die uren hoefden wij niet te betalen, dus we hadden gewoon een team die wij op locatie trinden. Daar investeerden we zelf ook in, in de winterstop hebben we dat bijvoorbeeld gedaan. Hebben we gewoon die teams laten trainen, wat is nou je werkplek, waar kom je binnen, waar moet je je omkleden. Dat deden ze heel goed en dat konden ze heel goed doortrekken naar de studenten. Ze waren heel goed om op de juiste locatie de juiste mensen te zetten en ook om te zorgen dat de mensen altijd beschikbaar waren. Dus wij zeiden als wij 25 thuiswedstrijden hebben dan moet je er 22 beschikbaar zijn, dus volgens mij 10% niet. Voldoe je daar niet aan, dan kun je niet komen werken. En daar hielden zij zich keurig aan. Dat was heel prettig, dus hadden we na een paar wedstrijden een vast team met mensen en wist iedereen wel wat ze moesten doen. Je krijgt interactie met het publiek, want er komt herkenning. De meeste mensen stonden altijd achter dezelfde bar, in de business ruimte, ook belangrijk. Dus op een gegeven moment wordt dat een FC Twente team. Dat is wat je eigenlijk als horeca-ondernemer wil, dat de mensen als eigen gezien worden. Ze droegen ook kleding van FC Twente. Dat stelden wij dan weer ter beschikking. Dus op die manier was het heel prettig werken. En dan hadden we nog 2 andere partijen maar die gingen met name met sponsoring. Dus die hadden we niet geselecteerd omdat ze zo goed waren, maar omdat de eigenaren wel skyboxen wilden voor 3 jaar. Dan sloten wij een 3-jarig contract af met hun, voor bijvoorbeeld de

skyboxen of het restaurant. Dan zeiden we nemen we elke wedstrijd 6 man af. Daarvoor in ruil hadden zij dan de skybox, dus het was eigenlijk een verkapte sponsor overeenkomst. Maar goed, je kiest dan eigenlijk niet zelf voor iemand, je kiest wel partijen die van niveau zijn.

L: Hmm hmm, ja. En dat niveau dat kreeg je eigenlijk gelijk al mee op het moment dat jullie voor het eerst met hun spraken?

H: Ja, wat je zag bij de Mise en Placers, ze noemden zichzelf ook Mise en Placers, maar hadden ook bepaalde gradaties in niveau en ontwikkeling. Dus als je een basis ontwikkeling had gedaan, dan had je een naam. En als je er zo veel jaar werkte dan was je topper van de maand. Ik weet het allemaal niet meer, want het is alweer 6, 7 jaar geleden. Maar dat werkte wel heel goed. Dan kreeg je ook andere betaling volgens mij, ook een andere status. Dus iedereen had uitzicht op groei. Dus je kon topper worden, ging je iets meer verdienen, mocht je ook leiding geven aan mensen, stond je op iets leukere locaties. Zij deden heel veel interessante evenementen en dat vinden jonge mensen natuurlijk leuk. Het is natuurlijk wel kicken, dat je bij FC Twente bij een wedstrijd mag werken, ondanks dat je moet werken. Het is toch leuker dan bij de pizzeria op de hoek.

L: Ja precies.. Dus dat zijn ...

H: Ten minste, dat is het geluid wat de studenten ons gaven. En nou, de studenten zijn flexibel, dus altijd wel beschikbaar en hebben altijd wel geldnood. Dus ze zijn flexibel daardoor. Dus dat werkte wel goed moet ik zeggen.

L: Ja, dus dat zijn ook wel redenen die jullie als bedrijf ook zagen waardoor jullie voor Mise en Place kozen?

H: Ja, zeker. En wij hadden wel heel veel contact hoor, ik had echt dagelijks voor een wedstrijd dagelijks contact. Een week van tevoren wilde ik de planning hebben, wilde ik zien wie waar werkten, wilde ik weten waar zitten de knelpunten. Dus we hadden wel heel veel contact met elkaar. Ik wilde niet verrast worden. Toen der tijd ging het nog iets beter met de club dan nu. Dus we speelden veel Europese wedstrijden en ze staken er met de benen uit bij wijze van spreken. Dan konden we niet ineens op 5, 6 plekken onvoldoende mensen hebben, dan hadden we echt een probleem.

L: Ja, en hoe was dat contact dan, onderling, tussen jou en Mise en Place?

H: Ja, goed. Ik had veel contact met de eigenaar, maar ik had ook veel contact met de jonge man die toen op locatie zat. Dat was bijna wel dagelijks. Maar dat was ook wel serieuze business he, zij leverden gewoon 100, 120 man per wedstrijd. Maar voor zoveel euro per uur, dus dat ging wel hard.

L: Ja. En hoe hadden jullie contact dan, was dat telefonisch of ging dat via de mail?

H: Ja, telefonisch veel. In het begin veel live-contact, dan waren ze altijd aanwezig en zorgden ze ervoor dat het goed liep. We hadden altijd een evaluatie. Dus dat ging prima. En dan kun je ook groeien met elkaar. Het moet niet van één kant komen, je moet de ondernemer wel snappen. Dus dat was in die zin wel natuurlijk, dat het altijd wederkerend was. Dus als jij bijvoorbeeld bij ik noem maar wat, een groot evenement voor Sligro die bestaat 100 jaar, en jullie mogen dat evenement cateren, dat is eenmalig, dus dat is wel anders. En mensen wegzetten bij een Heracles of een FC Twente, dat komt elke keer weer terug. Dus je kunt ook bouwen aan de relatie met de mensen, maar ook met de kwaliteit van de mensen. Omdat ze 20 keer per jaar ingezet worden en het jaar erop weer. En wij hadden ook grote evenementen die we organiseerden, dus als wij evenementen hadden en die konden we niet aan met onze eigen mensen, dan huurden we ook de Mise en Placers in, wat die kenden de weg vaak in de Business Lounges, die kenden vaak de sponsors al, daar ging een positieve wisselwerking uit, ook voor hun. Dus op niet-wedstrijddagen, waren zij ook de eerste partij die wij vroegen, kunnen jullie wat mensen leveren?

L: Ja precies, oké. En hoe zijn jullie in het begin bij Mise en Place gekomen eigenlijk?

H: Uhm, ja, weet je, je gaat zoeken naar een bepaalde grootte en behoefte. Ja je weet, dat gezien de vraag die wij hadden, dat je wel met een grote partij om de tafel moet, die het ook aan kan. Die het ook kan faciliteren. Want je kunt wel van alles en nog wat willen maar je moet het ook kunnen. En zij hadden al wel een reputatie en een naam. Ik weet niet meer hoe het eerste contact tot stand is gekomen, kan ook zijn dat zij ons gebeld hebben. Volgens mij ging het zo, dat toen bekend werd dat FC Twente zichzelf ging exploiteren, hingen zij redelijk snel aan de lijn en trokken aan de bel. En ja, toen was het ook zo, als je serieus samenwerkt met Twente, moet je ook sponsor zijn. Dus zij waren ook sponsor bij ons. Dus dat was altijd wel een wisselwerking, wij moesten leveren aan Mise en Place aan sponsorcontracten, om aan het sponsorcontract te voldoen. En zij moesten leveren aan ons om ook aan de sponsorcontracten te voldoen. Dus daar was wel een bepaald evenwicht, we hadden beide belang aan om het goed te doen. Als wij het niet goed deden, verloren we een sponsor en als zij het niet goed deden verloren ze een klant.

L: Ja, snap ik.

H: Maar dat was natuurlijk heel specifiek voetbal-gerelateerd. Toch anders dan anders. Maar zij hadden gewoon een goede naam. Ze waren betrouwbaar. Weet je uiteindelijk denk ik, zij leveren

kwaliteit, het hoeft niet elke keer een 9 te zijn, maar het moet niet de ene keer een 9 zijn en de andere keer een 4. Wat je eigenlijk bij alle andere partijen zag, die konden niet continue kwaliteit leveren. Het gaat niet alleen maar om 0, maar als ik vraag om iemand die kan tappen en je stuurt mij iemand die nog nooit getapt heeft, dan is het al heel snel klaar. Dat deden al die andere bureaus wel, die wilden zo graag leveren dat ze ook personeel leverden die het gewoon niet aan kan. Maar je moet hier 500 biertjes in een kwartier tappen en dan houdt het echt op. Dat vind ik heel slecht, dan wordt je vertrouwen geschaadt. Dat deden zij niet. Zij zeiden ook, je mag me ook bellen op donderdag 'ik kan niet leveren', ook goed, dan kan ik wat anders. Maar kom me niet op de wedstrijddag aan van 'ja, ik heb het niet' of 'ik kan het niet' of hij levert me iemand waar je gewoon de volle pond voor betaald, terwijl hij niet kan wat ik uitgevraagd heb. Daar waren zij heel open over, daar waren zij heel goed in. Dat was natuurlijk ook vertrouwen naar ons toe, dat ze niet gelijk aan de kant werden gezet. Maar dat was een heel belangrijk aspect, ik kon van ze op aan. Ik denk überhaupt dat dat heel belangrijk is, als je leverancier bent, je kunt beter 'nee' zeggen dan dat je het verbloemd en eruit komt op het moment dat het feest moet gebeuren. Want dan ben je wel de pineut, dan kun je niks.

L: Dus de eerlijkheid en transparantie was wel belangrijk.

H: Ja, zeker, zeker, zeker. Weet je wij hadden natuurlijk ook sponsorlocaties waar mensen 10 duizenden euro's betaalden en daar mag je wel een service voor verwachten. En ja als iemand nog nooit borden heeft gedragen en je moet met 3 man 100 man bedienen en 1 kan niks, ja dan heb je wel een probleem, dat vang je niet zomaar op. En ja, weet je, als je je eigen voorzitter hebt die het bestuur van Ajax als gast heeft en die moet een belangrijke deal sluiten en er komt zo'n prutser aan tafel, dan sla je natuurlijk een flater van hier tot Tokio.

L: Ja, zeker.

H: die details legden we niet altijd uit, maar als ik zei hoe goed iemand moest zijn, en de situatie, vaak waren bepaalde dingen natuurlijk ook nog een beetje geheim of mocht het niet openbaar worden. Dan zei ik ja, ik moet wel een goed iemand hebben die alles kan. Dan wisten zij voldoende, dat is prettig. Dan hoefde ik er ook niet achteraan, dan hoefde ik niet met angst en beven te wachten tot er iemand kwam. Dan hoefde ik niet te denken van 'oh jee, ik hoop dat ze iemand sturen die het ook echt kan'. Dat hadden we bij hun niet, dat is fijn werken. Zij waren in de basis gewoon onze partner, dan had het daarmee te maken. En dan ben ik ook best bereid om een euro of twee extra te betalen, dat maakt dan niet uit. Maar je moet goede mensen hebben.

L: Ja. Dat is ook een vraag, een euro of twee meer, was dat bij Mise en Place zo? Dat zij hoger dan gemiddeld waren?

H: Nee hoor, dat zeg ik niet. Maar in sommige gevallen wel. Wij begonnen in 2011 met een concept en toen wilden we top gastdames hebben, ja die waren gewoon wat duurder. Dan zei ik, doe dat maar, dat moet gewoon helemaal top geregeld zijn. Dat is dan een keuze. Als je een Porsche wil moet je ook meer betalen dan een Golf Polo. Maar als je een Porsche wil rijden moet je dat wel betalen, zo simpel is het. Zo geldt dat daar ook. Maar ze konden leveren, en dan was dat ook daadwerkelijk beter dan de basis zeg maar. Zij hadden dat onderscheid gewoon goed staan. Je ziet bij veel bureaus, veel uitzendbureaus, zij hebben op papier wel dat onderscheid staan, maar in praktijk zie je amper verschil. Sterker nog, soms heb je dan dezelfde mensen die voor meer worden weggezet. Terwijl ik dan zie, die kan dat helemaal niet.

L: Qua kwaliteiten bedoel je?

H: Ja. En dat kun je die mensen ook niet aandoen, kijk als jij een halfjaar ervaring hebt in de bediening en je moet in een 2 sterrenzaak werken, dan komt dat niet goed, dat is heel simpel. En dat is ook als je 2 weken je rijbewijs hebt of een jaar, dat kun je ook zien. Als je 3 minuten naast iemand zit heb je dat in de gaten. Verkoop geen onzin, doe dat je eigen mensen niet aan maar doe dat ook je opdrachtgever niet aan.

L: Ja, snap ik.

H: En als je een groep van 20 erop af moet sturen, dan kun je best 2 mensen hebben die wat minder ervaren zijn, weet je dat vangen die andere 18 best wel op. En anders koppel je de sterkste aan de zwakste en laat je die op een locatie samen werken, dat is ook prima. Maar dan moet je die van tevoren wel allemaal aansturen en dat deden zij heel sterk.

L: Ja snap ik. En weet je ook nog hoeveel je kwijt was aan je personeel?

H: Nou ja toen, maar dat heb ik ergens in 2010, 2011. Dat durf ik je niet te zeggen zo uit mijn hoofd, dat zou ik na moeten kijken. Maar goed dat heeft ook te maken met je BTW tarieven en ook te maken met alle toeslagen die je moet betalen en werkloosheidsuitkeringen en dat soort dingen als uitzendbureau. Ja ik weet niet meer wat toen het geld was. Maar, volgens mij voor die omloop, maar dat waren ook echt jonge mensen he, 16 en 17 jaar. Dat mag ook niet meer, maar toen mochten ze nog alcohol schenken he, dus dat waren wel jonge pipo'tjes, maar goed dat was boven bij de seizoenkaart houders, dat moet vooral snel gaan. Daar hoef je ook geen buiging te maken, daar moet

je gewoon 10 halve liters zo snel mogelijk serveren, en 10 broodjes beenham en hoppatee. Dus daar gaat het echt om snelheid en omzet maken. Maar volgens mij betaalden we daar 10, 11 euro in het uur, maar dat zou ik moeten nakijken, dat is echt gokken, ik heb dat nog wel ergens liggen. En voor die business mensen betaalden we gewoon meer. Maar dat is ook logisch. Dat waren gewoon mensen van 19, 20, 21, 22 jaar.

L: Ja, oké. Als je nu zou denken wat eventueel andere factoren zijn die je eventueel belangrijk zou vinden bij uitzendbureaus, heb je dan nog andere dingen, behalve dat wat je al hebt gezegd over Mise en Place?

H: Uhm, nee. Eigenlijk niet. Een voordeel was, als de nood echt hoog was en het was heel druk, dan hadden ze ook een Mise en Place auto die uit Utrecht kwam. We hebben ook wel mensen gehad die uit Utrecht kwamen werken. En die stroomden ook zo in. Dus, ja wat ik persoonlijk gewoon belangrijk vind, is dat mijn opdrachtnemer snapt wat ik nodig heb om mijn business goed te kunnen doen. Is het zelfde als jullie een catering hebben, sta je van de week buiten bij onze vrienden in Almelo bij de drive through dingetjes te doen, of sta je in Enter bij Roeterink je ding te doen of sta je bij de vliegervereniging je ding te doen. Ja dat zijn kwalitatief andere soort feesten. Vliegers en stewardessen die zitten zelf in die business, die zitten zelf altijd in 4 sterren hotels. Ja dan moet je niet met een groepje prutters aankomen, die lachen je allemaal vierkant uit. Dus het niveau van wat die mensen verwachten, ligt veel hoger en ja, daar moet je dan wel in meekunnen als cateraar. En als je een uitzendbureau hebt die dat niet snapt en die met allerlei gevulde koeken aan komt, dan past dat niet bij de business die je hebt. Daar ligt ook degene die de mensen uitleent, die moet dat wel snappen.

L: Ja, je zegt de kwaliteit aan de vraag matchen eigenlijk.

H: Ja, en vooral een goede intake doen vantevoren. Wat wil je, wat wens je, waar zit je aan te denken, wat wil je betalen. Ja, dat. Dus vraag en aanbod matchen. Dat is het allerbelangrijkste en het dan ook waar kunnen maken. Als je dat hebt, dan ben je al een heel eind. Dat blijft in mijn ogen het belangrijkste. En al die poespas eromheen met online, en zus, en je kunt online inloggen, we kunnen online mensen uitvragen, dat is allemaal fijn voor het uitzendbureau. Maar uiteindelijk wil ik als opdrachtgever, dat mijn partij top is en dat mijn gasten super tevreden naar huis gaan, mede door de mensen die ik inhuur. Dat ze niet klachten over zichzelf afroepen of alle probleempjes die voorkomen komen door de mensen die ik inhuur.

L: Ja, snap ik. Oké. Dat waren denk ik wel de vragen die ik wilde weten. En je hebt nog even wat moois toegevoegd, dus ik kan hier wel wat mee.

H: Oké, helemaal goed en mocht je nog vragen hebben, je hebt mijn nummer, dus dan kun je mij altijd bellen.

L: Ja, dank je wel. En heel erg bedankt voor je tijd!

H: Ja, groetjes daar.

L: Doe!

Appendix 16: Coding interview FC Twente

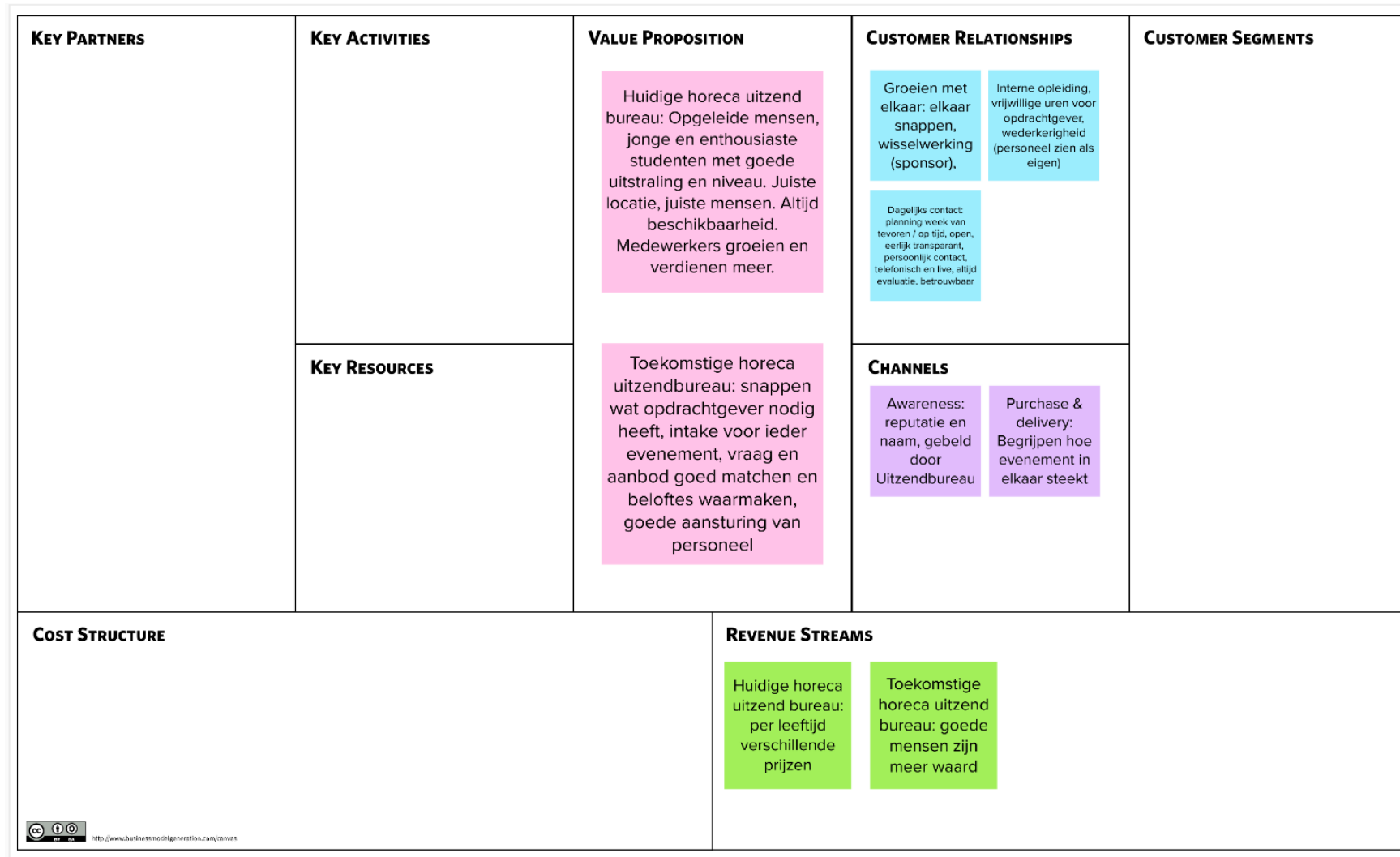
Building Block	Categories per building block	Question	Answer	Key words
Value Proposition	Current hospitality temp agency	En ik wil eigenlijk met dit gesprek even kijken naar de kant van de opdrachtgevers, waarom zij bepaalde keuzes hebben gemaakt voor andere horeca uitzendbureaus en wat ze daar aantrekkelijk vonden of wat ze vinden dat anders kon.	Maar wat zo goed was aan Mise en Place, is dat zij allemaal opgeleide mensen hadden. En allemaal jonge, enthousiaste studenten met goede uitstraling. En dat was allemaal studenten, en eerlijk is eerlijk ook van een bepaald niveau. Allemaal vlot eruit zien maar ook goed van verstand. En zij waren bereid om de mensen custom made op te groeien, of op te leiden.	Opgeleide mensen. Jonge en enthousiaste studenten met goede uitstraling en bepaald niveau.
			Ze waren heel goed om op de juiste locatie de juiste mensen te zetten en ook om te zorgen dat de mensen altijd beschikbaar waren. Dus wij zeiden als wij 25 thuiswedstrijden hebben dan moet je er 22 beschikbaar zijn, dus volgens mij 10% niet. Voldoe je daar niet aan, dan kun je niet komen werken. En daar hielden zij zich keurig aan.	Juiste locatie met juiste mensen. Altijd mensen beschikbaar.
		En dat niveau dat kreeg je eigenlijk gelijk al mee op het moment dat jullie voor het eerst met hun spraken?	Dan kreeg je ook andere betaling volgens mij, ook een andere status. Dus iedereen had uitzicht op groei. Dus je kon topper worden, ging je iets meer verdienen, mocht je ook leiding geven aan mensen, stond je op iets leukere locaties.	Medewerkers konden groeien en meer verdienen (belangrijk voor opdrachtgever)
			En nou, de studenten zijn flexibel, dus altijd wel beschikbaar en hebben altijd wel geldnood. Dus ze zijn flexibel daardoor. Dus dat werkte wel goed moet ik zeggen.	Flexibele werknemers, beschikbare werknemers
		Ja, dus dat zijn ook wel redenen die jullie als bedrijf ook zagen waardoor jullie voor Mise en Place kozen?	Ja zeker.	
	Future hospitality temp agency	Als je nu zou denken wat eventueel andere factoren zijn die je eventueel belangrijk zou vinden bij uitzendbureaus, heb je dan nog andere dingen, behalve dat wat je al hebt gezegd over Mise en Place?	Dus, ja wat ik persoonlijk gewoon belangrijk vind, is dat mijn opdrachtnemer snapt wat ik nodig heb om mijn business goed te kunnen doen.	Snappen wat business nodig heeft

		Ja, je zegt de kwaliteit aan de vraag matchen eigenlijk.	Ja, en vooral een goede intake doen van tevoren. Wat wil je, wat wens je, waar zit je aan te denken, wat wil je betalen. Ja, dat. Dus vraag en aanbod matchen. Dat is het allerbelangrijkste en het dan ook waar kunnen maken.	Intake voor evenement. Vraag en aanbod goed matchen. Aanbod waar kunnen maken.
			En anders koppel je de sterkste aan de zwakste en laat je die op een locatie samen werken, dat is ook prima. Maar dan moet je die van tevoren wel allemaal aansturen en dat deden zij heel sterk.	Goede aansturing van personeel
Customer Relationships			Dus echt heel erg op het evenement, een voetbalwedstrijd, maar ook op het soort publiek en de snelheid waarmee gehandeld moest worden, konden zij heel goed intern opleiden. En dat waren ze ook bereid om te doen. Die uren hoefden wij niet te betalen, dus we hadden gewoon een team die wij op locatie trinden.	Intern opleiding, Vrijwillige uren insteken voor OG
			De meeste mensen stonden altijd achter dezelfde bar, in de business ruimte, ook belangrijk. Dus op een gegeven moment wordt dat een FC Twente team. Dat is wat je eigenlijk als horeca-ondernemer wil, dat de mensen als eigen gezien worden.	Wederkerigheid, mensen zien als eigen
			En wij hadden wel heel veel contact hoor, ik had echt dagelijks voor een wedstrijd dagelijks contact. Een week van tevoren wilde ik de planning hebben, wilde ik zien wie waar werkten, wilde ik weten waar zitten de knelpunten	Dagelijks contact, planning week van tevoren (incl. wie waar en knelpunten)
		Dus de eerlijkheid en transparantie was wel belangrijk.	Ja, zeker, zeker, zeker.	Eerlijkheid en transparantie (op tijd)
		Ja, en hoe was dat contact dan, onderling, tussen jou en Mise en Place?	Ja, goed. Ik had veel contact met de eigenaar, maar ik had ook veel contact met de jonge man die toen op locatie zat.	Persoonlijk contact met eigenaar en medewerker op locatie
		En hoe hadden jullie contact dan, was dat telefonisch of ging dat via de mail?	Ja, telefonisch veel. In het begin veel live-contact, dan waren ze altijd aanwezig en zorgden ze ervoor dat het goed liep. We hadden altijd een evaluatie. Dus dat ging prima. En dan kun je ook groeien met elkaar. Het moet niet van één kant komen, je moet de ondernemer wel snappen... Dus je kunt ook bouwen aan de relatie met de mensen, maar ook met de kwaliteit van de mensen.	Telefonisch, in het begin veel live, altijd evaluatie. Groeien met elkaar: elkaar snappen.

			En ja, toen was het ook zo, als je serieus samenwerkt met Twente, moet je ook sponsor zijn. Dus zij waren ook sponsor bij ons. Dus dat was altijd wel een wisselwerking, wij moesten leveren aan Mise en Place aan sponsorcontracten, om aan het sponsorcontract te voldoen. En zij moesten leveren aan ons om ook aan de sponsorcontracten te voldoen.	Wisselwerking: sponsor
			Maar zij hadden gewoon een goede naam. Ze waren betrouwbaar. Weet je uiteindelijk denk ik, zij leveren kwaliteit, het hoeft niet elke keer een 9 te zijn, maar het moet niet de ene keer een 9 zijn en de andere keer een 4.	Goede naam, betrouwbaar
			Zij zeiden ook, je mag me ook bellen op donderdag 'ik kan niet leveren', ook goed, dan kan ik wat anders. Maar kom me niet op de wedstrijddag aan van 'ja, ik heb het niet' of 'ik kan het niet' of hij levert me iemand waar je gewoon de volle pond voor betaald, terwijl hij niet kan wat ik uitgevraagd heb. Daar waren zij heel open over, daar waren zij heel goed in.	Open en eerlijke communicatie, op tijd
			Dan zei ik ja, ik moet wel een goed iemand hebben die alles kan. Dan wisten zij voldoende, dat is prettig.	
			Maar ze konden leveren, en dan was dat ook daadwerkelijk beter dan de basis zeg maar. Zij hadden dat onderscheid gewoon goed staan. Je ziet bij veel bureaus, veel uitzendbureaus, zij hebben op papier wel dat onderscheid staan, maar in praktijk zie je amper verschil... Verkoop geen onzin, doe dat je eigen mensen niet aan maar doe dat ook je opdrachtgever niet aan.	Onderscheid: goede kwaliteit was echt waar
Channels	Purchase & delivery		Dus dat vroeg om een specifieke organisatie per kiosk. We hebben toen samen met hun een plan gemaakt. Zij begrepen ook waar we het over hadden.	Begrijpen hoe evenement in elkaar steekt
	Awareness	En hoe zijn jullie in het begin bij Mise en Place gekomen eigenlijk	je gaat zoeken naar een bepaalde grootte en behoefte. Ja je weet, dat gezien de vraag die wij hadden, dat je wel met een grote partij om de tafel moet, die het ook aan kan... En zij hadden al wel een reputatie en een naam. Ik weet niet meer hoe het eerste contact tot stand is gekomen, kan ook zijn dat zij ons gebeld hebben.	Reputatie en naam, gebeld door Uitzendbureau

Revenue Streams	Future hospitality temp agency		En dan ben ik ook best bereid om een euro of twee extra te betalen, dat maakt dan niet uit. Maar je moet goede mensen hebben.	Goede mensen zijn meer waard
		een euro of twee meer, was dat bij Mise en Place zo? Dat zij hoger dan gemiddeld waren?	Nee hoor, dat zeg ik niet. Maar in sommige gevallen wel. Wij begonnen in 2011 met een concept en toen wilden we top gastdames hebben, ja die waren gewoon wat duurder. Dan zei ik, doe dat maar, dat moet gewoon helemaal top geregeld zijn.	
	Current hospitality temp agency	En weet je ook nog hoeveel je kwijt was aan je personeel?	Maar volgens mij betaalden we daar 10, 11 euro in het uur, maar dat zou ik moeten nakijken, dat is echt gokken, ik heb dat nog wel ergens liggen. En voor die business mensen betaalden we gewoon meer. Maar dat is ook logisch. Dat waren gewoon mensen van 19, 20, 21, 22 jaar.	Per leeftijd verschillende prijzen.

Appendix 17: Business Model Canvas FC Twente



Appendix 18: Interview with Smaakmakers Events

Interviewer: Lisa Krus

Interviewee: Nadine Hofte

Date: 22-12-2020

L: Waar ik dus mee bezig ben voor Brood met Spelen is, zij willen een horeca uitzendbureau opzetten. Zij willen eigenlijk de hele belevenis van een catering opzetten, maar één van de onderdelen die ze nog niet kunnen is het horeca personeel. Dus daar willen ze op gaan richten en ze hebben mij daarvoor dus gevraagd of ik dat wil bedenken. Dus ik ben het Business Model Canvas erachter aan het verzinnen. En, we hebben dan twee klanten segmenten, dat zijn de mogelijke opdrachtgevers en de mogelijke werknemers van ons. Nu ben ik dus met jou aan het praten omdat ik weet dat jij vanuit Smaakmakers Events, maar ook vroeger vanuit MAPH met horeca uitzendbureaus hebt gewerkt en daarvoor hebt gekozen. Dus mijn insteek voor dit interview is eigenlijk vooral om te kijken naar jouw ervaringen, waarom heb je ervoor gekozen en wat vond je er goed aan en wat had anders gekund, of beter gekund om daar wat meer inzichten in te krijgen.

N: Ja. Is wel weer even diep graven, maar ...

L: Ja, want toen je bij Maph werkte was jij degene die initieerde om een horeca uitzendbureau te gaan gebruiken, of hoe zat het?

N: Ik weet niet meer precies hoe dat tot stand was gekomen, maar ik regelde inderdaad altijd al het personeel bij Maph en ik merkte toen dat we elke keer bij grote evenementen personeel te kort kwamen. En dan vooral bij de horeca. Want we hadden natuurlijk ook de activiteiten, maar we merkten dat we daar vooral mensen nodig hadden die vaker bij ons werkten en die ook wel bepaalde activiteiten van ons kenden. Daar kan je niet zo maar iemand voor inzetten. Bij horeca is dat anders, bij horeca heb je ook heel snel dat je moet opschalen. En volgens mij, ik heb een hele tijd bij Young Capital gewerkt, dus daar was ik ook altijd al met personeel bezig, en daar werkte ik ook altijd al met Mise en Place samen. Dus vandaar dat ik wist dat die ook veel met horeca personeel deden. Dus toen heb ik dat een keer gevraagd, van goh, mag ik die eens benaderen. En is het mogelijk dat we dan via daar soms personeel regelden als we echt moesten uitbreiden. In eerst instantie was het dan personeel dat alleen ingezet werd voor horeca, maar uiteindelijk hebben we toen zo'n dag georganiseerd, ik weet niet of jij daar toen bij was?

L: Ja, die heb ik toen georganiseerd zelfs.

N: Ja, dat dacht ik al, in het begin toch?

L: Ja.

N: En toen was het ook het idee van, laten we eens kijken of er ook mensen tussen zitten die ook de activiteiten zouden kunnen doen. Omdat veel competenties die je nodig hebt voor de horeca heb je ook wel nodig voor het organiseren of het begeleiden van activiteiten. Dus, we hadden zoiets van, nou er zullen waarschijnlijk wel mensen tussen zitten die ook de andere kant wel kunnen. Dat was ook zo. De bedoeling was dat we daar dan heel veel in zouden gaan investeren en dat die dan mee zouden draaien met de activiteiten. Maar we hebben ze in ieder geval vaak ingezet op de horeca en de activiteiten.

L: Ja, precies, dus je bent eigenlijk bij Mise en Place gekomen door de naam, doordat je het al kende?

N: Ja, ik kende het al.

L: Ja, en hoe ging het eerste contact met Mise en Place toen der tijd?

N: Oef, uhm. Volgens mij heb ik niet het eerste contact gelegd, maar heeft Manfred dat toen gedaan. Dat weet ik niet zeker, maar ik weet wel dat we toen op een eerste gesprek zijn geweest en dat ik daar dan toen direct bij was. En dat we toen besproken hadden van, ja, we wisten niet hoe vaak het zou voorvallen. Evenementen is natuurlijk in één keer met heel wat seizoenen, maar ook in één keer een groot evenement en je weet van tevoren nooit hoeveel dat is. Daar liepen we van tevoren een beetje tegen aan. Het mooie is dat Mise en Place natuurlijk gewoon horeca personeel heeft en die zetten dat voor meerdere kanten in, niet alleen voor evenementen. Dus zij hadden altijd al hun personeel en wij konden altijd aangeven van, ja, we willen opschalen. Dus toen hebben we die gesprekken gehad en eigenlijk uitgezet met: wat voor mensen zoeken we dan, welke competenties, wat vinden we belangrijk. En dan hadden we altijd twee takken van activiteiten: evenementen en horeca. En ook hoe ver van tevoren moesten we dingen aangeven, hoe ging het met de financiën. Dat soort dingen hebben we allemaal besproken. En toen hebben we, even nadenken, zij hadden volgens mij een portal en daar konden we het dan inzetten. In het begin stuurden we hem altijd een mailtje, maar daarna konden we het ook in de Portal zetten en volgens mij konden de mensen van Mise en Place dat dan inzien en zij konden zich daar dan voor opgeven en daar kon ik dan wel de voorkeuren

aangeven. Want soms had ik dan de mensen al wel vaker gezien, maar daar had ik dan vervolgens zoiets van: 'als die en die kunnen, graag', dan kon ik dat ook gewoon aangeven. Dus ik kon ook mijn voorkeuren aangeven, dat vond ik ook wel heel fijn, want ik heb later ook mensen gehad die ik continue opnieuw had en alleen als die dan niet konden of als er nog meer mensen nodig had dan zette ik andere mensen uit.

L: Ja precies, dus dat was een beetje de persoonlijke benadering wat jou hielp met het inzetten van dat personeel.

N: Ja, volgens mij wel. Het was ook wel zo dat we gebruik maakten van die portal, maar volgens mij was er wel één contactpersoon die ik altijd belde of mailde van, 'ik heb weer nieuwe mensen nodig' en dan was ik ook met hem aan sparren. Want ik was soms ook zelf nog niet helemaal zeker over welke mensen ik naar op zoek was en dan wist hij dat vanuit de personeel kant wel weer. Dus dat vond ik juist wel heel belangrijk, dat hij wel mee kon denken en dat hij zelf ook gewoon werkte. Want na een tijdje wist ik wel, die en die zoek ik, maar in het begin wist ik dat nog niet en dan kon ik omschrijven wat ik zocht en wist hij wel welke mensen ik dan moest hebben. En dat vond ik wel echt een meerwaarde.

L: Ja, en dat contact was dan via bellen of ook via andere ..?

N: Via mail ook.

L: En dan die portal?

N: Ja, maar daar heb ik niet heel veel gebruik van gemaakt. Ik weet dat zij dat hadden, want het was de bedoeling dat het uiteindelijk meer zou werken, dat ik aan kon geven van 'die en die mensen wil ik dan', maar volgens mij was het zo dat ik dan een opdracht in kon plaatsen en mensen konden zelf reageren en ik kon dan zelf kiezen welke mensen ik dan wilde. Alleen daar zijn wij later niet aan toe gekomen, in het begin was het alleen mail en bellen, maar ik weet wel dat ze erover verteld hebben dat ze dan later, of ik weet niet hoe het was, misschien heb ik daar dan één of twee keer gebruik van heb gemaakt, ik weet het niet.

L: Ja precies. En heb je ook nog gekeken naar andere uitzendbureaus, om even te kijken of te vergelijken?

N: Oeh, geen idee. We hebben wel ooit eens een keertje contact gehad met een bedrijf in Oldenzaal. Dat was ook een contact van Manfred. Maar dat was meer voor opbouw enzo, dat was niet zo zeer voor horeca personeel. Volgens mij hadden die ook geen horeca personeel. En nu vanuit Smaakmaker, was er iemand die ik dan kende, die heeft vroeger een groot café, disco iets gehad. Die is nu bij een soort uitzendbureau gaan werken, ook waar wij onze loon via geregeld hebben, en als wij dan horeca personeel nodig hadden, hadden wij het ook bij hem aan kunnen geven en dan wist hij nog wel mensen. Alleen dat is nooit meer nodig geweest, want dat was eigenlijk vlak voor de Corona periode geweest dat we dat afgesproken hadden, maar dat was wel de bedoeling. Hij had wel zijn eigen mensen. Het was eigenlijk meer per ongeluk dat we erop kwamen, want we hebben het niet echt nodig gehad dat wij heel erg uit moesten breiden in horeca personeel, maar we zagen dus wel dat we dat in 2020 heel erg nodig hadden gehad, want dat waren echt een paar grote opdrachten, dat we dan nu al zeiden van, oké, we hebben echt ander personeel nodig.

L: Je precies, oké. En hoe vond je dat Mise en Place het op de evenementen deed?

N: Uhm, goed, over het algemeen goed. Er zaten er wel een paar tussen waar wij van aangeven, nou ja, die hoeven niet weer te komen. Maar dat kwam niet heel veel voor. Over het algemeen waren we echt heel erg tevreden over de mensen en hun werk mentaliteit. Dat vonden we wel heel belangrijk, dat het wel echt aanpakkers waren en die gastvrijheid vonden we gewoon heel erg belangrijk dat ze dat konden uitstralen. Ja en dat ze ook gewoon wel, wat wij belangrijk vinden, dat zij daar dan wel mee, of hetzelfde in waren, dat zeker. Dus ik denk dat dat wel een hele belangrijke is, dat ze wel moeten weten wie het bedrijf is, wat zij belangrijk vinden, de normen en waarden wat ze willen uitstralen en dat ze daar dan het personeel ook bij past. En ook het snel kunnen schakelen, we hebben bijvoorbeeld ook wel eens aan het eind eens gehad, bij uhm, dat was bij Maph...

L: Hoogvliet?

N: Bij Hoogvliet, toen hebben we natuurlijk heel veel Mise en Place personeel gehad en toen stond ik ook continue in contact en hebben we best wel vaak gehad dat er toch best wel last-minute nog mensen nodig waren en toen konden we best wel schakelen dat ze mensen nog reserve hadden staan of dat ze toch nog mensen hadden die ze konden sturen. En ook op die dag zelf hebben we ook nog mensen gehad met een auto die te laat was, of er zijn volgens mij 2, 3 mensen naar huis gegaan om bepaalde redenen, toen hebben ze ook nog die mensen die langer konden werken zijn langer gebleven en dat hebben ze zelf geregeld. Hadden ze volgens mij een SMS eruit gedaan met, zijn er mensen die nog wat langer kunnen werken, of een extra dienst kunnen draaien, meld je dan bij mij. Dus dat vond ik ook zeker een meerwaarde dat ze echt meedachten, maar dat ze ook op de evenementen zelf beschikbaar waren om mee te sparren.

L: Ja, precies. En je zei ook zo straks dat je wel aan gaf dat mensen niet goed waren. Was dat ook belangrijk voor je? Dat je daar open en eerlijk over kon zijn?

N: Ja, ik heb ook echt wel, in het begin dat we na ieder evenement gebeld en heb ik ook aangegeven of gemaild, maar elke keer was er een evaluatie met deze mensen vond ik heel goed, deze in het midden, deze heb ik niet meegekregen en deze mensen hoef ik niet meer. Dat kon ik gewoon aangeven, maar dat ging niet door naar hun, naar het personeel, maar hij hield dat wel bij. En dan stelden hij die mensen dan ook gewoon niet meer voor. En soms kon ik ook mensen aangeven op functie, dus bijvoorbeeld Food wel heel goed, maar bar wat minder, dus ik hoef ze niet meer achter de bar, maar voor food kan ik ze wel prima inzetten bijvoorbeeld. En later met de activiteiten werd dat alleen maar belangrijk, omdat er dan bezig zijn met activiteiten, bijvoorbeeld met de Citygames had ik er 3 die ik gewoon continue weer wilde hebben, de rest waren daar gewoon niet geschikt voor. Het was echt uitzonderlijk dat daar een goed iemand tussen zat. En soms hadden we ook wel met de horeca bijvoorbeeld iemand waar we zo'n klik mee hadden dat we die ook wel wilden gaan inzetten bij bijvoorbeeld een Citygame om te kijken of die dat kunnen. En dan kon ik na de tijd met de evaluatie aangeven van, nou ja, we denken toch niet dat die geschikt is of die zou wel eens een evenement mee kunnen draaien. Inderdaad, de evaluatie was heel belangrijk.

L: Ja precies. Dus dat was ook wel een beetje de persoonlijke benadering vanuit dat bedrijf die wel meerwaarde gaf.

N: Ja en ook dat zij het bijhielden, ik hield het zelf ook bij in een bestand, maar we konden ook echt merken dat hij het zelf ook echt opschreef dat we hem niet elke keer hoefden te vragen van, oh ja, wie was dat ook alweer die bij de food was. Want ik begon te merken dat nooit de mensen weer voorgesteld waren. Dus hij was daar zelf gewoon heel erg strict in. En op het moment dat er iets was, een incident bijvoorbeeld met het personeel, vroeg hij ook altijd van, 'goh, mag ik dat ook met diegene terugkoppelen?', of 'mag ik dat vertellen, want je geeft deze evaluatie en ik vind het toch belangrijk om dat met deze persoon te bespreken', of als het echt een klacht was 'vind je het goed dat ik die klacht met diegene bespreek?'. Dus dat vond ik ook wel heel erg goed, hij was ook wel gericht op het leren van het personeel en de ontwikkeling van het personeel.

L: Ja, precies. Dat is mooi. En, wat betreft de kosten. Weet jij daar nog iets van, hoe duur ze waren?

N: Nou, het was een uur prijs. Het was leeftijd gericht, dat weet ik wel. En we hadden dan ook nog een verschil tussen een soort leider en het gewone personeel. En ik weet ook dat zij zelf, ik heb ook wel eens gewoon met het personeel van Mise en Place gepraat, maar dat was voor ons niet belangrijk, maar ik weet ook dat de bestuurder, ze hadden dan hun eigen auto en degene die reed was dan verantwoordelijk voor dat hij niet mocht drinken, dat iedereen in zijn auto terug was, en voor de spullen en zo. Die had dan ook een soort extra functie. Die kreeg daar dan volgens mij ook een eenmalig bedrag voor. En er was ook altijd één iemand die dan verantwoordelijk was voor het personeel. Dus ik was verantwoordelijk voor het personeel, maar er was ook iemand van Mise en Place verantwoordelijk voor het personeel. Dus diegene hield de urenlijsten zelf bij en die checkte of iedereen er was en als er iemand dan niet was, dan ging diegene ook diegene bellen, zodat ik daar niet de hele tijd mee bezig was. Dus diegene was ook mijn aanspreekpunt zeg maar. Dus ik had dan voor het evenement was een aanspreekpunt, dat was altijd mijn aanspreekpunt, maar op het evenement had ik ook altijd een aanspreekpunt. Maar die was dan ook altijd degene met wie ik de pauzes bijvoorbeeld kon overleggen. Dat soort dingen. Want ik kende bijvoorbeeld ook niet iedereen, en diegene wel ook qua namen en zo, dus ik kon dan altijd bij diegene even terug komen van 'goh, volgens mij is dat blonde meisje achter die bar met die staart nog geen pauze gehad', en dan wist hij gelijk wie dat was en dan kon hij zeggen 'maar dat vindt zij meestal ook niet erg, ik ga wel even met haar overleggen', dan hoefde ik dat niet altijd te doen. En verder, bedragen weet ik niet meer, ik weet dat zij een bepaald bedrag kregen en dat er natuurlijk een bepaald bedrag overheen ging. Maar, nee, we hadden daar ook een tabel voor, het was ook niet zo dat we altijd hetzelfde bedrag hadden, dat wisselde elke keer weer.

L: Ja, oké, vond je dat erg dat dat wisselde?

N: Nee, want het was gewoon duidelijk, dat wisten we gewoon van tevoren, dat konden we inzien, dus ik wist ook van tevoren. We hebben dit en dit nodig, dus dan kom ik hierop uit. Ik weet wel dat het een stuk hoger was dan ons eigen personeel. Dus dat ik altijd wel eerst de planning probeerde te vullen met ons eigen personeel. Ja, geen idee meer, ik zit na te denken, maar nee.

L: Ja, en dat van tevoren inzien, dat was ook belangrijk voor je? Of had dat meerwaarde dat je wist van tevoren hoeveel je ging betalen?

N: Ja, zeker. Want wij moesten gewoon van tevoren, wij hadden gewoon calculaties, dus wij moesten van tevoren weten hoeveel we eraan kwijt waren, zodat we dat ook aan konden geven. Nou ja dan heb je 2 mensen minder nodig bijvoorbeeld. Dat wisten we altijd van tevoren, wij hadden gewoon tabellen van hun, dus dan konden we echt van tevoren al rekenen van, hier komen we op uit.

L: Ja, oké. Top. Even kijken, waren er nog dingen die niet zo goed waren? Die je minder vond?

N: Uhm, nee. Het waren eigenlijk altijd wel leuke mensen, altijd wel gezellig gewoon en altijd wel in om na de tijd nog even een drankje te doen. Je kon wel altijd heel erg merken dat er klikjes waren, dat was wel vervelend inderdaad. Dat je mensen probeerde in te plannen, dat we een planning maakte en op een evenement gaat alles soms een beetje anders en dat ik dan bij mensen kon merken dat ze dan bij hun vriendinnetje weggetrokken werden, dat ze daar dan moeilijk over gingen doen. Dat ik echt dacht van, ja jongens, kom op, je bent gewoon aan het werk, het is niet voor de gezelligheid dit, natuurlijk mag dat er gewoon bij, maar op het moment dat je gewoon ergens anders nodig bent ga je daar gewoon zonder mokken heen. En ik kon merken dat ik daar soms wel moeite mee had, dat ze echt een duidelijke voorkeur hadden en dat ze het ook echt niet prettig vonden als er andere Mise en Place mensen weggetrokken werden en dat ze tussen mijn eigen personeel moesten staan. Ja daar kon ik soms wel merken dat ze het daar niet mee eens waren. Sommige niet hoor, die deden dat zonder morren. En ook wel soms qua tijden, er waren er een paar tussen, dat was ook wel soms weer per mensen verschillend, maar we hebben ook wel gehad dat we soms met afbouwen en dat er een paar waren die daar wel fanatiek in waren, maar dat we ook wel heel erg hebben zitten mopperen op de Mise en Placers. Dat we echt dachten, van nou ja, die mentaliteit mag wel beter. En dat weten we, het is horeca personeel, die zullen niet altijd afbouwen en dat is ook niet wat ze leuk vinden, maar dat hoort er gewoon bij en wij kunnen niet op een evenement, als wij 80% Mise en Place mensen hadden, dat die dan allemaal vertrekken en dat wij met de rest zitten. Iedereen is moe, dus er moet gewoon even een tandje bij dan, maar we konden merken dat ze daar wel moeite mee hadden en dat we ze echt moesten zeggen van 'jongens kom op', dat ze geen werk zagen liggen. Dus wij zagen wel echt duidelijk verschil tussen horeca personeel en evenementen personeel, dat ze dat stukje niet zagen liggen, En wij hebben zelfs ook wel bij Hoogvliet gehad, dat die hele groep gewoon vertrok, dat ze zoiets hadden van 'onze eindtijd is er, dus wij gaan'. Terwijl er echt waarschijnlijk nog maar een halfuurtje werk lag als we het met z'n allen hadden gedaan en dat wij echt nog wel anderhalf uur druk zijn geweest omdat toen die hele groep vertrok. En daar zijn zij toen ook niet duidelijk in geweest, die zijn gewoon vertrokken zonder overleg. Die hadden gewoon zo iets van 'onze tijd is op, dus wij gaan gewoon', en daar ben ik toen wel echt heel boos over geweest. Dat is ook wel, dan hebben ze de hele avond heel goed kunnen werken, maar dat is voor mij wel een stukje waar ik echt van baalde, dat er een paar tussen zaten waarbij ik aangaf 'die waren heel goed in de horeca, maar die hoe ik niet nog een keer', want als je zo'n mentaliteit hebt, dan hoef je bij mij niet op een evenement te werken.

L: Nee precies. Oké, een stukje professionaliteit eigenlijk?

N: Ja en iets verder kijken dan alleen hetgene waar je voor ingezet wordt. Natuurlijk, ik snap het, je bent horeca personeel, maar je wordt ingezet op een evenement, dat weet je van tevoren. Dus wij zijn een andere opdrachtgever dan die je misschien normaal gewend bent, maar dat weet je van tevoren dus zet je er dan gewoon overheen en wees dan niet zo kinderachtig. Ga niet zo maar weg, of ga zitten morren terwijl je ziet dat de rest aan het werk is en dan gewoon zitten en niks gaan doen, dat schiet bij mij heel snel in het verkeerde keelgat. Ze moeten wel weten waar je van tevoren ingezet wordt en wat je dan kan verwachten, dat is misschien ook een stukje vanuit Mise en Place, de briefing, maar ik kon wel merken, daar ging het mis.

L: Ja, snap ik. Zijn er nog andere dingen die je kwijt wil over Mise en Place of waar je over na zit te denken dat je nu wilt delen?

N: Nee, ik zit even na te denken. Geen idee. Het is inderdaad een tijd geleden, we hebben er niet heel erg lang mee gewerkt, zijn maar een paar evenementen geweest. Beviel ons eigenlijk heel erg goed, we hadden er echt wel langer mee willen werken en ja ik denk dat het belangrijkste is, dat je goed contact houdt met het personeel en met de opdrachtgever. Dus dat er echt één contactpersoon is, dat je die leert kennen. Dus ja, die details, echt op het persoonlijke, ik denk dat dat het maakt. Dat je echt ontzorgt, dat je het echt uit handen neemt. Dat je echt meedenkt en dat je net een stapje meer doet dan het personeel. Dat is echt belangrijk.

L: Ja precies, en die ene contactpersoon bedoel je dan degene op het evenement?

N: Nee, vooral van tevoren, ik kon merken dat die echt belangrijk was. Op de evenementen was mooi, dat was echt wel een stukje meerwaarde, maar diegene waar ik ook altijd contact mee had, die ook echt het bedrijf kende en wist wat ik wilde uiteindelijk, dat maakte voor mij echt meerwaarde. Dat ik gewoon niet alles hoefde uit te leggen en tien keer aan moest geven, nee ik ben toch meer op zoek naar hier. Na een tijdje wist hij dat precies. Tuurlijk, de eerste paar keren was dat wel, maar ik kon echt merken na een tijdje kon ik echt merken dat hij al precies wist wat ik wilde en welke mensen daarbij pasten. En dus ook dat je echt wel vaste mensen hebt. Tuurlijk, je bent een horeca uitzendbureau, dus er zullen ook nieuwe mensen tussen zitten. Maar ik vond ook de meerwaarde dat we evenementen deden en mensen zagen 'hey, jij bent er weer bij, mooi, je weet wat we de vorige keer deden'. Dat vond ik wel echt van meerwaarde.

L: Ja, oké top. Dan was dit het interview gedeelte. Dankjewel voor je tijd!
N: Nou top, graag gedaan.

Appendix 19: Coding interview Smaakmakers Events

Building blocks	Categories per building block	Questions	Answers	Key words
Value Proposition	Current hospitality temp agency		en ik merkte toen dat we elke keer bij grote evenementen personeel te kort kwamen. En dan vooral bij de horeca... Bij horeca is dat anders, bij horeca heb je ook heel snel dat je moet opschalen.	Grote evenementen, tekort aan horeca personeel
			Het mooie is dat Mise en Place natuurlijk gewoon horeca personeel heeft en die zetten dat voor meerdere kanten in, niet alleen voor evenementen. Dus zij hadden altijd al hun personeel en wij konden altijd aangeven van, ja, we willen opschalen	Horeca personeel voor meerdere taken
		Oké, een stukje professionaliteit eigenlijk?	Ja en iets verder kijken dan alleen hetgene waar je voor ingezet wordt. Natuurlijk, ik snap het, je bent horeca personeel, maar je wordt ingezet op een evenement, dat weet je van tevoren.	Personeel kan verder kijken dan alleen horeca
			Dus dat vond ik ook wel heel erg goed, hij was ook wel gericht op het leren van het personeel en de ontwikkeling van het personeel.	Ontwikkeling van personeel
	Future hospitality temp agency		Dus ik denk dat dat wel een hele belangrijke is, dat ze wel moeten weten wie het bedrijf is, wat zij belangrijk vinden, de normen en waarden wat ze willen uitstralen en dat ze daar dan het personeel ook bij past. En ook het snel kunnen schakelen	Medewerkers snappen bedrijf
		waren er nog dingen die niet zo goed waren? Die je minder vond?	Je kon wel altijd heel erg merken dat er kliekjes waren, dat was wel vervelend inderdaad. Dat je mensen probeerde in te plannen, dat we een planning maakte en op een evenement gaat alles soms een beetje anders en dat ik dan bij mensen kon merken dat ze dan bij hun vriendinnetje weggetrokken werden, dat ze daar dan moeilijk over gingen doen. Soms met afbouwen en dat er een paar waren die daar wel fanatiek in waren, maar dat we ook wel heel erg hebben zitten mopperen op de Mise en Placers. Dat we echt dachten, van nou ja, die mentaliteit mag wel beter.	Niet oké: kliekjes en werk niet zien liggen

Customer Relationships			De bedoeling was dat we daar dan heel veel in zouden gaan investeren en dat die dan mee zouden draaien met de activiteiten. Maar we hebben ze in ieder geval vaak ingezet op de horeca en de activiteiten.	Investeren in training vanuit bedrijf voor personeel
			En toen hebben we, even nadenken, zij hadden volgens mij een portal en daar konden we het dan inzetten. In het begin stuurden we hem altijd een mailtje, maar daarna konden we het ook in de Portal zetten en volgens mij konden de mensen van Mise en Place dat dan inzien en zij konden zich daar dan voor opgeven en daar kon ik dan wel de voorkeuren aangeven.	Portal en mail
		Dus dat was een beetje de persoonlijke benadering wat jou hielp met het inzetten van dat personeel.	maar volgens mij was er wel één contactpersoon die ik altijd belde of mailde van, 'ik heb weer nieuwe mensen nodig' en dan was ik ook met hem aan sparren. Want ik was soms ook zelf nog niet helemaal zeker over welke mensen ik naar op zoek was en dan wist hij dat vanuit de personeel kant wel weer. Dus dat vond ik juist wel heel belangrijk, dat hij wel mee kon denken en dat hij zelf ook gewoon werkte. Via mail, bellen en portal.	Één contactpersoon bellen en mailen.
		Zijn er nog andere dingen die je kwijt wil over Mise en Place of waar je over na zit te denken dat je nu wilt delen?	Beviel ons eigenlijk heel erg goed, we hadden er echt wel langer mee willen werken en ja ik denk dat het belangrijkste is, dat je goed contact houdt met het personeel en met de opdrachtgever. Dus dat er echt één contactpersoon is, dat je die leert kennen. Dus ja, die details, echt op het persoonlijke, ik denk dat dat het maakt. Dat je echt ontzorgt, dat je het echt uit handen neemt. Dat je echt meedenkt en dat je net een stapje meer doet dan het personeel. Dat is echt belangrijk.	Één contactpersoon die bedrijf leert kennen en ontzorgd, meedenkt en stapje harder doet.
		en die ene contactpersoon bedoel je dan degene op het evenement?	Nee, vooral van tevoren, ik kon merken dat die echt belangrijk was.	
			Dus dat vond ik ook zeker een meerwaarde dat ze echt meedachten, maar dat ze ook op de evenementen zelf beschikbaar waren om mee te sparren.	Meedenken en op evenement zelf aanwezig
		En je zei ook zo straks dat je wel aan gaf dat mensen niet goed waren. Was dat ook belangrijk voor je? Dat je daar open en eerlijk over kon zijn?	Ja, ik heb ook echt wel, in het begin dat we na ieder evenement gebeld en heb ik ook aangegeven of gemaild, maar elke keer was er een evaluatie met deze mensen vond ik heel goed, deze in het midden, deze heb ik niet meegekregen en deze mensen hoef ik niet meer.	Evaluatie na ieder evenement: goed, oké en slecht

			Dat kon ik gewoon aangeven, maar dat ging niet door naar hun, naar het personeel, maar hij hield dat wel bij.	
		Dus dat was ook wel een beetje de persoonlijke benadering vanuit dat bedrijf die wel meerwaarde gaf.	Ja en ook dat zij het bijhielden, ik hield het zelf ook bij in een bestand, maar we konden ook echt merken dat hij het zelf ook echt opschreef dat we hem niet elke keer hoefden te vragen van, oh ja, wie was dat ook alweer die bij de food was.	Extra service: bijhouden welke personen
			Ze moeten wel weten waar je van tevoren ingezet wordt en wat je dan kan verwachten, dat is misschien ook een stukje vanuit Mise en Place, de briefing, maar ik kon wel merken, daar ging het mis.	Briefing moet goed zijn
			Maar ik vond ook de meerwaarde dat we evenementen deden en mensen zagen 'hey, jij bent er weer bij, mooi, je weet wat we de vorige keer deden'.	Wederkerigheid van personeel
Channels	Awareness	want toen je bij Maph werkte was jij degene die initieerde om een horeca uitzendbureau te gaan gebruiken, of hoe zat het?	En volgens mij, ik heb een hele tijd bij Young Capital gewerkt, dus daar was ik ook altijd al met personeel bezig, en daar werkte ik ook altijd al met Mise en Place samen. Dus toen heb ik dat een keer gevraagd, van goh, mag ik die eens benaderen. En is het mogelijk dat we dan via daar soms personeel regelden als we echt moesten uitbreiden.	
		dus je bent eigenlijk bij Mise en Place gekomen door de naam, doordat je het al kende?	Ja, ik kende het al.	Naamsbekendheid
	Evaluation	En heb je ook nog gekeken naar andere uitzendbureaus, om even te kijken of te vergelijken?	Het was eigenlijk meer per ongeluk dat we erop kwamen, want we hebben het niet echt nodig gehad dat wij heel erg uit moesten breiden in horeca personeel, maar we zagen dus wel dat we dat in 2020 heel erg nodig hadden gehad	Per ongeluk bureau vinden
			maar ik weet wel dat we toen op een eerste gesprek zijn geweest en dat ik daar dan toen direct bij was. En dat we toen besproken hadden van, ja, we wisten niet hoe vaak het zou voorvallen.	Eerste gesprek, openheid
			Dus toen hebben we die gesprekken gehad en eigenlijk uitgezet met: wat voor mensen zoeken we dan, welke competenties, wat vinden we belangrijk. En dan hadden we altijd twee takken van activiteiten: evenementen en horeca. En ook hoe ver van tevoren moesten we dingen	Wensen aangeven en regels opstellen

			aangeven, hoe ging het met de financiën. Dat soort dingen hebben we allemaal besproken.	
	Delivery	En hoe vond je dat Mise en Place het op de evenementen deed?	Uhm, goed, over het algemeen goed. Over het algemeen waren we echt heel erg tevreden over de mensen en hun werk mentaliteit. Dat vonden we wel heel belangrijk, dat het wel echt aanpakkers waren en die gastvrijheid vonden we gewoon heel erg belangrijk dat ze dat konden uitstralen.	Tevreden over mensen en mentaliteit. Aanpakkers en gastvrijheid uitstralen
Revenue Streams	Current hospitality temp agency	En, wat betreft de kosten. Weet jij daar nog iets van, hoe duur ze waren?	Nou, het was een uurprijs. Het was leeftijdgericht, dat weet ik wel. En we hadden dan ook nog een verschil tussen een soort leider en het gewone personeel.	Prijs per uur, leeftijd gericht verschil en verschil tussen gewoon / leidend personeel
			Maar, nee, we hadden daar ook een tabel voor, het was ook niet zo dat we altijd hetzelfde bedrag hadden, dat wisselde elke keer weer.	Tabel voor prijzen
	Future hospitality temp agency	vond je dat erg dat dat wisselde?	Nee, want het was gewoon duidelijk, dat wisten we gewoon van tevoren, dat konden we inzien, dus ik wist ook van tevoren. We hebben dit en dit nodig, dus dan kom ik hierop uit	Duidelijke prijzen van tevoren
		Ja, en dat van tevoren inzien, dat was ook belangrijk voor je? Of had dat meerwaarde dat je wist van tevoren hoeveel je ging betalen?	Ja zeker. Dat wisten we altijd van tevoren, wij hadden gewoon tabellen van hun, dus dan konden we echt van tevoren al rekenen van, hier komen we op uit.	Transparantie prijzen

Appendix 20: Business Model Canvas Smaakmakers Events

KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITION Huidige horeca uitzend bureau: grote evenementen, tekort aan horeca personeel, personeel voor meerdere taken, ontwikkeling van personeel Toekomstige horeca uitzend bureau: medewerkers snappen het bedrijf, geen groepjes of werk niet zien liggen	CUSTOMER RELATIONSHIPS Investeren in training opdrachtgever, extra service: bijhouden welke personen wel of niet goed Briefing moet goed zijn, wederkerigheid van personeel Eén contactpersoon, bellen, mailen en portal, leert bedrijf kennen en ontzorgd, denkt mee, doet stapje harder, is op evenement zelf aanwezig, na ieder evenement evaluatie.	CUSTOMER SEGMENTS
	KEY RESOURCES		CHANNELS Awareness: naamsbekendheid Delivery: evreden over mensen en mentaliteit. Aanpakkers en gastvrijheid uitstralen Evaluation: niet want per ongeluk, eerste gesprek is open, wensen aangeven en regels opstellen	
COST STRUCTURE		REVENUE STREAMS Huidige horeca uitzend bureau: prijs per uur, leeftijd gericht en verschil in gewoon / leidend personeel, tabel met prijzen inzichtelijk. Toekomstig horeca uitzend bureau: duidelijke prijzen van tevoren, transparantie in prijzen		


<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

Appendix 21: Segmentation Mentality Model

Motivaction International b.v. (2020) has a lifestyle segmentation for the Dutch inhabitants, which is called 'Mentality'. This model is designed in Dutch, but translated into English. There are eight social environments, which are stated next.

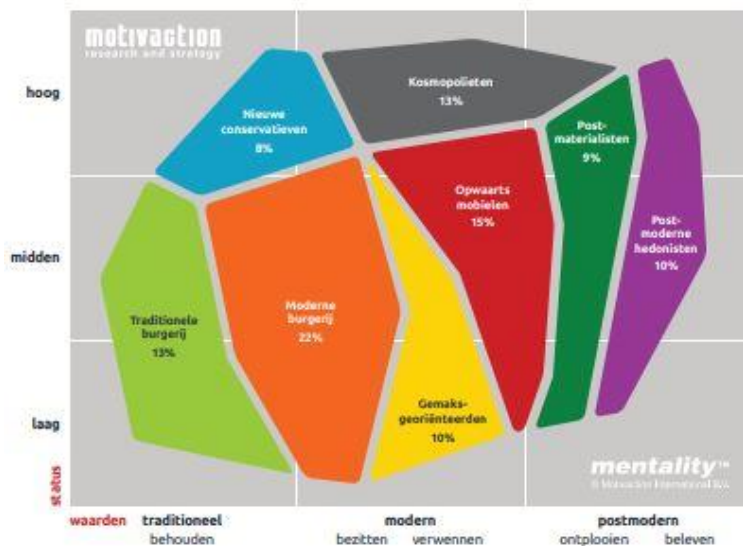


Figure 21.1 Mentality model, Motivaction (2020)

Eight social environments

In the Netherlands, Motivaction has a distribution of eight different social environments. These are: the traditional middle class, modern middle class, new conservatives, convenience-minded, upward mobiles, cosmopolitans, post-materialists and post-modern hedonists. The most important features of these eight environments are as follows:

Traditional middle class (13%):

- The moralistic, dutiful and on status-quo focused middle class which adheres to traditions and material possessions
- Discipline and regularity on a tight schedule
- Aimed towards the direct living environment (family, relatives and neighbourhood)
- Difficulties with too much freedom of choice, increasing individualization and complexity of the society

Modern middle class (22%)

- Conformist and status-minded middle class looking for the balance between tradition and modern values such as consuming and enjoyment
- Traditional values (respect, law and order and family happiness)
- Living easily and pleasant -> consuming, adventure and enjoyment
- Direct living environment (family and relatives)
- Difficulties with the increasing complexity of society

New conservatives (8%)

- The liberal-conservative upper layer of society, embracing technological development but sceptical towards social and cultural changes
- Living in a self-aware, planned, risk-averse and disciplined fashion
- Hard work and making a career are central motives and are often seemed more important than personal life

Convenience-minded (10%)

- The impulsive consumer, primarily looking for a carefree, pleasant and comfortable life

- Freedom (having no obligations) and a casual lifestyle are important
- Enjoyment and pampering are allowed without having to work hard for it. This group is mainly focussed on their own living environment and is not very involved in society

Upwards mobiles (15%)

- Career-minded individualists with an explicit fascination for social status, new technology, risk and thrills
- People in this environment want to achieve something on their own. They think it's important to show other people what they have achieved.
- They have an impulsive, irregular lifestyle; there usually isn't a fixed schedule

Cosmopolitans (13%)

- The open and critical world citizens that integrate post-modern values such as development and experience with modern values such as social success, materialism and enjoyment
- Ambition. Gaining new experiences and knowledge for personal development
- Luxurious and high standard of living. Materialistic and wanting to increase their income
- Status minded. Networker, aimed at like-minded people

Post-materialists (9%)

- Socially critical idealists who want to develop their selves, stand up for the environment and against social injustice and for the environment
- Often they have a fixed lifestyle, which is not very hectic or hasty
- The social involvement is represented by a high level of participation in politics. They are critical, articulate, well informed and want to take their own decisions

Post-modern hedonists (10%)

- The pioneers of the experience-culture, whereby experimenting and breaking moral and social conventions are goals in itself
- They want to live independent and impulsively, in the here and now. Their primary motive in life is gaining new experiences
- They are not very critical of their standard of living: luxury is welcome, but not a 'must'
- People within this environment have an independent mindset and think it's important to be able to make decisions about things that affect them.

Appendix 22: Mentality profile of Postmodern Hedonists

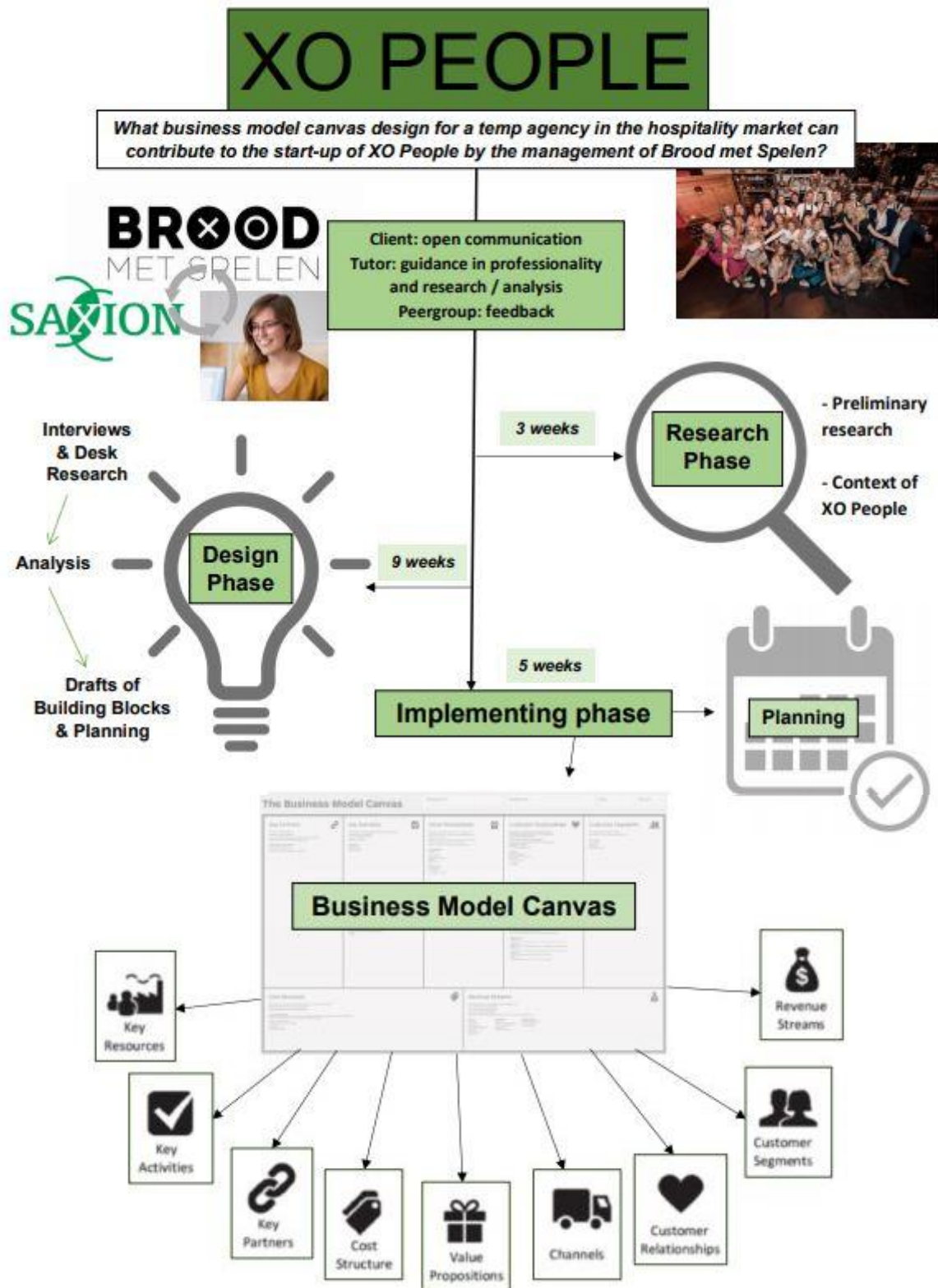
The next infographic shows a Mentality segmentation profile of a postmodern hedonist (in Dutch, Motivaction, 2020).



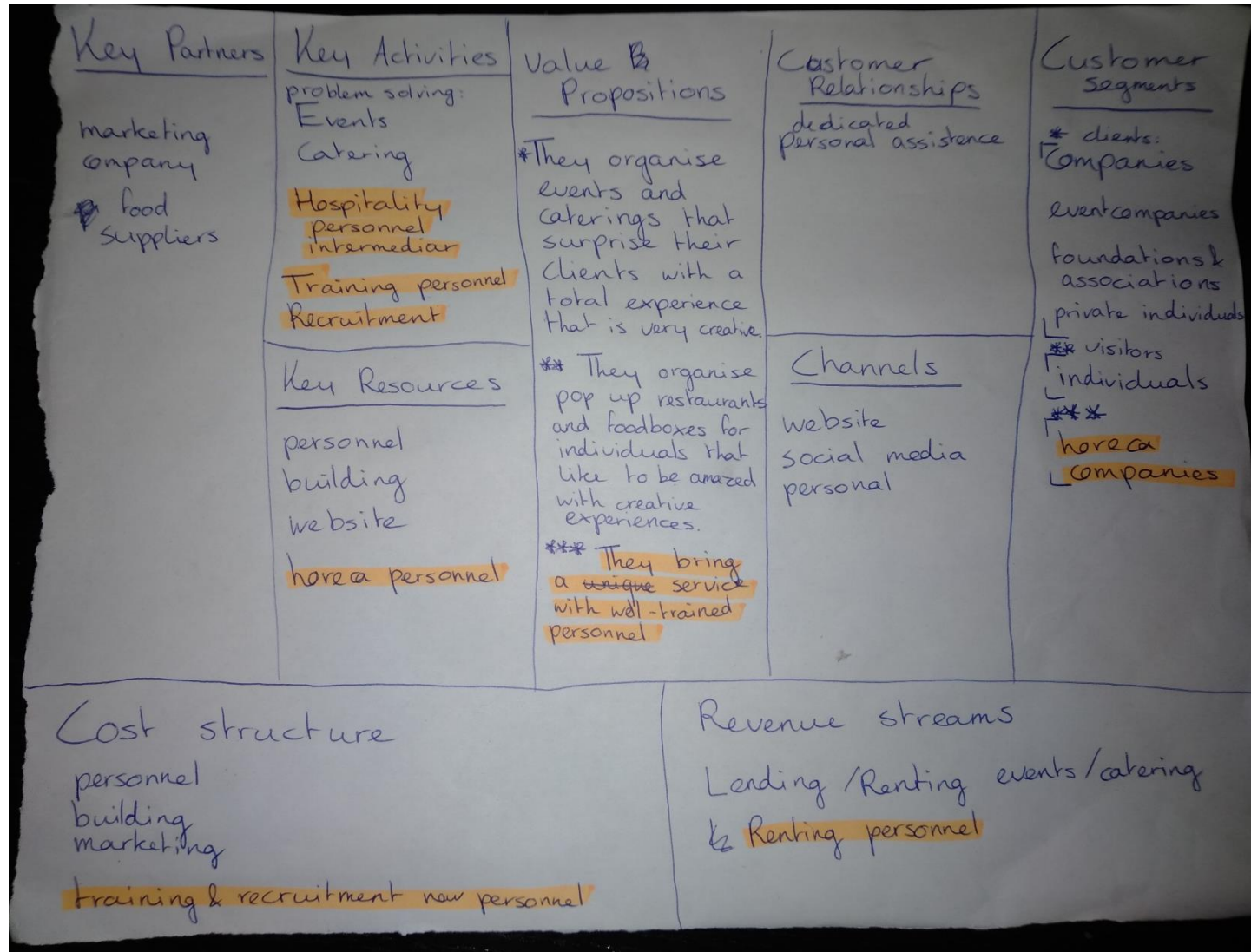
Motivaction (2020) Mentality segmentation also shows Persuasion Tactics per segment. Persuasion Tactics are styles or strategies via which the marketing mix can be influenced. The next Dutch infographic is shown for marketing towards the postmodern hedonist. It states: "Sketch a visual story by making use of metaphors."



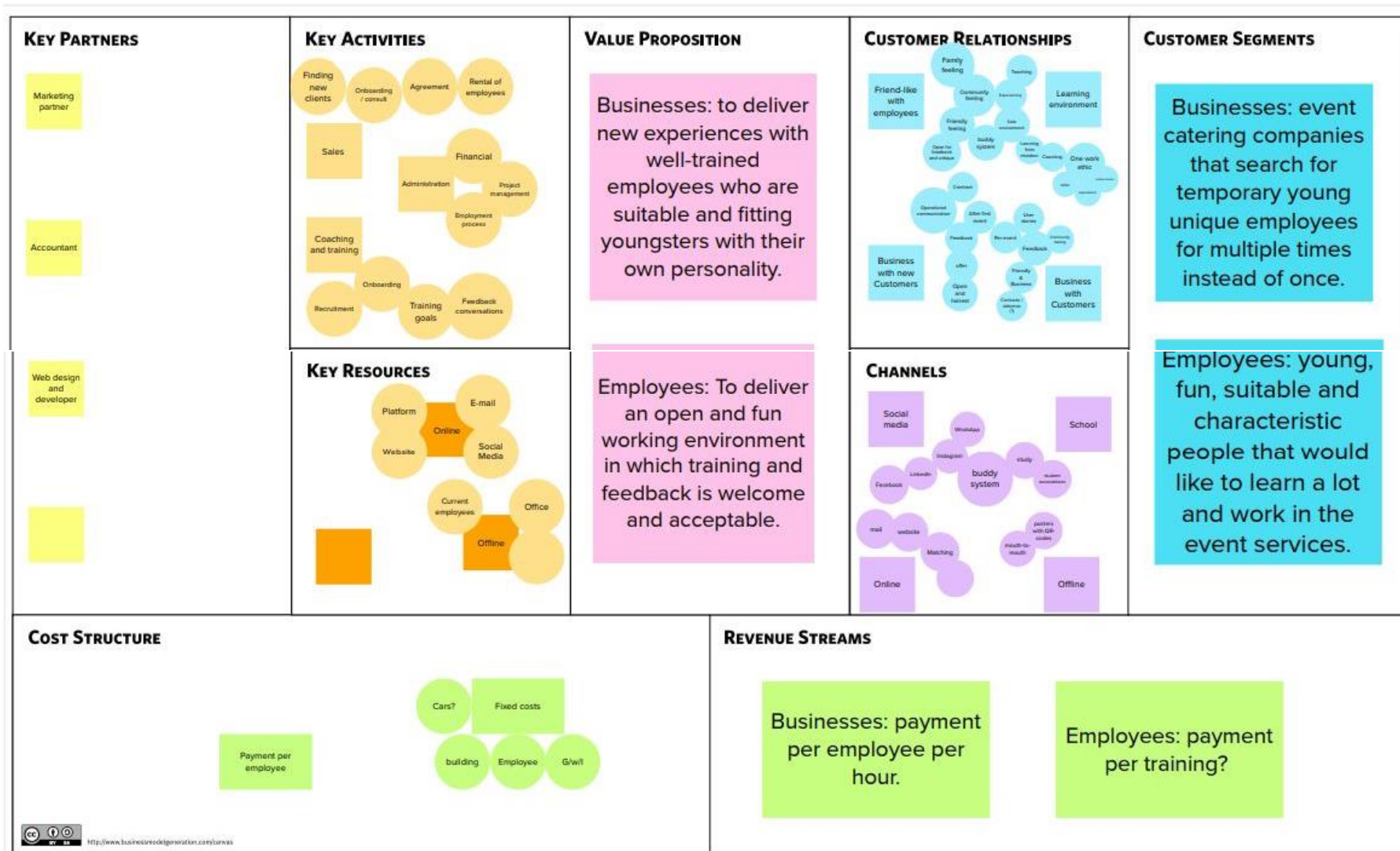
Appendix 23: Visualisation of steps



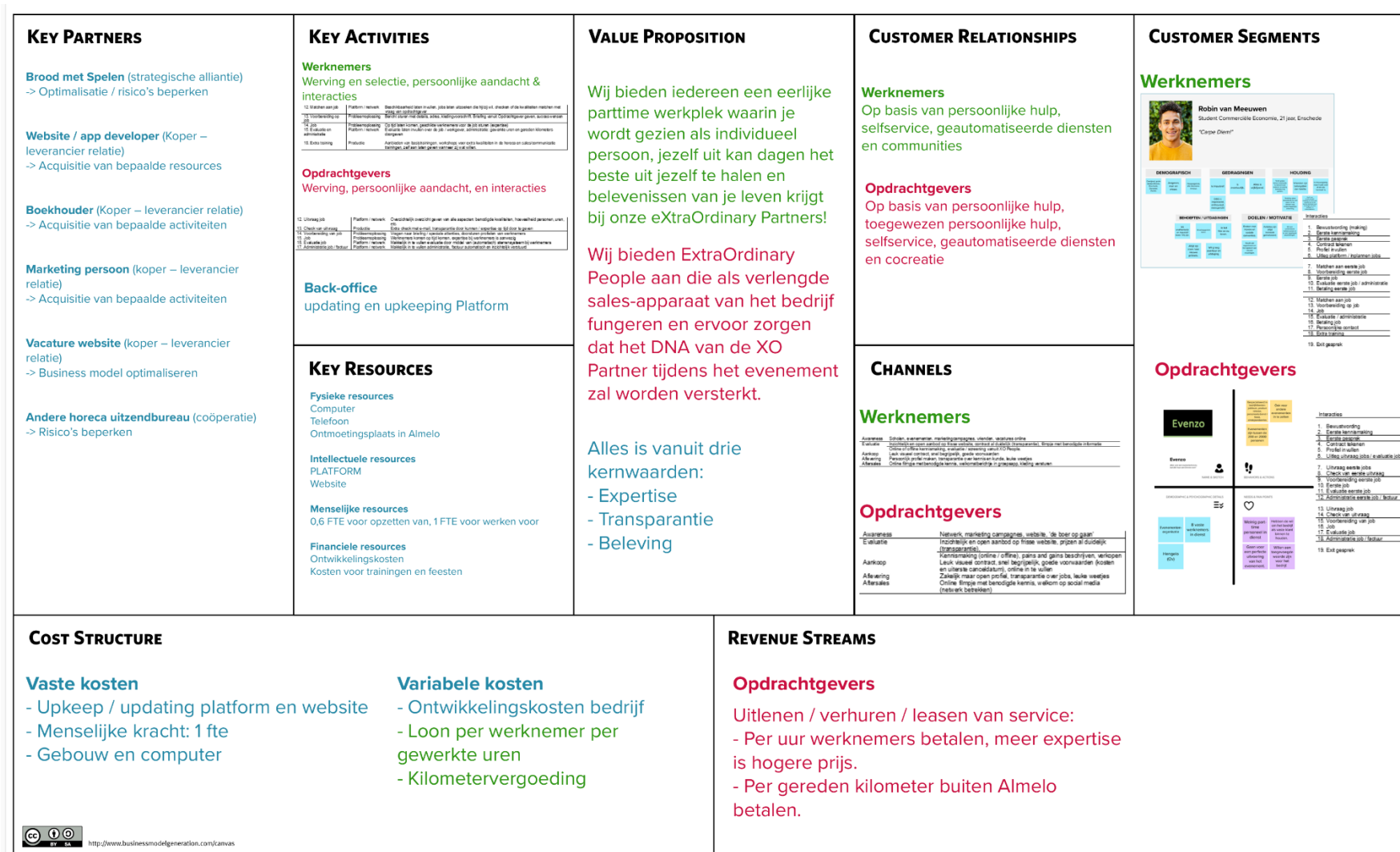
Appendix 24: BMC XO People try 1, 07/09/2020



Appendix 25: BMC XO People try 2, 20/10/2020



Appendix 26: BMC XO People try 3, 14/12/2020



Appendix 27: Declaration of own work



Declaration of own work

I hereby declare that:

- I am fully informed about the Professional Product PF criteria;
- all the work I have conducted to fulfill these criteria is entirely my own;
- I have not been assisted by any other person, except the coaching offered within HBS guidelines.

Name: Lisa Krus
Date: 11-01-2021

Signature:

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Krus", with a long horizontal flourish extending to the right.