

“Meer kennis, kwaliteit en enthousiasme”  
**Stena Line Noordzee  
 gooit het roer om**



Ben Boers, Natascha Boerkamp en Paul Verduyn Lunel voor de Stena Hollandica.

Nieuwe bezems vegen schoon. Bij rederij Stena Line betekende een nieuwe manager een breuk met soms lange samenwerkingsverbanden. “We waren heel tevreden, maar wilden toch kijken of er winst te boeken viel.”

Tekst: Joost Scholten – Foto’s Joost van Manen

**G**roots. Dat is het woord dat van toepassing is op de vloot van Stena Line. Wie met zijn aardse nietigheid geconfronteerd wil worden doet er goed aan eens langs de Hollandica te lopen. Tien dekken torent het gevaarte boven de kade uit. En het is slechts één van de zes ferry’s die op de verschillende vaarroutes op de Noordzee pendelen. Jaarlijks voorziet de maatschappij 600.000 gasten van eten en drinken. Aan boord zijn de gasten van alle gemakken voorzien. Van

hutten als hotelkamers, tot een casino, restaurants, bars en een bioscoop. Stena Line is met al haar diverse activiteiten, doelgroepen en producten dan ook een ideaal werkterrein voor managers met een missie. Paul Verduyn Lunel kwam in 2006 en zag wat er opnieuw onder de loep genomen moest worden. “We moesten breken met een paar tradities.”

**Schilderij**

Paul Verduyn Lunel kijkt vanuit zijn werkkamer uit op de haven van Hoek

van Holland. Het uitzicht biedt een bewegend schilderij waar regelmatig de schepen van zijn werkgever in figureren. Oorspronkelijk komt hij uit de catering. Sinds 2006 werkt hij bij de rederij van Stena Line. Hier demonstreerde hij hoe gewoonte een optimale bedrijfsvoering in de weg kan staan. “Als je geen ijkmomenten inbouwt, gaan teveel zaken op de automatische piloot.” Toen Verduyn Lunel bij Stena Line binnenkwam was de situatie zoals bij wel meer ondernemingen die gegroeid zijn



vanuit een goed aanbod. Als alles goed verloopt, worden er niet teveel vraagtekens geplaatst. Zo waren er veel vaste leveranciers, want zolang een samenwerking zonder problemen verloopt, is geen behoefte aan verandering. Zoals de Engelsen zeggen: “If it ain’t broken, don’t try to fix it.” Maar Verduyn Lunel heeft een andere achtergrond. Hij was gewend regelmatig de ramen open te zetten en een frisse wind te laten waaien en deed wat hij vanuit zijn achtergrond in de catering gewend is. Hij schreef in 2008 een tender uit voor de inkoop van Food & Beverage. Verschillende leveranciers die goed bij het bedrijf passen mochten proberen hem te overtuigen van hun meerwaarde. In prijs én in kwaliteit. “Niet dat de leveranciers niet goed werkten”, legt Verduyn Lunel uit. “Integendeel, we waren heel tevreden. En uit de tender bleek ook dat de leveranciers waar we mee werkten goed uit de bus kwamen. Maar het bleek ook nog beter te kunnen. Daarom zijn we toch met nieuwe partijen in zee gegaan.”

### Zand

Verduyn Lunel startte de tender misschien wel op, maar hij wilde gebruik maken van een externe partij. Dankzij

goede ervaringen in het verleden kwam hij uit bij HTC Advies. Verduyn Lunel had verschillende redenen om een bedrijf van buiten mee te laten denken over een nieuwe aanpak. “Ten eerste wilde ik een optimale objectiviteit meebrengen. Daarnaast denk ik dat partijen die aan ons willen leveren een scherpere offerte neerleggen als een horecadviesbureau met ons mee kijkt. Daar zit zoveel kennis en ervaring, die strooi je geen zand in de ogen met een te hoge prijs of ongunstige voorwaarden. Daarnaast weten zij precies bij welke marktpartijen veel kennis en service zit. En het resultaat is er naar: door de kennis van HTC Advies te benutten zijn onze marges beter en is de kwaliteit van ons inkoop- en keukenproces gestegen.”

### Kennis in de keuken

Natascha Boerkamp, adviseur bij HTC Advies begeleidde het proces. Zij beaamt de visie van Verduyn Lunel dat er niets mis hoeft te zijn binnen een bedrijf om toch te kunnen verbeteren. “Ik ben hier niet binnengekomen als troubleshooter. Stena Line had al een gezond bedrijf en een mooi product. Maar een externe partij als HTC Advies kan helpen enige bedrijfsblindheid te

doorbreken. Hier gaat dat om een aantal leveranciers dat bijna als vanzelfsprekend werd beschouwd. Dan is het mijn taak om samen met het management te kijken op welke vlakken winst te behalen valt. Dat gaat verder dan betere inkoopmarges. Het gaat vooral ook om kwaliteit in de dienstverlening. Daar is bij vrijwel ieder horecabedrijf winst te boeken. Bij Stena Line gaat dat bijvoorbeeld om meer kennis in de keuken, maar van de zomer adviseerde ik nog een camping die zichzelf kindvriendelijk noemde. Terwijl in het restaurant de tafels zelfs voor de volwassenen aan de hoge kant waren, de menukaarten heel zwaar waren en er nauwelijks een kinderstoel te bekennen was. Even buiten de kaders denken en een frisse blik bieden op de vanzelfsprekendheden binnen het bedrijf. Daar zit onze meerwaarde.”

### Trots en traditie

Behalve leverancierstrouw, kent Stena Line ook een lange traditie van personeelstrouw, met alle voor- en nadelen van dien. Boerkamp: “Medewerkers werken vaak lange tijd bij de rederij. Prachtig natuurlijk, maar daardoor zijn ze gewend aan bepaalde processen en



## Tips & Trucs

*De top tien van Natascha Boerkamp:*

- 1 Volg een inkooptraining;
- 2 Zie leveranciers als kennispartner op deelgebieden als product, proces en prijs;
- 3 Vertaal menuplanning naar een constantere productie zodat de leverancier niet de zwakste schakel in het werkproces is;
- 4 Laat de bezorgfrequentie dalen om de prijs te drukken;
- 5 Meet hoeveel tijd gemoeid is met inkopen en ken daar een prijs aan toe;
- 6 Vergelijk bij leveranciers pakketten in plaats van producten;
- 7 Weet hoe en waarop leveranciers te beoordelen;
- 8 Verwerf inzicht in verbruikte eenheden en de prijsontwikkeling van deze producten;
- 9 Niet alleen vraaggestuurd maar ook aanbodgestuurd inkopen. Als bijvoorbeeld een groente in het seizoen goedkoper is, maak daar dan gebruik van;
- 10 Meer formulegericht dan productgericht denken. Dat verhoogt de flexibiliteit van de inkoop.

leveranciers. Daarom zijn we er extra trots op dat we gezamenlijk draagvlak onder het personeel hebben weten te kweken met onze tender." Verduyn Lunel: "Een belangrijke schakel in dat geheel is Ben Boers. Hij is de cateringspecialist van Stena Line. Hij heeft vele jaren als chef-kok gewerkt en heeft veel gezag op de werkvloer. Omdat hij de verwachtingen en veranderingen in de aanpak goed communiceert en de tijd neemt om alles uit te leggen en te begeleiden, verloopt het proces zonder veel obstakels. Terwijl we ingrijpen in een proces dat al vele jaren jaar hetzelfde verloopt. Dat is een teken dat de veranderingen door de hele organisatie als positief ervaren worden."

### Schoorvoetend

Een belangrijke verandering is bijvoorbeeld dat er meer aandacht wordt besteed aan de uitbreiding van de kennis van de koks. "De nieuwe leveranciers hebben een netwerk waarbinnen het uitwisselen van kennis aangemoedigd wordt", vertelt Verduyn Lunel. "Zo kunnen we nu onze koks van de verschillende schepen stages laten lopen bij drie gerenommeerde restaurants in Rotterdam. In het begin bestond er een beetje koudwatervrees bij de collega's in de keuken. Maar omdat Boers pal stond voor de stages, vertrouwden zijn collega's erop dat het goed zat." De re-

sultaten overtreffen de verwachtingen. Collega's die schoorvoetend naar hun eerste stagedag gingen, komen bevlogen en geïnspireerd terug. En dat is de grootste winst voor Verduyn Lunel. "Het resultaat is zichtbaar aan boord: meer plezier, betere technieken en vernieuwende bereidingswijzen maken het werk steeds leuker en het product

beter. Onze collega's zijn enthousiaster over hun werk omdat onze nieuwe leveranciers veel kennis en een groot netwerk hebben. Dat zorgt voor een nieuw elan bij ons aan boord en allerlei nieuwe impulsen. Een stap vooruit voor de organisatie, voor onze collega's én voor onze gasten."

> **HorecaEntree** <

