De textielreinigingbranche in 2015

Vier toekomstscenario's

Partners in Sport

125 JAAR EYDENTITY

ERNST & YOUNG

Quality In Everything We Do

Disclaimer

Op de cijfers in dit onderzoeksrapport is geen accountantscontrole uitgevoerd.

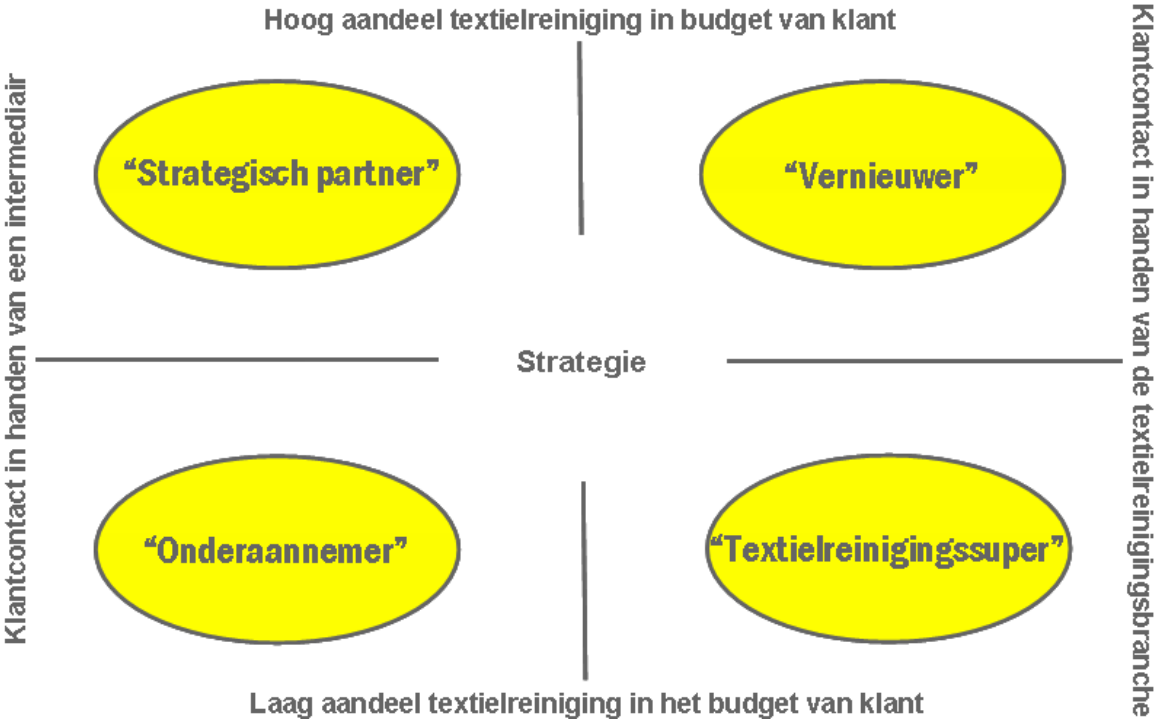
Dit onderzoeksrapport omvat vertrouwelijke informatie, onder meer verkregen uit interviews. Verspreiding van deze rapportage is de verantwoordelijkheid van de opdrachtgevers (NETEX) en zal plaatsvinden in overleg met Ernst & Young.

Conclusies en aanbevelingen in dit onderzoeksrapport zijn het resultaat van gericht onderzoek binnen de onderzoeksscope en dienen ook binnen deze scope te worden beoordeeld en geïnterpreteerd.

Samenvatting

In deze studie is een viertal scenario's opgesteld naar de toekomst van de textielreinigingsmarkt in 2015 en de rol van het textielreinigingsbedrijf hierin. De Nederlandse vereniging van textielreinigers (Netex) heeft gekozen voor de scenariomethode aangezien deze methode bij uitstek geschikt is voor een analyse van markten en sectoren die in verandering zijn. Hoewel het economisch goed gaat, zijn er met name in de media diverse signalen gepresenteerd die duiden op een groot aantal onzekerheden, waar door middel van de scenarioanalyse een vinger op gelegd kan worden. De opgestelde scenario's zijn simpelweg toekomstige plaatjes van de Nederlandse textielreinigingsmarkt, waarin gezien kan worden hoe de huidige situatie zich kan ontwikkelen, wat de kansen zijn voor textielreinigers en welke concurrentiepatronen kunnen ontstaan. Hoewel de werkelijkheid in 2015 onderdelen uit de verschillende scenario's zal bevatten, bieden de scenario's houvast bij het beoordelen van strategie en het anticiperen op veranderingen. Ondernemers die leren denken in scenario's zijn in staat tijdig signalen te op te pikken en doelgericht te handelen. Om de scenario's verder te concretiseren voor textielreinigingsbedrijven zijn er strategische opties weergegeven, die per scenario de meest voor de hand liggende acties en investeringsmogelijkheden tonen. Door deze opties te spiegelen aan het business plan kan een onderneming een beeld krijgen van de robuustheid van de bestaande strategie in de verschillende scenario's.

De scenario's die in deze studie uitgebreid zijn beschreven, zijn gebaseerd op een uitgebreide trendanalyse, waarbij de verschillende geconstateerde trends zijn teruggebracht naar overkoepelende thema's. Deze thema's zijn vervolgens beoordeeld op de invloed die ze uitoefenen en de onzekerheid waarmee ze gepaard gaan. Uit onze analyse zijn twee thema's naar voren gekomen als de belangrijkste drijvende krachten, namelijk het 'beheer van het klantcontact' (de mate waarin klanten in de toekomst te maken hebben met een intermediair of een textielreinigingsbedrijf) en het 'budgetaandeel' dat de textielverzorging inneemt in het uitgavenpatroon van haar klanten (een hoog versus een laag budgetaandeel). Beide onzekerheden hebben veel impact op de toekomst van de Nederlandse textielreinigingsbranche en de rol van de textielreinigers hierin. In de scenario's is gevarieerd op de extreme waarden van deze onzekerheden. Zo is er een scenario dat uitgaat van een intermediair die het klantbeheer van de textielreiniger heeft overgenomen in combinatie met een hoog budgetaandeel voor textielreiniging. Evenzo is er een scenario waarin een hoog budgetaandeel voor textielreiniging wordt gecombineerd met het beheer van het klantcontact wat nog geheel in handen is van de textielreinigingsbranche. Tenslotte, zijn er eveneens twee scenario's opgesteld waarin een laag budgetaandeel voor textielreiniging wordt gecombineerd met respectievelijk het beheer van het klantcontact door intermediairs, danwel de textielreinigingsbranche. De figuur illustreert de uitgangspunten van de vier scenario's en toont tevens de labels van de individuele scenario's. Deze labels dekken de lading van de verschillende scenario's en vormen daarmee geen waardeoordeel over de wenselijkheid van de verschillende scenario's.



Het 'strategisch partner' scenario
Het 'strategisch partner' scenario wordt gekenmerkt door een combinatie van een hoog budgetaandeel voor textielverzorging en een intermediair die het beheer van het klantcontact van de textielreinigingsbranche heeft overgenomen. Het gaat goed economisch erg goed en Nederland beschikt over een sterk ontwikkelde dienstensamenleving. Het consumentenvertrouwen is hoog en er is zowel vanuit de zakelijke- als particuliere markt veel vraag naar hoogwaardige textielverzorging. Door middel van strategische partnerships leggen grote textielreinigingsbedrijven zich samen met verschillende intermediairs toe op het leveren van maximale meerwaarde voor de klant. Een groeiend aantal intermediairs maakt hiervoor slim gebruik van de mogelijkheden die wordt geboden door ICT, in enkele gevallen door een slimme combinatie met een haal- en brengservice. Er is binnen dit scenario veel aandacht voor zaken als duurzaamheid en milieu, zowel bij de textielreinigingsbedrijven als de eindafnemers. Textielreinigingsbedrijven hebben zich in dit scenario geprofileerd als kenniseigenaar en richten zich primair op het leveren van een innovatief- en kwalitatief hoogstaand maar efficiënt reinigingsproces.

Het 'vernieuwer' scenario
Het 'vernieuwer' scenario wordt gekenmerkt door de beschikbaarheid van een relatief hoog budgetaandeel voor textielreiniging binnen zowel de particuliere- als zakelijke markt. De gemiddelde economische groei van de afgelopen jaren heeft gezorgd voor een relatief hoge levensstandaard bij zowel bedrijven als particulieren. Er is ook binnen dit scenario sprake van een goed ontwikkelde dienstensamenleving en de textielreinigingsbranche heeft zich sterk geprofessionaliseerd. Het gehele textielverzorgingsproces, vanaf het beheer van het klantcontact tot en met de uitvoering van de textielreiniging/ -verzorging is in dit scenario in handen van de textielreinigingsbranche. Deze houdt het initiatief in de relatie met de klant, is innovatief, maakt slim gebruik van moderne technologie (o.a. e-commerce) en voegt nieuwe

waarden toe in het overbruggingsproces tussen het textielreinigingsproces en de klant. Het overgrote deel van de textielreinigingsbedrijven heeft haar dienstverlening in dit scenario sterk uitgebreid en aangepast aan de steeds sneller veranderende behoeften van klanten. Een groot deel van deze bedrijven profileert zich, mede gedwongen door stijgende kosten, met succes als 'all-in' dienstverlener op het gebied van textielverzorging en maakt hierbij gebruik van een doordachte multichannel aanpak. Het geheim van de textielverzorgingsbranche zit verscholen in de diversiteit van de dienstverlening en sterke samenwerkingsverbanden.

Het 'onderaannemer' scenario
In het 'onderaannemer' scenario wordt een laag budgetaandeel voor textielverzorging gecombineerd met een intermediair die het beheer van het klantcontact van de textielreinigingsbranche heeft overgenomen. Druk op de marges aan de backoffice zijde van het textielreinigingsproces, als gevolg van de nieuwe 'onderaannemer' rol van de textielreinigingsbranche heeft de afgelopen jaren geleidt tot een ware consolidatiegolf, met name binnen de regio- en combinatiebedrijven. Het aantal warme winkels en speciaalzaken is tevens sterk afgenomen en de overgebleven bedrijven richten zich veelal op specifieke niche segmenten aangezien ze de prijzenslag met de grote partijen (intermediairs) niet zullen overleven. Naast de sterke mate van concentratie zijn er de laatste jaren partnerships ontstaan tussen een aantal grote industriële textielreinigingsbedrijven die zich richten op gezamenlijke inkoop, en het zo efficiënt mogelijk uitvoeren van backoffice processen. In sommige gevallen wordt er structureel samengewerkt met intermediairs die zich richten op het beheer van het klantcontact (de frontoffice), maar veelal worden de textielreiningsconglomeraten op basis van prijs tegen elkaar uitgespeeld. Er is binnen het 'onderaannemer' scenario minder aandacht voor duurzaamheid en innovatie. Textielreinigingsbedrijven richten zich in dit scenario op de noodzakelijke schaalvergroting en verdere industrialisatie van het reinigingsproces. Daarnaast is er veel aandacht voor het beheersen van de operationele kosten. Het leveren van kwaliteit tegen een lage prijs staat centraal.

Het 'textielreinigingssuper' scenario
Het 'textielreinigingssuper' scenario wordt gekenmerkt door een combinatie van een laag budgetaandeel voor textielreiniging en het beheer van het klantcontact dat in handen is van de textielreinigingsbranche. De sterke gestegen grondstof-, energie- en brandstofkosten hebben een zware wissel getrokken op de economische ontwikkeling gedurende de afgelopen jaren. En de economische situatie is slecht te noemen. Als een gevolg hiervan is het consumenten- en producentenvertrouwen tot een historisch dieptepunt gedaald en in zowel de zakelijke als particuliere markt is er de afgelopen tijd sterk gesneden in de budgetten voor kleding en andere vormen van textiel. Zowel op de zakelijke als particuliere markt heerst er een lage prioriteit voor textielverzorging waardoor de textielreinigingsvolumes fors zijn teruggelopen. Om hun hoofd boven water te houden en de bezettingsgraad van hun reinigingsproces te optimaliseren zijn verschillende grote textielreinigingsbedrijven in een sterke prijsconcurrentie verwikkeld geraakt. Er is binnen dit scenario weinig ruimte voor innovatie en vernieuwing binnen de branche. Door teruglopende marges en stijgende kosten zijn textielreinigers genoodzaakt hun schaal te vergroten wat een grote consolidatiegolf binnen de branche tot gevolg heeft gehad. Door de sterke prijsoriëntatie van de klant en de moeilijke markt binnen dit scenario richten veel textielreinigers zich op het leveren van betrouwbare diensten tegen scherpe prijzen, zonder ongemak voor de klant.

Strategische opties voor textielreinigers
De vier toekomstscenario's bieden verschillende mogelijke perspectieven op de toekomst van het textielreinigingsbedrijf binnen de textielreinigingsmarkt. Om te komen tot een gewogen toekomststrategie is het voor textielreinigers belangrijk strategische opties te wegen in de verschillende scenario's. Sommige opties hebben in alle scenario's hun relevantie en vertegenwoordigen veilige investeringsgebieden. Andere opties hebben een hoge risico, maar leiden wellicht tot een hogere opbrengst. In hoofdstuk 4 van dit rapport worden alle opties en hun relevantie uitgebreid besproken. De belangrijkste strategische opties voor textielreinigingsbedrijven die zich richten op het bieden van goede dienstverlening tegen scherpe prijzen zijn gelegen op het gebied van schaalvergroting, operationele kostenbeheersing (loskoppelen van back- en frontoffice), automatisering van bedrijfsprocessen en het leveren van capaciteit. Voor textielreinigers die zich richten op een strategie van productspecialisme liggen de kansen met name op het vlak van specialisatie, partnering en productontwikkeling (o.a. duurzame reinigingsmethoden). Bedrijven die tot slot een totaaloplossing voor de klant willen bieden dienen investeringen in loyaliteitssystemen, haal- en brengservice, het openen van gemakswinkels of het aanbieden van service abonnementen te overwegen. Voor alle textielreinigingsbedrijven geldt daarnaast dat ze na moeten denken over het spreiden van hun risico's en markten om zichzelf weerbaarder te maken voor verschillende economische cycli. Marktleiders bieden hun klanten een ongeëvenaard niveau van toegevoegde waarde door te focussen op één van de bovengenoemde waardedisciplines (kosten, kwaliteit of het beiden van een totaaloplossing aan de klant) en onderhouden hun vaardigheden in de overige gebieden.

Toekomstbeleid Netex
Het toekomstbeleid van Netex dient gericht te zijn op collectieve ondersteuning van haar leden die actief zijn binnen de textielreinigingsmarkt. Gezien de aard van de bedrijven ligt individuele ledenservice (bijvoorbeeld ondersteuning op het gebied van competentiemanagement of marketing) minder voor de hand, maar zijn er een aantal collectieve thema's waarbinnen Netex het gezamenlijke belang goed kan dienen. Het eerste thema betreft het bevorderen van samenwerking binnen de branche. Naast de reeds bestaande discussies rondom duurzaamheid en milieu ontstaan er de laatste jaren een aantal belangrijke thema's die men vooral gezamenlijk dient te adresseren. Zo dient er tevens worden samengewerkt op het vlak van imago verbetering, stimuleren van gezamenlijke marktbewerking en het ontwikkelen van nieuwe concepten op het gebied van textielverzorging. Netex kan een belangrijke rol vervullen als stimulator om het aantal textielreinigingsbedrijven meer en meer samen te laten werken de genoemde gebieden. Naast het bevorderen van de samenwerking binnen de branche kan Netex tevens een belangrijke voortrekkersrol vervullen in de noodzakelijke digitalisering van de branche. Vooral op het gebied van standaardisatie van processen, protocollen en gegevens (ontwikkelen van een centraal portaal in de markt, o.a. ten aanzien van barcodes, standaard voorwaarden e.d.) kan Netex als brancheorganisatie meerwaarde bieden aan haar leden. Daarnaast kan Netex een belangrijke voorlichtingsrol vervullen om de noodzaak en toegevoegde waarde van automatisering in combinatie met bijvoorbeeld mogelijkheden op het gebied van dienstverlening via het Internet (e-commerce) breed onder haar leden aan de orde te stellen. Een derde gebied waarop Netex een belangrijke rol kan vervullen betreft de ontwikkeling van een branche breed keurmerk voor textielreiniging die zakelijke klanten en consumenten enerzijds vertrouwen geeft, maar anderzijds kan worden gebruikt door de kwalitatief goede textielreiniger om zich te onderscheiden in de markt. En tot slot, hoewel

een klassieke rol van een branchevereniging, kan het belang van een goede lobby richting de politiek niet genoeg worden benadrukt. De Nederlandse textielreinigingsbranche lijkt, bijvoorbeeld ten aanzien van vraagstukken op het gebied van de verlaging van het BTW tarief op textielreinigingsdiensten beter op het netvlies te komen, maar dit resulteert niet altijd in concrete initiatieven of om het concurrentievermogen van de branche te verbeteren. Daarnaast kan de voortdurende lobby op het gebied van het matigen van milieu wet- en regelgeving tevens haar vruchten afwerpen op het moment dat de Nederlandse politiek inziet dat te ver vooruitlopen op de Europese troepen ten aanzien van zaken als het uitfaseren van reiniging met schadelijke stoffen (o.a. PER) niet bevorderend is voor de concurrentiepositie van de textielreinigingsbranche in Nederland.

Inhoudsopgave

Verklarende woordenlijst 7

1 Inleiding 8
1.1 Aanleiding 8
1.2 Scenarioplanning 9
1.3 Structuur 10

2 Scenarioanalyse 11
2.1 Afbakening onderzoek 11
2.2 De textielreinigingsbranche 13
2.3 Trendonderzoek 15
2.3.1 Directe bedrijfsomgeving 20
2.4 Trendanalyse 25
2.5 Drivers en scenarioframe 28
2.5.1 Scenario drivers 28
2.5.2 Scenarioframe 30

3 Scenario's 33
3.1 Scenario I – Strategisch partner 33
3.2 Scenario II Vernieuwer 39
3.3 Scenario III – Onderaannemer 44
3.4 Scenario IV – Textielreinigingssuper 48
3.5 De scenario's vergeleken 52

4 Strategie 53
4.1 Bedrijfsmodellen 54
4.2 Strategische opties 57
4.2.1 Opties voor capaciteitsbedrijven 57
4.2.2 Opties voor productspecialisten 60
4.2.3 Opties voor klantintieme bedrijven 62
4.3 Opties voor NETEX 65
4.4 Scenario's gebruiken (strategische controle) 67

Verklarende woordenlijst

Back-office	Dat deel van de organisatie waar de kernactiviteiten van het bedrijf plaatsvindt (het productiepunt in het geval van een textielreinigingsbedrijf) en dat niet direct zichtbaar is voor de klant.
E-commerce	het informeren over, promoten, verkopen en distribueren van goederen en diensten via computernetwerken, zoals het Internet.
Front-office	Dat deel van de organisatie waar daadwerkelijk het contact tussen de dienstverlener en de klant plaatsvindt (het breng- en afhaalpunt in het geval van een textielreinigingsbedrijf).

1 Inleiding

1.1 *Aanleiding*

De Nederlandse vereniging van Textielreinigers (Netex) is de brancheorganisatie voor stomerijen. De vereniging opereert in een veranderende markt, waarin het ongeveer 60% van de Nederlandse stomerijen vertegenwoordigt. De leden van Netex zijn in de regel kleinschalige bedrijven, met gemiddeld zes medewerkers. Gezien deze kleinschaligheid vervult Netex een belangrijke collectieve rol, zowel op het gebied van operationele ondersteuning als op het gebied van het herkennen van marktkansen. Uit een in 2006 gehouden branche-enquête blijkt ondermeer dat de leden van Netex prijs stellen op een onderzoek naar de toekomst van de stomerij. Netex heeft in 2007 aangegeven haar beleid te blijven richten op het verkennen van de markt, met als doel een bijdrage te leveren aan een verhoogde omzet en rendement van de leden.

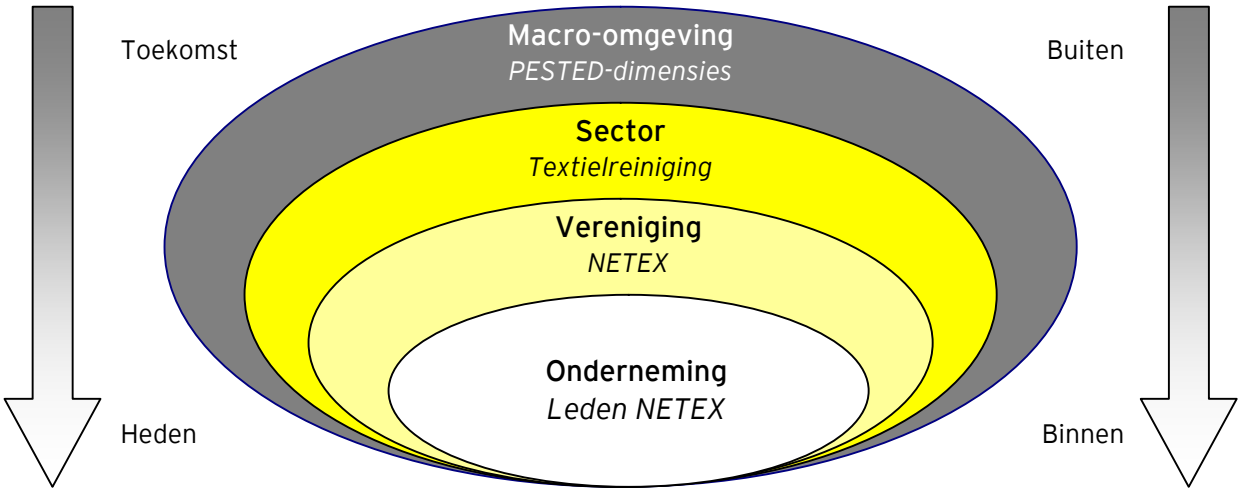
De omgeving waarin het textielreinigingsbedrijf opereert, is veranderlijk en ontwikkelingen kunnen vaak moeilijk worden voorzien. Of het nu gaat om ontwikkelingen op het gebied van wetgeving, de impact van de duurzaamheiddiscussie op de branche, de positie van het textielreinigingsbedrijf in de keten of de toename in het gebruik van zelfherstellende stoffen door kledingfabrikanten, de toekomst is verre van voorspelbaar. Ondanks de onvoorspelbaarheid van haar omgeving hanteert Netex een beleidsproces waarin de strategische keuzen en doelen van de organisatie over een langere periode worden vastgelegd. In de ogen van het bestuur is een lange termijn visie noodzakelijk om periodiek de balans op te maken en de koers van de organisatie te kunnen toetsen.

Om in haar lange termijn visie rekening te kunnen houden met belangrijke verschuivingen in haar omgeving heeft Netex gekozen voor een scenariostudie. In plaats van te redeneren vanuit huidige ontwikkelingen (inside-out), wordt in deze methode uitgegaan van trends en onzekerheden die op een maatschappelijk niveau of sectorniveau liggen (outside-in). Deze organisatieoverschrijdende ontwikkelingen vormen de basis van een beperkt aantal toekomstscenario's. Deze scenario's voorspellen niet de toekomst, maar geven een aantal kaders waarbinnen de toekomst zich zal ontwikkelen. Scenario's expliciteren externe onzekerheden en bieden hiermee een bijdrage aan het overzichtelijk maken van de complexe realiteit. Door gebruik te maken van scenarioplanning neemt Netex toekomstige onzekerheden in ogenschouw en worden potentiële strategische opties voor de vereniging en haar leden vooraf getoetst op robuustheid.

Het bestuur van Netex heeft Ernst & Young verzocht haar te begeleiden in het proces van het opstellen van toekomstscenario's en het genereren en toetsen van strategische opties.

1.2 *Scenarioplanning*

Zoals aangegeven heeft Netex gekozen voor de methode van scenarioplanning. Hiermee doet ze recht aan de complexiteit en dynamiek van haar branche. Scenarioplanning onderscheidt zich van andere benaderingen doordat het zowel trends als onzekerheden meeneemt in de analyse. Moeilijk te modelleren zaken, zoals wijzigingen in wetgeving, marktontwikkelingen en waardeveranderingen worden hierdoor beschreven in scenario's. In een scenarioanalyse wordt doorgaans gekeken naar trends op politiek, economisch, sociaal, technologisch, ecologisch en demografisch gebied, de zogenaamde PESTED dimensies. Deze organisatieoverschrijdende ontwikkelingen vormen de basis van een beperkt aantal toekomstscenario's. Scenario's zijn geen voorspellingen, maar *voorstellingen*. Het zijn verkenningen van verschillende hypothetische omstandigheden in de toekomst.



Figuur 1-1: Het outside-in perspectief van scenarioplanning

Een scenario kan worden gedefinieerd als een gemeenschappelijk beeld van de wijze waarop de toekomst zich zou kunnen ontwikkelen. Simpelweg komt een scenario neer op een toekomstige foto van de sector, waarin onder andere geïllustreerd wordt welke rol verschillende stakeholders spelen. Omdat de werkelijke toekomst vrijwel nooit overeenstemt met een specifiek scenario worden er volgens een vaste methodiek meerdere toekomstbeelden ontwikkeld. Scenarioplanning biedt hiermee houvast voor een toekomstbestendige strategie en bereidt beslissers mentaal voor op verandering. Door meerdere logische toekomsten te beschrijven kunnen beslissers snel signalen interpreteren en reageren op een veranderende omgeving[1].

[1] Zie bijlage 3 voor meer informatie over de achtergrond en het proces van scenarioplanning.

1.3 *Structuur*

De structuur van deze rapportage komt in grote lijnen overeen met de structuur van het vormgevingsproces van de scenario's. In hoofdstuk 2 worden de verschillende processtappen in het vormgevingsproces van de scenario's besproken en worden de fundamenten voor de scenario's systematisch afgeleid. Op basis van deze fundamenten worden de daadwerkelijke scenario's in hoofdstuk 3 ingevuld. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op drie generieke waardedisciplines en bijbehorende bedrijfsmodellen. Uitgaande van deze drie bedrijfsmodellen zal er in dit hoofdstuk een overzicht worden gepresenteerd van de verschillende strategische opties voor textielreinigingsbedrijven en zal de relevantie van deze opties in de verschillende scenario's worden bepaald. Daarnaast zal er in dit hoofdstuk tevens worden ingegaan op de strategische opties voor Netex als branchevereniging.

2 Scenarioanalyse

In dit hoofdstuk wordt verslag gedaan van het totstandkomingproces van de toekomstscenario's voor Netex. In tabel 2-1 wordt het stappenplan geïllustreerd dat tot vier toekomstscenario's leidt. In dit hoofdstuk zullen de verschillende stappen methodisch en inhoudelijk worden toegelicht. In het volgende hoofdstuk worden de scenario's inhoudelijk beschreven, waarna in hoofdstuk 4 wordt ingegaan op beleidsopties.

Tabel 2-1: Proces scenarioplanning

Afbakening onderzoek	Trendonderzoek	Trendanalyse	Ontwerp (scenarioframe)	Scenario's	Strategische opties
§ 2.1	§ 2.2	§ 2.3	§ 2.4	H. 3	H. 4

2.1 *Afbakening onderzoek*

De eerste stap in het opstellen van relevante scenario's is het zorgdragen voor een heldere 'scope' of afbakening. Des te scherper de scope wordt gedefinieerd, des te relevanter zullen de scenario's zijn. In een eerste workshop met de begeleidingscommissie is de scope voor de scenarioanalyse bepaald. Het onderzoek is op vier gebieden afgebakend. Er zijn afspraken gemaakt over de strategische vragen waarop de scenariostudie een antwoord moet bieden, de tijdshorizon is bepaald, er is bepaald welke stakeholders een rol dienen te vervullen in het onderzoek en de grenzen van het onderzoek zijn gedefinieerd. Bovendien is bepaald voor welk type bedrijf de scenariostudie een leidraad moet bieden.

Strategische vragen
In een eerste workshop met de begeleidingscommissie, samengesteld door het bestuur van Netex, zijn er een aantal strategische vragen vastgesteld. Strategische vragen duiden op onzekerheden of onhelderheden over de toekomst, die veel impact kunnen hebben op de branche. Bij het samenstellen van scenario's wordt gebruik gemaakt van deze vragen om relevantie te blijven toetsen. Goede, informatieve scenario's adresseren namelijk de strategische vragen die ondernemers en bestuurders zichzelf stellen. De strategische vragen die in de eerste bijeenkomst met de begeleidingscommissie naar voren zijn gekomen leiden ons tot de volgende focusgebieden, die in de scenario's zijn geadresseerd:

<u>Kleinschaligheid & ketenpositie</u>
- Valt onze huidige kleinschaligheid te continueren in het licht van een sterke toename van kosten en wetgeving in onze sector?

- Is er in de toekomst nog ruimte voor de kleinere stomerijen met eigen reinigingscapaciteit (warme winkels) op één locatie of doen bedrijven er verstandig aan de front- en backoffice te scheiden om schaalvergroting mogelijk te maken (van arbeidsintensief naar een meer kapitaalintensievere organisatie)?
- Doen textielreinigingsbedrijven er verstandig aan zich, naast de particuliere markt, in de toekomst meer te gaan richten op de zakelijke markt? Met andere woorden, zal een verdere omschakeling van particuliere- naar zakelijke markt onafwendbaar worden?

Samenwerking
- Werken wij in de toekomst meer samen? Zowel aan de inkoop als verkoopkant, horizontaal én verticaal.
- Moeten textielreinigingsbedrijven voor wat betreft hun frontoffice activiteiten samenwerking gaan zoeken met andere branches (o.a. supermarkten, sportscholen, kantoren e.d.)?
- Doen stomerijen er in de toekomst verstandig aan om alternatieve diensten aan te gaan bieden?

Leveranciers
- Machinefabrikanten van huishoudelijke apparaten proberen hun producten zoveel mogelijk in contact met consumenten te brengen (plaatsen van was- en droogmachines bij o.a. campings, zorginstellingen en kappers). Is dit een bedreiging voor textielreinigingsbedrijven?
- Hoe zal de opkomst van nieuwe functionele eigenschappen van materialen (o.a. technische en zelfherstellende stoffen met een sterke nadruk op het gemak voor de consument) zich in de toekomst verder gaan ontwikkelen binnen de modeketen?
- Wat is de invloed van de sterk dalende prijs voor nieuwe kleding op de vraag naar textielreinigingsdiensten (toename van hoeveelheid 'wegwerptextiel' uit landen als China, India e.d.)?
- Hoe moeten textielreinigingsbedrijven omgaan met de vraag naar milieuvriendelijke reinigingstechnieken (branche imago)?

Informatie- en communicatietechnologie
- Welke invloed heeft de opkomst van e-commerce bij frontoffice activiteiten?
- Draagt informatisering, zowel op het gebied van marktbewerking als op het gebied van de interne processen (o.a. ten aanzien van identificatie van textiel) bij aan de toekomst van de stomerijbranche?
- Hoe kunnen textielreinigingsbedrijven op kleine schaal informatisering toepassen?

De klant
- Draagt de toename in de behoefte aan 'tijdsbesparing' (gemak) bij consumenten toe aan de toekomstige vraag?
- In hoeverre is de distributie en/of logistiek van invloed op het klantvolume?
- Wat is de invloed van de maatschappelijke duurzaamheiddiscussie op de toekomst van de stomerijbranche? Blijven consumenten zelf wassen of gaan ze in de toekomst meer uitbesteden?

Tijdhorizon
Het doeljaar van de scenarioanalyse is vastgesteld op 2015. Dit jaar ligt buiten de traditionele planningshorizon van 5 jaar, waardoor macro-ontwikkelingen in ogenschouw kunnen worden genomen. Tegelijk is dit doeljaar relatief dichtbij, waardoor de praktische hanteerbaarheid van de scenario's voor het genereren en toetsen van beleid wordt gewaarborgd.

Stakeholders
In het onderzoek worden, door middel van diverse onderzoeksmethoden, een aantal stakeholders onderscheiden. De input van de overheid (op het gebied van milieuwetgeving én opdrachtgever), textielleveranciers (incl. modebranche), leveranciers van stomerijmachines en apparatuur, leverancier van wasmachines (voor de consument), wasmiddelenleveranciers, de consument (zowel zakelijk als privé), alsmede de toekomstige rol van dienstverleners als bijvoorbeeld Accor Services worden expliciet in het onderzoek meegenomen.

Grenzen
De scenarioanalyse richt zich breed op de toekomst van de textielreinigingsbranche en haar omgeving. Er wordt echter expliciet gekeken naar ontwikkelingen binnen Nederland. Internationalisering wordt niet als thema meegenomen.

Textielreinigingsbedrijven
Binnen de textielreinigingsbranche worden verschillende vormen van dienstverlening onderscheiden. De ondernemingen in de branche zijn te verdelen in de volgende bedrijfstypen: regiobedrijven, combinatiebedrijven, speciaalbedrijven, warme winkels, koude winkels en depots. Deze scenariostudie richt zich primair op de onderstaande bedrijfstypen met bijbehorende definities. Industriële natwasbedrijven vallen daarmee buiten de scope van deze scenariostudie.

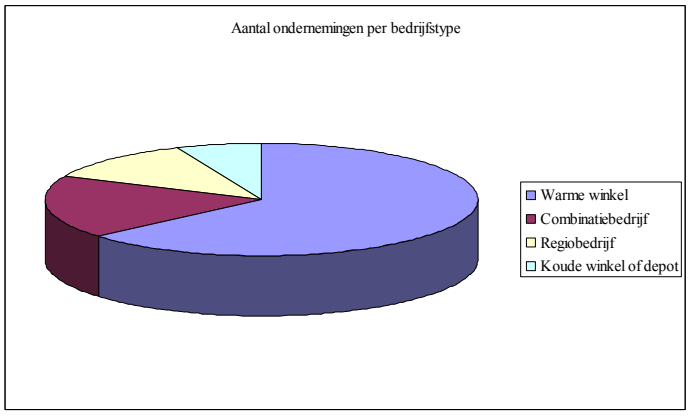
- Regiobedrijven reinigen textiel voor een groot aantal andere textielreinigingsbedrijven. Daarnaast kunnen zij, naast de regiovestiging, ook beschikken over warme of koude winkels.
- Combinatiebedrijven combineren de activiteiten van een stomerij en een wasserij.
- Speciaalbedrijven zijn gespecialiseerd in het reinigen van een bepaald soort kleding. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan een stomerij voor bruidsmode.
- Warme winkels zijn ondernemingen die uitsluitend bestaan uit vestigingen waar een of meerdere reinigingsmachines aanwezig zijn.
- Koude winkels hebben daarentegen geen reinigingsmachines. Zij maken uitsluitend kleding op (persen/strijken) of vormen een aanname en afgifte van textielartikelen.
- Depots zijn afgiftebalies die vaak gevestigd zijn in bijvoorbeeld supermarkten, winkelcentra e.d. De scenarioanalyse richt zich op al deze bedrijfstypes.

2.2 *De textielreinigingsbranche*

De textielreinigingsbranche bestaat in totaal uit 385 ondernemingen. Per september 2007 waren er in totaal ongeveer 2.600 personen werkzaam in de branche. Zoals hierboven vermeld zijn deze ondernemingen onderverdeeld in een aantal bedrijfstypes. Het grootste aantal ondernemingen bestaat uit een 'warme winkel', namelijk 245 bedrijven. Hierna volgt het combinatiebedrijf met 70 ondernemingen. Er zijn 45 regiobedrijven en 25 koude winkels

of depots in Nederland. De verhouding tussen het aantal ondernemingen per bedrijfstype is gevisualiseerd in figuur 2-1.

De totale brancheomzet over 2006 bedroeg circa 136 miljoen euro. Opvallend hierbij is dat het bedrijfstype 'warme winkel', dat verreweg uit het grootste aantal ondernemingen bestaat, niet automatisch de grootste omzetbijdrage levert. Een overzicht van de gemiddelde- en totale omzet per bedrijfstype over 2006 is hieronder weergegeven in tabel 2-2.



Figuur 2-1 Verhouding aantal ondernemingen per bedrijfstype

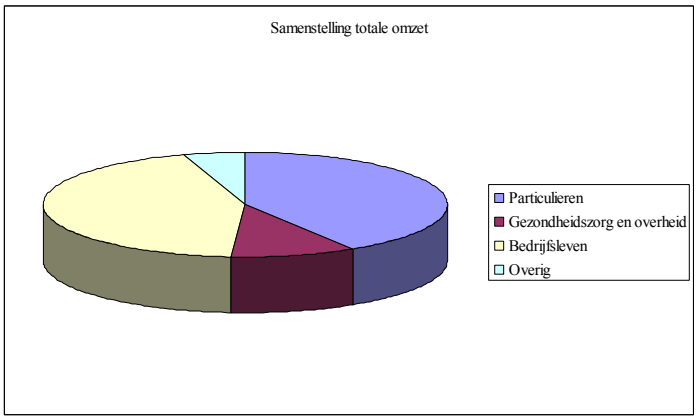
Bedrijfstype	Gemiddelde omzet x€1000	Totale omzet x€1000
Warme winkel	175	42.800
Combinatiebedrijf	566	39.800
Regiobedrijf	1.060	47.500
Koude winkel of depot	239	6.000

Tabel 2-2 Gemiddelde en totale omzet over 2006 per bedrijfstype

Gegeven deze omzetgegevens is het interessant om een opsplitsing te maken per reinigingstechniek. In de textielreinigingsbranche worden verschillende reinigingstechnieken toegepast. Uit de omzetgegevens blijkt dat PER reiniging het populairst is onder textielreinigers. 42% van de totale omzet wordt gecreëerd door middel van PER reiniging. Deze methode wordt gevolgd door natwassen (30%), KWR reinigen (13%) en natreinigen (12%).

"Particulieren geven aan textielreiniging minder uit dan ooit."

Daarnaast is het van betekenis om de belangrijkste klantengroepen, de particuliere markt en de zakelijke markt, tegenover elkaar te zetten. Hieruit blijkt dat de zakelijke markt een groter aandeel in de omzet heeft dan de particuliere markt (zie figuur 2-2). Vergeleken met 2004 is het belang van de particuliere markt flink afgenomen (-14%) en het belang van de zakelijke markt toegenomen (13%).



Figuur 2-2 Verhouding omzet per klantengroep

2.3 *Trendonderzoek*

In deze studie worden vier toekomstbeelden geschetst. Deze scenario's zijn gebaseerd op een uitgebreid onderzoek naar trends en onzekerheden in de macro-omgeving en directe bedrijfsomgeving van textielreinigingsbedrijven. In het trendonderzoek is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. Naast het uitvoeren van een desk research en het voeren van diverse discussies met de begeleidingscommissie zijn er tevens gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van de volgende organisaties: Accor Services Nederland, Miele Professional Nederland, Mitex, Universiteit Twente en het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD). Voor een overzicht van de interviewpartners wordt verwezen naar bijlage 1.
Een gebruikelijke manier om omgevingsontwikkelingen te onderscheiden is door hen in te delen in de zogenaamde PESTED-categorieën. Hierbij wordt een onderscheidt gemaakt tussen politieke, economische, sociaalculturele, technologische, ecologische en demografische ontwikkelingen die een belangrijke impact kunnen hebben op textielreinigingsbedrijven. In het navolgende worden per categorie de belangrijkste ontwikkelingen besproken. In de volgende paragraaf worden op basis van deze ontwikkelingen de 'drivers' voor de toekomstscenario's bepaald.

Politieke ontwikkelingen

Onder het kopje politieke ontwikkelingen kunnen we een onderscheid aanbrengen tussen ontwikkelingen die van invloed zijn op alle sectoren van de Nederlandse economie en ontwikkelingen die sec gericht zijn op de textielreinigingsbranche. Onder de politieke ontwikkelingen die impact hebben op alle sectoren in Nederland vallen bijvoorbeeld de arbeidsomstandighedenwet (kortweg Arbowet), wetgeving betreffende het terugdringen van het energieverbruik (energiebesparing), alswel de ontwikkeling rondom de accijnzen op brandstoffen en de eventuele compensatie hiervoor voor bepaalde sectoren.

De stijgende brandstofprijzen doen de discussie rondom de accijnzen op brandstoffen binnen Nederland weer in alle hevigheid losbarsten. Met name binnen sectoren die sterk afhankelijk zijn van brandstoffen, zoals bijvoorbeeld de taxi- en transportbranche, wordt er op dit moment hevig gelobbyd voor een compensatie van de hoge prijzen voor brandstof. Ook binnen de textielreinigingsbranche en dan in het bijzonder bij die bedrijven die afhankelijk zijn van depots bij de aanvoer van hun kleding worden de stijgende brandstofprijzen sterk gevoeld.
Binnen de textiel reinigingsbranche speelt daarnaast de veranderende wet en regelgeving op het gebied van milieu een belangrijke rol. Zo werd in 2001 de Algemene Maatregel van Bestuur (AMvB) voor textielreiniging afgekondigd door demissionair minister Pronk, waarbij de emissienorm voor van perchloorethyleen (PER) verlaagd werd. Het ministerie van VROM wilde hiermee bereiken dat verontreinigde terreinen, waarop textielreinigingsbedrijven actief waren, op afzienbare termijn werden gesaneerd. Als reactie op deze AMvB kwam de Bosatex-regeling van de grond waarin een collectieve aanpak van de bodemsanering binnen de textielreinigingsbranche werd voorgesteld. De bodemverontreiniging die bij stomerijen als gevolg van bedrijfsactiviteiten is ontstaan, bestaat meestal overwegend uit PER (perchlooretheen) en TRI (trichlooretheen)[2]. In 2008 is deze AMvB voor textielreiniging vervangen door de regeling 'algemene regels voor inrichting milieubeheer'. Deze nieuwe

[2] Zie: http://www.bosatex.nl/content/2/bosatex-bodemsanering--de-uitvoering.html

regeling is van toepassing op alle bedrijven/inrichtingen onafhankelijk van de bedrijfsactiviteit. Wanneer een bedrijf aan de in deze regeling gegeven voorschriften voldoet hoeft er geen aparte milieuvergunning meer te worden aangevraagd. Dit geldt onder andere voor de meeste industriële natwasbedrijven in Nederland.

Een andere belangrijke ontwikkeling op het politieke vlak is de discussie rondom de verruiming van het regime voor het lage BTW tarief. Zo is onlangs bekend geworden dat Nederland definitief de lage BTW op arbeidsintensieve diensten mag handhaven als gevolg van een aanstaande verruiming en stroomlijning van de BTW regels in de Europese Unie[3]. Deze stroomlijning van de BTW ontheffingen houdt in dat EU lidstaten op dit moment standaard lage BTW tarieven kunnen invoeren op arbeidsintensieve en 'lokale' diensten. Daarbij gaat het niet alleen meer om de kapper, fietsenmaker en schoenlapper, maar ook om bijvoorbeeld de schoonheidssalon, wasserettes en thuiszorg voor ouderen en zieken. Het wassen, chemisch reinigen, stomen en persen van kleding of huishoudlinnen valt op dit moment echter nog niet onder dit regime van verruiming van het lage BTW tarief[4].

De eventuele verscherping of uitbreiding van bijvoorbeeld de milieuwetgeving voor de textielreinigingsbranche verhoogt de toetredingsdrempel voor potentiële nieuwkomers, maar kan tevens leiden tot een verschuiving binnen de branche, o.a. stomerijen ten opzichte van natwasbedrijven, als gevolg van stringentere regels voor het gebruik van oplosmiddelen als bijvoorbeeld PER.

"Verscherping van milieuwetgeving verhoogt de toetredingsdrempel maar kan tevens leiden tot verschuivingen binnen de branche ."

De snelheid waarmee de politiek in Nederland het gebruik van bepaalde chemische (oplos)middelen wil uitsaneren is van invloed op de ontwikkelsnelheid van alternatieven en de investeringsbehoefte van bedrijven ten aanzien van andere (nieuwe) reinigingstechnieken. Daarnaast brengt het voldoen aan andere vormen van wet en regelgeving de nodige kosten met zich mee. Dit stijgende kostenniveau tast de continuïteit van de bestaande textielreinigingsbedrijven aan. Ook zal een mogelijke wijziging in het BTW regime in de komende jaren een impact hebben op de branche als geheel.

Economische ontwikkelingen

De afgelopen jaren (2006 en 2007) hebben een robuuste economische groei laten zien. Ook in 2008 blijft deze groei met 2,25% redelijk op peil, alhoewel de onzekerheid ontrent de economische groei sterk is toegenomen in het derde kwartaal van 2008. Het CPB heeft dan ook de verwachting uitgesproken dat de economische groei in 2009 naar verwachting zal afzwakken naar 1,25%[5]. Gezien de scope van deze scenariostudie is met name de economische ontwikkeling in het tijdvak 2008 – 2015 interessant. Een robuuste economische groei leidt tot meer bestedingen, zowel op de particuliere als zakelijke markt. Binnen de Nederlandse textielverzorgingsbranche spelen de conjuncturele ontwikkelingen (een hoge

[3] Bron: Financieel dagblad, 3 juli 2008, 'Verruiming regime lage BTW'
[4] Zie: http://www.belastingdienst.nl/zakelijk/omzetbelasting/ob09/ob09-142.html#P1569_179721
[5] Bron: CPB Nieuwsbrief 2008/2

versus lage economische groei), evenals als in de meeste andere sectoren, een belangrijke rol. Naast de omvang van de bestedingen heeft de economische ontwikkeling ook een belangrijke impact op de preferenties en behoeften van afnemers van textielverzorgingsdiensten. Zo zal er ten tijde van economische hoogconjunctuur op bijvoorbeeld de particuliere markt meer geld beschikbaar zijn waarmee consumenten in hun behoefte aan 'gemak' en 'vertroeteling' kunnen voorzien. Echter, als gevolg van de sterke toename in benodigde budgetten voor o.a. ziektekosten, oudedagsvoorzieningen en energie, neemt de druk op het vrij besteedbare inkomen van consumenten toe. De 'vrije koopkracht' waar ook de textielreinigingsbranche het met name van moet hebben blijft dus wel wat achter bij de economische ontwikkelingen[6].
De wereldwijde economische ontwikkeling heeft tevens invloed op de prijs en beschikbaarheid van grondstoffen. De toenemende vraag naar grondstoffen ten tijden van een economische hoogconjunctuur zorgt voor een opdrijvend effect op de prijs die ervoor betaald moet worden. Een goed voorbeeld hiervan is de olieprijs die de afgelopen jaren sterk is opgelopen als gevolg van de wereldwijde economische voorspoed van de afgelopen jaren. Onder invloed van de stijgende energieprijzen heeft het CPB tevens de verwachting uitgesproken van een verder oplopende inflatie in de komende jaren.

De onzekerheid ten aanzien van de gemiddelde economische groei voor de komende jaren is substantieel en wordt onder andere veroorzaakt door de aanhoudende onduidelijkheid omtrent de gevolgen van de kredietcrisis en de stijgende grondstofprijzen. Zo kan een aanhoudende hoge prijs voor bijvoorbeeld brandstoffen een belangrijk effect hebben op de marge van textielreinigingsbedrijven die gebruik maken van veel depots, waardoor ze in het logistieke proces veel brandstof verbruiken.

Sociaal-culturele ontwikkelingen
Sociale en culturele ontwikkelingen hebben te maken met veranderingen in waarden, normen en ideeën van mensen en bedrijven. Deze veranderingen kunnen van grote invloed zijn op bijvoorbeeld het leefpatroon van mensen en hebben tevens een sterke invloed op de behoefte van consumenten of bedrijven in Nederland. Zo leidt de doorgaande individualisering ertoe dat de invloed van instituten als kerken, vakbonden en politieke partijen steeds verder afneemt. Vanwege de basisbehoefte van mensen om ergens bij te horen gaan mensen steeds meer opzoek naar nieuwe ankers ter vervanging van religie en herkomst[5]. Nieuwe ankers worden gevonden in 'communities' en netwerken (al dan niet via het Internet) waar gelijkgestemden elkaar treffen. Kenmerk van de moderne mens is dat hij of zij zich niet meer beperkt tot één netwerk of gemeenschap, maar zich het liefst bij verschillende netwerken tegelijk aansluit.

De toename in de waarde die mensen toekennen aan hun vrije tijd en de besteding hiervan heeft een belangrijke invloed op de behoefte van mensen ten aanzien van de dienstverlening die bedrijven hen bieden, zo ook textielreinigingsbedrijven. Tijd is een waardevol en tegelijkertijd schaars goed voor de consument. Langere openingstijden en hulp bij het maken van keuzes wordt door de moderne consument dan ook op prijs gesteld. De wijze waarop mensen hun vrijetijd besteden is daarnaast ook belangrijk voor hun identiteit[5].

[6] Bron: HBD (2007),'2020, Vier scenario's voor de toekomst van de detailhandel.'

"Tijd is een waardevol, maar schaars goed voor de mens."

Een voorbeeld van een trend die naar verwachting met name in de directe bedrijfsomgeving een significante invloed zal hebben op de toekomst van de textielreiningsbranche is de toenemende behoefte van consumenten aan gemak en vertroeteling. Tevens kan de verandering in het aanbiedingsgedrag van textiel worden gezien als een gevolg van sociaal culturele ontwikkelingen. De laatste jaren heeft het gros van de consumenten het relatief goedkope wegwerptextiel uit landen als China en India omarmt, wat er uiteraard mede toe heeft geleidt dat stomerijen hun particuliere omzet (P-geëtiketteerde kleding) sterk hebben zien teruglopen. In paragraaf 2.3.1 wordt nader ingegaan op deze ontwikkeling.

Technologische ontwikkelingen
Op het gebied van de technologische ontwikkelingen zijn er een aantal belangrijke zaken die in het oog springen en van belang worden geacht voor de toekomst van de Nederlandse textielreinigingsbranche. In de eerste plaats is de sterke opkomst van Informatie en communicatietechnologie (ICT) binnen alle bedrijfstakken van de Nederlandse economie een ontwikkeling die ook een belangrijke invloed zal hebben op de textielreinigingsbranche in 2015. Voorbeelden hiervan zijn het gebruik van een Internetsite in combinatie met een haal en breng service (vergelijkbaar met levensmiddelensite Albert.nl) of het gebruik van 'track and trace' technologie via het internet (zoals bijvoorbeeld TNT dit gebruikt voor haar postpakketten) om klanten inzicht te bieden in de processtappen rondom het textielstuk dat ter reiniging is aangeboden. Daarnaast zijn de ontwikkelingen op het gebied van RFID, een automatisch identificatiemiddel dat gebruik maakt van een kleine chip waarmee op afstand informatie te schrijven/ lezen is, een ontwikkeling die bepalend kan zijn voor de toekomst van deze branche. Een belangrijk voordeel van deze nieuwe techniek in vergelijk met de reeds bestaande barcode techniek is dat de RFID-chip niet in het zicht van een scanner hoeft te worden geplaatst. Het aflezen van de informatie op een dergelijke RFID chip kan op beperkte afstand, door objecten heen en met meerdere chips tegelijk[5]. Bij experts op dit gebied bestaat de verwachting dat deze techniek in de toekomst op grote schaal zal worden ingezet in tal van logistieke processen. Tot slot zijn er diverse ontwikkelingen op het gebied van nieuwe textielreinigingsmethoden, evenals technologische ontwikkelingen op het gebied van nieuwe functionele eigenschappen van materialen die naar alle verwachting een substantiële invloed kunnen hebben op de toekomst van de textielreinigingsmarkt in Nederland.

Ecologische ontwikkelingen
Een belangrijke ecologische ontwikkeling is de huidige aandacht voor duurzaamheid, energiebesparing en het verkleinen van de ecologische footprint van bedrijven wat zich direct heeft vertaald in een sterk toegenomen aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Naast veel bedrijven heeft ook de overheid steeds meer aandacht voor de maatschappelijke gevolgen van haar handelen, wat ondermeer blijkt uit het feit dat de overheid de intentie heeft uitgesproken in 2010 volledig groen aan te besteden. Naast de aandacht voor maatschappelijke verantwoordelijkheid bij bedrijven en overheid houden overigens ook steeds meer particulieren rekening met de gevolgen van hun aanschaf voor milieu en maatschappij.

Deze toegenomen aandacht voor duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid biedt textielreinigingsbedrijven de kans zich hierin sterk te profileren door een "groen" imago uit te dragen. Zo wordt er, naar aanleiding van de duurzaamheid en milieu discussies, binnen de textielreinigingsbranche reeds volop gezocht naar alternatieven voor milieuonvriendelijke reinigingsprocessen. Deze zoektocht naar alternatieven spitst zich voornamelijk toe op mogelijke alternatieven voor chemisch reinigen met PER. Dit heeft o.a. geleid tot het reinigen met CO^2, een nieuwe methode met een groene uitstraling. Belangrijke kanttekening hierbij is dat CO^2 reiniging qua effectiviteit op dit moment nog zeker niet te vergelijken is met PER reiniging, waardoor deze laatste vorm van reiniging vaak nog nodig blijkt. Het gebruik van reinigen met PER zal de komende jaren verder afnemen ten gunste van nieuwe methoden. De snelheid van uitfasering is echter mede afhankelijk van de ontwikkelsnelheid van nieuwe systemen[7]. Op het gebied van natreinigingstechnologie zijn er ook sterke verbeteringen ontwikkeld waardoor de chemische reiniging minder noodzakelijk is. Hoewel nat-reinigen niet veel milieuvriendelijker is dan chemisch reinigen, heeft het toch een beter imago.

De textielreinigingsbranche ondervindt echter concurrentie op dit vlak vanuit verschillende hoeken. Zo investeren wasmachineleveranciers bijvoorbeeld veel tijd en geld in het verbeteren van milieuprestaties van wasmachines voor de consument en zijn enkele fabrikanten van kleding druk bezig met het verbeteren van de functionele eigenschappen van de materialen waaruit deze kleding is opgebouwd, waardoor kleding minder vaak/ grondig hoeft te worden gereinigd en de milieubelasting navenant afneemt.

Demografische ontwikkelingen

De Nederlandse bevolking groeit naar verwachting slechts minimaal: tot 2020 met ongeveer 3%, wat voor de textielreinigingsbranche betekent dat er weinig groei zit in het aantal consumenten[5]. Wel zijn er een drietal andere demografische ontwikkelingen te benoemen die een belangrijke invloed kunnen hebben op de toekomst van de textielreinigingsbranche. De eerste ontwikkeling is de toename in het aantal tweeverdieners. Daarnaast worden de verschillen in de rol van de man en de vrouw, die traditioneel voor het huishouden zorgde, steeds kleiner. Naast de man gaat nu ook de vrouw steeds meer fulltime werken en krijgt pas later kinderen. 83 procent van de vrouwen met een kind blijft ernaast werken[8]. Doordat beiden werken en vrije tijd een steeds belangrijkere rol gaat spelen, is er minder tijd over voor het huishouden, wat uiteraard kansen biedt voor textielreinigingsbedrijven. Daarnaast neemt het aantal kapitaalkrachtige ouderen verder toe. Deze ouderen blijven tegenwoordig ook nog eens langer thuis wonen waardoor het aantal alleenstaande ouderen eveneens stijgt. Ook deze (alleenstaande) ouderen dienen ondersteuning te krijgen in het reinigen en verzorgen van hun kleding.

De derde demografische ontwikkeling die relevant is voor deze scenariostudie is de sterk toegenomen culturele verrijking van Nederland. Binnen de Nederlandse samenleving kan er onderscheid worden aangebracht tussen verschillende etnische deelmarkten, met allen een eigen behoeftepatroon. De verschillen in leefstijlen tussen allochtonen en autochtonen zullen echter de komende jaren verminderen. In 2010 zal het aantal allochtonen van de tweede en derde generatie het aantal van de eerste generatie overtreffen. De leefstijl van de tweede en derde generatie zal naar verwachting dan ook meer op de autochtone leefstijl gaan lijken[6].

---

[7] Bron: Interview met Prof. Dr. Ir. Warmoeskerken (Universiteit Twente)

[8] Bron: Scheffer, Dr. M.R., Op Stoom Naar 2010, Trends & Concepten

Bovengenoemde demografische ontwikkelingen kunnen worden gezien als belangrijke trends om rekening mee te houden bij het bepalen van beleid voor de toekomst.

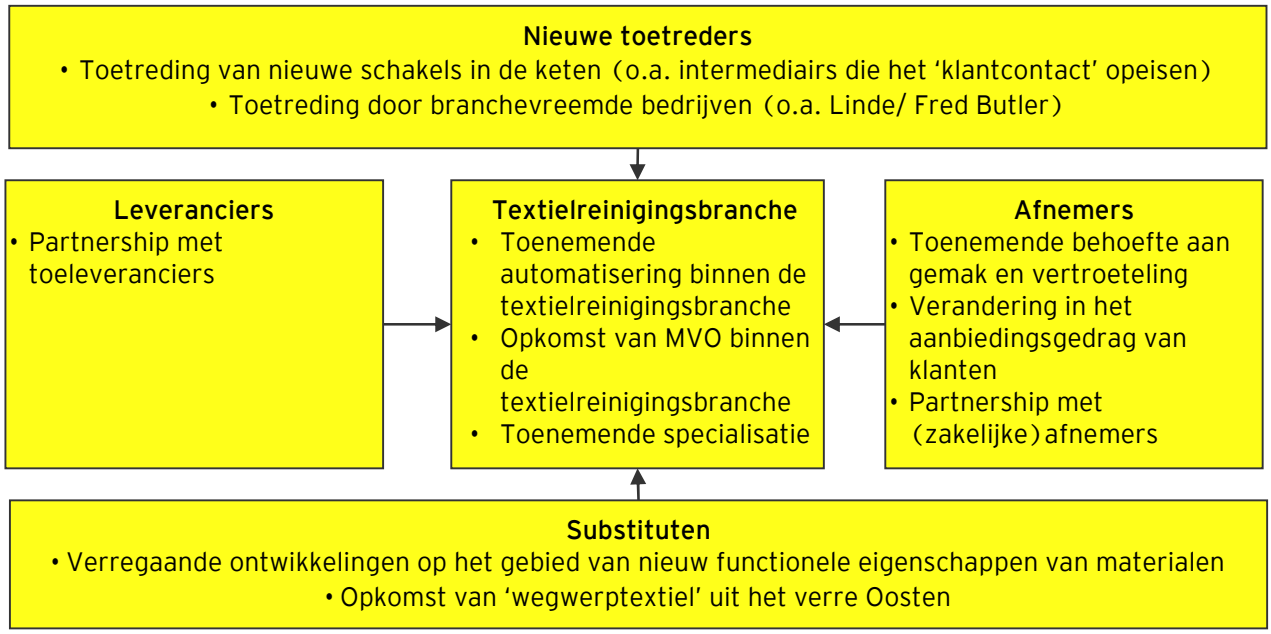
2.3.1 Directe bedrijfsomgeving

Trends in de directe bedrijfsomgeving liggen gedeeltelijk binnen de invloedssfeer van textielreinigingsbedrijven. Om systematisch de textielreinigingsmarkt te analyseren is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van het 5-krachten model van Porter, zoals weergegeven in onderstaande figuur. De belangrijkste trends in de directe bedrijfsomgeving zijn de volgende.

- Het ontstaan van nieuwe schakels in de keten
- Het imago van de textielverzorgingsbranche
- Verandering van het aanbiedingsgedrag van textiel
- Toenemende aandacht voor gemak en vertroeteling bij de consument
- Opkomst van nieuwe functionele eigenschappen van materialen
- Toenemende automatisering binnen de textielreinigingsbranche

Het ontstaan van nieuwe schakels in de keten

Op de particuliere markt is de overbruggingsfunctie van textielreinigingswinkels de afgelopen jaren sterk veranderd, ingegeven o.a. door de dynamiek aan de consumentenzijde en ontwikkelingen op het gebied van materiaaleigenschappen. Als gevolg van de ontwikkelingen op het gebied van ICT en nieuwe media zijn moderne consumenten gewend om rechtstreeks met fabriekanten en aanbieders te communiceren. Consumenten van nu kunnen buiten de detailhandel om allerlei informatie verkrijgen en zijn hierdoor erg goed geïnformeerd. Voor de textielreinigingsbranche is het van groot belang om met deze veranderingen mee te bewegen door klanten de juiste toegevoegde waarde te bieden tegen een goede prijs. Zo biedt bijvoorbeeld e-commerce, het zakendoen met de consument met behulp van Internet, tal van mogelijkheden voor de textielreinigingsbranche. Textielreinigingsbedrijven die niet meegaan in de geschetste veranderingen en dus niet op een juiste wijze inspelen op de veranderende klantbehoeften zullen het op termijn erg moeilijk gaan krijgen. De speelruimte voor bedrijven wordt daarbij ook nog eens steeds kleiner omdat zowel consumenten als steeds meer zakelijke klanten verwachten dat ze via verschillende kanalen met aanbieders zaken kunnen doen.



Figuur 2-3: het 5 – krachtenmodel van Porter toegepast op de textielreinigingsbranche in Nederland

Voor de traditionele overbruggingsfunctie (de winkel) ontstaan steeds meer alternatieven[9], met een toename in concurrentie tot gevolg. Textielreinigingsbedrijven doen er dan ook verstandig aan om ook andere waarden aan hun producten en diensten toe te voegen om de klant aan dit traditionele kanaal (de winkel) te blijven binden. Zo kunnen textielreinigingsbedrijven op de toegenomen behoefte aan gemak inspelen door voor een klantbenadering te kiezen die leidt tot tijdsbesparing en bijdraagt aan het gemak voor de consument of de zakelijke afnemer. Aanbieders kunnen hun klanten bijvoorbeeld actief opzoeken door gebruik te maken van zogenaamde 'convenience stores' op plaatsen waar de beoogde afnemer vaak langskomt zoals o.a. in kantoren, supermarkten of winkelcentra.

Marktleiders bieden hun klanten een ongeëvenaard niveau van toegevoegde waarde door te focussen op een beperkt aantal waarden: het textielreinigingsproces (prijs), óf de textielreinigingsdienst (product) óf het klantprobleem (bieden van een totaaloplossing). In hoofdstuk 4 zal er dieper worden ingegaan op het concept waardedisciplines en de meerwaarde die dit kan bieden voor de textielreinigingsbranche.

De klant van de toekomst is opzoek naar belevingen en oplossingen in plaats van concrete producten, waarbij de klant de grenzen van afzonderlijke branches doorbreekt. Voor textielreinigingsbedrijven is het dan ook zaak om goed in te blijven spelen op deze verandering in de behoeften van klanten en daarbij een keuze te maken voor één specifieke waardediscipline waarin het bedrijf wil uitblinken. Wanneer zij dit niet doen kunnen bijvoorbeeld nieuwe schakels in de keten van textielreiniging ontstaan die het beheer van het 'klantcontact' van de textielreinigers overneemt. Met name die partijen die reeds het vertrouwen van klanten hebben gewonnen, bijvoorbeeld in andere branches, vormen een bedreiging voor de textielreinigingsbedrijven om het beheer van het klantcontact over te nemen. Deze ontwikkeling is op de zakelijke markt reeds enkele jaren zichtbaar. Op deze markt

[9] Bron: HBD (2008) Trends en ontwikkelingen Modezaken, op www.hbd.nl/view.cfm?page_id=5608

heeft Accor Services als branchevreemde speler het beheer van het klantcontact van een deel van de textielreinigingsbranche overgenomen.

Imago van de textielverzorgingsbranche
Het imago van de stomerijbranche vormt tevens een belangrijke onzekerheid en wordt onder andere veroorzaakt door het feit dat circa de helft van de stomerijen in Nederland gemoderniseerd is, maar de andere helft onvoldoende toekomstperspectief ziet om hun bedrijf om te vormen naar de eisen van de moderne tijd. Veelal heeft dit te maken met een gebrek aan opvolgers, een sterk teruglopend klantenbestand en de leeftijd van de huidige eigena(a)r(en). Daarnaast worden stomerijen vaak geassocieerd het klassieke 'chemische reinigen' wat in de huidige tijd van duurzaamheid en milieuvriendelijkheid een sterk negatieve bijklank heeft. Als gevolg van forse investeringen in R&D door zowel leveranciers van detergenten, wasmachines als vezels heeft zowel de vezel- als natreinigingstechnologie de afgelopen jaren een sterke ontwikkeling doorgemaakt. In tegenstelling hiertoe wordt in diverse actuele publicaties het verouderde technologische concept van de stomerij benadrukt. De conclusie is dat de ontwikkeling van chemische reinigingstechnologie geen gelijke tred heeft gehouden met die van de natreinigingstechnologie, wat het imago van de stomerijbranche de afgelopen jaren negatief heeft beïnvloed.

Veranderingen in het aanbiedingsgedrag van textiel
De textielreinigingsbranche in Nederland heeft te maken met een afname in het gebruik van de diensten die de branche op dit moment aanbiedt. Vooral binnen de particuliere markt is de afname in het gebruik van de diensten van textielreinigingsbedrijven vrij sterk en is de concurrentie tussen textielreinigingsbedrijven de afgelopen jaren verder toegenomen. Dit wordt enerzijds versterkt door de opkomst van confectiekleding die de consument thuis in wasmachine kan reinigen (niet P-geëtiketteerde kleding). Anderzijds zorgt de opkomst van relatief goedkope kleding uit India en China ervoor dat de consument steeds vaker zijn garderobe vervangt in plaats van de kledingstukken (meermaals) voor reiniging aan te bieden. Ook de hang naar individualisering en gemak leidt tot een verdere teruggang in het dragen van formele kleding en andere vormen van kleding die een chemische reiniging vereisen. De verandering in het aanbiedingsgedrag van textiel wordt sterk beïnvloed door een aantal aangrenzende ontwikkelingen, waaronder de ontwikkelingen op het gebied van vernieuwde functionele eigenschappen van materialen en de toenemende aandacht voor gemak en vertroeteling bij klanten. Deze ontwikkelingen hebben er beide aan bijgedragen dat de noodzaak van het chemisch reinigen van zowel kleding als interieur textiel de afgelopen jaren verder is afgenomen. In de volgende twee paragrafen zullen deze aangrenzende ontwikkelingen in meer detail worden besproken.

Toenemende aandacht voor gemak en vertroeteling bij klanten
De moderne consument is niet meer in de eerste plaats opzoek naar een product of dienst, maar is in toenemende mate opzoek naar belevingen en oplossingen. Hierbij staan zaken als gemak, en vertroeteling voorop, waardoor de grenzen van de traditionele, afzonderlijke branches worden doorbroken. Naast de toenemende aandacht voor gemak en vertroeteling eist de consument ook transparantie bij de aankoop van producten of diensten. De moderne consument wil weten wat hij koopt, welke dienstverlening hij krijgt en hoe de prijs die hij/ zijn hiervoor betaald is opgebouwd. Daarnaast wil de moderne consument graag weten of hij geen allergie kan krijgen van de stoffen die worden gebruikt tijdens het textielreinigingsproces, of

er geen kinderarbeid aan te pas is gekomen etc. De consument van nu heeft dan ook een zeer sterke informatiebehoefte[10].

Opkomst van nieuwe functionele eigenschappen van materialen
De opkomst van nieuwe functionele eigenschappen van materialen heeft tevens grote gevolgen voor de toekomst van de textielreinigingsmarkt. Zo wordt er reeds enkele jaren intensief gezocht naar milieuvriendelijkere alternatieven voor het gebruik van katoen binnen de kledingindustrie. Reden hiervoor is dat de productie van katoen erg belastend is voor het milieu aangezien er voor elke kilo katoen zo'n 29.000 liter water wordt gebruikt[11]. Alternatieven zijn Bamboe en Brandnetel (voornamelijk de laatste heeft potentie) en allerlei mengsels tussen deze stoffen en katoen en polyester.

Een andere belangrijke ontwikkeling is de opkomst van 'smart textiles', waarbij onderscheid kan worden gemaakt tussen het toevoegen van elektronische- en chemische eigenschappen aan textiel. In de eerste plaats kan worden gedacht aan de toevoeging van sensoren, mp3, gps en plastic electronics aan textiel (voornamelijk kleding). De energie voor deze toepassingen wordt in veel gevallen gegenereerd door toepassingen die beweging, warmte, zon en dergelijke. Naar verwachting zullen een aantal elektronische eigenschappen in textiel de komende jaren binnen de professionele markt doorbreken onder de noemer 'personal protection garment'[9]. Zo is het voorstelbaar dat brandweerpakken op korte termijn sensoren bevatten die de gebruiker waarschuwt in geval van te veel hitte, te hoge concentratie giftige stoffen. Ook binnen de gezondheidszorg bestaan er mogelijkheden op dit gebied, door toepassingen die de hartslag, temperatuur, glucosespiegel of ademhaling monitoren voor ouderen of patiënten. De textielreinigingsbranche dient in de nabije toekomst mee te denken over de reiniging van dergelijke kleding. Hoewel de verwachting is dat deze ontwikkelingen zich de komende jaren gestaag zullen openbaren (met name binnen de professionele markt) kan de stomerijbranche hier wel sterk van meeprofiteren, mits zij haar dienstverlening op aan past. Naast elektronische eigenschappen, is er ook een ontwikkeling zichtbaar op het gebied van herstel of toevoeging van 'chemische' eigenschappen' van materialen. Door de toevoeging van 'microcontainers' met aanvullende of herstellende eigenschappen tijdens het reinigingsproces van textiel kunnen de eigenschappen van textiel worden beïnvloed. Te denken valt hierbij aan de toevoeging van geuren, bepaalde medicijnen of antibacteriële systemen aan textiel die binnen de gezondheidszorg of horeca (o.a. ziekenhuizen, verzorgingshuizen en/ of hotels) wordt gebruikt.

Ontwikkelingen op het gebied van functionele eigenschappen van materialen zorgt er anderzijds voor dat de inzet van chemische reiniging steeds minder noodzakelijk is. Consumenten en bedrijven kunnen hierdoor hun textiel steeds vaker zelf reinigen, aangezien de functionele eigenschappen (coating en vezels) van textielmaterialen van o.a. kleding, gordijnen, tapijten de afgelopen jaren sterk zijn verbeterd. Anderzijds bieden nieuwe materialen en materiaal eigenschappen ook kansen, aangezien materialen steeds vaker opnieuw vuilafstotend, waterdicht, isolerend of brandwerend moeten worden gemaakt.

---

[10] Bron: HBD (2008) Trends en ontwikkelingen Modezaken, op www.hbd.nl/view.cfm?page_id=5608
[11] Bron: Interview met Prof. Dr. Ir. Warmoeskerken (Universiteit Twente)

Toenemende automatisering binnen de textielreinigingsbranche
Vanaf het eind van de jaren negentig van de vorige eeuw bieden elkaar snel opvolgende ontwikkelingen op het gebied van de informatie en communicatietechnologie (ICT) tal van nieuwe mogelijkheden voor zowel consument, overheid als bedrijfsleven. Zo biedt de mogelijkheid van automatisering de textielreinigingsbranche kansen aan zowel frontoffice-(de zijde van de toonbank) als aan back-office zijde (het textielreinigingsproces, de administratie en andere zaken die niet direct zichtbaar zijn voor de klant).

Aan de frontoffice zijde biedt ICT textielreinigingsbedrijven de mogelijkheid om een andere invulling te geven aan de overbruggingsfunctie tussen de moderne consument en het textielreiniging- of textielverzorgingsproces. Dankzij de ontwikkelingen op het gebied van Internet (e-commerce) en andere 'nieuwe media' kunnen bijvoorbeeld fabrikanten en klanten rechtstreeks met elkaar communiceren. Consumenten zijn nu niet meer alleen afhankelijk van de detailhandelsschakel om allerlei informatie te verkrijgen over bepaalde producten of diensten[12]. Als gevolg van deze ontwikkeling verwacht de huidige consument, maar ook de huidige zakelijke klant, dat ze via verschillende kanalen met aanbieders zaken kunnen doen (multichannel). Klanten verenigen zich (voornamelijk op de zakelijke markt), maar delen ook kennis en gebruiken infomediairs om de markt transparant te maken. Een groeiend aantal consumenten en bedrijven koopt tegenwoordige ook daadwerkelijk producten of diensten via het Internet. Een goed voorbeeld hiervan is de verkoop van kleding. Aanbieders van kleding op Internet bieden de mogelijkheid om kleding terug te kunnen sturen, wanneer deze niet bevalt. Dat kan heel gemakkelijk, bijvoorbeeld via de post of via koeriersdiensten. Er worden als het ware extra diensten aan het product mode toegevoegd[13]. Het grote voordeel van internetwinkels dat door veel klanten wordt herkend is dat ze 24 uur per dag, zeven dagen per week bereikbaar zijn. Kortom, de toenemende mogelijkheden voor de klant op het gebied van ICT/Internet vraagt om een andere invulling van de overbruggingsfunctie tussen de klantbehoefte en textielreiniging. ICT biedt tal van kansen voor de textielreinigingsbranche om haar dienstverlening nog beter aan te laten sluiten op de wensen van zowel de particuliere als zakelijke klant. Aan de backoffice zijde bieden nieuwe ontwikkelingen op het gebied van ICT stomerijen de mogelijkheid het textielreinigingsproces efficiënter uit te voeren, door (delen van) bedrijfsprocessen (verder) te automatiseren.

[12] Bron: HBD (2007),'2020, Vier scenario's voor de toekomst van de detailhandel.'
[13] Bron: HBD (2008) Trends en ontwikkelingen Modezaken, op www.hbd.nl/view.cfm?page_id=5608

2.4 *Trendanalyse*

De trends en thema's die naar voren zijn gekomen in het trendonderzoek zijn verder geanalyseerd, waarbij van iedere trend de impact en onzekerheid is bepaald. De trends met zowel veel onzekerheid als veel impact vormen potentiële *drivers* en staan aan de basis van de scenario's. In de scenario's wordt getracht onzekerheid te visualiseren. Zekere of voorspelbare trends spelen in ieder scenario een rol. Voorbeelden zijn zaken als vergrijzing, toenemende technologische mogelijkheden, etcetera. Voor beslissers en directeuren vormen deze zekere trends een belangrijk strategisch ijkpunt. In elke mogelijke toekomst zal rekening gehouden moeten worden met de consequenties van deze autonome trends. Onzekere of dubbelzinnige trends hebben een minder evident verloop en kunnen resulteren in verschillende toekomsten.

Autonome ontwikkelingen
Op basis van de beoordelingen van de trends door de begeleidingscommissie zijn er een aantal zekerheden vastgesteld. Deze vastgestelde zekerheden kunnen veel impact hebben op de textielreinigingsbranche. Door hun voorspelbaarheid zijn textielreinigingsbedrijven echter in staat op deze ontwikkelingen te anticiperen. De belangrijkste autonome ontwikkelingen, of ontwikkelingsthema's die textielreinigingsbedrijven op korte termijn in hun strategische plannen dienen te adresseren zijn de volgende:

- Toenemende automatisering binnen de textielreinigingsbranche
- Groeiend aantal tweeverdieners en kapitaalkrachtige ouderen

Onzekerheden
In tegenstelling tot de hierboven genoemde autonome ontwikkelingen is het verloop van de onzekere trends dubbelzinnig. Op basis van de discussies met de begeleidingscommissie zijn de belangrijkste onzekerheden die bepalend zijn voor de rol van het textielreinigingsbedrijf teruggebracht tot twee overkoepelende onzekerheden, namelijk het *'beheer van het klantcontact'* (de mate waarin klanten in de toekomst te maken hebben met een intermediair of een textielverzorgingsbedrijf zelf) en het 'budgetaandeel' dat de textielverzorging inneemt in het uitgavenpatroon van haar klanten (een hoog versus laag budgetaandeel). Onderstaande figuur illustreert beide kernonzekerheden.

Figuur 2-4 de belangrijkste kernonzekerheden en achterliggende trendclusters

Cross impact matrix

Naast de discussies die zijn gevoerd binnen de begeleidingscommissie is er tevens een crossimpact analyse uitgevoerd om te komen tot de belangrijkste kernonzekerheden voor textielreinigingsbedrijven binnen de textielreinigingsmarkt. Een crossimpact analyse is een hulpmiddel in het bepalen van de onderlinge afhankelijkheid van de verschillende trends die in het trendonderzoek naar voren zijn gekomen en resulteert in een crossimpact matrix. In figuur 2-5 is deze crossimpact matrix (CIM) weergegeven. De onderlinge afhankelijkheid van de trendclusters wordt in deze matrix gescoord op een schaal van 0-3. Waarbij o geen afhankelijkheid en 3 een sterke afhankelijkheid impliceert. Horizontaal wordt de invloed van elke individuele trend, die staat beschreven aan de linkerzijde van de matrix, op de andere 11 trends gewaardeerd. Uiterst rechts in de figuur is vervolgens de gemiddelde invloed van elke trend berekend en weergegeven. Een aantal trends welke in de bijeenkomsten met de begeleidingscommissie reeds als 'onzeker' en 'met een grote impact op de textielreinigingsbranche' waren betiteld laten in de onderstaande figuur een bovengemiddelde invloed zien: gemiddelde economische groei (0,55), het ontstaan van nieuwe schakels in de keten (0,50) en de toenemende aandacht voor gemak en vertroeteling in de klantbenadering. Het feit dat de economische groei in de onderstaande figuur niet is geaccentueerd heeft te maken met het feit dat economische groei in dergelijke analyses meestal een sterke invloed vertoont.

Aan de onderzijde van de CIM is de onderlinge afhankelijkheid van de verschillende trends weergegeven. Opvallend hierbij is dat trend 4 (ontstaan van nieuwe schakels in de keten) evenals trend 6 & 7 (verandering in het aanbiedingsgedrag van textiel & de toenemende

aandacht voor gemak en vertroeteling) een sterke afhankelijkheid laten zien en tevens in de discussies met de begeleidingscommissie als 'onzeker' en 'met grote impact' werden betiteld.

Schaal 0-3

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Invloed	
1	Verscherping van milieu wet en regelgeving		0	1	0	1	0	0	0	2	0	1	0	0,45	Gemiddelde = 0,4
2	Gemiddelde economische groei 2008 - 2015	0		1	1	0	1	2	0	0	1	0	0	0,55	
3	Stijgende grondstofkosten (o.a. energie, brandstof e.d.)	0	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,09	
4	Het ontstaan van nieuwe schakels in de keten	0	0	0		1	1	2	0	0	1	0	0	0,50	
5	Imago van de textielreinigingsbranche	0	0	0	0		1	0	0	2	0	2	0	0,50	
6	Verandering in het aanbiedingsgedrag van textiel	0	0	0	1	0		0	0	0	0	0	0	0,10	
7	Toenemende aandacht voor gemak en vertroeteling in de klantbenadering	0	0	0	3	1	3		1	0	2	0	0	1,00	
8	Nieuwe functionele eigenschappen van materialen	0	0	0	1	0	2	1		0	0	0	0	0,40	
9	Sterke opkomst milieuvriendelijke reinigingstechnologie	0	0	0	1	2	1	0	0		0	1	0	0,50	
10	Toenemende automatisering binnen de textielreinigingsbranche	0	0	0	1	1	1	1	0	0		0	0	0,40	
11	Maatschappelijke aandacht voor de 'ecologische footprint' van bedrijven	1	0	0	1	2	0	0	0	2	0		0	0,50	
12	Groeiend aantal tweeverdieners en kapitaalkrachtige ouderen	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0		0,27	
	Afhankelijkheid	0,09	0,09	0,18	0,91	0,73	1,00	0,64	0,09	0,60	0,36	0,36	0,00		
		Gemiddelde 0,4													

Figuur 2-5 de cross impact matrix

Gezien de samenhang tussen trend 5, 6 & 7 in bovenstaand overzicht is ervoor gekozen deze trends te bundelen in een gezamenlijke ontwikkeling, te weten 'het budgetaandeel van de textielreinigingsbranche' binnen het totale uitgavenpatroon van zowel zakelijke als particuliere klanten. De redenering hierachter is dat de verandering in het aanbiedingsgedrag van klanten wordt veroorzaakt door enerzijds de toenemende aandacht voor gemak en vertroeteling (met name binnen de particuliere markt) en anderzijds door de nieuwe functionaliteiten van materialen, waardoor de inzet van de textielreinigingsbranche voor de reiniging van bepaalde (vernieuwde) soorten textiel steeds minder noodzakelijk is geworden.

De conclusie die kan worden verbonden aan de crossimpact analyse is dat de keuze voor de kernonzekerheden 'beheerde klantcontact' en 'budgetaandeel textielreinigingsbranche' wordt bevestigd. In de hierna volgende paragraaf zullen deze drivers nader worden toegelicht.

2.5 *Drivers en scenarioframe*

De uitgangspunten van de vier scenario's komen tot uitdrukking in een scenarioframe of assenkruis. Om te komen tot een assenkruis worden de meest extreme waarden van de twee kernonzekerheden die uit de scenarioanalyse naar voren zijn gekomen, ook wel scenariodrivers genoemd tegen elkaar afgezet. Op de x-as het *beheer van het klantcontact* (beheer bij intermediair versus beheer bij textielreinigingsbranche) en op de y-as het *budgetaandeel textielreinigingsbranche* binnen het totale uitgavenpatroon van zowel zakelijke als particuliere klanten (een hoog versus laag budgetaandeel). De combinatie van de uiteinden van beide assen levert vier combinaties op die aan de basis van de scenario's liggen.

2.5.1 Scenario drivers

Beheer klantcontact binnen de textielreinigingsbranche
De eerste 'driver' of kernonzekerheid betreft de ontwikkeling rondom het beheer van het klantcontact binnen de textielreinigingsbranche in het tijdvak 2008-2015. De afgelopen jaren is er een duidelijke verschuiving in de macht opgetreden van aanbieden naar koper. Als gevolg hiervan dienen bedrijven meer te focussen op hun klanten. Bedrijven die op een juiste manier inspelen op snel veranderende klantbehoeften en tevens het vertrouwen van de klanten weten te winnen zullen hier in de toekomst sterk van profiteren. Een belangrijke kernonzekerheid in deze scenariostudie is de vraag: blijft het beheer van het klantcontact in 2012 binnen de textielreinigingsbranche, of zal het beheer worden overgenomen door externe intermediairs die op een slimme wijze inspelen op de snel veranderende klantbehoeften en die het vertrouwen van de textielreinigingsklanten (reeds) heeft gewonnen? Partijen die deze intermediair functie in de toekomst zouden kunnen vervullen zijn bijvoorbeeld grote retailers (o.a. een supermarktketens) of zakelijke dienstverleners.

De ontwikkeling waarbij een branchevreemde intermediair het beheer van het klantcontact overneemt in een branche (al dan niet door slim gebruik te maken van ondersteuning door middel van het Internet) is overigens niet nieuw, aangezien er in Nederland tal van branches bestaan waar dit speelt. Zo heeft bijvoorbeeld HEMA samen met een aantal andere grote retailers, door het aanbieden van een foto afdrukservice als gevolg van de sterke opkomst van de digitale fotografie, het beheer van het klantcontact van veel traditionele fotowinkels overgenomen. Daarnaast biedt dit bedrijf in haar rol als intermediair ook reizen, verzekeringen en telefoniediensten aan. Ook op het Internet zijn er de afgelopen jaren bedrijven ontstaan die het beheer van het klantcontact over hebben genomen van de traditionele branche, denk hierbij bijvoorbeeld aan de vergelijkingswebsites als Independer.nl (verzekeringen, hypotheken e.d.) of kieskeurig.nl (elektronica).

Figuur 2-6a de x-as

Op dit moment is het beheer van het klantcontact binnen de particuliere markt nog vrijwel geheel in handen van de textielreinigingsbranche. Op de zakelijke markt daarentegen zijn er de afgelopen jaren voorbeelden ontstaan van (branchevreemde) partijen die de 'frontoffice rol', ofwel het beheer van het klantcontact in enkele gevallen van de textielreinigingsbranche hebben overgenomen (o.a. Accor Services). Of deze ontwikkeling ook binnen de particuliere markt verder vorm gaat krijgen is erg onzeker. Moderne consumenten zijn niet meer in de eerste plaats opzoek naar een product of dienst, maar naar belevingen en oplossingen, waarbij zaken als gemak en vertroeteling voorop staan. Daarnaast speelt transparantie een belangrijke rol, de moderne consument wil weten wat hij koopt, welke dienstverlening hij krijgt en hoe de prijs die hij/ zijn hiervoor betaald is opgebouwd. Partijen die sneller of op een slimmere wijze op deze veranderende behoeften inspelen en het vertrouwen van de consument of zakelijke afnemer weten te winnen zullen, in de toekomst het beheer van het klantcontact van de textielreinigingsbranche gaan overnemen met alle consequenties van dien. Textielreinigers zullen in dit geval wat betreft de frontoffice activiteiten (voor een groot deel) afhankelijk worden van externe partijen die vermoedelijk een (groot) deel van de marge zullen gaan opeisen. Textielreinigers zullen zich in deze situatie met name moeten gaan focussen op de backoffice activiteiten, ofwel het reinigingsproces. Op deze manier zal de branche in de rol van 'onderaannemer' het reinigingsproces optimaal moeten organiseren om de aanvoer van kleding op een snelle, effectieve en efficiënte wijze te verwerken, waardoor zaken als schaalgrootte, procesoptimalisatie & - standaardisatie evenals (verregaande) automatisering van de bedrijfsprocessen een belangrijke rol gaan spelen binnen de textielreinigingsbranche.

Budgetaandeel textielreinigingsbranche
De tweede 'driver' betreft het budgetaandeel van de textielreinigingsbranche binnen het totale uitgavenpatroon van zowel zakelijke als particuliere klanten. Met andere woorden: gaat het budgetaandeel voor textielreiniging/ textielverzorging binnen het uitgavenpatroon van zakelijke-, danwel particuliere klanten de komende jaren omhoog of juist omlaag?

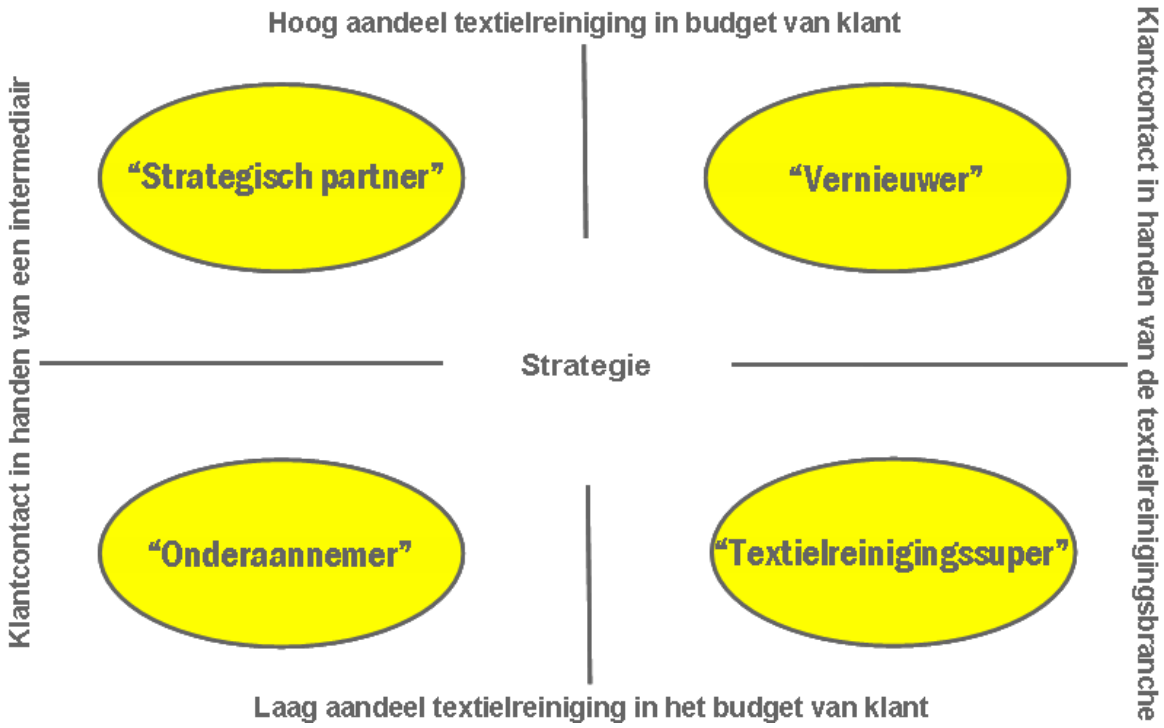
Figuur 2-6b de y-as

De afgelopen jaren is er binnen de textielreinigingsmarkt sprake geweest van een geringer gebruik van diensten. Het aanbiedingsgedrag van textiel is de afgelopen jaren, met name binnen de particuliere markt sterk veranderd. Ingegeven door de opkomst van goedkoop 'wegwerptextiel' uit landen als China, Bangladesh en India, nieuwe functionele eigenschappen van materialen en veranderingen in het aankoopgedrag van consumenten, is het budgetaandeel voor de textielreinigingsbranche binnen het totale uitgavenpatroon van met name consumenten de afgelopen jaren afgenomen. De vraag is echter hoe deze ontwikkeling zich in de toekomst verder zal openbaren. Nieuwe ontwikkelingen op het gebied van functionele eigenschappen van materialen, zoals 'personal safety garment' maar ook ontwikkelingen op het gebied van behandelingen met microcapsules tijdens het professionele reinigingsproces om zo bepaalde eigenschappen van het textiel te herstellen, bieden perspectief voor de textielreinigingsbranche. En deze ontwikkelingen zouden het toekomstige

budgetaandeel voor textielreiniging positief kunnen beïnvloeden. Anderzijds bieden veranderingen in klantgedrag, veroorzaakt door veranderingen in de onderliggende behoeftepatronen (behoefte aan 'oplossingen', gemak en tijdsbesparende diensten) kansen voor de textielreinigingsbranche. Ook de sterke stijging in het aantal tweeverdieners en de verwachte toename in de hoeveelheid kapitaalkrachtige ouderen die steeds langer thuis willen blijven wonen kunnen hun invloed in de toekomst laten gelden ten aanzien van het beschikbare budgetaandeel voor textielreiniging/-textielverzorging. Het budgetaandeel van de textielverzorgingsbranche is echter niet door de branche zelf te beïnvloeden, maar wordt beïnvloed door zaken waar de branche zelf geen directe 'grip' op heeft. Voorbeelden van deze ontwikkelingen zijn: de maatschappelijke aandacht voor duurzaamheid en milieu, doorbraken op het gebied van nieuwe functionele eigenschappen van materialen, veranderingen in behoeften en klantgedrag, economische ontwikkelingen en zaken als wet- en regelgeving, met name op het gebied van arbeidsveiligheid en milieu. Wijzigingen in het budgetaandeel van de textielreinigingsbranche binnen het uitgavenpatroon van zakelijke-, danwel particuliere klanten hebben een grote impact op de textielreinigingsbranche in termen van volume, maar ook op de prijs die klanten willen betalen voor de diensten die de textielreinigers kunnen leveren. Mogelijke verschuivingen op het gebied van dit budgetaandeel biedt daarom kansen maar zeker ook uitdagingen voor de textielreinigingsbranche.

2.5.2 Scenarioframe

Figuur 2-7 illustreert het scenarioframe waarin de extreme waarden van de twee kernonzekerheden tegen elkaar zijn afgezet.



Figuur 2-7: Scenarioframe textielreinigingsbranche

Op de x-as de beheerder van het klantcontact (intermediair versus textielreinigingsbranche) en op de y-as het budgetaandeel van de textielverzorgingsbranche binnen het totale uitgavenpatroon van zowel zakelijke als particuliere klanten (hoog versus laag). De getoonde labels dekken de lading van de scenario's maar vormen géén waardeoordeel over de wenselijkheid van de verschillende scenario's.

Strategisch partner
Het scenario in de linker bovenhoek wordt gekenmerkt door een combinatie van een hoog budgetaandeel voor textielverzorging en een intermediair die het beheer van het klantcontact van de textielreinigingsbranche heeft overgenomen. Het gaat goed economisch erg goed en Nederland beschikt over een sterk ontwikkelde dienstensamenleving. Er is sprake van een hoog consumentenvertrouwen en er is zowel vanuit de zakelijke- als particuliere markt veel vraag naar hoogwaardige textielverzorging. Door middel van strategische partnerships leggen grote textielreinigingsbedrijven zich samen met verschillende intermediairs toe op het leveren van maximale meerwaarde voor de klant. Een groeiend aantal intermediairs maakt hiervoor slim gebruik van de mogelijkheden die wordt geboden door ICT in combinatie met de diensten van logistieke dienstverleners. Mede ingegeven door de toegenomen regelgeving op het gebied van duurzaamheid en milieu is hiervoor een sterke aandacht ontstaan, zowel bij de textielreinigingsbedrijven als de eindafnemers. Textielreinigingsbedrijven hebben zich in dit scenario geprofileerd als kenniseigenaar en richten zich primair op het leveren van een innovatief- en kwalitatief hoogstaand maar efficiënt reinigingsproces (backoffice).

Vernieuwer
Het 'vernieuwer' scenario wordt tevens gekenmerkt door de beschikbaarheid van een relatief hoog budgetaandeel voor textielreiniging binnen zowel de particuliere- als zakelijke markt. De gemiddelde economische groei van de afgelopen jaren heeft gezorgd voor een relatief hoge levensstandaard bij zowel bedrijven als particulieren. Er is sprake van een goed ontwikkelde dienstensamenleving en de textielreinigingsbranche heeft zich sterk geprofessionaliseerd. Het gehele textielverzorgingsproces, vanaf het beheer van het klantcontact tot en met de uitvoering van de textielreiniging/ -verzorging is in dit scenario in handen van de textielreinigingsbranche. De textielreinigingsbranche houdt het initiatief in de relatie met de klant, is innovatief, maakt slim gebruik van moderne technologie (o.a. e-commerce) en voegt nieuwe waarden toe in het overbruggingsproces tussen het textielreinigingsproces en de klant. Naast textielreiniging worden er door de branche tal van extra (milieuvriendelijke) diensten aangeboden die allen zijn gericht op het 'ontzorgen' van zowel zakelijke klanten als particulieren. Textielreinigers slagen er in dit scenario in om optimaal tegemoet te komen aan de wensen en behoeften van de veeleisende klanten.

Onderaannemer
Het 'onderaannemer' scenario, is in figuur 2-7 linksonder weergegeven en wordt gekenmerkt door een laag budgetaandeel voor textielverzorging in combinatie met een intermediair die het beheer van het klantcontact van de textielreinigingsbranche heeft overgenomen. Druk op de marges aan de backoffice zijde van het textielreinigingsproces, als gevolg van de nieuwe 'onderaannemer' rol van de textielreinigingsbranche heeft de afgelopen jaren geleidt tot een ware consolidatiegolf, met name binnen de regio- en combinatiebedrijven. Het aantal warme winkels en speciaalzaken is tevens sterk afgenomen en de overgebleven bedrijven richten zich veelal op specifieke niche segmenten aangezien ze de prijzenslag met de grote partijen (intermediairs) niet zullen overleven. Er is weinig aandacht voor duurzaamheid en innovatie.

Textielreinigingsbedrijven richten zich in dit scenario op de noodzakelijke schaalvergroting en verdere industrialisatie van het reinigingsproces. Daarnaast is er veel aandacht voor het beheersen van de operationele kosten en staat het leveren van kwaliteit tegen een lage prijs centraal.

Textielreinigingssuper

Het 'textielreinigingssuper' scenario, weergegeven in de rechter benedenhoek van figuur 2-7, wordt gekenmerkt door een combinatie van een laag budgetaandeel voor textielreiniging en het klantcontact dat in handen is van de textielreinigingsbranche. De sterke gestegen grondstof, energie en brandstofkosten hebben een sterke wissel getrokken op de economische ontwikkeling gedurende de afgelopen jaren. En de economische situatie binnen het 'textielreinigingssuper' scenario is dan ook slecht te noemen. Als een gevolg hiervan is het consumenten- en producentenvertrouwen tot een historisch dieptepunt gedaald en in zowel de zakelijke als particuliere markt is er de afgelopen tijd sterk gesneden in de budgetten voor kleding en andere vormen van textiel. Zowel op de zakelijke als particuliere markt heerst er een lage prioriteit voor textielverzorging waardoor de volumes sterk zijn teruggelopen binnen de textielreinigingsbranche. Om hun hoofd boven water te houden en de bezettingsgraad van hun reinigingsproces te optimaliseren zijn verschillende grote textielreinigingsbedrijven in een sterke prijsconcurrentie verwikkeld geraakt. Er is binnen dit scenario weinig ruimte voor innovatie en vernieuwing binnen de branche. Door teruglopende marges en stijgende kosten zijn textielreinigers genoodzaakt hun schaal te vergroten wat een grote consolidatiegolf binnen de branche tot gevolg heeft gehad. Door de sterke prijsoriëntatie van de klant en de moeilijke markt binnen dit scenario richten veel textielreinigers zich op het leveren van betrouwbare diensten tegen scherpe prijzen, zonder ongemak voor de klant.

3 Scenario's

Nu duidelijk is geworden wat de uitgangspunten van de verschillende scenario's zijn, kan over worden gegaan tot de beschrijving van de vier toekomstbeelden. De vier scenario's representeren vier mogelijke situaties in de textielreinigingsbranche rondom 2015. De scenario's zijn stuk voor stuk extreme afbeeldingen, maar zijn ieder logisch denkbaar en vormen als het ware het decor waarop de individuele ondernemers niet zoveel invloed hebben. De daadwerkelijke toekomst zal elementen uit de verschillende scenario's bevatten. Op het eerste gezicht zullen bepaalde scenario's wellicht meer voor de hand liggen, maar tussen nu en 2015 is elke ontwikkelrichting mogelijk.

In dit hoofdstuk wordt achtereenvolgens ingegaan op het 'strategisch partner', het 'onderaannemer', het 'vernieuwer' en het 'textielreinigingssuper' scenario. In elk scenario wordt ingegaan op de samenstelling van de omgeving van de textielreinigingsbranche, de rol van het textielreinigingsbedrijf en de vraag vanuit de klant. Aansluitend aan de beschrijvingen is een overzicht opgenomen van de belangrijkste kenmerken van de vier scenario's. Omwille van de leesbaarheid van dit rapport zijn de scenario's compact beschreven en voorzien van verschillende fictieve voorbeelden, die soms op prikkelende wijze illustreren wat er binnen het betreffende scenario zou kunnen gebeuren.

3.1 *Scenario I – Strategisch partner*

Het 'strategisch partner' scenario wordt gekenmerkt door een sterke economie die de afgelopen jaren heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van een sterke dienstensamenleving in Nederland. Het budgetaandeel voor de textielreinigingsbranche in het totale uitgavenpatroon van zowel zakelijke als particuliere klanten is in dit scenario hoog te noemen. Zowel op de zakelijke als particuliere markt is het beheer van het klantcontact in dit scenario overgenomen door intermediairs die hun kennis van- en informatie over hun klanten volop hebben uitgenut en met doordachte 'ontzorgingspakketten' en uitgekiende loyaliteitsystemen de textielreinigingsmarkt hebben veroverd.

- Sterke economische groei
- Sterk ontwikkelde dienstensamenleving
- Actieve klantbenadering
- Intermediairs hebben eigendom klantcontact
- Textielreinigingsbedrijven onderscheiden zich door kwaliteit en innovatie
- Sterke toename duurzame reinigingsmethoden

Figuur 3-1a: Kernelementen Scenario I

Macro-omgeving

De economie floreert in het 'strategisch partner' scenario en de groei van de voorgaande jaren heeft een opdrijvend effect gehad op de prijs die in 2015 moet worden betaald voor

grondstoffen, energie en brandstoffen. Verschillende grootschalige reorganisaties binnen de financiële dienstverlening in 2008 en 2009 heeft de economie na een kortdurende groeivertraging tot aan het einde van 2009 weer een gezonde basis voor verdere groei gebracht (ca. 4% per jaar). De Nederlandse politiek heeft alles gedaan wat in haar macht lag om de gevolgen van de kredietcrisis zoveel mogelijk te beperken. De werkeloosheid is de afgelopen jaren op een laag niveau gebleven en het consumenten- en producentenvertrouwen is tevens na een korte dip weer op een gezond peil.

Zowel zakelijke klanten als consumenten zijn gewend geraakt aan de hoge gemiddelde levensstandaard die de voorspoed van de afgelopen jaren heeft gebracht. En de sterk stijgende bestedingen op zowel de particuliere als zakelijke markt vormt een gezond fundament voor de ontwikkeling van een verfijnde dienstensamenleving die volop gehoor geeft aan de snel veranderende behoeften van beide klanttypen. Er is in dit scenario veel aandacht voor duurzaamheid & milieu evenals innovatie. De sterk ontwikkelde milieu wet- en regelgeving van de afgelopen jaren heeft zaken als 'duurzaam besteden' en de milieueffecten van het menselijk handelen weer op de maatschappelijke agenda gezet. Zowel consumenten als bedrijven gaan bewuster met het milieu om. Echter deze toename in milieu wet- en regelgeving levert vooral het bedrijfsleven een forse kostenpost op, maar heeft er daarnaast voor gezorgd dat de toetredingsdrempels voor potentiële nieuwkomers op de textielreinigingsmarkt zijn toegenomen.
De combinatie van gezonde economie en stringente regelgeving op het gebied van duurzaamheid en mileu leveren een gezond fundament voor technologische ontwikkeling en zijn daarmee een belangrijke bron voor innovatie en productiviteitsgroei. Binnen de textielreinigingsmarkt heeft dit de zoektocht naar éffectieve milieuvriendelijke reinigingstechnieken dan ook sterk bevorderd. Het gebruik van milieuschadelijke reinigingstechnieken (o.a. reiniging met behulp van PER) is in dit scenario versneld uitgefaseerd.

Mogelijke tijdlijn 'Strategisch partner'

Na een aantal noodzakelijke reorganisaties en een sterk overheidsingrijpen in de financiële sector begint de Nederlandse economie eind 2009 weer een gezonde groei te vertonen	2010
Stringente milieu wet- en regelgeving maakt consumenten bewuster van hun handelen, maar levert voor (textielreiniging) bedrijven forse kostenstijgingen op	2011
Economische groei is bovengemiddeld. Nederlandse dienstensamenleving ontwikkelt zich sterk. Frontoffice activiteiten van textielreinigingsbranche wordt grotendeels overgenomen door intermediairs die doordacht inspelen op de snel veranderende klantbehoeften door hun kennis over deze klanten op een slimme wijze uit te nutten	2012
Investeringen in de ontwikkeling duurzame reinigingstechnieken betalen uit. Nederlandse onderzoekers boeken doorbraak in milieuvriendelijke reinigingstechniek die een vergelijkbare effectiviteit bezit als reinigen met PER	2014
Economie blijft sterk in Nederland. Budgetaandeel van textielreiniging neemt verder toe op zowel zakelijke als particuliere markt	2015

Figuur 3-1b: Mogelijke tijdslijn 'Strategisch partner' scenario

Bedrijfsomgeving
Een sterk ontwikkelde dienstensamenleving mede ingegeven door de voortvarende economische ontwikkelingen zorgen ervoor dat een actieve klantenbenadering gewenst is. Door slim gebruik te maken van hun uitgebreide databases met klantgegevens weten verschillende (branchevreemde) partijen het beheer van het klantcontact van de textielreinigingsbranche over te nemen. Deze intermediair rol wordt op de particuliere markt vervult door vooroplopende retailers als Albert Heijn en HEMA die op een juiste manier inspelen op de behoeften van consumenten door het leveren van samengestelde dienstenpakketten gericht op het 'ontzorgen' van 'hun' klanten. Door gebruik te maken van hun bestaande loyaliteitssystemen bieden zij hun klanten volop voordeel en gemak. Zo kunnen klanten bijvoorbeeld door het invoeren van de barcode van hun loyaliteitskaart exact zien waar en wanneer zij hun gereinigde textiel het beste kunnen brengen en afhalen. Ook op het Internet zijn er diverse intermediairs actief die door middel van strategische partnerships met textielreinigingsbedrijven de toegevoegde waarde voor de klanten proberen te optimaliseren door gericht in te spelen op het leveren van totaaloplossingen aan de klant op basis van een transparant systeem 24 uur per dag (ophalen, reinigen, strijken, vouwen en afleveren binnen 24, 36 of 48uur). Deze Internet intermediairs maken in veel gevallen tevens gebruik van 'gemakswinkels' waarmee ze de klanten direct opzoeken. Deze 'gemakswinkels' hebben een tijdelijk karakter en duiken op frequente basis op in centrale ruimten van stations, kantoorgebouwen en winkelcentra. Om de transparantie van hun dienstverlening te bevorderen maken deze Internet intermediairs gebruik van fora en klantenreviews. Daarnaast wordt er in overleg met de textielreinigers (die de backoffice verzorgen) gewerkt met een gedifferentieerd prijsbeleid om de bezettingsgraad van het reinigingsproces te optimaliseren. Op de zakelijke markt wordt de intermediairrol vervuld door een aantal grote bedrijven die zich richten op het bieden van total facility management, waaronder bedrijven als Sodexho & ASITO. Voor de consument levert deze vorm van dienstverlening een belangrijke tijdsbesparing op. Daarnaast beantwoord het aan de toenemende behoefte aan gemak en vertroeteling die bij consumenten leeft. Op de zakelijke markt beantwoordt de bundeling van diensten in standaard pakketten met name de behoefte aan een scherpe prijs en het gebruik van een beperkt aantal facilitaire partners (inkoopvoordelen).

Binnen de textielreinigingsmarkt ontstaan er strategische partnerships tussen intermediairs die de frontoffice activiteiten en daarmee het beheer van het klantcontact verzorgen en de textielreinigingsbedrijven die zich richten op de uitvoering van de backoffice activiteiten (het textielreinigingsproces). Kern van deze strategische partnerships is het leveren van 'beste service tegen een concurrerende prijs'. De intermediair vormt voor de textielreinigingsbedrijven een belangrijke schakel die zowel op de zakelijke- als particuliere markt een groot deel van het beheer van het klantcontact en daarmee het realiseren van een gezonde toestroom van te reinigen kleding op zich heeft genomen. De rol van de textielreinigingsbedrijven ligt met name op het gebied van innovatie en het leveren van toegevoegde waarde in de vorm van snelheid, het herstellen van functionele eigenschappen van het textiel en het leveren van een goede kwaliteit. Om de vraag, naar kwaliteit, innovatie, snelheid en toegevoegde waarde tegen een goede prijs, vanuit de intermediairs te kunnen beantwoorden, heeft er zich de afgelopen jaren een sterke consolidatieslag binnen de textielreinigingsmarkt afgespeeld. In het bijzonder op het niveau van de oorspronkelijke regio- en combinatiebedrijven zijn er slechts een handvol grote spelers over die zich regionaal hebben georganiseerd om snel in te kunnen spelen op de behoeften van de intermediair. Deze textielreinigingsbedrijven ondervinden binnen dit scenario overigens ook steeds vaker

concurrentie van toetredende machineleveranciers die met nieuwe, duurzame reinigingstechnieken zelf de markt hebben betreden.

Door de relatief hoge omzetten binnen de textielreinigingsbranche als gevolg van het toegenomen budgetaandeel voor textielverzorging bij klanten, zijn er binnen het 'strategisch partner' scenario ook nog steeds een beperkt aantal warme winkels actief. Deze bedrijven hebben zich veelal noodgedwongen gespecialiseerd in bepaalde niche segmenten (bijv. rook & roetreiniging, bruidskleding of de reiniging van 'personal protection garment' van regionale hulpdiensten of organisaties) en zijn veelal georganiseerd in verschillende samenwerkingsvormen (o,a, franchise) om tegengewicht te kunnen bieden tegen de sterke opkomst van intermediairs binnen de branche. Ondanks de noodgedwongen specialisatie en innovatie binnen bepaalde niche segmenten is het aantal afgifte- en aannamepunten ten aanzien van de reiniging van textiel voor deze warme winkels is in de loop van de jaren sterk toegenomen. Warme winkels kunnen in dit scenario qua prijs niet concurreren met de grootschalige dienstverlening van de intermediair–textielreiniging partnerships en zullen bij een mogelijke terugval van textielreiniging in het budgetaandeel van de klant naar verwachting dan ook als eerste verdwijnen. Van de totale omzet binnen de textielreinigingsbranche wordt in dit scenario nog geen 10% gerealiseerd aan de hand van direct klantcontact.

Textielreinigingsbedrijf
De rol van het overgrote deel van de textielreinigingsbedrijven is in dit scenario beperkt tot de backoffice, ofwel het leveren van textielreinigingsdiensten aan intermediairs als HEMA, Albert Heijn, (particuliere markt) en Accor Services en Sodexho (zakelijke markt). Doordat intermediairs vooral inkopen op kwaliteit, duurzaamheid en innovatie, richten textielreinigingsbedrijven zich in dit scenario als kenniseigenaar vooral op een duurzaam, kwalitatief hoogstaand, betrouwbaar, maar efficiënt reinigingsproces. Doordat de textielreinigingsbranche een groot deel van het beheer van het klantcontact is kwijtgeraakt

De Textielreiniger

Woensdag 4 februari 2015 losse verkoop € 3,50

Stijgende kostenvoet dwingt textielreinigers tot industriële aanpak backoffice activiteiten

Den Haag – Een sterke toename in milieu wet- en regelgeving en de toegenomen maatschappelijke aandacht voor duurzaamheid en milieu dwingt de branche tot het doen van investeringen in duurzamere reinigingsprocessen. Echter, de afhankelijkheid van intermediairs voor de toelevering van textiel kost de branche een flink deel van hun oorspronkelijke marge, waardoor schaalvergroting, efficiency en innovatie aan de kant van het textielreinigingsbedrijf een belangrijke rol spelen in het blijven realiseren van een gezonde marge….

Opnieuw doorbraak op gebied van duurzame reinigingstechnieken

Machine fabrikanten zijn erin geslaagd de effectiviteit van duurzame reinigingstechnieken opnieuw fors te verbeteren, door toepassing van ultrasone …

Intermediair zet beheer klantcontact in als troef in onderhandelingen met textielreiniger

Den Haag – De druk op de marge van textielreinigers...

aan branchevreemde intermediairs, zijn ze grotendeels afhankelijk geworden van hun strategische partners voor de aanlevering van textiel en daarmee tevens de productiviteit van hun reinigingsinstallaties. Dit maakt dat het zwaartepunt van de macht binnen het partnership bij de intermediair is komen te liggen en de textielreinigingsbranche de druk op hun marge ziet toenemen. Deze druk wordt nog eens verder verhoogt door de stijgende kostenvoet als gevolg van een toename in wet- en regelgeving. Vooral op het gebied van duurzaamheid en milieu hebben nieuwe regels ervoor gezorgd dat de branche sterk heeft moeten investeren in nieuwe, duurzame en energiezuinigere reinigingsmachines. Verregaande ontwikkelingen op het gebied van water- en energiemanagementsytemen (wassen op lagere temperaturen en met minder water) hebben de milieubelastende effecten van professionele natreiniging de afgelopen jaren sterk verbeterd. Hierdoor is deze technologie sterk in populariteit toegenomen.

Schaalvergroting, innovatie en automatisering spelen aan de kant van het textielreinigingsbedrijf een belangrijke rol in het realiseren van een gezonde marge en het behouden van hun strategische partners (intermediairs). Daarnaast heeft het textielreinigingsbedrijf in dit scenario een belangrijke rol als kenniseigenaar van het textielreinigingsproces. Door middel van strategische partnerships leggen grote textielreinigingsbedrijven zich samen met verschillende intermediairs toe op het leveren van maximale meerwaarde aan de klant. Dit wordt in veel gevallen bereikt door het bieden van snelheid (24- of 48 uur reiniging & conditionering), aanvullende diensten (strijken, vouwen, persen e.d.) en het centraal stellen van thema's als duurzaamheid en textielverrijking (herstellen van eigenschappen van materialen). Textielreinigingsbedrijven die maximaal investeren in toegevoegde waarde en innovatie centraal stellen binnen hun bedrijf behalen binnen dit scenario goede marges en resultaten.

Klant
Het consumentenvertrouwen is hoog en de economische voorspoed van de afgelopen jaren heeft zijn weerslag gehad op de behoeften van zowel zakelijke als particuliere klanten die in hun hang naar gemak en vertroeteling een sterke impuls hebben gegeven aan de ontwikkeling van de dienstensamenleving in Nederland. Tijd is een waardevol en tegelijkertijd erg schaars goed voor zowel consumenten als zakelijke klanten. Zowel zakelijke klanten als consumenten zijn verwend geraakt en geven relatief veel geld uit aan textiel en textielreiniging (er is een relatief hoog budgetaandeel beschikbaar), waardoor de interesse naar de reinigingseigenschappen van kleding naar de achtergrond is verdwenen. De nadruk ligt bij de textielverzorgingsdiensten op het leveren van meerwaarde aan de klant, in de vorm van beleving, tijdwinst, duurzaamheid en gemak. Thema's als innovatie, duurzaamheid en kwaliteit staan centraal in de klantvraag. Op het gebied van functionele eigenschappen van materialen hebben er de afgelopen jaren verschillende ontwikkelingen plaatsgevonden. Binnen de zakelijke markt heeft het gebruik van kleding die is uitgerust met zaken als sensoren, gps apparatuur en andere vormen van plastic elektronica een vlucht genomen. Vooral in de beroepen met een verhoogd risico (o.a. bouw, politie, brandweer e.d.), is de opkomst van deze zogenaamde 'personal protection garment' sterk. Op de zakelijke markt wordt het voorbeeld van de overheid opgevolgd en besteden veel bedrijven hun textielreiniging en beheer nog slechts groen aan. Zo is de vraag vanuit de professionele markt, door o.a. verzorgingshuizen, ziekenhuizen, bungalowparken en hotels naar 'groene' reiniging en verzorgingsdiensten van textiel sterk gegroeid. Deze nieuwe markten biedt kansen voor (gespecialiseerde) textielreinigingsbedrijven.

Binnen de consumentenmarkt heeft het herstel van functionele eigenschappen van materialen een belangrijke plek ingenomen in de klantvraag. Door gebruik te maken van chemische microcapsules met inhoud tijdens het professionele reinigingsproces kunnen bepaalde eigenschappen van materialen door de textielreinigingsbedrijven worden hersteld. Dit is mogelijk geworden doordat de microcapsules tijdens de professionele reiniging met speciale technieken (opnieuw) aan textiel wordt toegevoegd, waardoor bijvoorbeeld de waterafstotendheid, winddichtheid of bepaalde glans en geureigenschappen opnieuw bij het textiel worden geactiveerd. Tevens speelt duurzaamheid in dit scenario een belangrijke rol in de klantvraag en daarmee in de keuze voor de leverancier van textielreinigingsdiensten.

3.2 *Scenario II Vernieuwer*

Het 'vernieuwer' scenario wordt gekenmerkt door een gemiddelde economische groei (ca. 2,5% per jaar) en een relatief hoog budgetaandeel voor textielreiniging binnen zowel de particuliere- als zakelijke markt. Door een gemiddelde economische groei in de afgelopen jaren is zowel de zakelijke klant als de moderne consument gewend geraakt aan een relatief hoge levensstandaard. Nederland beschikt over een goed ontwikkelde dienstensamenleving en ook de textielreinigingsbranche heeft een uitgebreide professionaliseringsslag doorgemaakt. Het gehele textielverzorgingsproces, vanaf het beheer van het klantcontact tot en met de uitvoering van de textielreiniging/ -verzorging is in dit scenario in handen van de textielreinigingsbranche. De branche koestert het klantcontact en maakt hierbij slim gebruik van moderne technologie (o.a. e-commerce). Bovendien introduceert het voortdurend nieuwe dienstverlening. Om optimaal tegemoet te komen aan de wensen en behoeften van de veeleisende klant is de branche de afgelopen jaren intensieve samenwerking aangegaan met nieuwe partijen (o.a. op het gebied van dienstverlening via het Internet, logistiek, beleving). In sommige gevallen beheren textielreinigingsbedrijven het klantcontact voor andere retailers.

- Stijgende grondstofprijzen (waaronder de prijs voor energie) trekken een zware wissel op de Nederlandse economie
- Ontwikkelde dienstensamenleving
- Textielreinigers hebben eigendom klantcontact
- Toename duurzame reinigingsmethoden als gevolg van strengere regelgeving
- Veel innovatie op het gebied van duurzaam textiel en milieuvriendelijke textielreiniging-/-verzorgingsmethoden

Figuur 3-2a: Kernelementen Scenario III

Macro-omgeving
Stijgende prijzen voor grondstoffen, energie en brandstoffen als gevolg van de wereldwijde economische voorspoed trekken een zware wissel op de Nederlandse economie. De gemiddelde economische groei van de afgelopen jaren (ca. 2,5% per jaar sinds 2008) is grotendeels te danken aan export van goederen en diensten, investeringen en een toename in de bestedingen door huishoudens. Zowel het consumenten- als producenten vertouwen bevindt zich op een hoog peil in het 'vernieuwer' scenario. De politiek heeft zijn invloed de afgelopen jaren sterk doen gelden op het gebied van duurzaamheid en milieu. Sterk ontwikkelde milieu wet- en regelgeving heeft zowel consumenten als bedrijven bewuster gemaakt, maar veroorzaakt veel extra kosten en noodzakelijke investeringen binnen het bedrijfsleven. En een ruim ontwikkelde dienstensamenleving vereist een actieve klantbenadering van bedrijven. De textielreinigingsbranche heeft door middel van een uitgekiende multichannel aanpak met succes een passend antwoord geformuleerd op de wensen en behoeften van de veeleisende klanten. De textielreinigingsbranche richt zich met eigen winkels, franchisewinkels, maar ook via Internet op de diverse klantsegmenten. Vooral

de inzet van ICT in combinatie met haal-en-breng service is erg succesvol onder een stijgend aantal tweeverdiener huishoudens (tijdsbesparing) en kapitaalkrachtige ouderen die op deze manier langer thuis kunnen blijven wonen.

Bedrijfsomgeving
Binnen het 'vernieuwer' scenario is zowel het beheer van het klantcontact (de frontoffice) als de uitvoering van het textielreinigingsproces (de backoffice) in handen van textielreinigers. Textielreinigingsbedrijven kunnen zich goed zelfstandig handhaven en zijn er met succes in geslaagd slim in te spelen op de sterk veranderende klantbehoeften op zowel de zakelijke als particuliere markt. De concurrentie van nieuwe spelers is minder groot in het 'vernieuwer' scenario aangezien de textielreinigingsbranche haar klanten goed weet te binden. Daarnaast heeft de branche tevens geprofiteerd van de toenemende milieu wet- en regelgeving, wat de toetredingsdrempels voor nieuwe spelers op de markt verder heeft verhoogt. De stijging in de kosten die gepaard gaan met toename in milieu wet- en regelgeving dwingt textielreinigingsbedrijven hun activiteiten echter wel op grotere schaal en efficiënter te organiseren. Er heeft zich de afgelopen jaren dan ook een consolidatiegolf voorgedaan onder, met name de middelgrote combi- en regiobedrijven. Deze schaalvergroting biedt niet alleen schaalvoordelen op het gebied van kosten, maar biedt tevens volop kansen voor innovatie, zowel binnen het reinigingsproces als binnen frontoffice activiteiten van textielreinigingsbedrijven. Aan de onderkant van de markt zijn er een aantal kleinschalige textielreinigingsbedrijven actief op het gebied van specialistische reiniging. Door middel van specialisatie in techniek en doelgroep is deze groep redelijk succesvol. Het overgrote deel van de textielreinigingsbedrijven heeft haar dienstverlening in dit scenario sterk uitgebreid en aangepast op de steeds sneller veranderde behoeften van klanten. Een groot deel van deze bedrijven profileert zich, mede gedwongen door de stijgende kosten, met succes als actieve 'all-in' dienstverlener op het gebied van textielverzorging. Een scheiding van front- en backoffice activiteiten bij deze grote partijen biedt mogelijkheden voor een doordachte multi channel aanpak. Automatisering van zowel front- als backoffice maakt deze scheiding van front- en backoffice binnen de branche mogelijk.

Mogelijke tijdlijn 'Vernieuwer'

Als gevolg van een sterk overheidsingrijpen en de nodige reorganisaties binnen de bank en pensioenwereld begint de Nederlandse economie eind 2009 weer een gezonde groei te vertonen	2010
Het consumentenvertrouwen neemt weer toe evenals de bestedingen aan kleding en andere vormen van textiel. .	2011
Stringente regelgeving op het gebied van duurzaamheid en milieu maakt klanten op de zakelijke en particuliere markt bewuster en leidt tot een sterk stijgende kostenpost binnen de textielreinigingsbranche	2012
Behoefte aan schaalvergroting op het niveau van de middelgrote combinatie- en regiobedrijven leidt tot een consolidatiegolf. Reden hiervoor zijn de sterk stijgende kosten ten aanzien van investeringen in nieuwe duurzame reinigingstechnieken en ICT	2014
De textielreinigingsbranche heeft het initiatief ten aanzien van het contact met de klant en innoveert voortdurend. Samenwerkingsverbanden met Internet- en logistieke dienstverleners mede voor een succesvolle multichannel benadering van zowel zakelijke als particuliere markt.	2015

Figuur 3-2b: Mogelijke tijdslijn 'vernieuwer' scenario

Textielreinigingsbedrijven zoeken consumenten en bedrijven steeds vaker op door gebruik te maken van zogenaamde 'gemakswinkels' op stations, in ziekenhuizen en kantoorgebouwen. Deze 'gemakswinkels' hebben een tijdelijk karakter en worden op frequente basis ingezet om de klant periodiek te bedienen. Het geheim van het succes van de textielverzorgingsbranche zit verscholen in de diversiteit van de dienstverlening, een proactieve klantbenadering en sterke samenwerkingsverbanden. Zo wordt er door de kleinere spelers op de markt intensief samengewerkt binnen een groeiend aantal franchiseorganisaties. Veel grote (regio) bedrijven die zijn ontstaan na diverse fusies en overnamen hebben, om hun multichannel aanpak mogelijk te maken, de samenwerking gezocht met zowel partners op het gebied van dienstverlening via Internet als de logistieke afhandeling van deze dienstverlening. Een gezamenlijk keurmerk voor gekwalificeerde textielreinigingsdiensten heeft bij zowel de zakelijke als particuliere markt veel vertrouwen gebracht. Een aantal textielreiningsbedrijven is er in geslaagd exclusieve samenwerkingsverbanden aan te gaan met kledingmerken- en ketens en hebben hierdoor hun toegang tot de klant vergroot.

Textielreinigingsbedrijf

De rol van het textielreinigingsbedrijf bestaat binnen dit 'vernieuwer' scenario uit zowel de front- als backoffice activiteiten. Het textielreinigingsbedrijf heeft een hoge mate van professionalisering doorgemaakt en heeft mede op basis van de stijgende kosten en noodzaak voor investeringen in een duurzaam reinigingsproces, haar backoffice activiteiten verder gestroomlijnd. Schaalvergroting, standaardisatie van processen en protocollen en optimalisatie van zaken als bezettingsgraad en efficiency kenmerken het backoffice proces van de textielreiniger. Aan de frontoffice zijde heeft zich een ware revolutie afgespeeld. Veel textielreinigingsbedrijven zijn gecertificeerd en ondervinden de commerciële voordelen van een kwalitatief keurmerk en collectief garantiefonds. Aan de vraagkant staan snel wisselende wensen van klanten centraal, waardoor de keuze voor een marketingformule en vestigingsplaats cruciaal is geworden. Textielreinigingsbedrijven maken in dit scenario gebruik

De Textielreiniger

Woensdag 4 februari 2015 losse verkoop € 3.50

Textielreinigingsbranche positioneert zichzelf als actieve 'all-in-one' dienstverlener

De diversiteit van de dienstverlening bepaalt het succes van de Nederlandse textielreinigingsbranche

Amsterdam – De Nederlandse textielreinigingsbranche heeft zich de afgelopen jaren met succes omgevormd tot all-in-one dienstverlener. Moderne textielreinigingsbedrijven, maken gebruik van een geïntegreerde multichannel aanpak en schuwen een overschrijding van de traditionele branchegrenzen en de inzet hierbij niet. Door slim gebruik te maken van ICT en logistieke dienstverleners…

Textielreinigingsbranche sluit overeenkomst met Thuiswinkel.org om diensten via Internet in goede banen te leiden

Als gevolg van de sterke toename in de dienstverlening van textielverzorgingsbedrijven via Internet heeft de branche onlangs een actievere samenwerking gezocht met…

'Keurmerk' professionele textiel-reinigers groot succes

Ophemert – Uit onderzoek van de NETEX blijkt dat de consument veel baat heeft bij het in 2010 geïntroduceerde keurmerk voor professionele textielreinigers. 'Het mes snijdt aan twee kanten'….

van een voor de branche innovatieve multichannel aanpak om hun dienstverlening optimaal aan te laten sluiten bij de wensen en behoeften van de klant. Om dit te kunnen bereiken is het overgrote deel van zowel front- als backoffice geautomatiseerd en maakt de inzet van slimme loyaliteitsprogramma's ondersteund door geïntegreerde CRM systemen een proactieve benadering van klanten mogelijk. Ook wordt er aan de frontoffice zijde van het proces volop samengewerkt met externe partijen, zoals logistieke dienstverleners en Internetdienstverleners om zowel de drukbezette- als de op gemak gerichte klant optimaal te bedienen. Standaardisatie van processen en protocollen binnen de textielreinigingsbranche maakt de communicatie met deze externe partijen goed mogelijk.

Door het hoge budgetaandeel dat beschikbaar is voor textielreiniging in dit scenario en de relatieve hoge levensstandaard in combinatie met een gezond consumentenvertrouwen is er aan de zijde van de textielreinigingsbedrijven volop ruimte voor innovatie. Om daadwerkelijk nieuwe producten en diensten te ontwikkelen wordt er door de textielreinigingsbranche volop samengewerkt met machineleveranciers en installatiebouwers. Deze aanpak heeft de afgelopen jaren gezorgd voor diverse doorbraken op het gebied milieuvriendelijke textielreinigingsmethoden. Het gebruik van schadelijke reinigingsmethoden waarin gebruik wordt gemaakt van PER is de afgelopen jaren versneld uitgefaseerd, mede mogelijk gemaakt door sterk verbeterde duurzame reinigingsmethoden die de rol van PER reiniging hebben ingenomen. Daarnaast hebben verregaande ontwikkelingen op het gebied van water- en energiemanagementsytemen (wassen op lagere temperaturen en met minder water) de milieubelastende effecten van professionele natreiniging de afgelopen jaren sterk verbeterd.

Klant
Het 'vernieuwer' scenario wordt gekenmerkt door een hoog consumentenvertrouwen. De economische voorspoed van de afgelopen jaren heeft geresulteerd in veeleisendheid van zowel zakelijke- als particuliere markt. Klanten zijn gewend aan een actieve benadering door bedrijven en veel klanten stellen aandacht voor duurzaamheid en milieu centraal in hun aankoopbeslissingen. Kortom, klanten zijn veeleisend in dit scenario maar zijn tevens bereid om voor de invulling van hun snel wisselende wensen en behoeften een hoge premie te betalen. De informalisering van de kledingbehoefte heeft zich binnen de particuliere markt verder doorgezet, wat heeft geleidt tot minder P-geëtiketteerde kleding. Als vervanger van katoen wordt er steeds meer kleding gedragen van brandnetels, bamboe, vlas en hennep. De textielreinigingsbranche heeft in het groeiende milieubewuste klantsegment succes met collectieve campagnes rondom het 'overtollige' energieverbruik van thuis wassen. Met name op de zakelijke markt wordt het voorbeeld van de overheid opgevolgd en besteden veel bedrijven hun textielreiniging en beheer nog slechts groen aan. Zo is de vraag vanuit de professionele markt, door o.a. verzorgingshuizen, ziekenhuizen, bungalowparken en hotels naar 'groene' reiniging en verzorgingsdiensten van textiel sterk gegroeid. Op de consumentenmarkt is, met name voor de toenemende tweeverdiener huishoudens, tijd een waardevol en schaars goed. De behoefte aan gemak en comfort is groot. In de particuliere markt is er sprake van een sterke toename in het aantal kapitaalkrachtige ouderen die, zelfstandig wonend, graag ondersteund worden door gemaksconcepten vanuit hun textielreinigingsbedrijf. Een keurmerk voor professionele textielverzorger helpt klanten zowel in het particuliere als zakelijke segment in het maken van keuzes.

De traditionele stomerij in haar klassieke vorm is in dit scenario vrijwel geheel uitgestorven, op enkele speciaalbedrijven na die zich specifiek richten op een aantal niche segmenten als

bruidskleding en 'personal protection garment' (met name voor gemeenten en bouwbedrijven). Sterk groeiende combinatie- en regiobedrijven hebben consumenten voor zich weten te winnen door de inzet van totaalpakketten op het gebied van textielverzorging. Het 'ontzorgen' van de klant op het gebied van textielonderhoud en management staat hierbij centraal. De interesse van de klant in de reinigingseigenschappen van kleding is bij de aankoop ervan, binnen dit scenario geheel naar de achtergrond verdwenen. De klant is binnen dit scenario dan ook niet zozeer opzoek naar producten of diensten, maar juist naar oplossingen en belevingen.

3.3 *Scenario III – Onderaannemer*

Het 'onderaannemer' scenario wordt gekenmerkt door een laag budgetaandeel voor textielreiniging in het totale uitgavenpatroon van zowel zakelijke als particuliere klanten. Er is sprake van een gemiddelde economische groei en een sterk ontwikkelde dienstensamenleving in Nederland. Doordat de textielreinigingsbranche zich te lang heeft vastgehouden aan hun traditionele winkelstructuur en het gedateerde productdenken hebben diverse intermediairs het beheer van het klantcontact vrij eenvoudig van de textielreinigingsbranche overgenomen. Het overgrote deel van de textielreinigingsbedrijven opereert in dit scenario als onderaannemer van de krachtige tussenpersonen, waarbij ze het reinigingsproces (de backoffice) mogen verzorgen tegen een zo scherp mogelijke prijs.

- Stijgende grondstofprijzen (waaronder prijs voor energie) veroorzaken een toename in inflatie
- Sterk ontwikkelde dienstensamenleving
- Actieve klantbenadering
- Intermediairs hebben eigendom klantcontact
- Textielreinigingsbedrijven onderscheiden zich door lage kosten
- Schaalvergroting textielreinigingsbedrijven

Figuur 3-3a: Kernelementen Scenario II

Macro-omgeving
In het 'onderaannemer' scenario is er sprake van een groeiende economie, die wordt gevoed door een sterke wereldwijde economische ontwikkeling. De economische voorspoed van de afgelopen jaren heeft de basis gelegd voor een sterk ontwikkelde dienstensamenleving. Nederland profiteert volop mee met de handelsgroei in de wereld, die echter tevens een sterke druk legt op de beschikbaarheid en prijs van grondstoffen, energie en brandstoffen. Echter, door deze stijging in de prijs van grondstoffen worden consumenten en bedrijven in Nederland geconfronteerd met een sterk oplopende inflatie. De rustig voortkabbelende economie heeft bestuurders in slaap gesust en er is daarom in de afgelopen jaren relatief weinig geïnvesteerd in technische innovatie en vernieuwing. Nederland wordt in dit scenario het kind van de rekening en krijgt te maken met toenemende kosten van onderhoud en hoge investeringen in o.a. gezondheidszorg en onderwijs. Op het gebied van milieu wet- en regelgeving zijn er de afgelopen jaren weinig grote wijzigingen opgetreden. De werkeloosheid is de afgelopen jaren op een laag niveau gebleven mede onder invloed van de grote groep babyboomers die het arbeidsproces vaarwel hebben gezegd. Door de oplopende inflatie en druk op de budgetten van zowel consumenten als producenten is hun vertrouwen binnen dit scenario ligt tanende.

Wat betreft textielreiniging zijn consumenten gewend geraakt aan de hoge gemiddelde levensstandaard die de voorspoed van de afgelopen jaren heeft gebracht. Klanten in zowel het zakelijke als het particuliere segment zijn niet zozeer opzoek naar producten of diensten, maar

in toenemende mate naar gemaksoplossingen en belevingen. Er wordt steeds meer wegwerpkleding gekocht en de klant neemt niet de moeite op de fiets te springen om kleding te laten reinigen. Binnen de markt is er ruimte voor gemaksconcepten, maar natuurlijk heeft de consument hier weinig extra euro's voor over.

Bedrijfsomgeving
Een sterk ontwikkelde dienstensamenleving in Nederland schrijft een proactieve klantbenadering voor. Als gevolg van slimme inzet van zowel hun omvang als de uitgebreide databases met klantgegevens, weten een aantal grote retail en internetpartijen als intermediair het beheer van het klantcontact binnen de particuliere textielreinigingsmarkt naar zich toe te trekken. Partijen als Dirk van den Broek, Lidl en Schlecker integreren textielreiniging in hun product- en dienstenpakket en concurreren onderling sterk op basis van gemak en prijs. Op de zakelijke markt wordt de intermediairfunctie vervuld door total facility management bedrijven als Asito & Sodexo. Door hun schaalgrootte hebben deze bedrijven aantrekkelijke kortingen kunnen bedingen bij de grote textielreinigingsbedrijven. Gevolg is dat de laatste zelfstandige textielreinigers langzaamaan uit de markt worden gedrukt. Afgezien van een aantal warme winkels en speciaalbedrijven in nichesegmenten als bruidskleding, rook & roetreiniging, protection garment en lederbehandeling, is het aantal traditionele stomerijen in Nederland met zo'n 80% gedaald.

Mogelijke tijdlijn 'Onderaannemer'

De Nederlandse economie groeit stabiel. Consumenten- en producentenvertrouwen neemt weer toe na het dieptepunt tijdens de kredietcrisis in 2008	2010
De rustig voortkabbelende economie sust bestuurders in slaap waardoor er relatief weinig wordt geïnvesteerd in technische vernieuwing en innovatie .	2011
Economische groei is gemiddeld. Nederlandse dienstensamenleving ontwikkelt zich gestaag. Frontoffice activiteiten van textielreinigingsbranche wordt grotendeels overgenomen door intermediairs die hun omvang en klantinformatie slim gebruiken om de prijs voor textielreiniging onder druk te zetten.	2012
Door een sterke stijging in de benodigde budgetten voor ziektekosten, oudedagvoorziening en de toegenomen inflatie, neemt de druk op de budgetten van zakelijke partijen en particulieren verder toe.	2014
De economische groei is gemiddeld te noemen. Budgetaandeel van textielreiniging neemt verder af op zowel zakelijke als particuliere markt.	2015

Figuur 3-3b: Mogelijke tijdslijn 'Onderaannemer' scenario

In zowel de particuliere als de zakelijke markt werken de grotere textielreinigers veelal in opdracht van deze intermediairs en zijn daarmee het beheer en de controle over hun eindafnemers geheel kwijtgeraakt. Als 'onderaannemer' heeft de branche duidelijk een minder goede onderhandelingspositie en wordt men tegen elkaar uitgespeeld. Gevolg is een sterke druk op marges. Als gevolg hiervan heeft er zich de afgelopen jaren een grote consolidatieslag voorgedaan binnen de textielreinigingsbranche. Door de sterke prijsconcurrentie hebben de grotere textielreinigingsbedrijven een consolidatiestrategie ingezet. Ook het aantal regio- en combinatiebedrijven is als gevolg van de behoefte aan efficiënte productie op grote schaal teruggebracht naar zo'n 5 á 6 grote spelers met elk hun eigen regionale focus.

Naast de sterke mate van concentratie zijn er de laatste jaren partnerships ontstaan tussen een aantal grote industriële textielreinigingsbedrijven die zich richten op gezamenlijke inkoop, en het zo efficiënt mogelijk uitvoeren van backoffice processen. In sommige gevallen wordt er structureel samengewerkt met intermediairs die zich richten op het beheer van het klantcontact (de frontoffice), maar veelal worden de textielreiningsconglomeraten op basis van prijs tegen elkaar uitgespeeld.

Textielreinigingsbedrijf

De rol van het textielreinigingsbedrijf is in het 'onderaannemer' scenario slechts beperkt tot het op een kwalitatief goede, maar tevens kosteneffectieve wijze uitvoeren van het reinigingsproces. Grote industrieel georganiseerde textielreinigingsbedrijven richten zich vooral op een efficiënt en betrouwbaar reinigingsproces. Omdat de intermediairs inkopen op basis van beste prijs/ kwaliteit is er een sterke margedruk ontstaan bij textielreinigingsbedrijven. De textielreinigers die nog actief zijn sturen hun bedrijven louter op kosten, bezettingsgraad, doorloopsnelheid en efficiency. Hoge investeringen in standaardisering en automatisering van het textielreinigingsproces heeft geleid tot forse schaalvergroting en consolidatie. Naast de schaalvoordelen op het gebied van kosten heeft schaalvergroting ook kansen voor innovatie geboden. Voorbeelden hiervan zijn diverse innovaties op het gebied van efficiëntere finishing methoden, waardoor de kosten van dit (voorheen erg arbeidsintensieve) deel van het proces fors is verlaagt. Een aantal textielreinigers probeert door middel van tariefsdifferentiatie het aanbod van textiel efficiënt te verspreiden over de dag om zo de bezettingsgraad te optimaliseren. Sommige draaien inmiddels volcontinu. Alleen die reinigingsbedrijven die een sterke focus op procesverbeteringen, schaalvergroting en optimalisatie van hun bezettingsgraad hebben overleven het 'onderaannemer' scenario. Er is slechts zeer beperkte ruimte voor een klein aantal (warme) speciaalbedrijven die aan de hand van verregaande automatisering en sterke specialisatie op nicheterreinen het hoofd boven water weten te houden. Echter, door de het

De Textielreiniger

Woensdag 4 februari 2015 losse verkoop € 3.50

Stijgende kostenvoet dwingt textielreinigers tot industriële aanpak backoffice activiteiten

Den Haag – Als gevolg van een sterke oplopende inflatie in combinatie met een toenemende macht aan de zijde van de intermediairs worden textielreinigingsbedrijven gedwongen tot het terugdringen van de kosten in het textielreinigingsproces. Door middel van schaalvergroting, standaardisatie van processen en het optimaliseren van de bezettingsgraad van hun installaties proberen veel textielreinigingsbedrijven de marge op hun dienstverlening in de gezonde regionen te houden…

Aantal traditionele stomerijen in Nederland met circa 70% gedaald

Traditionele ambacht maakt plaats voor marketing campagnes en productie op grote schaal

Uit het recentelijk verschenen jaarverslag van de NETEX blijkt dat het afgelopen jaar het aantal warme winkels..

Hoge energieprijzen leiden tot oplopende inflatie

De economische ontwikkelingen voor Nederland zijn positief, maar als gevolg sterk stijgen de kosten voorgrondstoffen en energie loopt de inflatie op...

lage budgetaandeel van textielreiniging in dit scenario is het voor deze bedrijven noodzakelijk om hun dienstverlening óf regio verder uit te breiden. Daarnaast hebben deze bedrijven te kampen met het feit dat hun kleinschaligheid een eventuele bedrijfsovername op termijn verhindert, waardoor de continuïteit van deze bedrijven op langere termijn wordt aangetast.

Klant
Door de sterk ontwikkelde dienstensamenleving is er zowel op de zakelijke- als de particuliere markt ook binnen dit scenario een sterke behoefte aan gemak en vertroeteling. Echter, als gevolg van stijgende budgetten voor ziektekosten en oudedagvoorziening en verder oplopende inflatie in Nederland staan aan de vraagkant niet langer de snel wisselende wensen van klanten centraal. Als gevolg van de druk op de budgetten bij zowel zakelijke als particuliere klanten is de prioriteit voor textielverzorging bij deze groepen laag, en is de interesse in de reinigingseigenschappen van kleding bij aanschaf significant. Hier komt nog eens bij dat als gevolg van verschillende doorbraken op het gebied van functionele eigenschappen van materialen er steeds minder behoefte is ontstaan aan de specialistische reiniging en conditionering van textiel binnen dit scenario. Textielreinigingsbedrijven dienen in de keuze voor hun marketingformule en vestigingsplaats het bieden van een goede kwaliteit tegen een scherpe prijs centraal te stellen. De concurrentie op de markt van textielreiniging is hevig en bovendien wordt textielverzorging door intermediairs vaak aangeboden tegen bodemprijzen om overige dienstverlening te kunnen introduceren. Het gebruik van goedkopere technische (minder onderhoud behoevende) materialen binnen de kledingindustrie is sterk toegenomen.

3.4 *Scenario IV – Textielreinigingssuper*

Het 'textielreinigingssuper' scenario wordt gekenmerkt door een combinatie van een laag budgetaandeel voor textielreiniging en het klantcontact dat in handen is van de textielreinigingsbranche. De sterke gestegen grondstof, energie en brandstofkosten hebben een zware wissel getrokken op de economische ontwikkeling in de afgelopen jaren. De economische situatie binnen het 'textielreinigingssuper' scenario is slecht te noemen. Als een gevolg hiervan is het consumenten- en producentenvertrouwen tot een historisch dieptepunt gedaald en in zowel de zakelijke als particuliere markt is er de afgelopen tijd sterk gesneden in budgetten voor kleding andere vormen van textiel. Zowel op de zakelijke als particuliere markt wordt een lage prioriteit aan textielverzorging gegeven, waardoor de volumes sterk zijn teruggelopen. In een poging om het hoofd boven water te houden en de bezettingsgraad van hun reinigingsprocessen te optimaliseren zijn verschillende grote textielreinigingsbedrijven in een sterke prijsconcurrentie verwikkeld geraakt. Er is binnen dit scenario weinig ruimte voor innovatie en vernieuwing binnen de branche. Door teruglopende marges en stijgende kosten zijn textielreinigers genoodzaakt op grotere schaal te opereren wat een grote consolidatiegolf binnen de branche tot gevolg heeft. Daarnaast heeft de branche te kampen met concurrentie van toetredende machineleveranciers op de textielreinigingsmarkt.

- Lage economische groei
- Textielreinigers hebben eigendom klantcontact
- Sterke prijsconcurrentie op textielreinigingsmarkt
- Schaalvergroting en efficiency textielreinigingsbedrijven
- Klant wil goede kwaliteit tegen lage prijs
- Zeer beperkte innovatie en vernieuwing

Figuur 3-4a: Kernelementen Scenario IV

Macro-omgeving

In het 'textielreinigingssuper' scenario is er sprake van een zeer zwakke wereldhandel wat een zeer lage groei in vrijwel alle landen van de Eurozone tot gevolg heeft (ca. 0,5% per jaar sinds 2008). Het grootschalige overheidsingrijpen en tal van reorganisaties binnen de financiële sector aan het einde van 2008 – begin 2009 heeft slechts een kortdurend effect gehad op het vertrouwen in het financiële systeem wereldwijd. Ook de Nederlandse economie ondervindt erg veel hinder van het gebrek aan vertouwen in het financiële systeem wat zich verder heeft vertaald in een historisch laag consumenten- en producentenvertrouwen in 2015. De dienstensamenleving in Nederland is binnen dit scenario slecht ontwikkeld. Aangezien de politieke agenda de afgelopen jaren zowel in Brussel als Den Haag voornamelijk is gedomineerd door de kredietcrisis is er op het gebied van milieu wet- en regelgeving weinig nieuwe ontwikkeling geweest. Ook wordt innovatie op het gebied van duurzame reinigingstechnieken binnen dit scenario niet actief gestimuleerd. Bedrijven hebben hun handen vol aan het optimaliseren van hun bezettingsgraden en proberen door middel van investeringen in het vergroten van hun schaal en standaardiseren van hun processen de

kosten per eenheid verder terug te dringen. Een (sterk) krimpend budgetaandeel voor textielreiniging zorgt ervoor dat de textielreinigingsbranche zich moet richten op het aanbieden van een goedkope diensten, wat een sterke prijsconcurrentie op de markt tot gevolg heeft. Slechts een enkeling weet zich door uitgebalanceerde gemaksconcepten te onderscheiden.

Bedrijfsomgeving
De beperkte economische ontwikkeling en het lage beschikbare budgetaandeel voor textielreiniging bij zowel zakelijke als particuliere klanten heeft ernstige gevolgen voor de textielreinigingsbranche.
Omzetten lopen (fors) terug en bedrijven zijn genoodzaakt om hun kosten per eenheid sterk te laten zakken om zo de marges nog enigszins in stand te houden. Echter, door een sterke daling in het aangeboden volume kunnen de kleine spelers met een relatieve hoge kostenvoet per eenheid te reinigen textiel(vooral warme en lauwe winkels) zich moeilijk handhaven in dit scenario. Er is binnen deze moeilijke markt slechts ruimte voor een klein aantal speciaalbedrijven die aan de hand van een specialisatie op niche terreinen hun hoofd boven water weten te houden. Deze bedrijven investeren overigens in de regel wel in schaalvergroting om mee te kunnen met de concurrentie.

Mogelijke tijdlijn 'Textielreinigingssuper'

Onlangs fors overheidsingrijpen en de nodige reorganisaties binnen de financiële wereld is een grootschalige recessie binnen de Eurozone niet te voorkomen	2010
Het consumenten- en producentenvertrouwen is de afgelopen twee jaar tot een dieptepunt gedaald als gevolg van een gebrek aan vertouwen in het financiële systeem. Als gevolg hiervan is het budgetaandeel voor textielreiniging ook sterk afgenomen. .	2011
Door de verschillende financiële tegenslagen zijn klanten op zowel de zakelijke- als particuliere markt sterk gaan snijden in hun budgetten voor kleding en andere vormen van textiel. Textielreiniging krijgt hiermee ook steeds minder prioriteit.	2012
Sterk teruglopende omzetten hebben geleidt tot een consolidatieslag onder regio- en combinatiebedrijven.	2014
Als gevolg van de ontstane prijzenoorlog tussen de grote textielreinigingspartijen om de gunst van de sterk prijsgeoriënteerde klant, hebben een groot aantal warme winkels hun toevlucht gezocht in samenwerkingsvormen. Een sterkere focus op niche markten biedt onvoldoende ruimte voor alle overgebleven winkels, waardoor veel kleinen zelfstandige bedrijven hun activiteiten staken.	2015

Figuur 3-4b: Mogelijke tijdslijn 'textielreinigingssuper' scenario

Het 'textielreinigingssuper' scenario biedt tevens weinig ruimte voor innovatie en vernieuwing binnen de branche. Door teruglopende marges zijn textielreinigers genoodzaakt op grotere schaal te opereren wat een grote consolidatiegolf binnen de branche tot gevolg heeft. Daarnaast is er een hevige prijsconcurrentie gaande binnen de textielreinigingsmarkt. Verschillende textielreinigingssupers die als gevolg van een golf van fusies en overnamen in de afgelopen jaren zijn ontstaan proberen hun klanten aan zich te bieden door middel van 'laagste prijsgaranties' of 'niet goed geld terug' acties. Het aantal regio- en combinatiebedrijven is de afgelopen jaren teruggebracht tot ongeveer honderd bedrijven in tegenstelling tot de ruim 1500 in 2008. De prijsgevoelige klanten worden door deze grotere spelers op de markt aan de hand van een sterk gedifferentieerd tariefstelsel bewogen om hun

textiel op verschillende momenten aan te bieden om zo de bezettingsgraad van het textielreinigingsproces verder te optimaliseren. Dit wordt in een aantal gevallen bereikt door een slimme combinatie van (zakelijke) abonnementen, ICT en haal- en brengservice, waardoor een aantal grotere bedrijven in staat is de drempel voor het laten reinigen van textiel te verlagen en gelijktijdig een invloed uit te oefenen op de toestroom van textiel naar het reinigingsproces. De concurrentie tussen de kleinere spelers op de markt vindt tevens voornamelijk op basis van prijs plaats. Kern van de boodschap is het bieden van kwaliteit tegen scherpe prijzen. De concurrentie wordt in het textielreinigingssuper scenario nog eens verhevigd door toetredende machineleveranciers, die tegen een scherp tarief kunnen opereren en zich rechtstreeks op bedrijven of consumenten richten met eigen afgifte en aanname punten en tevens via Internet.

Textielreinigingsbedrijf

De prijsconcurrentie zorgt voor een sterke druk op de marge van textielreinigers die alle manieren aangrijpen om hun operationele kosten te beheersen, hun efficiency van zowel front- als back-office processen te verbeteren en, wanneer mogelijk, hun schaal te vergroten. (Kleine) Spelers zonder duidelijk plan of duidelijke focus trekken in dit scenario aan het kortste eind. Textielverzorgingsbedrijven dienen de klant te overtuigen van de toegevoegde waarde van het laten reinigen van textiel tegen een aantrekkelijke prijs. Door op een slimme manier gebruikt te maken van serviceabonnementen in combinatie met ICT en (indien gewenst) haal-en-breng dienstverlening, weten enkele grotere bedrijven het benodigde volume voor het realiseren van een gezonde marge enigszins op peil te houden.

De Textielreiniger

Woensdag 4 februari 2015 losse verkoop € 3.50

Sterke prijsconcurrentie op textielreinigingsmarkt

Als gevolg van de beperkte economische groei en de teruglopende omzetten in de textielreiniging vindt er op dit moment er een heuse prijzenoorlog binnen de textielreinigingsmarkt plaats.
De overlevingsstrategie die door verschillende bedrijven op dit moment wordt gevoerd bestaat uit drie belangrijke pijlers: 1.) het beheersen van de operationele kosten, 2.) schaalvergroting, 3.) en het verbeteren van de efficiency van processen aan zowel de front- als backoffice kant….

Sterke opkomst e-commerce bij frontoffice activiteiten textielreinigingsbedrijven

In de strijd om de gunst van de prijs georiënteerde klant biedt e-commerce de textielreinigingsbedrijven de gelegenheid om enerzijds kosten te besparen, terwijl anderzijds de klant thuis op zijn wenken kan worden bediend….

Crystal cleaning na 15e overname nu grootste textielreiniger in Nederland

Door dalende marges en teruglopende volumes binnen de textielreinigingsmarkt heeft er de afgelopen jaren een heuse consolidatieslag plaatsgevonden. Chrystal is…

De kleinere spelers op de markt hebben het aantal depots de afgelopen jaren sterk uitgebreid om het volume dat benodigd is voor hun reinigingsactiviteiten op een gezond peil te houden. Echter door de sterk gestegen kosten voor brandstoffen en energie zien zij de kosten van deze aanpak sterk toenemen. Gezien deze hoge kosten in combinatie met de hoge kosten van arbeid binnen de frontoffice activiteiten van veel textielreinigingsbedrijven, wordt er door een aantal bedrijven volop

geëxperimenteerd met automatiseringspakketten bestaande uit inname en afgifte terminals voor klanten die, wanneer nodig 24 uur per dag kunnen worden ingezet. Klanten kunnen aan de hand van hun klantenpas deze terminal bedienen en eventueel hun textiel via een website volgen tijdens het reinigingsproces. Als gevolg van doorbraken op het gebied van technische verrijking van materialen is er binnen dit scenario minder behoefte aan het 'conditioneren' van kleding.

Klant
Zowel zakelijke als particuliere klanten hebben in dit scenario beperkt behoefte aan gemak en vertroeteling en willen vooral een goede kwaliteit tegen een scherpe prijs. Het consumenten- en producentenvertrouwen is op een historisch dieptepunt beland en klanten zijn binnen het 'textielreinigingssuper' scenario dan ook minder loyaal en zullen voor de reiniging hun voorkeur geven aan de goedkoopste aanbieder. Als gevolg van de druk op de budgetten bij zowel zakelijke als particuliere klanten is de prioriteit voor textielverzorging bij deze groepen laag te noemen. Er is binnen dit scenario veel interesse in de reinigingseigenschappen en wasvoorschriften van textiel bij aanschaf, aangezien de klant haar kosten van onderhoud binnen dit scenario tot het minimum wil beperken. Als gevolg hiervan is het gebruik van goedkopere technische (minder onderhoud behoevende) materialen binnen de kledingindustrie binnen dit scenario sterk toegenomen. De verkoop van P- geëtiketteerde kleding is op een all time low niveau aanbeland, en textielreinigingsbedrijven dienen in de keuze voor hun marketingformule en vestigingsplaats het bieden van een goede kwaliteit tegen een scherpe prijs centraal te stellen.

3.5 *De scenario's vergeleken*

	Scenario I 'Strategisch partner'	Scenario II 'Onderaannemer'	Scenario III 'Vernieuwer'	Scenario IV 'Textielreinigingssuper'
Macro omgeving	▪ Sterke economische groei ▪ Sterk ontwikkelde diensten-samenleving ▪ Stijgende energieprijzen ▪ Verscherpte milieu wet- en regelgeving	▪ Gemiddelde economische groei ▪ Sterk ontwikkelde diensten-samenleving	▪ Gemiddelde economische groei ▪ Sterk ontwikkelde diensten-samenleving ▪ Verscherpte milieu wet- en regelgeving	▪ Lage economische groei ▪ Slecht ontwikkelde dienstensamenleving ▪ Beperkte ontwikkelingen op het gebied van milieu wet- en regelgeving
Bedrijfs-omgeving	▪ Actieve klantbenadering ▪ Focus textielreiniger op backoffice ▪ Klantcontact bij intermediair ▪ Hoog budgetaandeel textielverzorging ▪ Sterke opkomst functionele materialen zakelijke markt	▪ Actieve klantbenadering ▪ Focus textielreiniger op backoffice ▪ Klantcontact bij intermediair ▪ Laag budgetaandeel textielverzorging	▪ Actieve klantbenadering ▪ Focus textielreiniger op front- én backoffice ▪ Klantcontact bij textielreinigingsbedrijf ▪ Hoog budgetaandeel textielverzorging ▪ Sterke opkomst functionele materialen zakelijke markt	▪ Focus textielreiniger op front- én backoffice ▪ Focus op leveren kwaliteit tegen scherpste prijs ▪ Klantcontact bij textielreinigingsbedrijf ▪ Laag budgetaandeel textielverzorging
Textiel-reiniger	▪ Strategische samenwerking met intermediair ▪ Verantwoordelijk voor productieproces maar tevens meedenken in klantpropositie ▪ Automatisering backoffice ▪ Aandacht operationele kosten (energie)	▪ Operationele samenwerking met intermediair ▪ Alleen verantwoordelijk voor productieproces ▪ Automatisering backoffice	▪ Verantwoordelijk voor totale dienstverlening klant ▪ Automatisering front- én backoffice ▪ Winkels zoeken klanten vaker op (convenience stores) ▪ Toenemende scheiding productie- en afgiftepunt	▪ Verantwoordelijk voor totale dienstverlening klant ▪ Automatisering front- én backoffice ▪ Behoefte aan efficiency en schaalvergroting ▪ Veel aandacht voor terugdringen operationele kosten (o.a. energie, brandstoffen) ▪ Toenemende scheiding productie- en afgiftepunt
De klant	▪ Gemak en vertroeteling ▪ Tijdsbesparing van belang ▪ Service mag wat kosten ▪ Toenemende zakelijke vraag	▪ Gemak en vertroeteling, maar tegen scherpe prijs	▪ Gemak en vertroeteling ▪ Tijdsbesparing belangrijk ▪ Service mag wat kosten ▪ Toenemende vraag zakelijke markt	▪ Geringer gebruik textielreinigingsdiensten door consument ▪ Vraag naar goedkope dienstverlening ▪ Weinig aandacht voor gemak en vertroeteling
Dominant business model	Nut/Service	Nut/Product	Nut/Service	Kostprijs

Tabel 3-1 Vergelijking van de vier scenario's

4 Strategie

In de gepresenteerde scenario's in het vorige hoofdstuk heeft u kunnen lezen dat de markt van textielreiniging zich de komende jaren in verschillende richtingen kan ontwikkelen en dat dit de nodige consequenties heeft voor de samenstelling van de branche. De scenario's vormen als het ware het decor waarin de individuele ondernemer acteert, maar waarop maar weinig invloed uitgeoefend kan worden. De beschreven scenario's zijn allen echter denkbaar en daarom relevant. Ze zetten textielreinigingsbedrijven op het spoor van invloedrijke ontwikkelingen en stellen hen in staat strategie te ontwikkelen.

Bij het bepalen van de strategie voor de toekomst is het voor de ondernemer van belang om met alle vier scenario's rekening te houden. Voordat bedrijven echter besluiten concrete actie te ondernemen, is het van groot belang dat ze zich verdiepen in het huidige profiel van hun organisatie. Bij het selecteren van kansen waarop de onderneming in kan spelen of bedreigingen die de organisatie het hoofd moet bieden, is het belangrijk de sterke punten van de onderneming als uitgangspunt te nemen. Een gerichte strategie, gefocust op marktkansen en gegrondvest in (latent) aanwezige competenties geeft de meeste kans op succes. Succesvolle bedrijven hebben een duidelijke focus en onderscheiden zich van de concurrentie door op bepaalde vlakken de beste te zijn. Deze bedrijven begrijpen dat er een groot aantal verschillende type klanten en klantbehoeften zijn, maar dat het onmogelijk is als bedrijf om in al deze behoeften van de verschillende klantgroepen te voldoen. Goede voorbeelden van branchevreemde bedrijven die hun activiteiten duidelijk richten op één of een beperkt aantal klantgroepen, en daardoor een bovengemiddelde marge behalen, zijn o.a. de Mediamarkt die zich richt op de klant die goede kwaliteit wil kopen tegen de laagste prijs, of een Bang & Olufsen specialist, die zicht richten op een klantgroep die premium willen betalen voor een superieur product met vergelijkbare service.

Hoewel in de textielreinigingsbranche diverse voorbeelden zijn te vinden van bedrijven die met een specifieke productmarktfocus een goede boterham verdienen, is het onderscheidend vermogen binnen de branche over het algemeen laag. Historisch gezien profileert het textielreinigingsbedrijf zich voornamelijk als productspecialist die zich hierbij richt op het optimaliseren van zijn of haar vakmanschap met als doel de kwaliteit van de reiniging verder te verbeteren. De afgelopen jaren is hier echter al wel op kleine schaal een kentering zichtbaar. Zo zijn er voorbeelden van (regio)bedrijven die een belangrijke efficiencyslag hebben gemaakt door het reinigingsproces los te koppelen van de locatie waar het klantcontact plaatsvindt en gebruik maken van verschillende depots. Hoewel sommige bedrijven zich zeer wel voelen bij het (klassieke)bedrijfsmodel van de textielreiniger als productspecialist, kunnen andere bedrijven wellicht meer toegevoegde waarde bieden aan hun klanten door zich bijvoorbeeld wel sterker te richten op het bieden van klantspecifieke oplossingen en 'ontzorgingspakketten'. Of het leveren van betrouwbare diensten tegen zeer scherpe prijzen en zonder ongemak voor de consument of zakelijke afnemer.

Met name in een sterk veranderende markt als de textielreinigingsmarkt is het van belang keuzes te maken en vast te houden aan een goed gedefinieerde groeirichting. De bedrijven die dit doen zullen hier de vruchten van plukken. De kracht van een textielreinigingsbedrijf zal hoe dan ook gebaseerd moeten zijn op (economische) waardetoevoegingen waarvoor zowel consumenten als bedrijven bereid zijn te betalen. De textielreinigingsbedrijven die een

afwachtende houding aannemen en die alleen dat textiel reinigen dat op hun pad komt, gaan een lastige toekomst tegemoet.

In het vervolg van dit hoofdstuk zullen drie verschillende bedrijfsmodellen worden gepresenteerd die textielreinigingsbedrijven in staat stellen in te spelen op een specifieke klantwaarde. Afhankelijk van de sterke en zwakke punten van een specifiek bedrijf en het profiel van haar klanten liggen sommige modellen meer voor de hand dan anderen. Door primaire een keuze te maken voor een van de bedrijfsmodellen en markconformiteit in de andere modellen na te streven brengt het textielreinigingsbedrijf meer focus in haar activiteiten en is het makkelijker onderscheidend vermogen te creëren. Per bedrijfsmodel wordt vervolgens in paragraaf 4.2 ingegaan op relevante strategische opties. Deze opties worden bovendien gerelateerd aan de in het vorige hoofdstuk besproken scenario's. Op deze wijze kan een individueel textielreinigingsbedrijf een helder beeld krijgen van toekomstvaste opties, die passen bij een onderscheidend profiel.

4.1 *Bedrijfsmodellen*

In de textielreinigingsmarkt zijn er diverse manieren op toegevoegde waarde te leveren aan de klant. Grofweg kan hierbij een indeling worden gemaakt in drie type klanten. Zo zijn er klanten die kiezen voor de kostprijs van het product en de service dat u levert, klanten die kiezen voor de toegevoegde waarde die u levert in termen van hoogwaardige en specifieke productkennis en klanten die kiezen voor het feit dat u in staat bent een totaaloplossing te leveren en gemak biedt. In de tabel hieronder zijn de drie manieren om klantwaarde te realiseren weergegeven.

	Product	Service
Kostprijs	Focus op het bereiken van de laagste kosten ten aanzien van de producten die u levert en de productondersteuning die u biedt	
Nut	Focus op het leveren van betere producten, waar opdrachtgevers en eindgebruikers meer voor willen betalen	Focus op het oplossen van het probleem van de opdrachtgever of eindgebruiker door het bieden van een totaaloplossing

Tabel 4-1: Drie mogelijkheden voor het leveren van klantwaarde

Bij het creëren van onderscheidend vermogen ontkomt u niet aan het maken van keuzes. Ten aanzien van hun positionering kunnen ondernemers binnen de textielreinigingsmarkt zich richten primair richten op één van de volgende klantwaarden[14]:

[14] Bron: Treacy, M en F. Wiersema (1997), *The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market*, Cambridge: Perseus Publishing.

1. Focus op **kosten**: het leveren van betrouwbare diensten en service tegen scherpe prijzen en zonder ongemak voor de klant

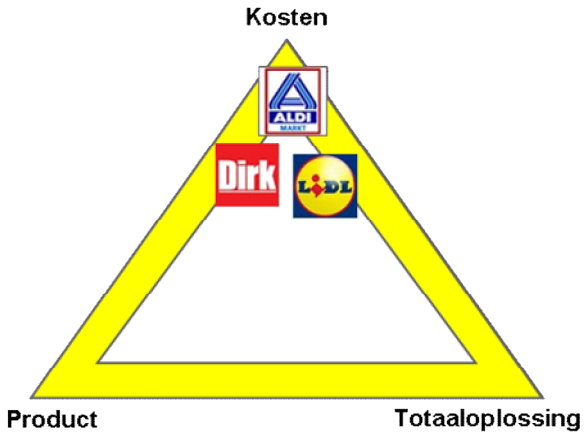
2. Focus op **kwaliteit**: het voortdurend verbeteren van de textielreinigingsdienst om de klant te bedienen met de meest innovatieve kenmerken

3. Focus op **klant ontzorging**: het centraal stellen van het probleem van de klant en het leveren van een totaaloplossing hiervoor.

Marktleiders bieden hun klanten een ongeëvenaard niveau van toegevoegde waarde door te focussen op één van de bovengenoemde waardedisciplines en onderhouden hun vaardigheden in de overige gebieden. Als u geen keuzes maakt loopt u het risico dat uw klanten keuzes maken. Klanten kiezen namelijk voor bedrijven die gericht in spelen op hun specifieke behoeften.

Focus op kosten

Textielreinigingsbedrijven die zich toeleggen op het minimaliseren van de kosten proberen hun klanten de dienstverlening tegen een zo scherp mogelijke prijs/ kwaliteit verhouding te leveren. De nadruk van deze bedrijven ligt op het zo efficiënt mogelijk leveren van reinigingscapaciteit en het minimaliseren van de totale kosten die hiermee samenhangen. Textielreinigingsbedrijven die zich primair focussen op het minimaliseren van hun kosten kunnen dit doen door hun schaal te vergoten, waardoor de kosten per eenheid daalt of door te bijvoorbeeld te investeren in processtandaardisatie, investeringen in een optimale supply chain en arbeidsbesparende automatiseringsoplossingen aan zowel de front- als backoffice kant. Om de verschillen tussen de drie bedrijfsmodellen te illustreren is hiernaast in figuur 4-1 een overzicht gegeven van supermarktketens die zich primair richten op het leveren van betrouwbare producten en diensten tegen scherpe prijzen en zonder ongemak voor de klant Voorbeelden hiervan zijn Aldi, Dirk van den Broek en Lidl.

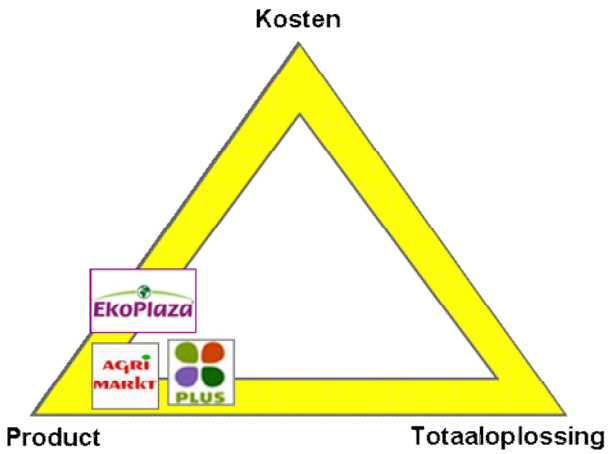


Figuur 4-1: focus op kosten, supermarkten

Focus op kwaliteit van de dienst

Textielreinigers die zich richten op het optimaliseren van de kwaliteit van hun dienstverlening stellen alles in het werk om hun klanten te bedienen met een zeer innovatief reinigingsproces waarvoor ze een premium prijs rekenen. Bedrijven die zich richten op het voortdurend optimaliseren van de kwaliteit van hun dienstverlening gaan ervan uit dat klanten niet onder de indruk zijn van eenmalige innovaties, maar van voortdurende innovatie in de producten en diensten die aan hen wordt geleverd. Ze staan open voor nieuwe ideeën/technologieën en proberen voortdurend vernieuwende oplossingen naar de markt te brengen. Om dit te kunnen bereiken wordt ondernemerschap binnen dergelijke bedrijven gestimuleerd en wordt het maken van fouten geaccepteerd. Productspecialisten bouwen hun organisaties rondom

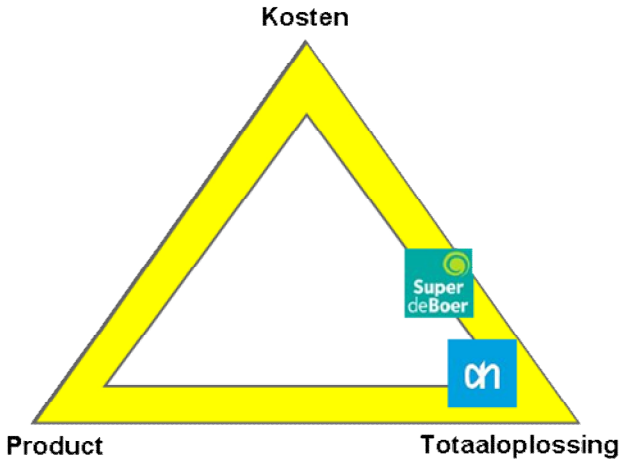
expertise. Het draait bij productspecialisten om kennisontwikkeling in de diepte in plaats van de breedte. Centrale begrippen in product specialistische textielreinigingsbedrijven zijn maatwerk, flexibiliteit en klantgerichtheid. Om voorop te kunnen blijven lopen en hun klanten, die premium willen betalen voor de zekerheid dat ze altijd de beste oplossing krijgen, te behouden werken productspecialisten vaak samen. Voorbeelden van dergelijke samenwerking zijn: allianties met fabrikanten van (duurzame) stomerijapparatuur/ wasmachine-bouwers, samenwerkingsverbanden met leveranciers van 'personal protection garment' of strategische allianties met bedrijven die zich bezighouden met de ontwikkelingen op het gebied van microcapsules die worden ingezet tijdens het reinigingsproces om bepaalde eigenschappen van materialen te herstellen of activeren. Productspecialisten kunnen zowel vanuit een proactief als reactief bedrijfsmodel opereren. Ze kunnen in onderaanneming werken of zich meer toeleggen op het verschaffen van specialistisch advies. Figuur 4-2 geeft een overzicht van productspecialisten binnen de supermarktbranche in Nederland.



Figuur 4-2: focus op kwaliteit van de dienst, supermarkten

Focus op de klant ontzorging (klantintimiteit)

Textielreinigingsbedrijven die zich focussen op het ontzorgen van de klant leveren niet wat de markt wenst, maar wat een specifieke klant wenst. Binnen dit bedrijfsmodel claimt het textielreinigingsbedrijf de klant en ontpopt het zichzelf als een ware retailer die het klantcontact beschermt. Een focus op het ontzorgen van de klant draait om een diepgaande kennis van deze klant en de vertaling hiervan in een totaaloplossing. Het beschikken over de juiste informatie van de klant en de dienstverlening die hij/ zij wenst wordt steeds essentiëler. Binnen dit bedrijfsmodel zijn techniek en efficiency van ondergeschikt belang aan het realiseren van deze totaaloplossing voor de klant. Kosten van maatwerk zitten vaak niet in de productie (textielreiniging), maar veelal in zaken als administratie en logistiek. Ondernemingen die focussen op klantintimiteit adopteren innovaties, maar ontwikkelen deze zelf niet. Deze bedrijven bezitten niet alle oplossingen zelf, maar coördineren de benodigde expertise om totaaloplossingen te kunnen bieden. Uitgangspunt van



Figuur 4-3: focus op klantintimiteit, supermarkten

bedrijven die een primaire klantfocus nastreven is het aangaan van een lange termijn relatie met hun klanten. Er wordt door deze bedrijven dan ook veel geïnvesteerd om de klantverwachting voortdurend te blijven overtreffen. Omdat klantintieme bedrijven sturen op klantloyaliteit zullen ze proberen zoveel mogelijk feedback van de klanten terug te ontvangen over hun functioneren. Binnen de supermarktbranche zijn er een aantal duidelijke voorbeelden van bedrijven die een primaire klantfocus hebben (zie figuur 4-3).

4.2 *Strategische opties*

In het voorgaande is ingegaan op zowel de omgeving van uw bedrijf als uw bedrijfsmodel. Het zou kunnen dat ondernemers in de textielreiniging bij het lezen van de scenario's veel kansen hebben gezien, maar deze wellicht niet aansluiten bij de huidige vaardigheden van het bedrijf. Of dat ondernemers een heel helder beeld hebben ten aanzien van het bedrijfsmodel dat ze willen volgen, maar het lastig vinden dit te concretiseren. Wij adviseren ondernemers die met dergelijke vragen worden geconfronteerd om allereerst te kiezen voor een primair bedrijfsmodel en het profiel van het bedrijf verder aan te scherpen. Dit kan door te investeren in vaardigheden en competenties die u nodig heeft in een bedrijfsmodel. Vervolgens kunt u nadenken over strategische opties die bij het profiel van uw bedrijf passen en die een goede uitwerking hebben in de geschetste toekomstscenario's. In de volgende paragrafen wordt per bedrijfsmodel ingegaan op een aantal strategische opties voor textielreinigingsbedrijven en hun 'match' met de beschreven scenario's. De opties die in elke scenario relevant zijn kennen weinig risico en vormen veilige, toekomstvaste, investeringsgebieden. De opties die slechts in enkele scenario's relevant zijn bevatten meer risico en dienen idealiter te worden gecompenseerd door (beperkte) investeringen in de overige scenario's.

De strategische oriëntatie van de ondernemer

Zoveel ondernemers, zoveel strategische oriëntaties. Het ene bedrijf is bereid tot het nemen van een groot risico in ruil voor de mogelijkheid van bovengemiddelde winsten, terwijl de andere onderneming wellicht wat meer risicomijdend opereert en de continuïteit van het bedrijf voorop stelt. De scenariomethodiek faciliteert beide risicobenaderingen. De ondernemer met een high risk, high reward houding kan zijn keuze maken uit de door hem optimaal geachte strategische opties, of kan inzetten op de scenario's waar hij in gelooft. De risicomijdende ondernemer, daarentegen kan kiezen voor de strategische opties die in elk scenario goed uitpakken.

4.2.1 Opties voor capaciteitsbedrijven

Tabel 4-1 geeft een overzicht van de beschikbare strategische opties voor textielreinigingsbedrijven met een primaire focus het leveren van dienstverlening tegen een zo schept mogelijke prijs/ kwaliteit verhouding. Aan de rechterzijde van de tabel is tevens de relevantie van de strategische opties in de verschillende scenario's weergegeven.

Strategische opties	I	II	III	IV	Totaal
Focus op levering capaciteit	■■□	■□□	■■■	■■□	■■■■■■■■□□□□
Schaalvergroting	■■□	■■□	■■■	■■■	■■■■■■■■■■■□□
Operationele kostenbeheersing	■□□	■■□	■□□	■■■	■■■■■■■□□□□□
Automatisering van bedrijfsprocessen	■■■	■■■	■■■	■■■	■■■■■■■■■■■■
Loskoppelen front- en backoffice	■■■	■■□	■■■	■■■	■■■■■■■■■■■■□

Tabel 4-2: Strategische opties voor textielreinigingsbedrijven met een focus op kosten

Focus op leveren capaciteit
Zoals uit bovenstaande tabel blijkt is het voor textielreinigingsbedrijven die zich richten op het leveren van kwalitatief goede dienstverlening tegen scherpe prijzen een optie zich te focussen op het leveren van capaciteit. Met name in het 'onderaannemer' scenario waar de textielreiniger als onderaannemer werkt van één of verschillende intermediairs en een laag bugetaandeel beschikbaar is voor textielreiniging hebben spelers die een grote capaciteit kunnen reinigen tegen aantrekkelijke tarieven een voordeel in de onderhandelingen met deze intermediairs.

Schaalvergroting
Het vergroten van schaal biedt voor textielreinigingsbedrijven ruimte tot kosten- en efficiencyvoordelen, daarnaast biedt een grotere schaal textielreinigers de gelegenheid hun risico's beter te spreiden over verschillende markten. Tevens biedt schaalvergroting kansen op het gebied van innovatie (meer industriële benadering van het textielreinigingsproces). Textielreinigingsbedrijven kunnen hun schaal vergroten door het aangaan van een fusie of het doen van een overname. Kleinere textielreinigingsbedrijven kunnen hun schaal in bepaalde dienstverlening vergroten door zich hier verder in te specialiseren. Schaalvoordelen kunnen ook worden gerealiseerd door samenwerkingsverbanden aan te gaan, bijvoorbeeld op het gebied van inkoop of marketing. De belangrijkste voordelen van schaalgrootte zijn te boeken in de backoffice van het textielreinigingsbedrijf (textielreinigingsproces, administratie, marketing, operationele ondersteuning), maar schaalgrootte kan ook belangrijke voordelen bieden op het gebied van marktbewerking en in het beheer van klantcontacten. Investeringen in schaalgrootte biedt kansen in vrijwel alle scenario's, maar is met name noodzakelijk in het 'onderaannemer' en het 'textielreinigingssuper' scenario, waar er veel nadruk ligt op prijsconcurrentie.

Operationele kostenbeheersing
Door hun operationele kosten beter te beheersen kunnen textielreinigingsbedrijven niet alleen hun marge verbeteren, maar tevens veel (vaak onnodige) kosten besparen. Eén manier van operationele kostenbeheersing is kritisch naar de grote kostenposten binnen het bedrijf te kijken. Textielreinigers doen er goed aan de tijd te nemen om een overzicht met kostenverbeteringen aan te leggen. Loonkosten en transportkosten nemen bij veel textielreinigingsbedrijven een centrale plaats in. Door efficiënter om te gaan met de arbeidsuren en ritten van en naar klanten kan de textielreiniger vaak kosten besparen. Nieuwe ontwikkelingen op het gebied van 'finishing' methoden bieden in de nabije toekomst kansen voor ondernemers om hun (arbeids)kosten in dit deel van het textielreinigingsproces verder

terug te brengen. Ook kunnen textielreinigers profiteren van goed financieel management, bijvoorbeeld door kasstromen effectief te managen en de rentebetalingen aan de bank te minimaliseren. Tevens kan er bij veel textielreinigers op termijn (wanneer er nieuwe investeringen dienen te worden gedaan in reinigingsmachines) groot voordeel behaald worden door te kiezen voor complete en vernieuwde systemen die minder water en energie vereisen en reinigen op lagere temperaturen mogelijk maken.

Automatisering van bedrijfsprocessen
De inzet van automatisering vormt een andere mogelijkheid voor textielreinigingsbedrijven om kosten te beheersen en toegevoegde waarde te bieden aan hun klanten. Textielreinigers kunnen bij het (verder) automatiseren van hun frontoffice activiteiten gebruik maken van bestaande barcode systemen (eventueel gelinkt aan loyaliteit- of spaarsystemen) die bijvoorbeeld in de kledingretail met succes worden gehanteerd. Voordeel van een verdere automatisering van de frontoffice activiteiten is dat het eveneens mogelijkheden biedt om de voor een automatische aanname van textiel. Dit kan bijvoorbeeld plaatsvinden via een terminal in de winkel (zelf-service), een supermarkt of woongemeenschap. Tevens kan zo'n systeem gekoppeld worden aan een website die klanten de mogelijkheid biedt 24 uur per dag 7 dagen per week textiel aan te bieden. Deze vorm van e-commerce biedt in combinatie met een haal- en brengservice kansen voor textielreinigers in vrijwel alle scenario's. Temeer omdat de arbeidskosten van de aanname en afgifte van kleding sterk wordt gereduceerd door gebruik te maken van een dergelijk systeem. Ook het verder automatiseren van de backoffice (het textielreinigingsproces) biedt voor capaciteitsbedrijven kansen om de kosten te reduceren en arbeidskosten verder naar beneden te brengen. Het gebruik van barcode systemen of andere vormen van identificatie van textiel is bovendien een belangrijke voorwaarde voor samenwerking met intermediairs, waardoor deze strategische optie voor zowel het 'strategisch partner' als het 'onderaannemer' scenario praktisch een voorwaarde is. Automatisering van front- en/of backoffice is niet alleen weggelegd voor de grotere spelers op de markt, maar biedt tevens voordelen voor de kleinere niche spelers. Automatisering van bedrijfsprocessen of front- en/ of backoffice is een strategische optie die in vrijwel alle scenario's relevant is. Hierdoor vormt het een zeer interessant gebied om als textielreinigingsbedrijf in te investeren.

Loskoppelen front- en backoffice activiteiten
Het verdient de aanbeveling voor textielreiningsbedrijven om kritisch te kijken naar de mogelijkheid frontoffice en backoffice activiteiten los te koppelen. In de scenario's waarin het beheer van het klantcontact voornamelijk in handen is van intermediairs en de textielreinigers zich richten op het optimaliseren van het textielreinigingsproces wordt deze keuze de textielreinigers reeds 'opgedrongen', echter in het 'vernieuwer' en het 'textielreinigingssuper' scenario biedt het loskoppelen van de front- en backoffice activiteiten kansen in termen van lagere kosten (niet meer reinigen op de relatief dure retaillocatie), transport (reinigen op een centrale locatie in de regio) en klantcontact (minder ruimte benodigd, waardoor nieuwe mogelijkheden van klantcontact ontstaan). Wat betreft dit laatste is de beslissing van loskoppelen van front- en backoffice veelal ook een gevolg van een andere strategische keuze, als bijvoorbeeld schaalvergroting. Zo hebben een aantal regiobedrijven in het verleden de keuze gemaakt op grotere schaal te gaan opereren, waardoor de locatie waar de textielreiniging plaatsvindt niet meer gelijk is aan de locatie van inname en afgifte van het textiel, wat bijvoorbeeld in een warme winkel nog wel het geval is.

4.2.2 Opties voor productspecialisten

Textielreinigers die zich richten op het optimaliseren van de kwaliteit van hun dienstverlening stellen alles in het werk om hun klanten te bedienen met een innovatief reinigingsproces waarvoor ze een premium prijs rekenen. Voor deze bedrijven zijn er tevens een aantal strategische opties voorhanden, met bijbehorende relevantie in de beschreven scenario's. Tabel 4-2 geeft een overzicht van de strategische opties voor productspecialisten.

Specialisatie

Voor productspecialisten is een verdere specialisatie een noodzakelijke voorwaarde om op de hoogte te blijven van de technologische mogelijkheden en ontwikkelingen binnen de textielreiniging. Deze specialisatie kan plaatsvinden op het niveau van de dienstverlening (bijvoorbeeld reiniging van protection garment, rook & roet vervuild textiel of bruidskleding) maar ook op het niveau van een thema, zoals bijvoorbeeld duurzaamheid. Juist kleinschalige ondernemers (warme winkels, speciaalzaken) kunnen prima inspelen op de gespecialiseerde vraag die op zowel particuliere- als zakelijke markt aanwezig is. Daarom is deze strategische optie te allen tijde mogelijk. Echter voor de grotere textielreinigingsbedrijven is de optie van specialisatie minder relevant in het 'textielreinigingssuper' en 'onderaannemer' scenario. In de overige scenario's biedt het relatieve hoge budgetaandeel voor textielreiniging voldoende perspectief voor deze specialisatie optie.

Strategische opties	I	II	III	IV	Totaal
Specialisatie	■■□	■□□	■■□	■□□	■■■■■■□□□□□□
Duurzame reinigingsmethoden	■■■	■■■	■□□	□□□	■■■■■■■□□□□□
Partnering	■■□	■■□	■■■	■■□	■■■■■■■■■■□□□
Productontwikkeling	■■■	■■■	■□□	■□□	■■■■■■■■□□□□
Bieden van een keurmerk	■■■	■■■	■■■	■■■	■■■■■■■■■■■■■■■

Tabel 4-3: Strategische opties voor textielreinigingsbedrijven met een focus op de kwaliteit van de dienstverlening

Duurzame reinigingsmethoden

Door de sterke opkomst van de aandacht die binnen de samenleving wordt geschonken aan thema's als duurzaamheid en milieu, biedt een focus op het aanbieden van maatschappelijke verantwoorde duurzame of 'groene' dienstverlening volop kansen binnen de 'strategisch partner' en 'vernieuwer' scenario's. Zo kunnen textielreinigingsbedrijven ervoor kiezen om, als dan niet in samenwerking met een fabrikant van reinigingsmachines, toegevoegde waarde te bieden aan overheid en bedrijfsleven wanneer 'groen aanbesteden' de maatstaaf gaat worden.

Partnering

In het merendeel van de geschetste scenario's is er sprake van een sterk ontwikkelde dienstensamenleving en zijn zowel consumenten als zakelijke opdrachtgevers niet zozeer opzoek naar producten of diensten, maar in toenemende mate naar oplossingen en belevingen. Op dit vlak liggen duidelijke kansen voor textielreinigingsbedrijven om in vaste verbanden, bijvoorbeeld samen met een intermediair (in het geval van een 'strategisch partner' of 'onderaannemer' scenario), kledingfabrikanten of fabrikanten van textielreinigingsmachines gezamenlijk te komen tot innovatieve textielreinigingsoplossingen

voor zakelijke en/of particuliere afnemers. Hoewel de optie van het samenwerken met een (strategisch) partner in vrijwel alle scenario's toegevoegde waarde kan bieden aan textielreinigers is deze optie voor productspecialisten met name interessant om te komen tot innovaties en vernieuwende concepten binnen de textielreiniging (bijvoorbeeld concepten als 'green cleaning' waarbij het reinigingsproces geheel neutraal en zonder milieubelasting plaatsvindt).

Een vast verband kan daarnaast proactief meedenken over zaken als het optimaliseren van de efficiency in zowel front- als backoffice processen, standaardisatie van processen, het bieden van duurzame dienstverlening of verregaande vormen van outsourcing, waarbij de textielreiniger samen met een partner het gehele textielreinigingsproces van een zakelijke klant overneemt. Thema's als duurzaamheid, toenemende behoefte aan gemak en vertroeteling bij consumenten en het belang van tijdswinst bij zowel zakelijke klanten als de consument lenen zich bij uitstek om gezamenlijk op te pakken. Partnering met nieuwe schakels in de keten van textielreiniging kan binnen het 'strategisch partner' en scenario worden gezien als manier om samen met deze intermediairs te komen tot een maximale waardetoevoeging voor klanten, terwijl in het 'vernieuwer' en 'textielreinigingssuper' scenario, waarin de textielreinigers zowel met het beheer van het klantcontact als de uitvoering van het textielreinigingsproces zijn belast partnering met fabrikanten van textielreinigingsmachines (nieuwe duurzame reinigingstechnieken), woningcorporaties (bieden van extra diensten in service appartementen) of internetwinkels weer sterker voor de hand ligt.

Productontwikkeling
Door de toenemende vraag naar vernieuwende en innovatieve textielreinigingsdiensten, liggen er mogelijkheden voor textielreinigingsbedrijven om, eventueel samen met (branchevreemde) partners, nieuwe producten te ontwikkelen. Hierbij kan niet alleen gedacht worden aan nieuwe reinigingsmethoden, maar tevens aan dienstverlening die aansluit bij de ontwikkelingen die door deskundigen op korte termijn worden verwacht op het gebied van 'textielverrijking' en herstel van eigenschappen van materialen. Nieuwe technische materialen die op dit moment met name binnen de extreme outdoor sportwereld worden gebruikt zullen in de toekomst voor een groter publiek beschikbaar worden. Door de toepassing van vormen van textielverrijking (waterafstotendheid, isolerende coatings e.d.) te integreren in bepaalde vormen van textielreinigings-/ verzorgingsdiensten kan de branche gebruik maken van de ontwikkelingen in aanpalende sectoren. Met name in het 'strategisch partner' en het 'vernieuwer' scenario liggen er veel kansen voor textielreinigers met duidelijke productkennis om een belangrijke innovatieve rol te spelen. Hoewel het in de overige twee scenario's minder relevant wordt geacht zal ook hier ruimte blijven bestaan voor (kleinschaligere) productontwikkeling. Echter deze ontwikkeling zal dan meer in handen komen te liggen van de kleinere gespecialiseerde spelers op de markt (speciaalbedrijven, warme winkels).

Aansluiten bij een 'keurmerk'
Hoewel het voor een individuele textielreiniger wellicht lastig is om een keurmerk te introduceren die branchebreed wordt geaccepteerd en door klanten wordt gewaardeerd is dit vooral voor textielreinigers die zich richten op het optimaliseren van hun textielreinigingsdienstverlening een goede manier om hun kwaliteit naar de buitenwereld toe te onderstrepen. Het aansluiten bij een keurmerk is overigens voor bedrijven die een focus hebben op hun klanten of het reduceren van kosten tevens een manier om klanten te overtuigen van de kennis en kunde die aanwezig is binnen het bedrijf. Deze strategische optie

is dan ook in elk van de vier geschetste scenario's een belangrijke kans voor textielreinigers. Als voorbeeld van de waarde van een keurmerk kan de textielreinigingsbranche kijken naar de autobranche waarin de 'Bovag garantie' op de deur van de individuele garagist bij klanten veel vertrouwen, maar ook concrete garanties biedt.

4.2.3 Opties voor klantintieme bedrijven

Zoals eerder aangegeven ligt voor veel textielreinigingsbedrijven de nadruk van oudsher op het bieden van productkennis en vakmanschap en in mindere mate op het 'ontzorgen' van de klant of het op een proactieve wijze beantwoorden van behoeften van zakelijke, danwel particuliere klanten. Een expliciete klantfocus is echter een zeer interessante groeirichting voor textielreinigingsbedrijven, zowel op de zakelijke markt (o.a. bedrijven, zorginstellingen, woningcorporaties en hotels) als particuliere markt. Richting beide klantgroepen kunnen textielreinigers meer waarde bieden door het leveren van totaaloplossingen en ontzorgingspakketten eventueel aangevuld met de coördinatie van het onderhoud van totale garderobes bij zakelijke klanten of veeleisende particulieren.

Strategische opties	I	II	III	IV	Totaal
Totaaloplossingen	■■■	■■■	■□□	□□□	■■■■■■■□□□□□
Loyaliteitssystemen	■□□	■■■	■□□	■■■	■■■■■■■■■□□□□
Openen van 'gemakswinkels'	■□□	□□□	■■■	■■□	■■■■■□□□□□□□
Bieden van service abonnementen	■■■	■■■	■■■	■■□	■■■■■■■■■■■■□
Partners/Samenwerkingsverband	■■■	■■■	■■□	■□□	■■■■■■■■■□□□

Tabel 4-4: Strategische opties voor textielreinigingsbedrijven met een focus op klantintimiteit

Het leveren van een totaaloplossing voor de klant

In zowel de zakelijke als particuliere markt kan de textielreinigers toegevoegde waarde bieden door klanten een totaaloplossing te bieden. Vrijwel elke (zakelijke) partij is gecharmeerd van het werken met totaalpartners. Belangrijke voorwaarde hierbij is echter wel dat de textielreinigers het vertrouwen van de klant wint en ook vasthoudt. Transparantie in zowel het proces als de prijs die de klant hiervoor betaald is essentieel. Een vertrouwde merknaam of keurmerk kan hierin ondersteuning bieden. Daarnaast geldt: laat de klant ook zien wat er gebeurt. Eén van de manieren voor textielreinigers om een totaaloplossing te bieden is het gehele beheer van een zakelijke of particuliere garderobe over te nemen. Als textielreinigers erin slagen in de huid van hun klanten te kruipen en geïntegreerde textielverzorgingsoplossingen te bieden die haarfijn aansluiten bij het levenspatroon van de klant, dan kan de toegevoegde waarde van deze activiteit wellicht voldoende zijn om (een deel van) de daadwerkelijke diensten uit te besteden aan productspecialisten of derden. De optie van het leveren van totaalpakketten, ofwel ontzorgingspakketten aan klanten biedt met name perspectieven in het 'vernieuwer' en 'strategisch partner' scenario. In het laatste scenario is het beheer van het klantcontact in handen van een intermediair, die deze textielreinigingsdienstverlening mogelijk ook onderdeel kan laten zijn van een groter ontzorgingspakket. Belangrijke voorwaarde voor het leveren van een totaaloplossing aan de klant is dat de textielreiniger precies weet welke behoeften individuele klanten hebben op welke momenten. Dit vergt naast de nodige investeringen in CRM- en loyaliteitssystemen

tevens een goede interactie met de klant. Het genereren en tijdig beantwoorden van klantfeedback staat binnen deze strategische optie dan ook centraal.

Investeren in loyaliteitssystemen
Textielreinigers die een klantintieme focus hebben dienen op de hoogte te zijn van de wensen en behoeften van de individuele klant, om hier vervolgens proactief op in te kunnen spelen. Een investering in een loyaliteitssysteem biedt deze bedrijven de mogelijkheid belangrijke klantgegevens en informatie rondom het klantgedrag te verzamelen, en klanten gericht aanbiedingen te doen. Een goed voorbeeld van een dergelijk systeem is het Bonuskaart concept van supermarktketen Albert Heijn, die precies registreert wanneer de klant welke aankopen doet, waardoor het bedrijf pro-actief, door middel van aanbiedingen en acties de klant kan benaderen met producten waar hij/ zij normaalgesproken behoefte aan heeft. Bijkomend voordeel van een dergelijk kaartsysteem met bijbehorende barcode is dat de klant ook door invoering van zijn kaartnummer via Internet zijn eigen 'gemiddelde' boodschappenlijstje kan uitdraaien, mogelijk na toevoeging van enkele interessante aanbiedingen die deze klant gericht worden gedaan. Een dergelijk systeem biedt textielreinigers tevens de mogelijkheid hun dienstverlening verder te automatiseren en het beheer van het klantcontact bijvoorbeeld meer via het Internet (e-commerce) of klantterminals in winkels te laten lopen, waardoor zij klanten 24 uur per dag 7 dagen per week kunnen bedienen op de momenten dat het de klant het best uitkomt. Investeringen in een loyaliteitssysteem biedt in het bijzonder kansen in de scenario's waar het beheer van het klantcontact in handen is van de textielreinigingsbranche, te weten het 'vernieuwer' en het 'textielreinigingssuper' scenario.

Openen van gemakswinkels (convenience stores)
Door het openen van zogenaamde 'gemakswinkels' kunnen textielreinigingsbedrijven tegemoet komen aan de behoefte aan gemak en vertroeteling, mede ingegeven door het gebrek aan tijd bij klanten. Zo wil de moderne consument graag als 'transumer' gezien worden, waarbij hij of zijn in zijn dagelijkse route van of naar het werk of de crèche kan voorzien in zijn behoeften aan bepaalde vormen van dienstverlening. Door winkels te openen of 'terminals' (dienstverlening via Internet) in bestaande winkels te plaatsen (o.a. Bruna, AH to go) op stations, bij bedrijven/ scholen en/of bij andere grote publiekstrekkers als bijvoorbeeld IKEA. Kunen textielreinigers inspelen op de snel wisselende behoeften van klanten. Het openen van gemakswinkels biedt in het bijzonder kansen in het 'vernieuwer' en 'textielreinigingssuper' scenario, aangezien de intermediair in de overige twee scenario's veelal het klantcontact van de branche heeft overgenomen. In het geval van het 'textielreinigingssuper' scenario verdient de 'terminal' variant waarbij de klant zonder tussenkomst van mensen zijn of haar spullen kan inleveren bij een geautomatiseerd systeem de aanbeveling, aangezien dit de arbeidskosten aan de frontoffice zijde van het proces omlaag brengt.

Haal- en brengservice
Ook het bieden van een haal- en brengservice biedt kansen voor textielreinigers, met name wanneer dit, eventueel in samenwerking met een logistiek dienstverlener als TNT, op individuele basis kan plaatsvinden. Uiteraard hebben veel textielreinigers (o.a. regiobedrijven en warme winkels met veel depots) reeds jarenlang ervaring met het halen en brengen van textiel vanaf de verschillende depots die in hun regio. Echter het grote verschil is dat de klant niet direct met de textielreiniger zaken kan doen maar dit via een extra schakel in de keten

gebeurt (o.a. kledingwinkel, sigarenwinkel e.d.). Door nu de klanten de mogelijkheid te bieden, eventueel in combinatie met het aanmelden van het textiel via internet (e-commerce), om de kleding van hun individuele adres af te halen op een afgesproken tijdstip, is de textielreiniger in staat meer toegevoegde waarde te bieden, waar de klant in veel gevallen ook meer kosten voor wil betalen. De inzet van een individuele haal en brengservice is in het bijzonder relevant in het 'vernieuwer' en textielreinigingssuper' scenario, hoewel in dit laatste geval een groot deel van de klanten voor het reinigen van hun textiel ook graag op de fiets springen om kosten te besparen. In de overige scenario's biedt deze haal- en brengservice tevens kansen. Echter, aangezien een intermediair het beheer van het klantcontact voor haar rekening neemt wordt dit in deze gevallen veelal door deze partij georganiseerd.

Service abonnementen
Naast de optie van het investeren in klant loyaliteitssystemen biedt het aanbieden van diverse abonnementsvormen tevens volop kansen in zowel de zakelijke als particuliere markt. In veel gevallen kan het aanbieden van abonnementen goed worden geïntegreerd met loyaliteitssystemen als gelijkend aan de Bonuskaart van Albert Heijn. Het grote voordeel van abonnementen is dat klanten voor langere tijd worden gebonden aan het bedrijf en hiervoor een vergoeding betalen, zonder direct gebruik te maken van de dienstverlening van de textielreiniger. Met name voor de zakelijke klanten kan bijvoorbeeld een abonnement bij de textielreiniger een waardige concurrent worden van bestaande systemen van intermediairs als bijvoorbeeld Accor Services, temeer omdat de marge die dergelijke partijen nu verdienen voor rekening kunnen komen van de branche, waardoor de mogelijkheid bestaat om met scherpere tarieven te komen. Het beiden van abonnementen, eventueel in combinatie met een 'internetaccount' en bijbehorende 'haal-en-breng' serviceverlening biedt in elk scenario kansen voor de textielreinigingsbranche.

Strategisch partnership/ samenwerkingsverbanden
Hoewel het aangaan van partnerships reeds eerder is beschreven behoeft deze strategische optie extra aandacht voor bedrijven die zich richten op het leveren van een totaaloplossing voor hun klanten. Eigenlijk geldt voor alle voorgaande opties voor klantintieme bedrijven, dat deze ook goed denkbaar zijn in een partnership. Zo kunnen gerichte samenwerkingsverbanden/ partnerships met bijvoorbeeld woningcorporaties, ketens van kantoorverzamelgebouwen (bijv. Regus), maar ook kledingfabrikanten (o.a. duurdere maatconfectie voor heren/ dames, of juist fabrikanten van outdoor artikelen met speciale eigenschappen) kansen bieden voor textielreinigers om samen te komen tot een optimale toegevoegde waarde voor de (gezamenlijke) klant. De consument die een jas koopt bij een fabrikant van outdoorkleding kan bij de jas een service abonnement cadeau krijgen of eventueel aanschaffen om de levensduur van de jas met zijn speciale eigenschappen te garanderen. De textielreiniger die deze overeenkomst met de fabrikant aangaat zal dan voor bijvoorbeeld twee jaar lang de reiniging en het herstel van de specifieke eigenschappen van de jas garanderen. Deze vormen van samenwerking biedt met name perspectief in de scenario's waar het budgetaandeel voor textielreiniging hoog is, waaronder het . vernieuwer' en het 'strategisch partner' scenario.

4.3 *Opties voor NETEX*

In de vorige paragraaf is een overzicht gegeven van strategische opties voor textielreinigingsbedrijven die actief zijn binnen Nederland. Zoals ook al in paragraaf 2.2 naar voren is gekomen bestaat de textielreinigingsbranche op dit moment uit verschillende bedrijfstypen (o.a. warme winkels, combinatie- en regiobedrijven en speciaalbedrijven) met elk hun eigen karakteristieken, maar tevens eisen en wensen ten aanzien van de dienstverlening die zijn verwachten van een brancheorgaan als Netex.

In haar toekomstbeleid dient Netex goed na te denken over de wijze waarop zij haar diverse leden op een goede wijze kan ondersteunen bij het realiseren van hun doelstellingen. Gezien de aard van deze bedrijven ligt individuele ledenservice (bijvoorbeeld ondersteuning op het gebied van competentiemanagement of marketing) minder voor de hand, ondanks de toenemende druk op het bieden van maatwerk die brancheverenigingen in Nederland voelen, maar zijn er een aantal collectieve thema's waarbinnen Netex het gezamenlijk belang goed kan dienen. Uit het onderzoek dat ten grondslag ligt aan deze scenariostudie komt de rol van Netex bij de volgende collectieve thema's prominent naar voren.

- Bevorderen samenwerking (o.a. op gebied van marktbewerking en 'branding')
- Voortrekkersrol ten aanzien branche digitalisatie (o.a. standaard protocollen e.d.)
- Ontwikkelen van 'keurmerk' voor textielreinigingsdiensten
- Lobby richting politiek

Bevorderen van samenwerking
Een eerste rol die Netex kan bekleden is die van promotor van samenwerking. Historisch gezien is de textielreinigingsbranche een sterk concurrerende branche, waarin samenwerking beperkt is. De laatste jaren ontstaan er echter een aantal belangrijke thema's die men vooral gezamenlijk dient te adresseren. Naast de reeds bestaande discussies rondom duurzaamheid en milieu dient er tevens samen te worden gewerkt op het vlak van imago verbetering, stimuleren van gezamenlijke marktbewerking en het ontwikkelen van nieuwe concepten op het gebied van textielverzorging. Netex kan een belangrijke rol vervullen als stimulator om het aantal textielreinigingsbedrijven dat de komende jaren in aantal sterk zal gaan afnemen, meer en meer samen te laten werken op het gebied van 'branding' en 'herkenning' voor de klant. De textielreinigingsbranche dient zichzelf, met name op de particuliere markt, in de hoofden van de klanten weer een prominente plaats te geven. Klanten dienen de textielreinigingsbranche niet langer te zien als een combinatie van toonbank, kledingrek en een productgerichte vakman of vakvrouw, maar als dienstverlener op het gebied van textielverzorging die proactief, aan de hand van nieuwe techniek- en mediamogelijkheden, volop toegevoegde waarde biedt aan de klant. Netex kan hierin als centraal orgaan een belangrijke bijdrage leveren door samenwerking te bevorderen en collectieve problemen te adresseren.

Branchedigitalisatie
Naast het bevorderen van de samenwerking binnen de branche kan Netex tevens een belangrijke voortrekkersrol vervullen in de noodzakelijke digitalisering van de branche. Vooral op het gebied van standaardisatie van processen, protocollen en gegevens (ontwikkelen van

een centraal portaal in de markt, o.a. ten aanzien van barcodes, standaard voorwaarden e.d.) kan Netex als brancheorganisatie meerwaarde bieden aan haar leden. Hierbij kan Netex gebruik maken van de ervaringen uit andere branches en de hulp van organisaties als het Hoofdbedrijfsschap detailhandel (HBD) die tevens ruime ervaring heeft op dit vlak. Daarnaast kan Netex een belangrijke voorlichtingsrol vervullen om de noodzaak en toegevoegde waarde van automatisering in combinatie met bijvoorbeeld mogelijkheden op het gebied van dienstverlening via het Internet (e-commerce) breed onder haar leden aan de orde te stellen. In het kader van deze voorlichting kunnen verschillende middelen worden ingezet, variërend van voorlichtingsmateriaal, tot het uitbrengen van persberichten en het organiseren van voorlichtingsbijeenkomsten over de kansen die ICT de branche geeft. Zoals ook uit het onderzoek dat vooraf ging aan deze scenariostudie blijkt is een verdere automatisering van de branche een belangrijke voorwaarde voor continuïteit. Daarnaast zullen in een aantal mogelijke toekomsten, branchevreemde intermediairs of andere partners minimale eisen gaan stellen aan hun toeleveranciers, zoals de textielreinigingsbranche, ten aanzien van automatisering en de uitwisseling van gegevens (o.a. barcode systemen e.d.).

Ontwikkelen van een keurmerk voor textielreinigings-/verzorgingsdiensten
Een derde gebied waarop Netex een belangrijke rol kan vervullen betreft de ontwikkeling van een branche breed keurmerk voor textielreiniging die zakelijke klanten en consumenten enerzijds vertrouwen geeft, maar anderzijds kan worden gebruikt door de kwalitatief goede textielreiniger om zich te onderscheiden in de markt. Een goed voorbeeld van een dergelijk keurmerk kan worden gevonden in de autobranche waar de Bovag haar naam heeft verbonden aan een keurmerk die veel kopers van auto's bepaalde garanties en zekerheden biedt bij de aanschaf en het onderhoud van hun voertuigen. Voorwaarde aan de dergelijk keurmerk is uiteraard dat het een objectief en dus onafhankelijk karakter heeft. Hierdoor zal een dergelijk keurmerk nooit door (grote) textielreinigers zelf kunnen worden opgezet.

Lobby
Hoewel een klassieke rol van een branchevereniging, kan het belang van een goede lobby richting de politiek niet genoeg worden benadrukt. De Nederlandse textielreinigingsbranche lijkt, bijvoorbeeld ten aanzien van vraagstukken op het gebied van de verlaging van het BTW tarief op textielreinigingsdiensten beter op het netvlies te komen, maar dit resulteert niet altijd in concrete initiatieven of om het concurrentievermogen van de branche te verbeteren.
Daarnaast kan de voortdurende lobby op het gebied van het matigen van wet- en regelgeving rondom duurzaamheid en milieu tevens haar vruchten afwerpen, wanneer de Nederlandse politiek inziet dat te ver vooruitlopen op de Europese troepen ten aanzien van zaken als het uitfaseren van reiniging met schadelijke stoffen (o.a. PER) niet bevorderend is voor de concurrentiepositie van de textielreinigingsbranche in Nederland. Een belangrijk element van de lobby richting de politiek bestaat ook in het temperen van het ambitieniveau.

Naast een lobby richting politiek om blijvend en concreet prioriteit te geven aan de Nederlandse textielreinigingsbranche ligt er tevens een rol voor Netex om haar leden frequent op de hoogte te houden van de verschillende subsidieregelingen, die de regering bijvoorbeeld vanuit een duurzaamheidperspectief uitvaardigt. Momenteel worden milieuvriendelijke investeringen gepromoot in regelingen als de energie-investeringsaftrek (EIA), de milieu-investeringsaftrek (MIA), vrije afschrijving milieu-investering (VAMIL) en de regeling Groenprojecten.

4.4 *Scenario's gebruiken (strategische controle)*

In het voorgaande zijn een viertal toekomstscenario's geschetst over de toekomst van de Nederlandse textielreinigingsbranche en de positie van het textielreinigingsbedrijf (de stomerij) hierin. De scenario's bieden een goede basis voor textielreinigingsbedrijven om hun toekomststrategie te toetsen en om nieuwe opties te definiëren. De huidige scenarioset illustreert de belangrijkste onzekerheden anno 2008 en geeft een beeld van mogelijke consequenties. De komende jaren zal duidelijk worden in welke richting deze kernonzekerheden zich zullen bewegen en welke scenario's en strategische opties relevanter worden en welke juist niet. Om de ontwikkelingen van scenario's goed te monitoren kunnen bedrijven er voor kiezen een strategisch controlesysteem te gebruiken. Een strategisch controlesysteem monitort de kernonzekerheden die aan de grondslag liggen van de toekomstscenario's en bepaald periodiek de relatieve waarschijnlijkheid van de afzonderlijke scenario's. Een goed functionerend strategisch controlesysteem interpreteert externe omgevingssignalen, duidt de richting van veranderingen en bepaald welke scenario's, strategische opties en competenties toenemen in belang. Op basis van deze informatie kan periodiek worden bepaald in welke mate de corporatiestrategie in lijn is met ontwikkelingen in de externe omgeving.

Een goed ontworpen strategische controlesysteem monitort de (verschuiving in) relevantie van de verschillende scenario's, door onder andere de beweging van kernonzekerheden te analyseren. Een mogelijke beweging in de 'uitslag' van kernonzekerheden valt goed te analyseren door indicatoren te ontwikkelen die duiden op een bepaalde beweging.

Voorbeelden van indicatoren zijn de concrete politieke kleur van het kabinet, de ontwikkeling van energieprijzen, de ontwikkelingssnelheid van duurzame textielreinigingsmethoden, het imago van de textielreinigingsbranche, verwachtingen omtrent consumentengedrag (o.a. behoefte aan gemak en vertroeteling) en dergelijke. Door een combinatie van enkelvoudige en samengestelde indicatoren kan een dynamisch strategisch controlesysteem gevormd worden, dat vroegtijdig informatie geeft over de risicowaarde van strategische opties en het risicoprofiel van de strategie van textielreinigingsbedrijven. In tabel 4-5, wordt een overzicht gegeven van een aantal indicatoren die duiden op het optreden van een bepaald scenario. Vanzelfsprekend is een strategisch controlesysteem het meest effectief wanneer het is ontworpen voor een individueel textielreinigingsbedrijf en gerelateerd aan een specifieke ondernemingsstrategie.

Categorie	Indicator	Waarden	Consequentie	Relevante scenario's	Risico's
Politiek	Ambitie milieu-doelstellingen	Hoog	Druk op textielreinigingsbranche	Scenario I Scenario II	Afhankelijk van strategie textiel-reinigingsbedrijf en keuze voor strategische opties.
		Laag	Ruimte voor textielreinigingsbranche	Scenario III Scenario IV	
Economie	Behoefte aan gemak en vertroeteling	Toename	Groei dienstverlening gericht op gemak/ vertroeteling	Scenario I Scenario II Scenario III	

Categorie	Indicator	Waarden	Consequentie	Relevante scenario's	Risico's
		Afname	Krimp dienstverlening gericht op gemak/ vertroeteling	Scenario IV	
Sociaal cultureel	Imago stomerij-branche	Goed	Ruimte voor stomerijbranche	Scenario II Scenario IV	
		Slecht	Druk op stomerijbranche	Scenario I Scenario III	

Tabel 4-5: Voorbeeld indicatoren strategisch controlesysteem

Bijlage 1: Overzicht interviewpartners
Bijlage 2: Geraadpleegde literatuur
Bijlage 3: Theoretisch kader scenarioplanning

Interviewpartners

Dhr. Paans	Miele Nederland
Dhr. Warmoeskerken	Universiteit Twente
Dhr. Winters en Dhr. Jansen	Accor Services
Dhr. Streuer	Mitex
Dhr. Janssen	Hoofdbedrijfschap Detailhandel

Geraadpleegde literatuur

- CPB Nieuwsbrief 2008/2
- Financieel dagblad, 3 juli 2008, 'Verruiming regime lage BTW'
- HBA (2004) *Gevolgen van markttrends voor de toekomst van het ambacht*, Zoetermeer: EIM
- HBD (2007),'2020, Vier scenario's voor de toekomst van de detailhandel.'
- HBD (2008) Trends en ontwikkelingen Modezaken, op www.hbd.nl/view.cfm?page_id=5608
- Netex (2007) *Jaarverslag Netex 2006*, Ophemert: Netex
- Scheffer, Dr. M.R., Op Stoom Naar 2010, Trends & Concepten
- Treacy, M en F. Wiersema (1997), *The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market*, Cambridge: Perseus Publishing.

Theoretisch kader scenarioplanning

De term 'scenario' is niet onbekend. In het dagelijkse bestaan zal er vaak een betekenis in de trant van 'gebeurtenis' of 'verhaallijn' aan worden toegekend. Eigenlijk is dat ook min of meer de betekenis van een scenario in het kader van een scenariostudie als deze. Heel in het kort gezegd geeft een scenario een beeld van hoe een bepaalde situatie er op een bepaalde termijn uit zou kunnen zien. Doordat scenario's zich als een verhaal laten vertellen en tot de verbeelding spreken, zijn ze bij uitstek geschikt als strategisch discussiemiddel. De bedrijfskundige techniek die zich met scenario's bezighoudt heet scenarioplanning. De hedendaagse methoden vinden hun oorsprong in de periode vlak na de Tweede Wereldoorlog, toen Herman Kahn door de Amerikaanse defensie-industrie gevraagd werd lange termijn ontwikkelingen op het geopolitieke vlak uit te denken. Kahn deed dat door, heel eenvoudig, verhalen te schrijven die het dagelijks leven beschreven in een fictieve toekomst. In de jaren zestig en zeventig werd het scenariodenken verder ontwikkeld door wetenschappers en adviseurs in Amerika en Europa, zoals Stanford Research Institute en Battelle Institute. De commerciële interesse in de methode groeide en grote bedrijven als GE en Shell ontwikkelden zelf scenariostudies. Ten dele door het gebruik van scenario's bij het uitzetten van haar strategie werd deze laatste een wereldmarktleider en voor een periode het meest winstgevende bedrijf in haar sector. Het zijn vooral de succesvolle scenario's van Shell onder leiding van Pierre Wack die ten grondslag liggen aan de moderne scenariomethoden.

De belangrijkste huidige methoden zijn afkomstig van het Amerikaanse Global Business Network van o.a. Peter Schwartz en van de Franse School. Beiden kennen een relatief gestructureerde aanpak en beschrijven verscheidene essentiële stappen die in geen scenariostudie mogen ontbreken. Schwartz laat echter, in navolging van Kahn en Wack, relatief veel ruimte voor intuïtie en aanpassing. De Franse School (Godet) kent een strikter en uitgebreider concept en gebruikt bovendien veel computergestuurde technieken om de verschillende stappen uit het scenarioproces te ondersteunen. Deze verschillen in acht nemend, blijft de kern van elke scenariostudie hetzelfde. Zo ligt aan een scenariostudie altijd een onderzoeksvraag ten grondslag. Dat kan een toekomstbeeld van een bepaalde sector over bijvoorbeeld 10 jaar betreffen, maar het kan ook een hele specifieke vraag zijn, bijvoorbeeld of een investering moet worden gepleegd. Of het kan zijn dat een organisatie wil onderzoeken hoe goed haar strategie 'bestand' is tegen mogelijke toekomstige ontwikkelingen. Elke scenariostudie creëert door een analyse van trends en ontwikkelingen een aantal toekomstbeelden zodat de organisatie zich een beeld kan vormen van de ontwikkelingen die zouden kunnen plaatsvinden, toegespitst op de onderzoeksvraag. Dan kan dus worden nagegaan wat de resultaten zouden kunnen zijn van een investeringsbeslissing, of hoe goed de organisatiestrategie het zou 'uithouden'. Het is goed te bedenken dat elke scenariostudie een aantal alternatieve toekomstbeelden presenteert. Elk scenario bevat zijn eigen juistheid en relevantie; het gaat er dan ook niet om de 'juiste' toekomst te kiezen. Scenario's geven aan waar een organisatie rekening mee moet houden, welke ontwikkelingen zouden kunnen plaatsvinden. Scenario's kunnen van belang zijn bij strategische planning.

Bijlage 3

NETEX, Ophemert

De scenariostudies die door Ernst & Young worden uitgevoerd vinden hun theoretische basis in een combinatie van de scenariotechnieken uit de literatuur. De studies zijn echter zo ingericht dat ze een praktisch discussiemiddel kunnen vormen bij strategische overwegingen. Het uitgangspunt voor een scenariostudie door Ernst & Young kan een sectoranalyse zijn, of een bedrijfsanalyse. In het laatste geval zal van het bedrijf een interne analyse worden gemaakt. Deze analyse beschouwt het bedrijf zelf alsmede het bedrijf in haar directe omgeving. Tijdens deze analyse worden dominante factoren geïdentificeerd, die we microtrends noemen. Bij zowel een sector- als een bedrijfsanalyse wordt vervolgens onderzoek gedaan naar macrotrends. Dit zijn trends in de macro-omgeving. Inzicht in micro- en macrotrends wordt vooral verkregen door deskresearch, interviews en raadpleging van deskundigen binnen en buiten de branche. De macrotrends worden ingedeeld aan de hand van de PESTED-dimensies (Politiek, Economisch, Sociaal-maatschappelijk, Technologisch, Ecologisch, Demografisch) en naar zekerheid. Van bepaalde trends staat het verloop relatief vast. Dit zijn de constanten of zekere trends welke in elk scenario hetzelfde verloop zullen kennen. Andere trends zijn erg veranderlijk en kunnen in elk scenario een andere waarde hebben. Als alle trends zijn geïdentificeerd, worden hun onderlinge causale relaties in kaart gebracht. Zo kan worden achterhaald wat de belangrijkste trends zijn, die anderen beïnvloeden. Vervolgens worden de belangrijke trends, drivers genoemd, onderzocht op mate van onzekerheid (onvoorspelbaarheid) en impact (belang). De twee meest onzekere en belangrijkste drivers vormen de basis voor onze scenario's. Het verloop van deze drivers kan langs assen in een 2-bij-2 matrix worden uitgestippeld. Elk kwadrant in deze matrix geeft een scenario weer waardoor er in dit geval vier scenario's in totaal zijn. Het aantal scenario's hangt af van de onderzoeksvraag. De 2-bij-2 matrix vormt een visueel hulpmiddel voor het weergeven van de scenario's.