



Strategische risico's in de horeca

Drs. Arnoud Griffioen RA

Arnoud Griffioen



- Registeraccountant
- Voormalig CFO/COO horeca
- Finance & Turnaround Management adviseur
- Turnaround Consultant IFC / World Bank Group
- Lecturer Finance & Turnaround Management Hotelschool The Hague



IFC

**International
Finance Corporation**
WORLD BANK GROUP

THE PROPORTION OF SIGNIFICANT LOSSES IN MARKET VALUE CAUSED BY EACH TYPE OF RISK OVER THE PAST DECADE



THE PROPORTION OF TIME AUDITORS SPENT ON EACH TYPE



SOURCE CEB
FROM "HOW TO LIVE WITH RISKS," JULY-AUGUST 2015

© HBR.ORG



Ons programma



- Strategische risico's van een horeca onderneming
- Kansen van revenue management & menu engineering
- Research naar succes- en faalfactoren van restaurants

Personneelskosten drukken winstgroei mkb-bedrijven

Omzet van kleinere ondernemingen stijgt sterk, maar tekort aan personeel en omstreden zzp-wetgeving drijven loonkosten op

Horeca

8,2%
OMZETGROEI

18,0%
WINSTGROEI*

Omzet kleinere bedrijven groeit stevig door

De ene na de andere sector in het mkb krijgt de wind vol in de zeilen, al is er deels nog sprake van een inhaalslag na de crisis

Het Financiële Dagblad

6 juni 2017



Kleine MKB-bedrijven (2016)

- Omzet: + 7,4% (2015: 5,1%)
- Winst: +20% (2015: +30%)
- Personeelskosten lopen sterk op

Horeca (2016)

- Omzet: +8,2%
- Veel verschillen tussen ondernemingen
- Veel nieuwe bedrijven
- Loonstijging
- Arbeidsrecht: minder flexibel in pieken en dalen
- Krapte op arbeidsmarkt
- Afvlakking stijging omzet door meer verbruik, maar minder bestedingen





“You know what is weird?”

*From day to day, nothing
seems to change but
pretty soon, everything is
different!”*



Wat is er veranderd in 20 jaar?

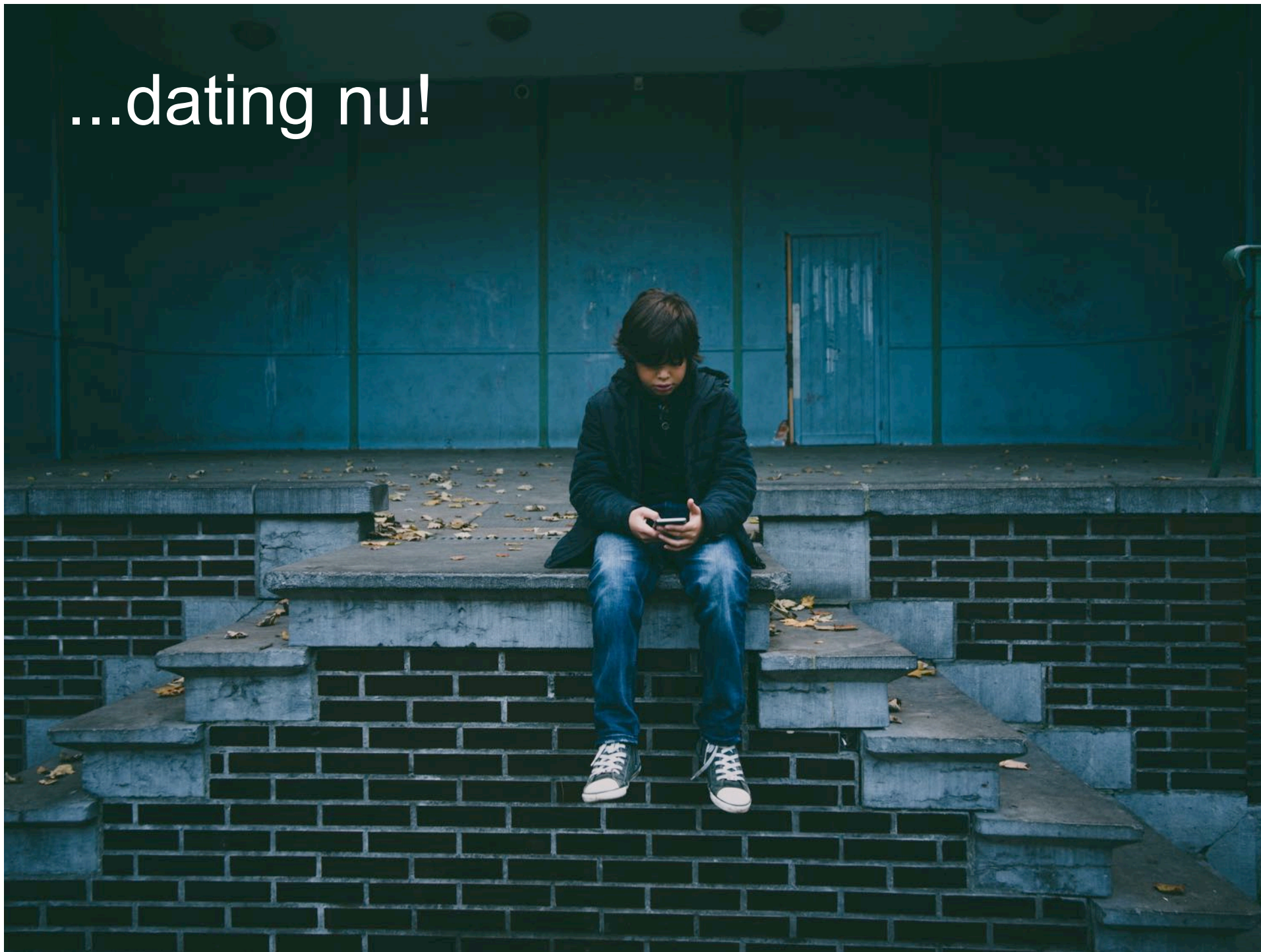
- Het bereiken van de target markt
- Het plannen van een reis en het boeken van hotel/vlucht
- De communicatie tussen personen (zowel zakelijk als privé)
- Het verkrijgen van informatie
- Het maken en delen van foto's
- Het reizen per auto
- Het tot je nemen van entertainment (muziek, films, etc)



Dating toen...



...dating nu!



Ontwikkelingen in horeca



Gezonde
onderneming

Assumptie
crisis

Winst
crisis

Liquiditeits
crisis

Failliet



Oorzaak

Gevolg

Ingrijpen voordat de cijfers minder worden, is noodzakelijk!

Signalen van een assumptiecrisis

- Overschatting van eigen overlevingskansen
- Gebruik van normatieve aannames over de markt of onderneming
- Overschatten van niet-beïnvloedbare factoren of succes uit het verleden
- Onderschatten van disruptieve trends
- Uitgaan van een fundamenteel bestaansrecht van de branche

Het ontkennen van de assumptiecrisis
leidt tot de verkeerde reflexen!



Kenmerken van sectoren die onder druk staan



- Overcapaciteit
- Commodity van producten/diensten: geen USP
- Prijsdruk
- Grote macht inkopers / inkoop door hoofdkantoren
- Concurrentie uit onverwachte hoek ('game changers')
- Weinig samenwerking tussen bestaande spelers

Kenmerken van sectoren die onder druk staan



- Onvoldoende inspelen op veranderende vraag
- Te weinig oog voor technologie, innovatie en trends
- Te veel vasthouden aan traditie en vaste aannames
- Neiging om met korte termijn oplossingen te komen
- Faillissementen en consolidatie
- Hoop (tegen beter weten in) dat de markt wel weer aantrekt...

Disruptieve trends

- Globalisering
- Technologisering
- Commodisering
- The Mobile Wave
- Big data
- Arena ipv bedrijfstak
- Sociale disruptie [nieuwe codes, ideologie]
- Branding [beleving]
- Mini-nationals fighting multi-nationals [game changers]
- Van eigendom naar (gratis) gebruik

Enkele gedachten over horeca...



- Receptie was het hart van het hotel [check in]
- Een hotel is meer dan een plek om te slapen [hotel-workspace]
- Individual room for individual guest
- Balans tussen technologie – menselijke interactie
- Beacon technology
- Additionele kosten (parkeren, wifi, etc)
- Digitale menu's (incl dynamische menu engineering)
- Gasten zoeken een beleving / local / fresh
- Restaurant is meer dan alleen goed eten

Menu Engineering



Psychologie

- Perceptie
- Emotie
- Aandacht

Managerial Accounting

- Contributiemarge (CM)
- Kostenanalyse

Menu Engineering

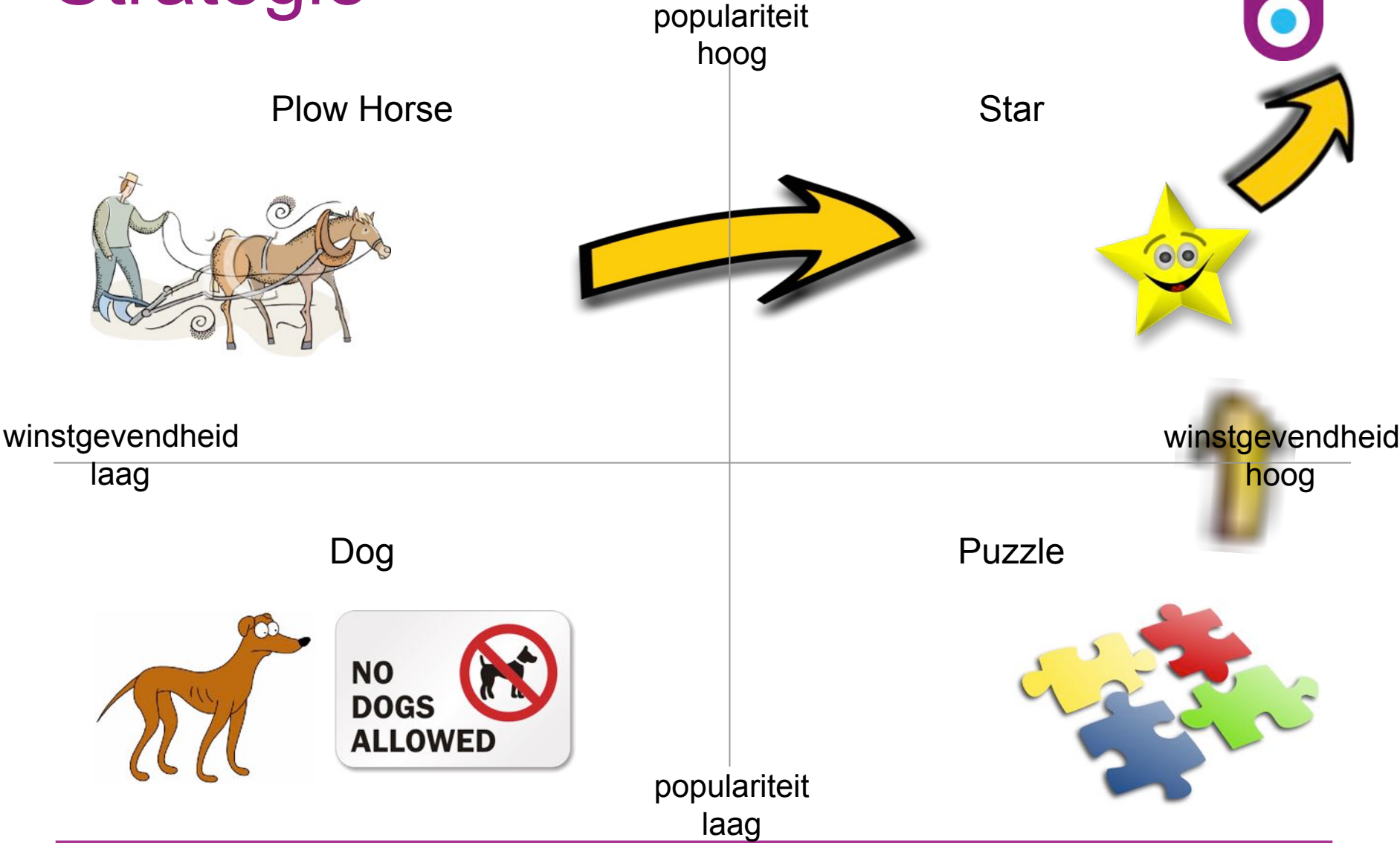
Marketing & Strategie

- Prijsstelling
- Promotie

Graphic Design

- Layout
- Typografie

Strategie



Strategie



Plow Horse



- Mogelijkheden tot verhogen prijs?
- Mogelijkheden tot verlaging van de kostprijs?
- Reductie van portie

Star



- Zorgen voor consistentie op menukaart
- Upsetting door bediening
- Voorzichtig met prijsverhoging



Dog



- Verwijderen van menu
- Omschrijving en plaats op menu verbeteren
- Feedback klant en staf nodig

Puzzle



- Wellicht een te hoge prijs?
- Combinatie kleine prijsverlaging / behouden winstgevendheid
- Zichtbaarheid op menu?
- Research bij klant



Effecten van menu engineering



Ter afronding



1. Storytelling → langere omschrijving
2. Afleiding → duurder gerecht
3. Eerste indruk & leespatronen
4. Highlighten & kleurstelling
5. Veel foto's → goedkoop / beperkt aantal foto's → nadruk
6. Gebruik geen € teken / niet overzichtelijk
7. Afronden van bedragen

Research: succes- en faalfactoren van restaurants

- Onderzoek door Hotelschool The Hague / Universiteit Leiden
- Focus: restaurants in Nederland
- Succesfactoren van startende restaurants en gevestigde restaurants
- Faalfactoren van restaurants

Eerste resultaten: najaar 2017



Arnoud Griffioen

AG Financial & Turnaround Management

De Genestetlaan 2

3743 HK Baarn

035 541 56 49

info@agfinancialmanagement.nl

www.agfinancialmanagement.nl

