

2012•2013
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

Koude sanering in een sector die beheerst wordt door
familiale kleine ondernemingen : studie naar de
economische impact. Gevalstudie Horeca Vlaanderen

Promotor :
Prof. dr. Ghislain HOUBEN

Gijs Rutten

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*

2012•2013

FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:
innovatie en ondernemerschap*

Masterproef

Koude sanering in een sector die beheerst wordt door
familiale kleine ondernemingen : studie naar de
economische impact. Gevalstudie Horeca Vlaanderen

Promotor :
Prof. dr. Ghislain HOUBEN

Gijs Rutten

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste
economische wetenschappen , afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*

Woord vooraf

Een eindwerk maken is een laatste halte voor het behalen van een diploma en tegelijk een eerste voeling met wetenschappelijk onderzoek. Het is de gelegenheid bij uitstek om na vier jaar studeren de theoretische kennis om te kunnen omzetten in een eigen gekozen onderzoek.

De keuze voor een titel als “koude saneringen binnen horeca Vlaanderen” was voor mij persoonlijk een voor de hand liggende keuze. Daar waar ik 7 jaar lang zelf de handen uit de mouwen heb gestoken in de horeca werd ik vanzelfsprekend ook geconfronteerd met de vele facetten van de sector. De drang om steeds mijn oorden te zoeken binnen de horeca werd nogmaals bevestigd bij het opstellen van een businessplan in 3^{de} bachelor. Ook hier koos ik voor een ondernemingsplan binnen de horecasector. De keuze was duidelijk....Horeca!

Uiteraard gaat zo'n eerste onderzoek gepaard met vallen en opstaan. De realisatie van dit eindwerk zou onmogelijk geweest zijn zonder de hulp, steun en tijd van heel wat mensen. Via deze weg zou ik aan hen graag een woord van dank richten.

Eerst en vooral zou ik mijn **promotor Professor Ghislain Houben** willen bedanken voor het toekennen van dit boeiend onderwerp maar ook voor alle raadgevingen die ik van hem mocht ontvangen.

Tevens heb ik de kans gekregen om in contact te komen met **vooraanstaande ondernemers en ambassadeurs** met een passie voor horeca. Ik wil hen dan ook danken voor de tijd die zij vrij konden maken en het delen van hun kennis en passie.

Ook een speciaal woord van dank aan **mijn vriendin Stephanie Onclin** die steeds paraat stond om de nodige teksten kritisch na te lezen en mij de nodige tijd gunde voor de realisatie van dit eindwerk.

Tenslotte gaat mijn oprechte dank uit naar **mijn ouders** die mij de kans gaven om verder te studeren maar ook voor de morele en financiële steun in zowel leuke als in moeilijke tijden.

Gijs Rutten

Juni 2013

Samenvatting

Er sneuvelen jaar naar jaar steeds meer horecaondernemingen! In het vooruitzicht van de invoering van de blackbox en de aanhoudende hoge loonlast is er niet direct licht aan het einde van de tunnel, in tegendeel.

Het aantal faillissementen binnen de Vlaamse horecasector bleef jaar naar jaar toenemen. In 2011 moesten 18 hotels de deuren sluiten, een toename van 100% in vergelijking met het jaar voordien. Ook het aantal faillissementen in de deelsector van drankgelegenheden en restaurants steeg met respectievelijk 10.3% en 9.8%. Volgens het Federaal plan bureau ligt **een zwakke financiële gezondheid** deels aan de basis van deze faillissementen. Professor G. Houben haalt aan dat ook een gebrek aan **professionalisme van de bedrijfsvoering** aan de basis kan liggen voor dit hoog aantal faillissementen.

Dit onderzoek spits zich toe op de meest elementaire horeca met name hotels, restaurants en cafés die eerder welke **vennootschapsvorm aannemen**. Eénmanszaken werden hier buiten beschouwing gelaten die in 2011 toch 48.3% van alle horecaondernemingen in Vlaanderen vertegenwoordigden. *Guideadatabase, 2012*

Dit onderzoek bevestigde nogmaals de zwakke financiële gezondheid van de Vlaamse horeca. In 2011 beschikte in elke van drie deelsectoren meer dan 50% van de ondernemingen over onvoldoende **liquide middelen** om zijn of haar bijhorende kortlopende schulden te kunnen dekken. Deze problematiek was het meest uitgesproken binnen het hotelwezen waar bijna 70% over onvoldoende middelen beschikte. De grootste achteruitgang kon worden opgemeten binnen de Vlaamse cafés waar het aantal ondernemingen met een te kort aan liquide middelen steeg met 8.62%. Een verder onderzoek naar een eventuele relatie tussen de liquiditeitspositie en het aantal voltijdse equivalenten duidde op een eerder positieve relatie ($r=0.064$) binnen de deelsector hotel. Al kon er voor deze deelbranche niet gesproken worden van een significante positieve correlatie. Voor restaurants en cafés kon dan weer een zwakke negatieve relatie worden opgemeten ($r_{\text{restaurant}}=-0.007$, $r_{\text{café}}=-0.014$). Desondanks kon er voor beide sectoren geen significante relatie worden aangetoond.

Een tweede pijler binnen de financiële gezondheid liet tevens de wensen over. De **solvabiliteit** binnen de drie deelsectoren was namelijk schrijnend. Ook hier was bij meer dan 50% van zowel hotels, restaurants als cafés financiële onafhankelijkheid ver zoek. De schuldaflossingcapaciteit komt hierdoor sterk onder druk te staan. Hotels in Vlaanderen werden getypeerd als de meest afhankelijke horecaondernemingen. Een verder onderzoek naar de relatie tussen de financiële onafhankelijkheid

en het aantal voltijdse equivalenten binnen hotels duidde op een significante zwakke positieve relatie ($r_{\text{hotel}}=0.092$). Hoe hoger het aantal voltijdse equivalenten hoe hoger de solvabiliteitsgraad, met andere woorden hoe groter de financiële onafhankelijkheid. Toch moet hierbij rekening worden gehouden met het onderbrengen van het vastgoed in een aparte entiteit. Voor zowel restaurants als cafés in Vlaanderen kon er geen significante relatie worden opgemeten wat betreft de financiële onafhankelijkheid en het aantal voltijdse equivalenten.

De resultaten van **het winstcijfer** en de bijhorende **rendementen** van de drie deelsectoren waren evenmin positief. In 2011 kende elke deelsector een enorme terugloop in zijn of haar operationele winstmarge. Zowel de Vlaamse hotels als cafés waren niet in staat om een positieve operationele winstmarge te genereren. Ook restaurants ondervonden de grootste moeite om enige positieve marge te bekomen. Meer dan één op drie restaurants genereerden een negatief operationele marge. Deze percentages liepen in de sectoren café en hotel op tot zelfs 40%.

Enkel het Vlaamse restaurant was in staat om in 2011 een rendement op eigen vermogen te realiseren dat hoger lag dan het rendement op één van de top tien spaarrekeningen in België in datzelfde jaar. Cafés en restaurants moesten het stellen met een rendement op eigen vermogen kleiner dan 1%. De relatie tussen voltijdse equivalenten en rendement op eigen vermogen was hier eerder negatief voor de drie deelsegmenten. Desondanks was deze relatie statistisch niet significant.

Wel kon er voor elke deelsector een significante relatie worden opgemeten tussen de winst van het boekjaar voor belastingen en het aantal voltijdse equivalenten. Waar deze relatie voor restaurants en hotels eerder positief noteerde ($r_{\text{hotel}}= 0.832$, $r_{\text{restaurant}}= 0.153$), kwam een eerder negatieve relatie naar voren voor Vlaamse cafés ($r_{\text{café}}=-0.356$).

Een laatste struikelblok waarmee een horecaondernemer wordt geconfronteerd is de torenhoge **personeelskost**. Op een 100 euro aan toegevoegde waarde werd gemiddeld 60 tot 65 euro weggekaapt door personeelskosten. Vlaamse cafés werden het meest geconfronteerd met deze problematiek. Meer dan één op tien cafés zag zijn toegevoegde waarde volledig in rook op gaan door de bijhorende personeelskost. Hotels werden in vergelijking met de andere twee deelsectoren het minst getroffen door deze problematiek waar 7.56% niet voldoende toegevoegde waarde kon genereren om de bijhorende personeelskosten te dekken. Een verdere analyse naar voltijdse equivalenten brengt een eerder positieve correlatie naar voren voor elke van de drie deelsectoren ($r_{\text{hotel}}= 0.03$ $r_{\text{restaurant}}= 0.045$ $r_{\text{café}}=0.58$). Enkel voor de deelsectoren restaurant en café bleek deze relatie ook statistisch significant.

Op basis van het gevoerde onderzoek werd al snel duidelijk dat invoering van het rookverbod, het verplichte kassasysteem en de steeds toenemende loonlasten voor grote problemen zal zorgen.

Het algemeen rookverbod dat in de zomer van 2011 zijn ingang deed, zal in de toekomst voornamelijk die cafés treffen die gekenmerkt werden door hun rokerscliënteel. Met extreme lage marges, een hoge solvabiliteitsratio en een hoge personeelskost in verhouding met de toegevoegde waarde zullen vele van deze typische bruine cafés de deuren noodgedwongen moeten sluiten.

De invoering van **het geregistreerd kassasysteem** zal de resultatenrekening doen exploderen. Het zwarte circuit zal verdrongen worden en kosten zullen de hoogte inschieten en winstmarges zullen sterk afnemen. Desondanks kunnen opbrengsten verhogen door een verhoogde registratie. Welke groep de bovenhand zal nemen is bang afwachten. Een verhoogde registratie brengt niet alleen nadelen met zich mee. De balans krijgt hierdoor een meer realistisch beeld dat de ondernemer ten goede komt in het verkrijgen van financiering of het verkopen van de horecazaak.

In een arbeidsintensieve sector als de horeca zijn ook **de torenhoge arbeidskosten** een zware last. De invoering van het geregistreerd kassasysteem zal het inschakelen van niet geregistreerde arbeid haast onmogelijk maken en ook hier zullen de kosten stijgen.

Tools van vandaag voldoen niet meer aan de noden van morgen. De horeca staat voor één van de grootste uitdagingen in zijn geschiedenis. Sommige zullen slagen maar andere zullen falen. Koude saneringen zullen zich opdringen indien het huidige klimaat onveranderd blijft en de horecaondernemer niet overgaat tot effectieve heroriëntering van het businessmodel .

Een doordacht businessplan kan bijdragen aan meer professionaliteit dat gebukt gaat onder het motto *“meten is weten”*. “De horecaondernemer moet tot het besef komen dat het leiden van een horecazaak wel degelijk het leiden van een onderneming is net als een onderneming in gelijk welke andere sector”, aldus Horeca Vlaanderen. Het openen van een café, broodjeszaak, restaurant en of hotel is niet weggelegd voor iemand die niet weet van welk hout pijlen te maken. Een horecazaak leiden is meer dan alleen maar bieren tappen of gerechten serveren. De ondernemer draagt niet alleen een persoonlijke verantwoordelijkheid maar is ook verantwoordelijk voor vele andere partijen.

Het nakende geregistreerde kassasysteem eist duidelijk zijn tol voor de hedendaagse tools die tot op vandaag werden gebruikt. **Wacht niet tot de dag des oordeels.** Als een horecaondernemer onderhevig aan de betreffende wetgeving wacht tot de officiële invoering van het geregistreerd kassasysteem zal hij of zij bedrogen uitkomen. Er zijn namelijk tal van alarmsystemen bij de diensten van belastingen en rijksdienst voor sociale zekerheid. “Als de schulden bij deze instanties op één dag verhogen met 30% tot 50% dan zullen zulke instanties direct een probleem signaleren en zal de

uitstaande schuld enorm zijn”, aldus Horeca Vorming. Het is nu dat de horecaondernemer deze veranderingen moet doorvoeren!

Er zijn talloze mogelijkheden om **de professionaliteit van de horeca te ondersteunen** via de Horeca Vorming Vlaanderen.

Laat u winst niet in rook opgaan en zorg ervoor dat het ondernemersglas niet leeg geraakt!

Woord vooraf	
Samenvatting	
1. Probleemstelling	15
2. Afbakening van het onderzoeksthema	19
3. Onderzoeksvraag	21
4. Algemene methodologie	21
5. Theoretisch kader	25
6. Horeca Vlaanderen – Algemeen	27
6.1 Omvang Vlaamse horeca	28
6.2 Omzet van de Vlaamse horeca	30
6.3 Verloop van de Vlaamse horeca	32
7. Het Vlaamse horecalandschap – Vandaag	37
7.1 Financiële ratio's Vlaamse horecaondernemingen	37
7.1.1 Productiviteit	38
7.1.2 Netto rendabiliteit van het eigen vermogen na belastingen.....	39
7.1.3 Solvabiliteit	40
7.1.4 Graad van financiële onafhankelijkheid	41
7.1.5 Dekking van het vreemd vermogen door cashflow	42
7.1.6 Liquiditeit	43
7.1.7 Aantal dagen leverancierskrediet	44
7.1.8 Aantal dagen klantenkrediet	44
7.1.9 Aantal dagen leveranciers en klantenkrediet.....	45
7.1.10 Eigen vermogen	46
7.2 Belasting op toegevoegde waarden (BTW)	47
7.3 Registratiesysteem	48
7.3.1 Inrichtingen die op regelmatige basis maaltijden verschaffen.....	50
7.3.2 Inrichtingen die occasioneel maaltijden verschaffen	50
7.3.3 Hotelhouders	51
8. Arbeid	53
9. Rookverbod	57
10. Professionalisering	59

11. Onderzoek	63
11.1 Eenheid van analyse	63
11.2 Dataverzameling.....	65
11.2.1 Financiële analyse.....	65
11.2.2 Professioneel businessplan	70
11.3 Data-analyse	71
11.3.1 Hypotheses	71
11.4 Financiële analyse naar deelsectoren	71
11.4.1 Liquiditeit.....	71
11.4.1.1 Hotel.....	71
11.4.1.2 Restaurant.....	73
11.4.1.3 Café	75
11.4.2 Solvabiliteit	78
11.4.2.1 Hotel.....	78
11.4.2.2 Restaurant.....	79
11.4.2.3 Café	80
11.4.3 Rendabiliteit.....	82
11.4.3.1 Hotel.....	82
11.4.3.2 Restaurant.....	84
11.4.3.3 Café	86
11.4.4 Productiviteit	90
11.4.4.1 Hotel.....	90
11.4.4.2 Restaurant.....	91
11.4.4.3 Café	92
11.5 Financiële analyse naar voltijdse equivalenten.....	94
11.5.1 Liquiditeit	94
11.5.1.1 Hotel.....	94
11.5.1.2 Restaurant.....	98
11.5.1.3 Café	102
11.5.2 Solvabiliteit	106
11.5.2.1 Hotel.....	106
11.5.2.2 Restaurant.....	108
11.5.2.3 Café	112
11.5.3 Rendabiliteit	114
11.5.3.1 Hotel.....	114
11.5.3.2 Restaurant.....	119
11.5.3.3 Café	125
11.5.4 Productiviteit	129
11.5.4.1 Hotel.....	129
11.5.4.2 Restaurant.....	130
11.5.4.3 Café	132

11.6	Professioneel businessplan	134
11.6.1	Algemeen.....	134
11.6.2	Productidee	135
11.6.3	Strategie.....	138
11.6.4	Management	138
11.6.5	Marketing	139
11.6.6	Businessmodel	140
11.6.7	Planning	146
11.6.8	Financieel plan.....	147
12.	Algemene conclusies	153
13.	Referenties	159
	Bijlage.....	163

Lijst van tabellen, grafieken, schema en figuren

Tabellen

Tabel 1: aantal horecafaillissementen in het Vlaamse gewest in 2010 en 2011	15
Tabel 2: dataverzameling per deelvraag.....	24
Tabel 3: verklaring van de btw tarieven.....	47
Tabel 4: het gebruik van een geregistreerd kassasysteem bij occasionele maaltijdverschaffers.....	51
Tabel 5: het gebruik van een ticket uit een geregistreerd kassasysteem bij hotelhouders	52

Schema's

Schema 1: eenheid van analyse	23
Schema 2: theoretisch kader.....	26

Figuren

Figuur 1: faillissementsgraad per kwartaal naar deelsector periode 2008-2011	33
--	----

Grafieken

Grafiek 1: investeringsvolume in de verschillende deelsectoren	16
Grafiek 2: verloop van het aantal horecaondernemingen in brede zin tussen 2001 en 2011	28
Grafiek 3: vergelijking van het aantal horecaondernemingen in enge zin voor 2011 naar gewest.....	29
Grafiek 4: verdeling van het aantal Vlaamse horecaondernemingen in 2011 naar deelsector	30
Grafiek 5: verdeling van het totaal aantal horecaondernemingen in 2011 naar gewest.....	30
Grafiek 6: totale horecaomzet in brede zin in België tussen 2001-2008.....	31
Grafiek 7: omzetverdeling in Vlaamse horeca per subsector in 2010	31
Grafiek 8: verloop faillissementen van horecaondernemingen in brede zin tussen 2001-2011.....	32
Grafiek 9: horecafaillissementen in enge zin tussen 2010 en 2011 per deelsector ...	34

Grafiek 10: stopzetting en faillissementen in 2011.....	35
Grafiek 11: vergelijking in stopzetting/faillissementen en oprichtingen van horecaondernemingen in 2011	36
Grafiek 12: procentuele productiviteitsverandering tussen 2004-2009 met 2003 als basisjaar	38
Grafiek 13: procentuele verandering in de netto-rendabiliteit tussen 2004-2009 met 2003 als basisjaar	39
Grafiek 14: procentuele verandering in solvabiliteit tussen 2004-2009 met 2003 als basisjaar	40
Grafiek 15: procentuele verandering in de graad van financiële onafhankelijkheid tussen 2004-2009 met 2003 als basisjaar	41
Grafiek 16: procentuele verandering in de dekking VV tussen 2004-2009 met 2003 als basisjaar	42
Grafiek 17: procentuele verandering in liquiditeit tussen 2004-2009 met 2003 als basisjaar	43
Grafiek 18: aantal dagen leverancierskrediet vergeleken met andere sectoren tussen 2004-2008.....	44
Grafiek 19: aantal dagen klantenkrediet tussen 2004-2009.....	45
Grafiek 20: aantal dagen klanten- en leverancierskrediet in horeca tussen 2004-2008.....	45
Grafiek 21: procentuele verandering in EV tussen 2004-2009 met 2003 als basisjaar	46
Grafiek 22: verdeling van de loontrekkende naar arbeidsregime en sector in 2010..	56
Grafiek 23: totaal aantal Vlaamse hotels, restaurants en cafés opgenomen binnen dit onderzoek	66
Grafiek 24: aandeel Vlaamse hotels, restaurants en cafés in België(2011).....	66
Grafiek 25: verdeling van het aantal bruikbare hotels per ratio.....	67
Grafiek 26: verdeling van het aantal bruikbare cafés per ratio	67
Grafiek 27: verdeling van het aantal bruikbare restaurants per ratio	68
Grafiek 28: verdeling naar voltijdse equivalenten voor een totaal van 1204 hotels ..	68
Grafiek 29: verdeling naar voltijdse equivalenten voor een totaal van 6598 cafés....	69
Grafiek 30: verdeling naar voltijdse equivalenten voor een totaal van 7308 restaurants.....	69
Grafiek 31: current ratio per deelbranche	76
Grafiek 32: percentage aan ondernemingen met een current ratio kleiner dan 1	76
Grafiek 33: spreiding leveranciers- en klantenkrediet.....	77
Grafiek 34: cashflow binnen de deelbranches.....	77
Grafiek 35: percentage ondernemingen met een negatieve cashflow.....	77
Grafiek 36: solvabiliteitsratio per deelbranche (%).....	81
Grafiek 37: percentage ondernemingen met een solvabiliteitsratio kleiner dan 33% per deelbranche	81
Grafiek 38: dekking van het vreemd vermogen door cashflow per deelbranche (%)	81
Grafiek 39: netto operationele marge per deelbranche (%).....	87

Grafiek 40: percentage ondernemingen met een negatieve netto operationele marge	88
Grafiek 41: gemiddelde rendement van de top 10 spaarrekeningen in België 2010-2012.....	88
Grafiek 42: rendement op eigen vermogen voor belastingen (%).....	88
Grafiek 43: percentage ondernemingen met een negatief rendement op eigen vermogen	89
Grafiek 44: jaarlijkse inflatie in procenten 2010-2012.....	89
Grafiek 45: winst of verlies van het boekjaar voor belastingen per deelbranche	89
Grafiek 46: percentage ondernemingen met een verlies van het boekjaar voor belastingen	90
Grafiek 47: personeelskost over toegevoegde waarde (%) per deelbranche.....	92
Grafiek 48: percentage ondernemingen met productiviteitsratio groter of gelijk aan 80%.....	92
Grafiek 49: percentage ondernemingen waarbij personeelskost groter is dan toegevoegde waarde.....	93
Grafiek 50: current ratio naar hotelgrootte	95
Grafiek 51: percentage hotels met een current ratio kleiner dan 1 naar hotelgrootte	95
Grafiek 52: aantal dagen leveranciers- en klantenkrediet naar hotelgrootte	96
Grafiek 53: spreiding van leveranciers- en klantenkrediet in aantal dagen naar hotelgrootte	96
Grafiek 54: cashflow naar hotelgrootte	97
Grafiek 55: percentage hotels met negatieve cashflow naar hotelgrootte.....	98
Grafiek 56: current ratio naar restaurantgrootte	99
Grafiek 57: percentage restaurants met current ratio kleiner dan 1 naar restaurantgrootte.....	99
Grafiek 58: aantal dagen leveranciers- en klantenkrediet naar restaurantgrootte....	100
Grafiek 59: spreiding aantal dagen leveranciers- en klantenkrediet naar restaurantgrootte.....	100
Grafiek 60: cashflow naar restaurantgrootte.....	101
Grafiek 61: percentage aan restaurant met een negatieve cashflow naar restaurantgrootte	102
Grafiek 62: current ratio naar cafégrootte.....	103
Grafiek 63: percentage cafés met een current ratio kleiner dan 1 naar voltijdse equivalenten	103
Grafiek 64: aantal dagen leveranciers- en klantenkrediet naar cafégrootte.....	104
Grafiek 65: spreiding aantal dagen leveranciers- en klantenkrediet naar cafégrootte.....	104
Grafiek 66: cashflow naar cafégrootte.....	105
Grafiek 67: percentage cafés met negatieve cashflow naar cafégrootte	105
Grafiek 68: graad van financiële autonomie naar hotelgrootte	107
Grafiek 69: percentage vastgoedvennootschap en of huur van het pand naar hotelgrootte	107

Grafiek 70: percentage hotels met financiële autonomie kleiner dan 33% naar hotelgrootte	107
Grafiek 71: dekking van het vreemd vermogen a.d.h.v. cashflow naar hotelgrootte (%).....	108
Grafiek 72: graad van financiële autonomie naar restaurantgrootte (%).....	110
Grafiek 73: percentage vastgoedvennootschap en of huur van het pand naar restaurantgrootte.....	110
Grafiek 74: percentage restaurants met financiële autonomie kleiner dan 33% naar restaurantgrootte.....	110
Grafiek 75: dekking van het vreemd vermogen a.d.h.v. cashflow naar restaurantgrootte (%)	111
Grafiek 76: graad van financiële autonomie naar cafégrootte (%).....	112
Grafiek 77: percentage restaurants met financiële autonomie kleiner dan 33% naar cafégrootte.....	113
Grafiek 78: dekking van het vreemd vermogen a.d.h.v. cashflow naar cafégrootte (%).....	114
Grafiek 79: netto operationele marge naar hotelgrootte (%).....	115
Grafiek 80: percentage hotels met een negatieve netto operationele marge naar hotelgrootte	115
Grafiek 81: rendement op eigen vermogen voor belastingen naar hotelgrootte (%).....	117
Grafiek 82: percentage hotels met een negatief rendement op eigen vermogen netto naar hotelgrootte	117
Grafiek 83: winst of verlies van het boekjaar voor belastingen naar hotelgrootte	118
Grafiek 84: percentage hotels met een verlies van het boekjaar naar hotelgrootte	118
Grafiek 85: historiek gemiddelde rentevoet op de top 10 spaarrekeningen in België (2010-2012)	119
Grafiek 86: netto operationele marge naar restaurantgrootte (%).....	120
Grafiek 87: percentage restaurants met een negatieve netto operationele marge naar restaurantgrootte	120
Grafiek 88: rendement op eigen vermogen voor belastingen naar restaurantgrootte (%)	122
Grafiek 89: percentage restaurants met een negatief rendement op eigen vermogen naar restaurantgrootte	122
Grafiek 90: winst of verlies van het boekjaar voor belastingen naar restaurantgrootte	124
Grafiek 91: percentage restaurants met een verlies van het boekjaar naar restaurantgrootte	124
Grafiek 92: netto operationele marge naar cafégrootte (%)	125
Grafiek 93: percentage cafés met een negatieve netto operationele marge naar cafégrootte.....	126
Grafiek 94: rendement op eigen vermogen voor belastingen naar cafégrootte (%).....	127

Grafiek 95: percentage cafés met een negatief rendement op eigen vermogen naar café grootte.....	127
Grafiek 96: winst of verlies van het boekjaar voor belastingen naar café grootte.....	128
Grafiek 97: winst of verlies voor belastingen na uitsluiting van twee extreme cases naar café grootte.....	128
Grafiek 98: percentage cafés met een verlies van het boekjaar naar café grootte.....	128
Grafiek 99: verhouding personeelskost en toegevoegde waarde naar hotel grootte (%)	130
Grafiek 100: percentages hotels met meer dan 80% personeelskost in verhouding met toegevoegde waarde naar hotel grootte	130
Grafiek 101: verhouding personeelskost en toegevoegde waarde naar restaurant grootte (%).....	131
Grafiek 102: percentages restaurants met meer dan 80% personeelskost in verhouding met toegevoegde waarde naar restaurant grootte	131
Grafiek 103: verhouding personeelskost en toegevoegde waarde naar café grootte (%).....	132
Grafiek 104: percentages cafés met meer dan 80% personeelskost in verhouding met toegevoegde waarde naar café grootte	133

1. Probleemstelling

Dat er verschuivingen zullen plaatsvinden in de horecasector is ons allen niet vreemd. Uit een eerste lezing van de bestaande literatuur is duidelijk op te merken dat **het aantal horecaondernemingen drastisch begint af te nemen**. Wanneer we meer recente cijfers betrekken uit de database van FOD economie stellen we vast dat in het jaar 2010 en 2011 alleen al respectievelijk 936 en 1042 faillissementen in het Vlaamse gewest op te tekenen zijn. Onderstaande tabel geeft een duidelijker beeld over de terugloop per deelbranche.

Tabel 1: aantal horecafaillissementen in het Vlaamse gewest in 2010 en 2011

	2010	2011
Hotels	9	18
Restaurants	500	549
Drinkgelegenheden	388	428
Vakantieverblijven	5	8
Kampeerterreinen	4	0
Overige accommodaties	2	1
Catering en overige eetgelegenheden	28	38
TOTAAL	936	1042

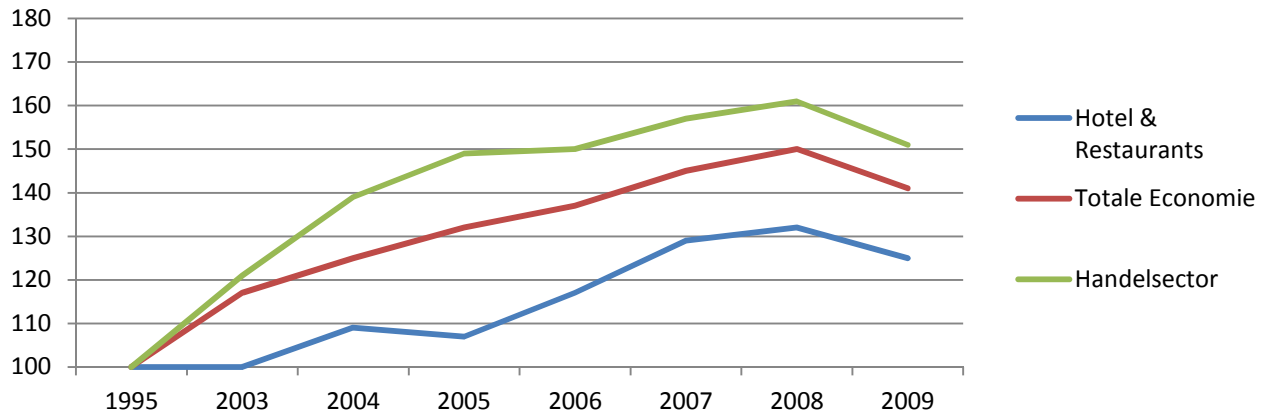
Bron: eigen verwerking van Federaal Plan Bureau, INC (2011). Analyse van de horecasector in België
[Elektronische versie]

In de hotelsector is de toename in het aantal faillissementen het meest uitgesproken, een stijging van 100%. In de deelsector drinkgelegenheden is de toename minder drastisch. Hier is sprake van een toename van 10.3% in het aantal faillissementen. Een laatste branche, restaurants, heeft de minst uitgesproken toename met namelijk 9.8%. Deze faillissementsgraad geeft aan dat er zich wel degelijk problemen manifesteren binnen de horecasector in Vlaanderen.

Een andere indicatie die aangeeft dat de horecasector een probleemsector blijkt te zijn, is **de afname in het volume van investeringen**. Zo blijkt uit cijfers van het Federaal Plan Bureau dat het algemene volume van de horecasector beduidend lager ligt dan die van de handelssector. Een tweede bemerking die we kunnen maken aan de hand van deze grafiek is dat wanneer de investeringen voor een totale economie groeien deze niet proportioneel mee ontwikkelen in de deelsector hotel &

restaurants. Wat betreft het volume in investeringen blijft de horeca steeds achterop hinken. Ook hier kunnen mogelijk oorzaken gevonden worden zoals een lage return voor de betreffende investeringen in deze sector.

Grafiek 1: investeringsvolume in de verschillende deelsectoren met als basis 1995= 100



Bron: eigen verwerking van Federaal Plan Bureau, ICN (2011). Analyse van de horecasector in België
[Elektronische versie]

Een analyse van de jaarrekeningen van het boekjaar 2007 schuift de horecasector naar voor als **een bedrijfstak met een zeer fragiele financiële structuur**. Die zwakke financiële structuur is het meest uitgesproken in de deelsector van de eet- en drinkgelegenheden, maar ook deze trend is terug te vinden bij andere deelsectoren, voornamelijk binnen hotels. Een meer diepgaande analyse toont aan dat bijna 1 op 4 ondernemingen uit de Belgische horecasector in 2007 met een negatief netto bedrijfskapitaal werkte en een negatief eigen vermogen moest accepteren én dat zelfde jaar moest afsluiten met een boekhoudkundig verlies. Deze 'fragiele' horecaondernemingen vertegenwoordigden 16 % van de werknemers in de sector. Amper 25 % van de horecaondernemingen scoren positief op elk van deze drie maatstaven, in tegenstelling tot bijvoorbeeld de totale niet-financiële marktsector waar dit percentage opliep tot 48 %. Federaal Plan Bureau (2011). Analyse van de horecasector in België [Elektronische versie]. Opgevraagd op 19 juli 2012, via <http://www.plan.be>

Dat de horeca-uitbater het niet makkelijk heeft blijkt nogmaals uit de cijfers van de **sociale controle**. Bij gerichte controles georganiseerd door de Sociale Inlichtingen en Opsporingsdienst (SIOD) tijdens de eerste zes maanden van 2012 liep 47,4% van de horecazaken tegen de lamp. Het betreft hier dan horeca-etablisementen waarvan het personeel tewerk stelt dat niet is ingeschreven of meer uren werkt dan aangegeven wordt aan de sociale diensten. Zelfs wanneer alle sociale controles in

rekening worden gebracht, blijkt één op de twee horecazaken tegen de lamp te lopen. Dit geeft aan dat het moeilijk is om zich te houden aan de betreffende sociale regelgeving, indien de horeca toch rendabel wenst te blijven. Vanschoubroek, C., (2012, 18 juli). Zwartwerk nog schering en inslag in horeca. De Standaard. 2 december, 2012, via <http://www.standaard.be>

Een reden voor deze hoge cijfers is namelijk te vinden bij de hoge loonlast in België. Zo blijkt uit onderzoek van Prof. G. Houben aan de Universiteit Hasselt dat de loonlast voor een Belgische werknemer factor 1.7008 van het brutoloon bedraagt. In vergelijking met Nederland waar deze factor maar 1.33 en in Duitsland 1.3 bedraagt. Hieruit kunnen we stellen dat de globale loonkost voor een gelijkaardig brutoloon in België dus ook in Vlaanderen, \pm 28% hoger ligt dan in Nederland en 31% hoger ligt dan in Duitsland. Daar waar de loonkost vaak een groot deel beslaat in het kostenplaatje van een gemiddelde horecaonderneming zullen maatregelen rond loonlast meer dan welkom zijn (Houben, 2010).

Een niet onbelangrijk topic dat deel uitmaakt van de horecaproblematiek, is het **opleidingsniveau en de mate van professionalisering**. Dit blijkt uit datzelfde onderzoek van Prof. G. Houben problematisch te zijn. Zo blijkt uit interviews dat het algemene competentieniveau van de horecaondernemer te wensen overlaat wanneer we diezelfde vergelijking maken met andere sectoren. De ondernemer heeft door de aanhoudende lastendruk geen andere keuze dan zelf actief mee te werken in zijn horecazaak. Hierdoor kan hij of zij zich nauwelijks toeleggen op het financiële en management aspect van zijn of haar onderneming. *“Papierwerk, kostenefficiëntie, innovatie, professionalisering, het correct invullen van alle administratieve formaliteiten en de dimona-aangiften verzorgen zijn dan ook vaak aspecten die door de horecaondernemer op de lange baan worden geschoven.”* aldus Prof. G. Houben in zijn onderzoek (Houben, 2010).

Een laatste topic dat het de horecaondernemers er zeker niet makkelijker op maakt is **het algemene rookverbod** dat zijn intrede deed op 1 juli 2011. Uit intern onderzoek bij Horeca Vlaanderen blijkt dat twee op drie cafés hun omzet zagen dalen sinds de invoering van het algemeen rookverbod in restaurants en cafés. Zo gaf 35% van de bevroegde een omzetverlies aan van 20 à 30%, een vierde constateerde zelfs meer dan 30% verlies. Horeca Vlaanderen, (2011). Rookverbod zorgt voor omzetverlies bij twee derde van de cafés [Elektronische versie]. HorecaKrant Horeca Vlaanderen, nr 31, pagina 3

Volgens voorspellingen, in een vergelijkend onderzoek naar de rendabiliteit binnen de horecasector van Prof. G. Houben, zou tegen 2015 de helft van het aantal restaurants en cafés hun deuren moeten sluiten of voor een gewone consumptie minstens 3 euro moeten aanrekenen (Houben, 2010). Het

kan en mag toch niet de bedoeling zijn dat horeca-uitbaters hoofdzakelijk bezig zijn met constructies op te bouwen en “zwarte” praktijken op te zetten om toch maar een rendabele zaak uit te bouwen.

De bovenstaande **literatuur etaleert meerdere probleemeigenaars**. Zowel de ondernemer als de overheid speelt een belangrijke rol in het ondersteunen van de horecasector in Vlaanderen. Waar de overheid zou moeten trachten om stimulerende maatregelen te nemen, zal de ondernemer op zijn beurt aandacht moeten geven aan zijn professionalisering. De klok tikt steeds sneller sinds het algemeen rookverbod en het verplicht registratiesysteem, zo luidt het bij de Federatie van Cafés van België (Fedcaf Belgium), dat sinds de invoering van het rookverbod op 1 juli 2011 al meer dan 2000 cafés failliet zag gaan. Belga. (2011, 26 december) 2.000 cafés failliet: "Geef ons alstublieft onze rokers terug". Demorgen. Opgevraagd op 2 december, 2012, via www.demorgen.be

2. Afbakening van het onderzoeksthema

Zoals de probleemstelling aangeeft staat de Horeca in België voor zware tijden. Er is dringend nood aan veranderingen in zowel sociale als fiscale wetgeving. Het relanceren van de horeca berust niet alleen bij de overheid, ook de ondernemer zelf dient zijn steentje bij te dragen door middel van professionalisering. Wanneer we het aandeel Vlaamse horecaondernemingen erbij nemen, merken we op dat in 2011, volgens cijfers van het kenniscentrum Guidea, circa 59 % van de Belgische horecaondernemingen in Vlaanderen gevestigd is. **Gezien het grote aandeel horecaondernemingen in Vlaanderen, gaat de focus in deze eindverhandeling uit naar de Vlaamse problematiek, nl Horeca Vlaanderen.**

Ook Horeca Vlaanderen is een breed begrip. Deze overkoepeling beslaat ook andere dan hotel, restaurant en café, nl recreatie, andere slaapaccommodaties als bed & breakfast zoals in de probleemstelling aangegeven. De keuze voor analyse richt zich in dit werk enkel op het pure hotel, restaurant en café tenzij anders aangegeven. Het is ook zeker niet de opzet om beleidsmaatregelen te formuleren in deze eindverhandeling. De nadruk blijft liggen op een analyse van de huidige Vlaamse situatie om daarna succesfactoren te onderscheiden die dienen om een overlevingsstrategie te formuleren voor de Vlaamse uitbaters van hotels, restaurants en cafés.

Allereerst wordt in dit werk een schets gegeven van de huidige Vlaamse economische situatie. Hierbij wordt de **financiële gezondheid van de Vlaamse horecaonderneming onderzocht om daarna een passende en bruikbare strategie te formuleren aan de hand van een aantal strategische en operationele succesfactoren**. Eén die de Vlaamse horecaondernemer in staat stelt om te anticiperen op de huidige economische situatie met al zijn regelgevingen.

3. Onderzoeksvraag

Uit bovenstaande probleemstelling is duidelijk dat er wel degelijk verschuivingen zullen plaatsvinden binnen het horecalandschap in Vlaanderen. Koude saneringen zullen zich opdringen en aanpassing van zowel overheid als de ondernemer zijn aan de orde om de sector nieuw leven in te blazen.

Het opzet van dit onderzoek is echter nagaan of hotel, restaurants en cafés in hun huidige vorm nog rendabel zijn. Winstgevendheid van de onderneming zal zeker verder worden aangetast gezien het algemene rookverbod en de verplichte invoering van het registratiesysteem.

- *Is een Vlaams hotel, café en restaurant nog financieel gezond in zijn huidig economisch landschap?*
- *Bestaat er een verschil in financieel gezondheid naargelang de omvang van Vlaamse horecaondernemingen gebaseerd op het aantal voltijdse equivalenten?*

Wanneer het Vlaamse hotel, café en restaurant niet meer rendabel blijkt te zijn, welk is dan een passende strategie voor de horeca-uitbater. Specifiek willen we een aantal succesfactoren aanreiken voor elke deelbranche die de ondernemer in staat stelt om te kunnen anticiperen op de huidige economische situatie.

- *Met welke strategische en operationele variabelen onderscheidt een Vlaams hotel, restaurant en café met een bepaalde graad van professionalisering zich ten opzichte van een niet professionele hotel, restaurant en café.*

4. Algemene methodologie

Deze eindverhandeling heeft tot doel **het beschrijven van enkele economische eigenschappen van de Vlaamse horeca**, met het oog op een passend antwoord te bieden om te kunnen overleven als horeca-uitbater. Eén antwoord dat de Vlaamse horecaondernemer in staat stelt om de huidige economische situatie in deze sector te kunnen vatten. Hieruit worden **succesfactoren gedistilleerd die de basis leggen voor een algemene strategie**, die op elk van de deelbranches van toepassing is. Deze strategie zal voortvloeien uit verschillende perspectieven rond de strategische succesfactoren binnen de horeca. Perspectieven van ondernemers, consultancybedrijven, vakorganisaties en banken komen hier aan bod. Deze worden zorgvuldig met elkaar vergeleken om zo mogelijke overlappingen en discrepanties te ontdekken.

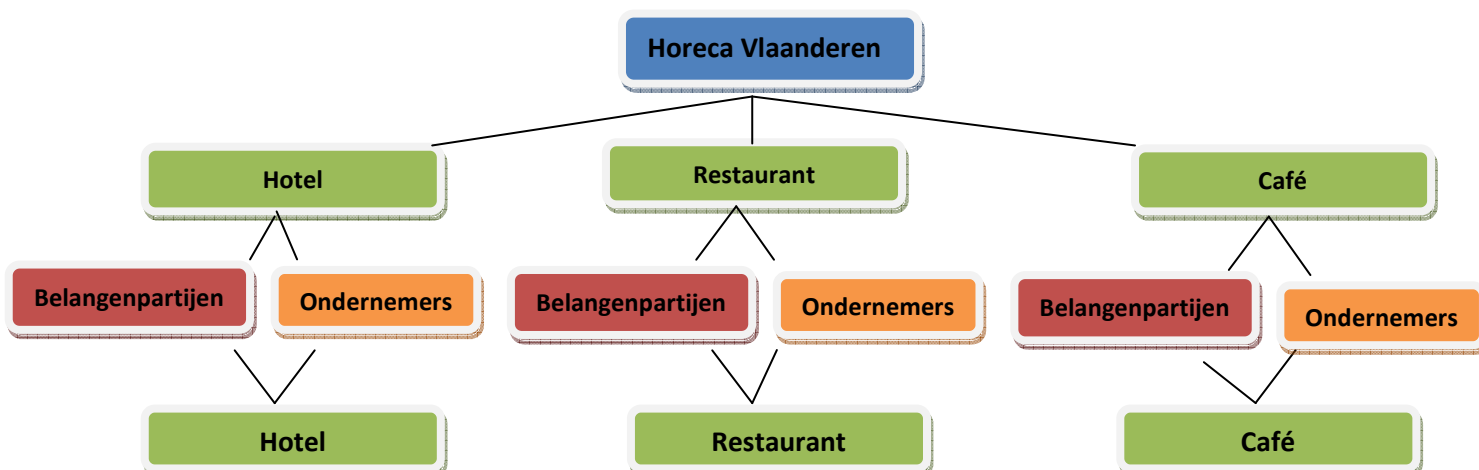
Het is ondertussen duidelijk dat deze eindverhandeling ressorteert onder **een correlatieve studie**. De opzet van dit onderzoek betreft het identificeren van bepaalde factoren die leiden tot een turbulente horecaomgeving. Deze factoren zijn ook terug te vinden in het theoretisch kader. Variabelen die volgens een eerste verkennende studie naar boven kwamen zijn oa. de belasting op toegevoegde waarde, verplichte registratie koop/verkoop, planning, personeelsbeleid, arbeidsuren en het algemeen rookverbod. Wanneer deze factoren beïnvloed worden door interne of externe veranderingen zal de algemene prestatie van een horecaonderneming wijzigen. *Sekaran, Uma & Bougie Roger (2009). Research Methods for Business: A Skill Building Approach. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.*

Om een zo correct mogelijk beeld te kunnen vormen van het Vlaams horecalandschap in 2012 is het zeker niet aan te raden een soort van labosetting op te zetten. In eerste instantie is het belangrijk om bepaalde aspecten waar te nemen **zonder enige tussenkomst**. Wanneer deze fase afgehandeld is wordt er gezocht naar passende succesfactoren waarbij enige interferentie misschien aan de orde is. Op basis van meerdere belangenpartijen per subsector, kan er aan de hand van diepte-interviews een passende strategie geformuleerd worden. Zo zal er in deze laatste fase van het onderzoek enige interferentie terug te vinden zijn.

Correlatieve studies vragen vaak om een **natuurlijke setting**, één die niet beïnvloed wordt door de onderzoeker. Om een overlevingsstrategie op te stellen is het van belang om enkel en alleen maar te werken met een veldstudie. Het heeft weinig nut om bepaalde variabelen te bevriezen of te verwijderen omdat het weinig realistisch is om deze variabelen niet op te nemen. Het verwijderen behoort namelijk niet tot de realiteit, de ondernemer is actief in een reële handelswereld. *Sekaran, Uma & Bougie Roger (2009). Research Methods for Business: A Skill Building Approach. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.*

In eerste instantie wordt een blik geworpen op **het Belgische horecalandschap** om daarna verder te gaan naar **het regionaal gebied Vlaanderen**. Hier wordt de sector in zijn geheel geanalyseerd. Belangrijk hierbij is een diepgaandere analyse **naar elke subsector**. Bij het uitwerken van een overlevingsstrategie wordt er dieper ingegaan op strategisch gekozen belangenpartijen per deelsector, een analyseren op individueel niveau. Wanneer deze analyse achter de rug is, aangevuld met informatie van alle andere belangenpartijen, kan er een strategie gedistilleerd worden die toepasbaar is voor elke groepstak binnen de Vlaamse horeca.

Schema 1: eenheid van analyse



Bron: eigen onderzoek

Voor de dataverzameling **op het niveau van de Belgische en Vlaamse horeca**, wordt er gebruikgemaakt van bestaande literatuur, vakpublicaties en krantenartikels maar ook bevestigingen bij andere belangrijke stakeholders zijn hier van belang, oa. bankiers en gespecialiseerde consultants. Om de **financiële situatie** te kunnen **duiden**, worden de jaarrekeningen van de Vlaamse horecaondernemingen gehanteerd, komende uit de database van de Belfirst. Aanvullend zullen interviews van personen binnen deze vakorganisaties hier on-the-field kennis aan bijdragen. Hiertoe behoren leden van Horeca Vlaanderen en Unizo maar ook accountants, consultants en bankiers die gespecialiseerd zijn in horecaondernemingen. Dit om de problematiek binnen het horecalandschap in verschillende perspectieven te kunnen belichten en een multidimensioneel karakter te geven. Aan de hand van dit proces wordt er getracht een antwoord te bieden op onze eerste deelvraag binnen dit eindwerk, of een Vlaams hotel, café en restaurant nog rendabel blijkt te zijn in hun huidige omgeving. Wanneer deze informatie éénmaal verzameld is en voor een eerste keer geanalyseerd is, gaan we **dieper in op de strategische succesfactoren** verdeeld onder de drie subsectoren. Deze analyse zal gevoerd worden door diepte interviews met de verschillende stakeholders en de ondernemers zelf. Deze informatie zal gebruikt worden om een antwoord te formuleren op onze tweede deelvraag. In deze gesprekken wordt na gegaan waar volgens de horeca-uitbaters de pijnpunten liggen voor elk subdomein, welke vooruitzichten er zijn en welk de mogelijke strategieën zijn om deze opportuniteiten te grijpen. Hierna worden de perspectieven van de ondernemers gekoppeld aan die van de andere stakeholders, zoals bankiers, leden van Horeca Vlaanderen, etc.

Tabel 2: dataverzameling per deelvraag

Dataverzameling	Deelvraag 1	Deelvraag 2
Financiële informatie	X	
Case analyse		X
Diepte-interviews stakeholders	X	X
Horecaondernemer		X
Literatuur	X	X

Bron: eigen onderzoek

5. Theoretisch kader

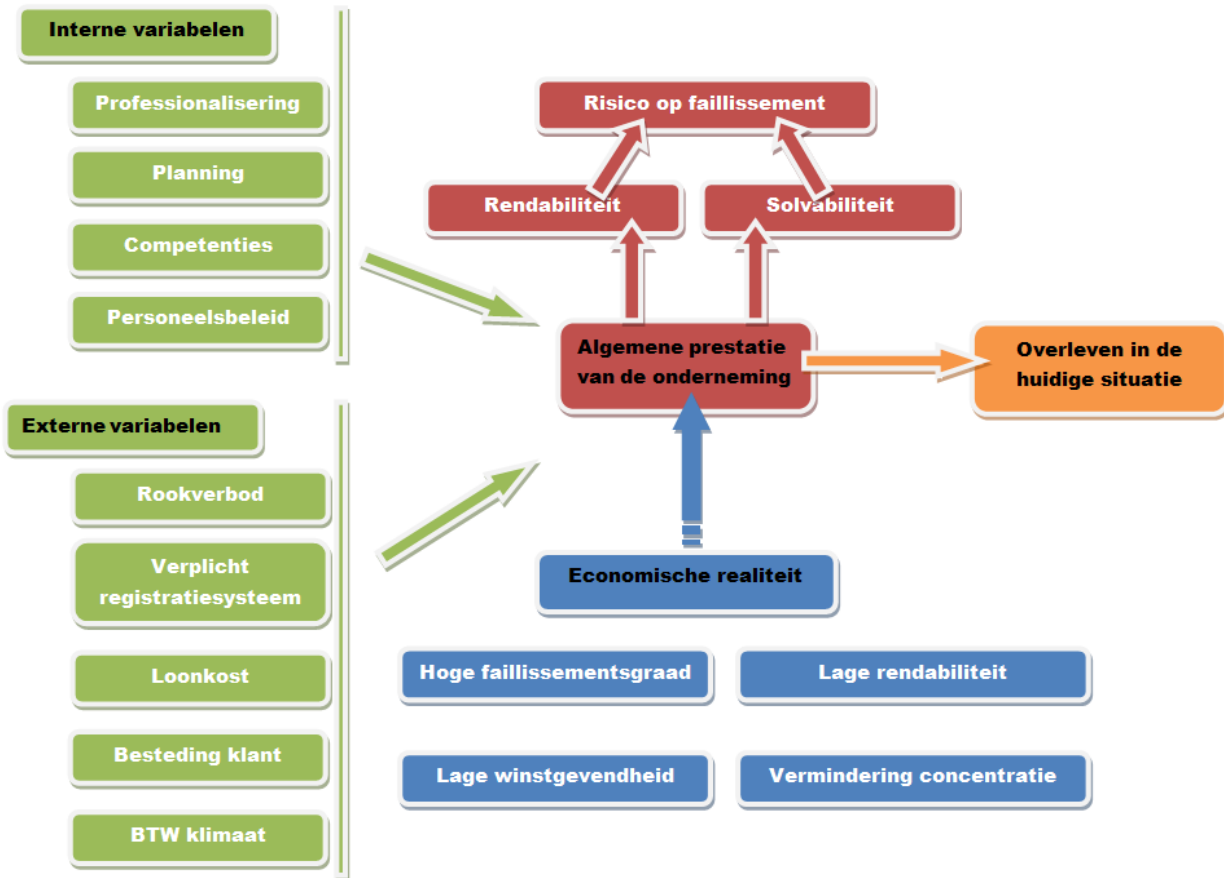
Na een eerste lezing, wat betreft de horecaproblematiek in Vlaanderen, bekomen we een eerste theoretisch kader dat duidelijkheid moet scheppen over de onderlinge relaties van variabelen die de algemene prestatie van een horecaonderneming beïnvloeden. Een eerste luik van variabelen valt onder **interne en externe variabelen** die de bedrijfsprestatie beïnvloeden. De mate van professionalisering van het management en hun bijhorende competenties hebben duidelijk hun impact op de prestaties van de onderneming. Het al dan niet ondernemen met kennis van zaken is hier een voorbeeld van. Ook een goede planning rond inkoop en personeel is cruciaal in een turbulente omgeving als deze. Het just-in-time principe is in deze sector geen vreemd gegeven. Het bepalen van het aantal personeelsleden dat men gaat inzetten op welk tijdstip is ook hier een voorbeeld van. Keuzes maken in voltijdse, deeltijdse en gelegenheidscontracten heeft ook zo zijn impact op de werking en de kosten van een horecaonderneming.

Niet alle variabelen heeft de ondernemer in zijn macht! Nieuwe regelgevingen vanuit de overheid kunnen de huidige manier van werken grondig door elkaar schudden. Het rookverbod dat sinds juli 2011 van kracht is, heeft bij vele horeca-uitbaters de omzet doen dalen en bracht ook heel wat kosten met zich mee. Het verplichte registratiesysteem dat in 2013 zijn intreden doet, vraagt ook een andere bedrijfsvoering van de uitbater. Hierdoor zullen niet-geregistreerde praktijken niet meer mogelijk zijn. Een algemeen hekelpunt voor de horeca is de hoge loonlast voor werknemers, ook de registratie hiervan is niet eenvoudig. Een laatste externe variabele, het btw-regime, is een niet-onbelangrijke variabele. Hierbij wordt deels de winstgevendheid van een horecaonderneming bepaald. Indien deze zou veranderen ten gunste van de ondernemer, zal ook hij meer overhouden na aftrek van belastingen.

De algemene prestatie van de horeca-uitbating wordt ook **gestuurd door de economische realiteit** waarin deze zich afspeelt. Een hogere algemene faillissementsgraad, als gevolg van een aanhoudende lagere winstgevendheid en lage rendabiliteit, doet de concentratie van horeca-etablisementen afnemen. Hierdoor zal het aantal uitbatingen per inwoner afnemen en kan er dus meer gependend worden per horecazaak. Belangrijk hierbij te vermelden is dat dit zeker niet impliceert dat de concurrentie tussen bestaande uitbaters afneemt.

Al deze variabelen hebben hun impact op het **faillissementsrisico** van een horecaonderneming. Diepte-interviews bij belangrijke stakeholders en horecaondernemers vormen de basis voor een passende en klare strategie voor zowel nieuwe als bestaande horeca-uitbaters, die hen in staat stelt om te kunnen overleven in deze economische realiteit.

Schema 2: theoretisch kader



Bron: eigen onderzoek

6. Horeca Vlaanderen – Algemeen

Een goede definitie is nodig om het begrip horeca in zijn juiste context te zien doorheen deze hele literatuurstudie. **Het begrip Horeca** is een bedrijfstak die alle eet- en drinkgelegenheden en hotels omvat. Het al omvattende woord is een lettergreepwoord, gevormd uit de woorden hotels, restaurants en cafés. Deze tak komt overeen met de classificatie NACE 55 en 56, die volgende activiteiten omvat: hotels en dergelijke accommodatie (551), vakantieverblijven en andere accommodatie voor kort verblijf (552), kampeerterreinen en kampeerauto- en caravanterreinen (553), overige accommodatie (559), restaurants en mobiele eetgelegenheden (561), catering en overige eetgelegenheden (562) en drinkgelegenheden (563). *FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie. (2013) Ondernemingen en zelfstandigen, Diensten. Opgevraagd op 25 februari, 2013, via http://economie.fgov.be/nl/ondernemingen/specifieke_domeinen/Diensten/*

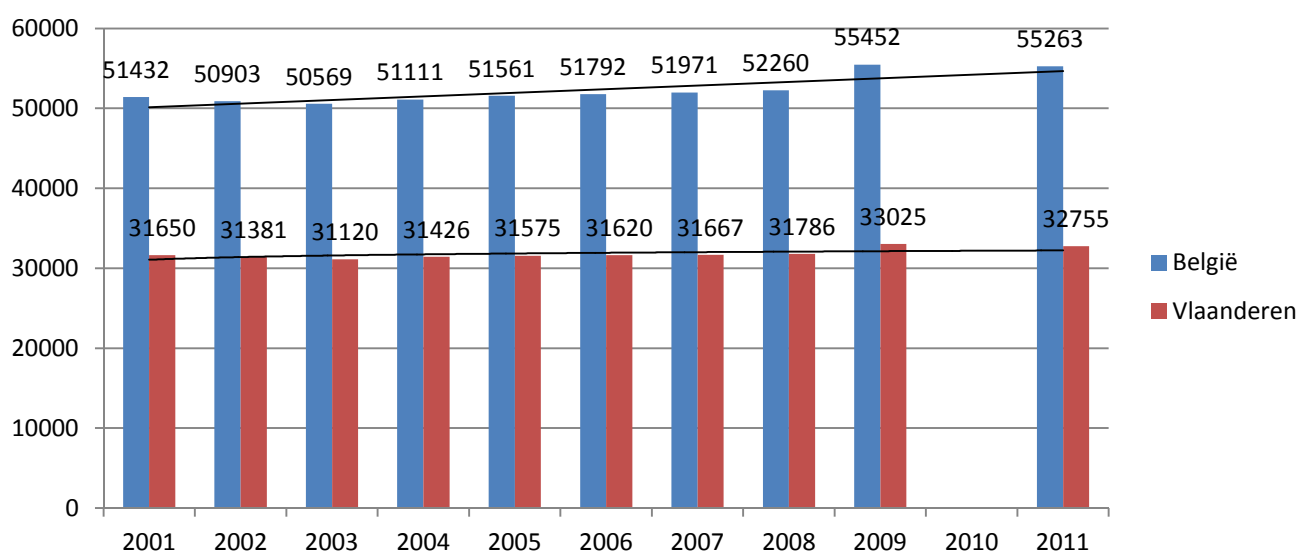
In België is er geen specifieke wet die de horeca behandelt. **Het handelsrecht** beslaat een groot aantal regels waarin de horecaondernemer valt te classificeren. Het wetboek van koophandel bepaalt de rechtsbetrekkingen tussen handelaars. Hierin wordt een opsomming gegeven waaruit blijkt dat de horecaondernemer daden van koophandel stelt. Het wetboek van koophandel stelt namelijk in Art. 2, *onder daden van koophandel verstaat de wet elke aankoop van voedingsmiddelen en koopwaren om die, al dan niet na bewerking of verwerking, weder te verkopen of om het gebruik ervan te verhuren*. Dit artikel bepaalt dat de horecaondernemer eet- en drankmiddelen aankoopt met het oog om deze weder te verkopen aan zijn cliënteel. *Ballon, L., Cuypers, D., Geinger, H., Heijerick, N., Stuyck, J., Torfs, N., Van Acker, C. (2008). Codex Economie verzameling van wetteksten voor economen. Brugge: die keure*

Dit onderzoek beperkt zich enkel tot de activiteiten hotels en dergelijke accommodatie (551), restaurants en mobiele eetgelegenheden (561) en drinkgelegenheden (563). Het gehele begrip is te omvangrijk om een gedetailleerde studie te voeren naar een mogelijk overlevingsstrategie binnen de Vlaamse horeca. We dringen **het begrip horeca terug tot zijn essentie hotel, restaurant en café**. Wanneer verder in deze verhandeling het begrip horeca gebruikt wordt, worden andere accommodaties uit deze sector buiten beschouwing gelaten tenzij anders wordt aangegeven. In zulke omstandigheden doelt dit onderzoek op de horeca in zijn brede zin. *FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie. (2013) Ondernemingen en zelfstandigen, Diensten. Opgevraagd op 25 februari, 2013, via <http://economie.fgov.be/>*

6.1 Omvang van de Vlaamse horeca

De omvang van het aantal horecaondernemingen zowel in België als in Vlaanderen heeft de afgelopen jaren een wisselvallig karakter gekend. Deze evolutie wordt weergegeven in grafiek 2. Anders dan de bovenstaande definitie van het begrip horeca is hier de horeca in brede zin van toepassing. Het betreft hier alle subondernemingen binnen het horecalandschap. **Algemeen is er een lichte stijging waar te nemen in het aantal horecaondernemingen in België tussen 2001 en 2009**, namelijk een stijging van 7.8%. Waarna de omvang van het aantal Belgische horecaondernemingen afneemt in de daarop volgende jaren. Deze trend zet zich ook door op regionaal niveau. In Vlaanderen is een minder uitgesproken stijging merkbaar in diezelfde tijdsspanne, namelijk een stijging van 4.3% (Houben, 2010).

Grafiek 2: verloop van het aantal horecaondernemingen **in brede zin** tussen 2001-2011

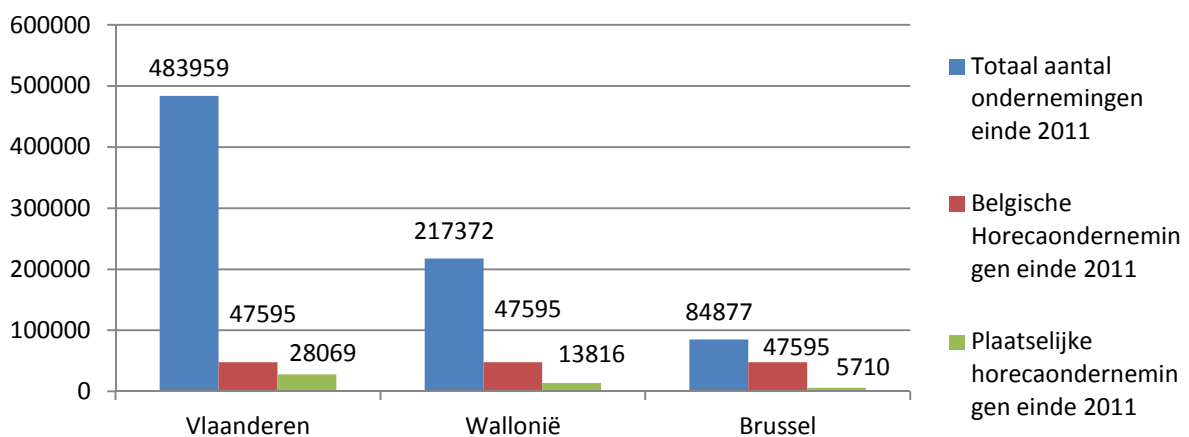


Bron: aanvulling op werk van Houben G.- Horeca doorgelicht in een Euregionaal perspectief – Guidea

De resultaten van een verdere analyse van de Belgische horeca worden gerapporteerd in grafiek 3. Voor deze beschrijving wordt teruggegrepen naar de enge definitie van horeca. Deze cijfers kunnen in geen geval vergeleken worden met grafiek 2. Volgens de gegevens van FOD Economie beslaat het federaal niveau **België in 2011 786.208 ondernemingen**, waarvan er zich 483.959 ondernemingen in Vlaanderen zijn gevestigd. Deze 786.208 ondernemingen beslaan op hun beurt 47.595 horecaondernemingen bestaande uit hotels, restaurants en cafés over heel België, goed voor zo'n 6%.

Een verdere uitsplitsing naar het **Vlaamse niveau telt 28.069 horecaondernemingen** in een totaal van 483.959 Vlaamse ondernemingen. Het aandeel Vlaamse horecaondernemingen binnen het totaal van Vlaamse ondernemingen bedraagt hierbij 5.79%. Wat van groter belang is, is de verhouding van het aantal horecaondernemingen per gewest. Vlaanderen telt op zijn beurt 28.069 horecaondernemingen, 59% van het aantal horecaondernemingen in enge zin voor België. Het Waals gewest neemt dan 13.816 horeca-etablisementen voor zijn rekening, goed voor 29% waar Brussel op zijn beurt de overige 12% voor zijn rekening neemt. Dit toont aan dat Vlaanderen rijkelijk gevuld is met horeca-uitbatingen. Bijgevolg zal **het invoeren van bepaalde maatregelen zich voornamelijk manifesteren in Vlaanderen** gezien het overwicht aan horecaondernemingen in Vlaanderen.

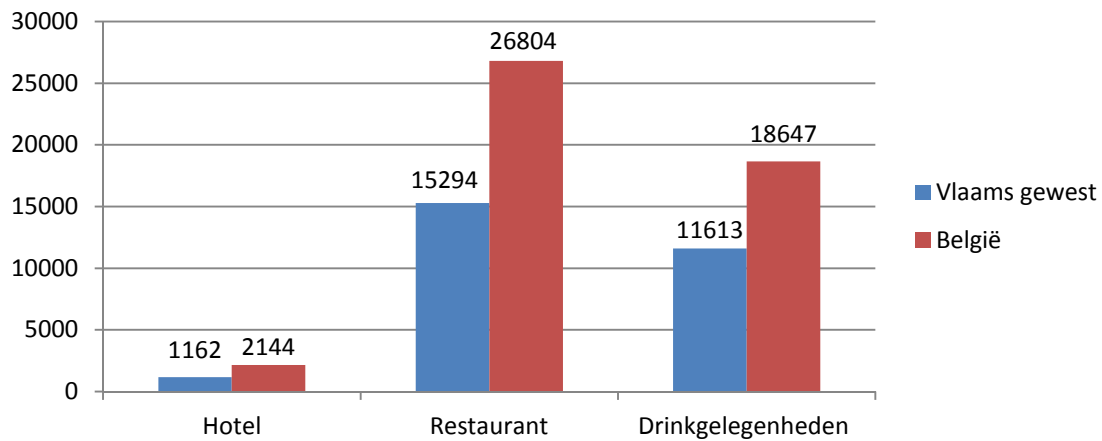
Grafiek 3: vergelijking van het aantal horecaondernemingen **in enge zin** voor 2011 naar gewest



Bron: Guidea Database - Handelsinformatiekantoor Graydon Belgium NV

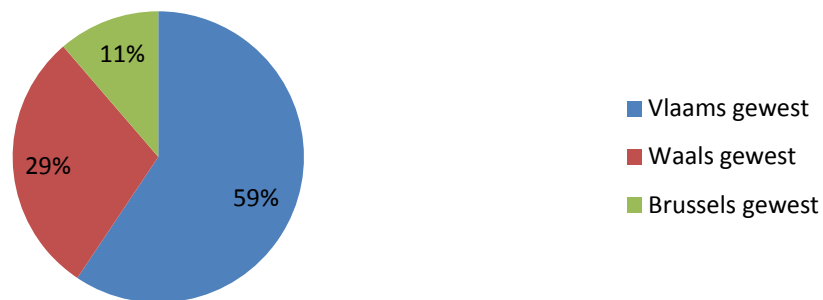
Belangrijk om te vermelden voor verdere analyse is de afbakening van de Vlaamse horeca in deze eindverhandeling. Dit onderzoek gaat terug naar de basis, namelijk hotel, restaurant en café. Andere definities zijn mogelijk wanneer dit vermeld wordt. De onderstaande grafiek geeft duidelijk de verdeling weer van het aantal hotels, restaurants en cafés. **De restaurant sector, met zijn 15.294 Vlaamse restaurants**, is de meest actieve subsector in zowel Vlaanderen als in België. In 2011 is ook meer dan 50% van de restaurants gevestigd in Vlaanderen. **Vlaamse drinkgelegenheden volgen met een 11.613 ondernemingen**, goed voor zo'n 62% van het aantal drinkgelegenheden in België. Als laatste subsector, **de hotelsector met 1.162 hotels in Vlaanderen**, ook beduidend meer dan 50% van de hotels in België.

Grafiek 4: verdeling van het aantal **Vlaamse horecaondernemingen** in 2011 naar deelsector



Bron: Guidea Database - Handelsinformatiekantoor Graydon Belgium NV

Grafiek 5: verdeling van het totaal aantal Horecaondernemingen in 2011 naar gewest



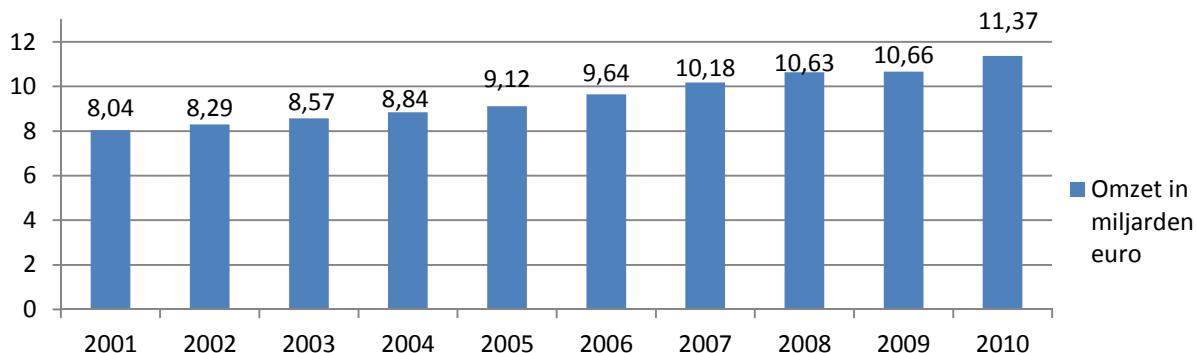
Bron: Guidea Database - Handelsinformatiekantoor Graydon Belgium NV

6.2 Omzet van de Vlaamse horeca

Een andere indicator om de omvang van de horecasector te schetsen is **de omzet in miljarden euro's**. Onderstaande grafiek beslaat opnieuw de horeca in brede zin.

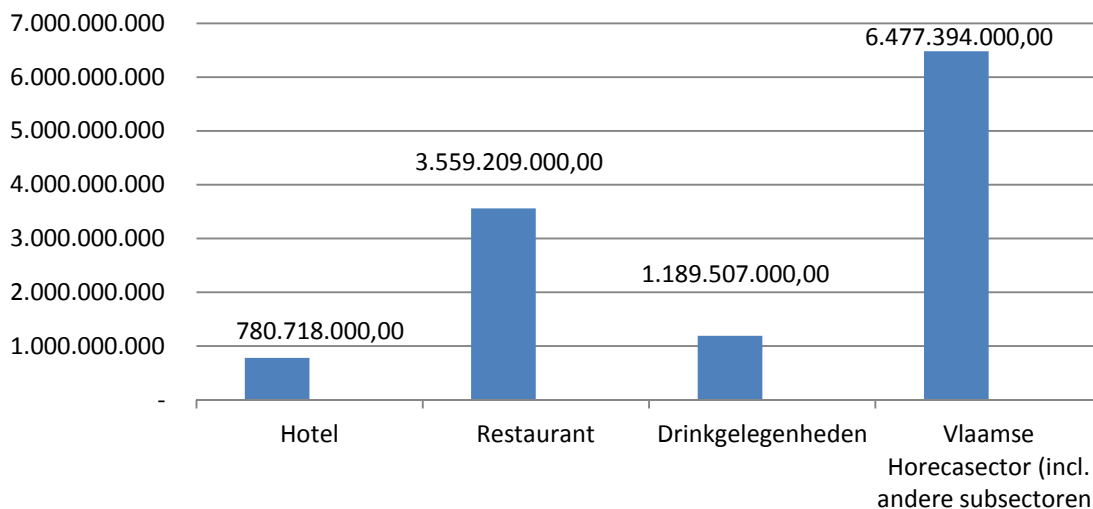
In geen enkel jaar is een daling in omzet merkbaar, dat in tegenstelling tot de afname in het aantal horecaondernemingen eerder besproken in grafiek 2. Een relatieve stijging van 41.4% is waar te nemen in een periode van 2001-2010 (Houben, 2010)

Grafiek 6: totale horecaomzet in brede zin in **België** tussen 2001-2008



Bron: aanvulling op werk van Houben G.- Horeca doorgelicht in een Euregionaal perspectief – Guidea

Grafiek 7: omzetverdeling in **Vlaamse horeca** per subsector in 2010



Bron: Guidea Database - FOD Economie ADSEI

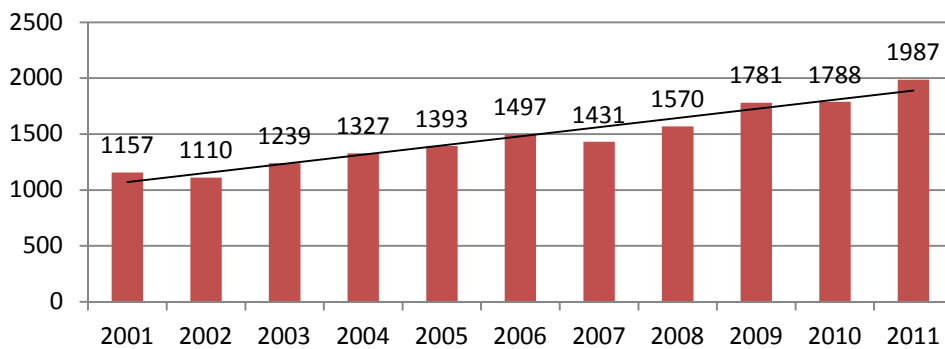
Restaurants nemen het grootste deel voor hun rekening binnen de Vlaamse Horeca. Een andere indicator die deze stelling bevestigt is de omzet per subsector. Zoals grafiek 7 aangeeft neemt de restaurantbranche de leiding binnen de horeca. Met een omzet van 3.559.209.000 euro in 2010 vertegenwoordigen zij 55% in de totale horecaomzet van Vlaanderen. Met uitzondering worden in deze berekening wel alle andere subsectoren opgenomen om de totale horecaomzet te bepalen. Ook in diezelfde grafiek wordt bevestigd dat de hotelsector maar een bescheiden aandeel heeft in het hele Vlaamse horecalandschap.

6.3 Verloop binnen de Vlaamse horeca

Nu de omvang van zowel de Vlaamse als Belgische horeca duidelijk besproken is, is het ook nuttig om het verloop in dit horecalandschap te belichten. Belangrijke indicatoren hierbij zijn het aantal faillissementen, stopzettingen en oprichtingen.

Grafiek 8 geeft duidelijk aan dat **het aantal Belgische horecafaillissementen blijft stijgen**. In een periode van 2001-2011 zijn er meer dan 71.7% meer faillissementen binnen de horeca in brede zin. Deze cijfers zijn niet onverwacht gezien de uitspraken bij grafiek 2 waar een geringe toename in het aantal horecaondernemingen merkbaar is. Toch impliceert dit dat er elk jaar ook weer een groot aantal nieuwe ondernemingen in het horecalandschap worden opgericht (Houben, 2010).

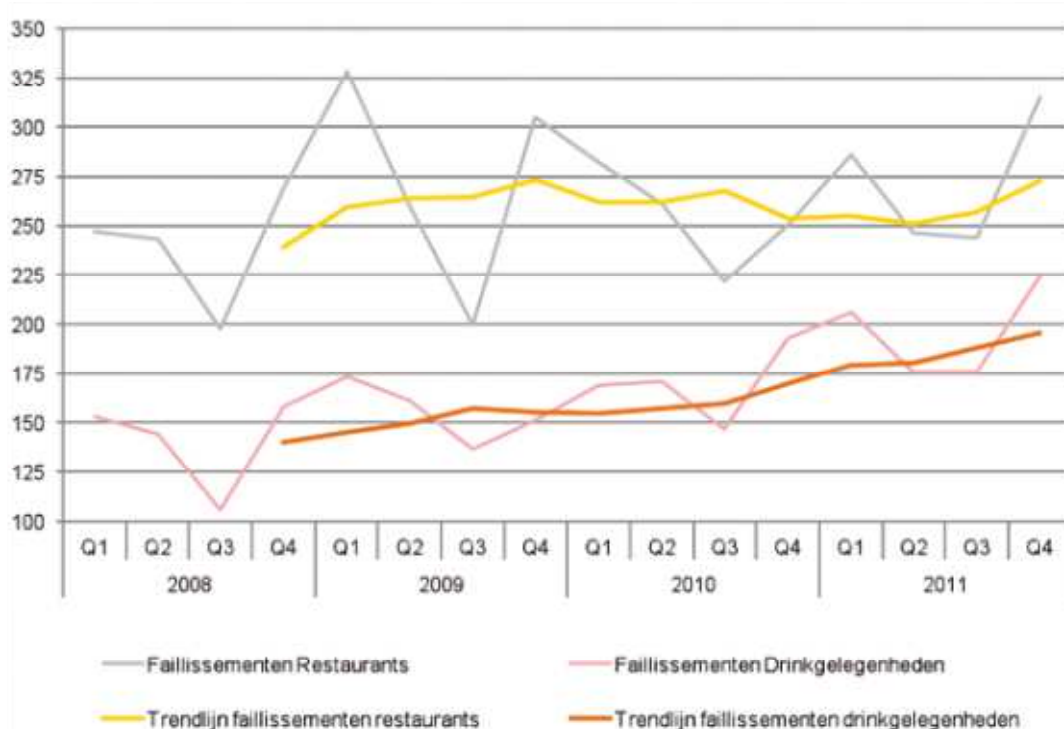
Grafiek 8: verloop faillissementen van horecaondernemingen **in brede zin** tussen 2001-2011



Bron: aanvulling op werk van Houben G.- Horeca doorgelicht in een Euregionaal perspectief – Guidea

In figuur 1 wordt **een faillissementstrend weergegeven tussen 2008 en 2011, verdeeld per kwartaal**. Opvallend is de continue stijging sinds 2008 van het aantal faillissementen bij drankgelegenheden. Bij restaurants daarentegen is er een stijging waar te nemen van 2008 tot 2009, gevolgd door een lichte afname in 2010, om daarna in 2011 terug te stijgen tot het niveau van 2009. Typierend is het hoge aantal faillissementen in het eerste en vierde kwartaal. Tijdens de zomermaanden, het derde kwartaal, nemen het aantal faillissementen af. In 2011 konden we deze zomertrend niet terugvinden. Het aantal faillissementen, vooral dan bij drankgelegenheden, bleef op hetzelfde niveau als het tweede kwartaal. *Horeca Vlaanderen, (2012)*. Stijging van het aantal faillissementen in 2011 het grootst bij kleine drankgelegenheden. *[Elektronische versie]. HorecaKrant Horeca Vlaanderen, nr 36, pagina 2*

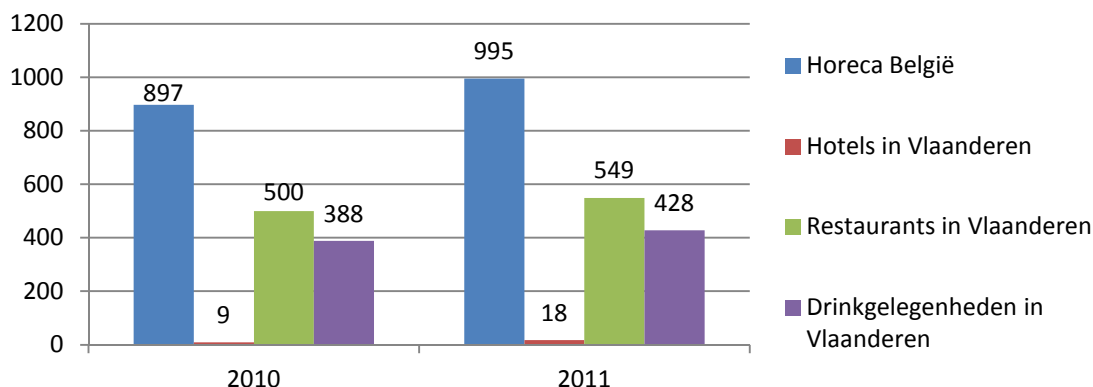
Figuur 1: faillissementstrend per kwartaal naar deelsector in een periode 2008-2011



Bron: FOD Economie ADSEI bewerking door Guidea

Onderstaande grafiek 9 beperkt zich tot horeca in zijn enge zin. Een algemene trend die naar boven komt en ook al bevestigd werd voor de horeca in brede zin, is de toename van het aantal faillissementen in deze sector. Hierbij neemt het aantal faillissementen toe met 11% in de Belgische Horecasector. Een gelijkaardige toename is ook terug te vinden op Vlaams niveau. Naar gewest kunnen we stellen dat **vijf op tien van de faillissementen in Vlaanderen plaatsvonden**. In vergelijking tot Wallonië en Brussel waar respectievelijk drie op tien en twee op tien faillissementen plaatsvonden. *Horeca Vlaanderen, (2012)*. Stijging van het aantal faillissementen in 2011 het grootst bij kleine drankgelegenheden [*Elektronische versie*]. *HorecaKrant Horeca Vlaanderen, nr 36, pagina 2*

Grafiek 9: horecafaillissementen in **enge zin** tussen 2010 en 2011 per deelsector



Bron: Guidea Database - FOD Economie ADSEI

Enkel in de **hotelbranche**, zoals weergegeven in grafiek 9, meten we een drastische stijging in het aantal faillissementen. Waar in 2010 nog 9 faillissementen plaatsvonden, nam dit aantal in 2011 toe tot 18, een stijging van 100%. Waar **drinkgelegenheden** het Belgische gemiddelde volgen met 10.3%, scoren hier de **restaurants** het beste. In deze branche is een stijging terug te vinden van het aantal faillissementen van 9.8%. Deze cijfers worden nogmaals bevestigd in verschillende perspublicaties. Uit een publicatie van FOD Economie op 15 juni 2012 bleek dat in de eerste 5 maanden van 2012 al zo'n 886 horeca-etablisementen in België failliet verklaard werden. In vergelijking met de eerste 5 maanden van 2011 zien we hier een stijging van 8.2%. *FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie (2011). Persbericht Mei 2012: 863 faillissementen [Elektronische versie]. Opgevraagd op 19 juli, 2012, via <http://economie.fgov.be/nl/>*

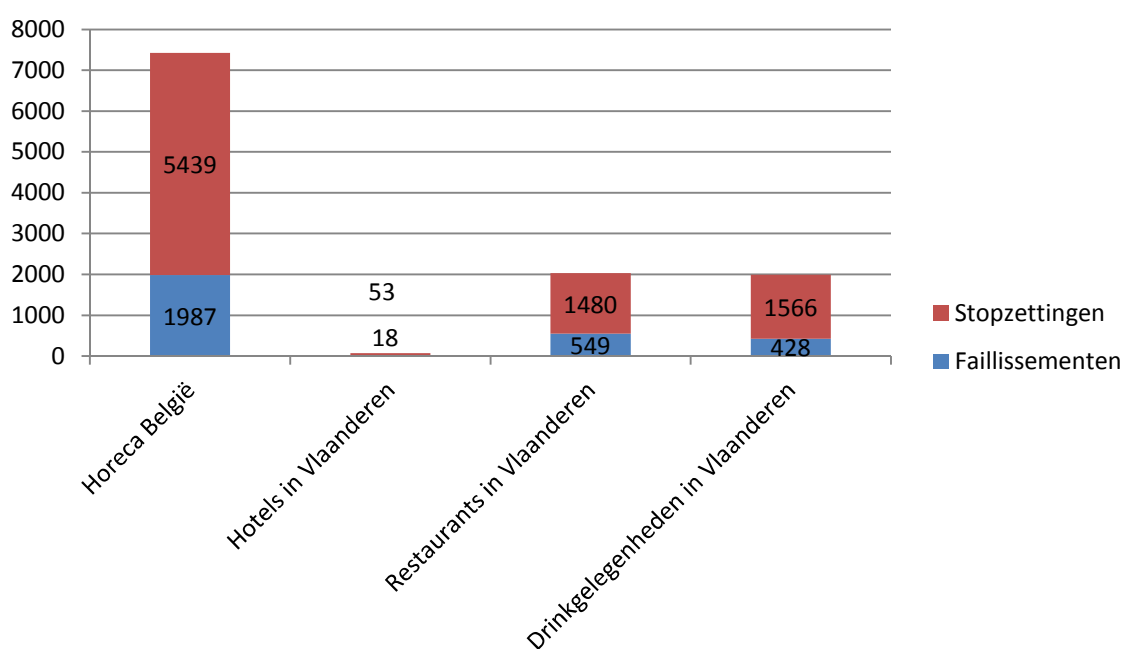
Ook in een krantenartikel van De Morgen was te lezen dat de **horeca koploper** was wat betreffende het aantal faillissementen in 2011. Met 1.987 faillissementen stond het op nummer 1 wat betreft gedwongen sluitingen in België. In datzelfde artikel is te lezen dat respectievelijk 2,4% van horecaondernemingen niet één jaar zijn bedrijfsuitvoering kon volhouden en liefst 51,4 % kon dit geen vijf jaar. In vergelijking met andere sectoren liggen deze cijfers zeer hoog. In de handelssector spreken hier over 1% die de beoefening geen jaar volhielden en 37,2% van wie zijn deuren moest sluiten binnen de eerste 5 jaar. *Belga. (2012, 26 maart). Snelste faillissementen in horecasector. DeMorgen. Opgevraagd op 26 maart, 2012, via <http://www.demorgen.be>*

Grafiek 10 combineert stopzettingen en faillissementen in 2011 per subsector. Onder stopzetting wordt verstaan, het vrijwillig beëindigen van de ondernemingsactiviteit. Ook hier komen **een groot aantal stopzettingen bij restaurants en cafés naar boven**. Niet vreemd gegeven deze subsectoren ook de twee grootste peilers zijn van de horecasector. Het aantal vrijwillige sluitingen voor

restaurants bedraagt 27.2% van het aantal stopzettingen in het Belgische horecalandschap. Hieropvolgend bedraagt het aantal sluitingen voor drinkgelegenheden 28.7%, dat nog steeds mijlen ver boven de **deelbranche hotel** uitsteekt. Deze branche is maar aansprakelijk voor nog 1% van het totaal aantal stopzettingen in België.

Een ander duidelijk fenomeen dat merkbaar is binnen de Vlaamse horeca is het **overstijgen van het aantal vrijwillige stopzettingen t.o.v. de gedwongen stopzettingen**, zowel voor de horeca in het algemeen als voor elke subsector. Vrijwillige stopzettingen primeren binnen de cafébranche.

Grafiek 10: stopzettingen en faillissementen in 2011

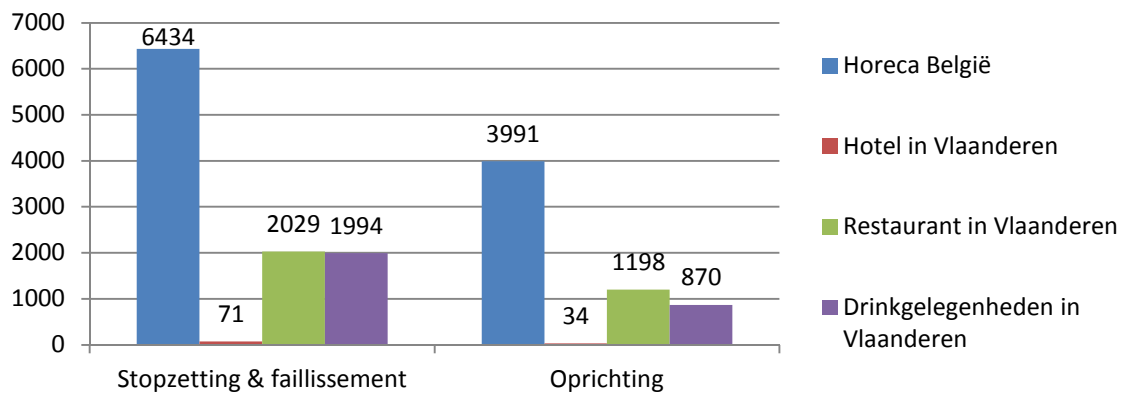


Bron: Guidea Database - FOD Economie ADSEI

Bij een combinatie van het aantal stopzettingen, faillissementen en oprichtingen voor het jaar 2011, ontstaat er waardevolle informatie die meer inzicht geeft in **het verloop van het aantal horecaondernemingen in Vlaanderen**. Een eerste algemene conclusie uit onderstaande grafiek 11 is de afname in het aantal horecaondernemingen in België. Waar er in 2011 nog 3.991 nieuwe horeca-etablisementen hun deuren openen, moesten ook 6.434 horecaondernemingen hun deuren sluiten. Een netto afname in 2011 van 2.443 ondernemingen in Belgische context. De terugloop is het meest uitgesproken in de branche van de drinkgelegenheden. Waar nog 870 nieuwe etablisementen konden worden opgetekend, maar waar in datzelfde jaar ook 1994 ondernemingen de boeken moesten sluiten. Een netto afname van 1124 drinketablisementen. Het wordt steeds duidelijker dat de horecasector in Vlaanderen een krimpende sector dreigt te worden. De **hoge concurrentie als gevolg**

van de enorm hoge concentratie aan drinkgelegenheden is de voornaamste reden voor deze enorme terugslag volgens Prof. G. Houben in zijn studie over de doorlichting van de horeca in een Euregionaal perspectief (Houben, 2010).

Grafiek 11: vergelijking in stopzetting/faillissementen en oprichting van horecaondernemingen in 2011



Bron: Guidea Database - FOD Economie ADSEI

7. Het Vlaamse horecalandschap - Vandaag

7.1 Financiële ratio's Vlaamse horecaondernemingen

De financieel-economische toestand van de Vlaamse horecaonderneming wordt geanalyseerd op basis van verschillende ratio's. Ook hier wordt **horeca gedefinieerd in de brede zin**. Deze zijn gebaseerd op gegevens uit de jaarrekeningen van de ondernemingen. De financiële gegevens slaan enkel op vennootschappen en dus niet op éénmanszaken. **Nochtans bestaat de Vlaamse horeca voornamelijk uit éénmanszaken**. Volgens de gegevens van het kenniscentrum Guidea telde Vlaanderen 15.860 éénmanszaken binnen het horecalandschap, goed voor zo'n 48.3%. Het is belangrijk om mee te geven dat het voorbarig zou zijn om deze gegevens eng te interpreteren gezien de omvang van het aantal éénmanszaken. Deze cijfers kunnen wel degelijk dienen als indicator om eventuele financiële knelpunten binnen de horeca aan het licht te brengen. *Guideadatabase, 2012*.

De ratio's die gebruikt worden om het financiële aspect te duiden zijn **productiviteit** (bruto toegevoegde waarde in verhouding tot de personeelskosten), de **nettorendabiliteit van het eigen vermogen na belastingen**, de **solvabiliteit**, de **graad van financiële onafhankelijkheid**, de **dekking van het vreemd vermogen door de cashflow** en de **liquiditeit**. *Unizo, Graydon (2011). De financieel-economische gezondheid van de Vlaamse KMO in beeld [Elektronische versie]*. Het KMO-Rapport Vlaanderen, editie 2010, 18-35

Vergelijking van andere financiële indicatoren zoals leverancierskrediet, klantenkrediet, en eigen vermogen met andere sectoren, geven louter een beeld over de positie van de horeca binnen het gehele ondernemingslandschap in Vlaanderen.

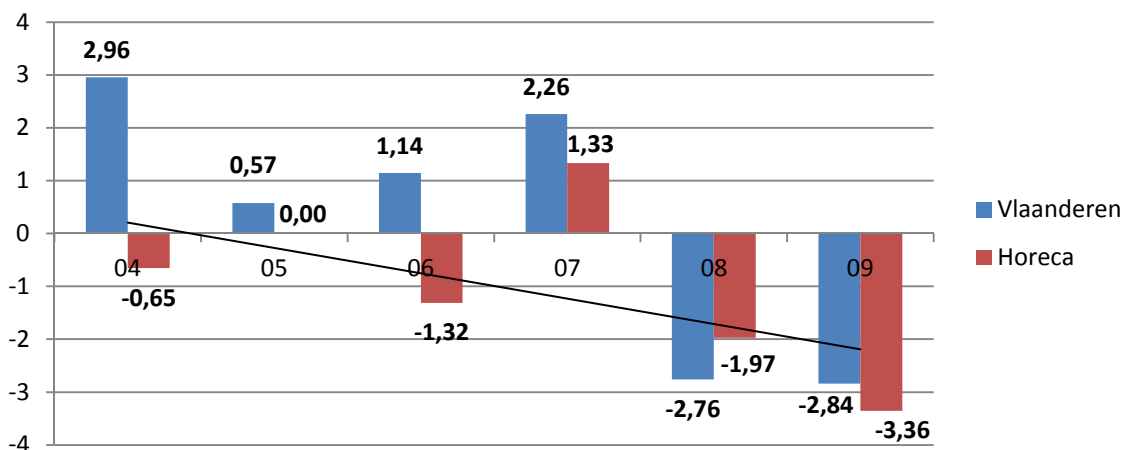
De verkregen ratio's worden telkens weergegeven op basis van hun mediaanwaarden in plaats van gemiddelde waarden om zo de centrale tendens te kunnen weergeven zonder dat er vertekening optreedt, veroorzaakt door mogelijke uitzonderlijke en individuele extreme waarden.

7.1.1 Productiviteit

De ratio **bruto toegevoegde waarde in verhouding tot de personeelskosten** geeft weer in welke mate de bruto toegevoegde waarde de personeelskosten overtreft en is een maatstaf voor de productiviteit van een onderneming. Als de ratio kleiner is dan 100% betekent dit dat de toegevoegde waarde niet toereikend is om de gemaakte personeelskosten te kunnen dekken.

De horeca kampt duidelijk met **een negatieve productiviteit doorheen de jaren 2004-2009**. De toegevoegde waarde bleek ondanks het negatieve verloop steeds toereikend te zijn om de personeelskosten in de sector te dekken. Zo zal de productiviteitsratio nooit onder 100% zakken. Tussen 2004 en 2006 is deze evolutie het meest uitgesproken, de productiviteit neemt hier zelfs een invers verloop aan t.o.v. het Vlaams gemiddelde. Enkel en alleen in 2007 kende de horeca een opflakking met een positieve verandering in de productiviteit. Waar in 2008 de toegevoegde waarde voor de Vlaamse horecaondernemingen nog relatief beter scoorde dan het gemiddelde, neemt in 2009 de productiviteit opnieuw een duik naar een dieptepunt van -3.36%. Ondanks dat de toegevoegde waarden toereikend is doorheen de jaren, blijft de horeca kampen met een afnemende productiviteit die in 2009 nog maar 144% bedraagt. In 2000 bedroeg deze nog 166% (*Unizo & Graydon, 2011*).

Grafiek 12: procentuele productiviteit veranderingen tussen 2004-2009 met 2003 als basisjaar



Bron: eigen verwerking van Unizo (2011). De financieel-economische gezondheid van de Vlaamse KMO in beeld

7.1.2 Netto rendabiliteit van het eigen vermogen na belastingen

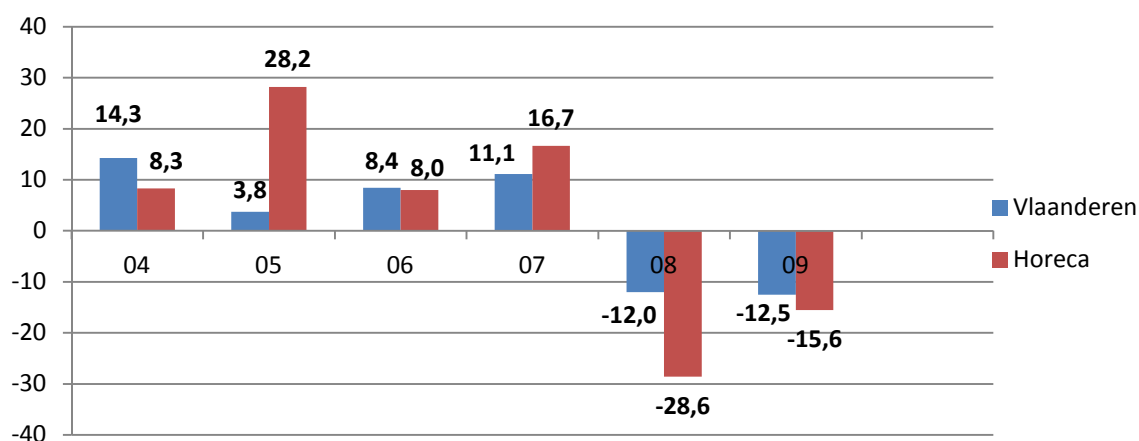
De nettorendabiliteit van het eigen vermogen na belastingen geeft weer hoeveel rendement een onderneming genereert in verhouding tot het ingezette eigen vermogen. Het is een graadmeter die **het rendement van de geïnvesteerde middelen** meet.

Hoe hoger de nettorendabiliteit, hoe meer de geïnvesteerde middelen opbrengen. De nettorendabiliteit van een bedrijf wordt best vergeleken met andere bedrijven in eenzelfde sector aangezien deze sterk kunnen verschillen omwille van de aard van de sector (*Unizo & Graydon, 2011*).

In de eerste jaren 2004-2007 evolueerde de nettorendabiliteit in positieve zin en was de horeca een sector waar de geïnvesteerde middelen aangroeiende rendementen opleverden, met 2005 als top jaar. Deze conclusie nam een duik **vanaf 2008 waar de nettorendabiliteit steeds bleef afnemen**.

De reële cijfers liegen er ook niet om. De horecasector eindigt met zijn gemiddelde mediaan van 4.7% aan rendement op een laatste plaats. Op een voorlaatste plaats vinden we de Agro, bosbouw en visserij industrie terug met een gemiddeld rendement van 4.9%. Waar deze in 2000 nog 5.8% bedroeg is dit rendement ook gedaald tot 3.8% in 2009. In vergelijking met andere sectoren als communicatie & IT en andere dienstverlenende sectoren, waar rendementen worden behaald van gemiddeld 10% à 12% en er sprake is van groeirendementen doorheen de jaren 2000-2009, zijn deze afnemende rendementen binnen de horecasector zeer verontrustend (*Unizo & Graydon, 2011*).

Grafiek 13: procentuele verandering in de netto-rendabiliteit tussen 2004-2009 met 2003 als basisjaar



Bron: eigen verwerking van Unizo (2011). De financieel-economische gezondheid van de Vlaamse KMO in beeld

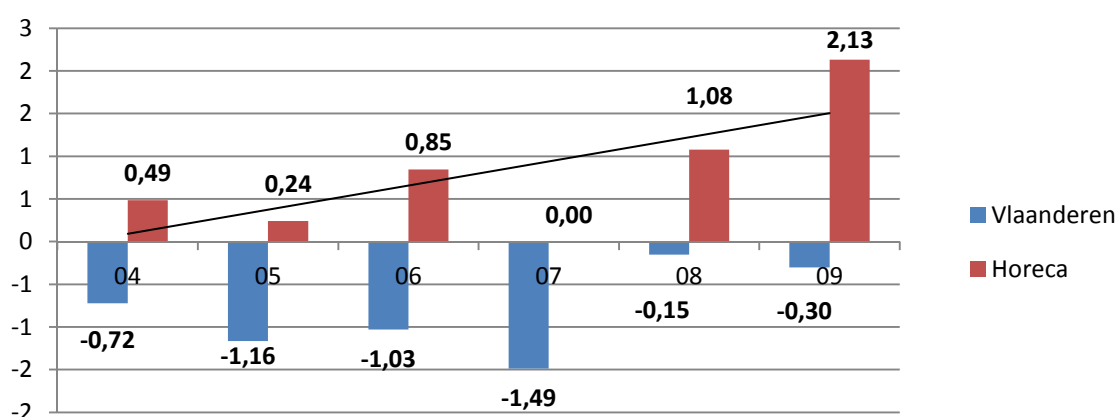
7.1.3 Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft het vermogen van een onderneming weer om zowel **kortlopende als langlopende schulden af te lossen via het eigen vermogen**. Het is met andere woorden de omvang van de buffer (eigen vermogen) in het totaal van de passiva. Hoe groter de buffer hoe meer een onderneming solvabel is en zal kunnen voldoen aan het aflossen van zowel kort- als langlopende schulden. De solvabiliteitsgraad kan het best vergeleken worden tussen bedrijven in eenzelfde sector gezien tussen verschillende sectoren grote verschillen kunnen optreden. Wat geldt als een goed solvabiliteitscijfer in een sector kan voor een andere sector gelden als een slecht solvabiliteitscijfer en omgekeerd (*Unizo & Graydon, 2011*).

Horecaondernemingen behoren tot diegene met een hoge buffer in vergelijking met andere sectoren. Hun solvabiliteitsratio is **doorheen de jaren 2004-2009 steeds toegenomen**. Dit wapent horeca-uitbaters tegen de mogelijkheid om hun schulden terug te betalen. Zelfs wanneer de Vlaamse economie negatieve solvabiliteitsratio's aanneemt scoort de horeca steeds positief (*Unizo & Graydon, 2011*).

Ook de reële cijfers spreken deze evolutie niet tegen. Met een gemiddelde mediaanwaarde van 83.03% staat de horecaonderneming op nummer 1 wat betreft de aflossingscapaciteit van zijn of haar schulden. Reden hiervoor kan de schaarste aan vreemd vermogen zijn door de terughoudendheid van externe financierders. In vergelijking met de communicatie & IT sector, die zeer goed scoorde op de bovenstaande netto-rendabiliteitsratio, zal deze slechts een gemiddelde halen van 64.3% (*Unizo & Graydon, 2011*).

Grafiek 14: procentuele verandering in solvabiliteit tussen 2004-2009 met 2003 als basisjaar



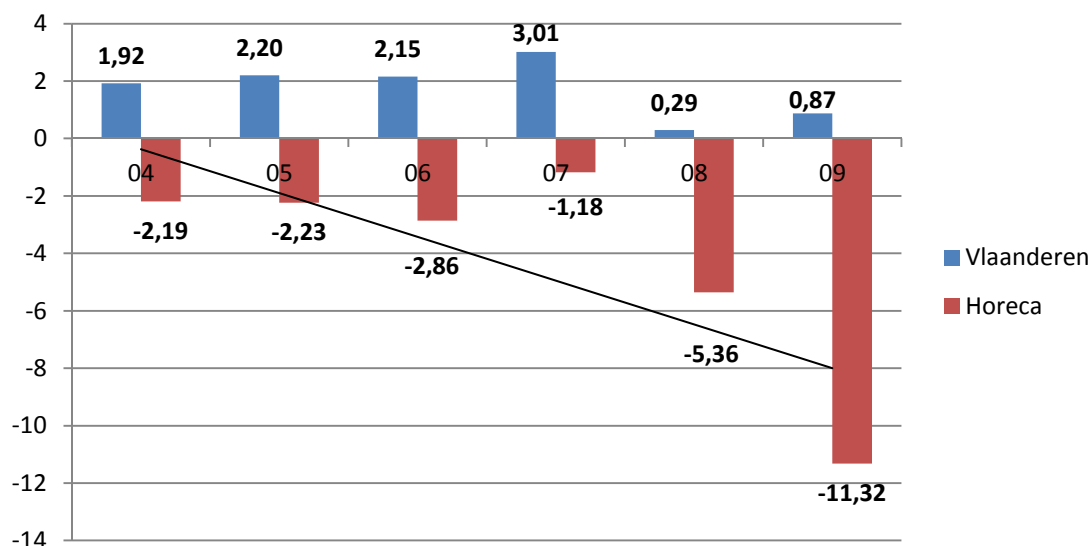
Bron: eigen verwerking van Unizo (2011). De financieel-economische gezondheid van de Vlaamse KMO in beeld

7.1.4 Graad van financiële onafhankelijkheid

De algemene graad van financiële onafhankelijkheid geeft een aanduiding van **de mate waarin een onderneming zich mee met eigen vermogen - en dus minder met vreemd vermogen - financiert**. Een hoge graad van financiële onafhankelijkheid wijst op een lage schuldgraad en omgekeerd. Hoe lager de financiële onafhankelijkheid, hoe meer schulden, hoe meer vaste betalingsverplichtingen omwille van schuldaflossingen, hoe meer interesten betaald moeten worden en dus hoe groter het financiële risico dat deze verplichtingen niet kunnen nagekomen worden (*Unizo & Graydon, 2011*).

Ook deze financiële ratio scoort niet positief voor de horecaonderneming. Waar de Vlaamse mediaan steeds toeneemt en de doorsnee Vlaamse onderneming steeds meer afhankelijk wordt, **zal de horecaonderneming steeds meer afhankelijk worden**. In de laatste twee jaren, 2008-2009, neemt deze afhankelijkheid enorm toe. Met stijgingen van 11.32% in 2009. De hoogste graad van financiële onafhankelijkheid in 2009 vinden we bij de sectoren communicatie & IT (39%), ICT en elektronica (38,8%) en metaal (36,6%). In datzelfde jaar bedraagt de financiële onafhankelijkheid voor de horecaonderneming 14.1%. De horecaonderneming financiert zich dus voornamelijk met vreemd vermogen (*Unizo & Graydon, 2011*).

Grafiek 15: procentuele verandering in de graad van financiële onafhankelijkheid tussen 2004-2009 met 2003 als basisjaar



Bron: eigen verwerking van Unizo (2011). De financieel-economische gezondheid van de Vlaamse KMO in beeld

7.1.5 Dekking vreemd vermogen door cashflow

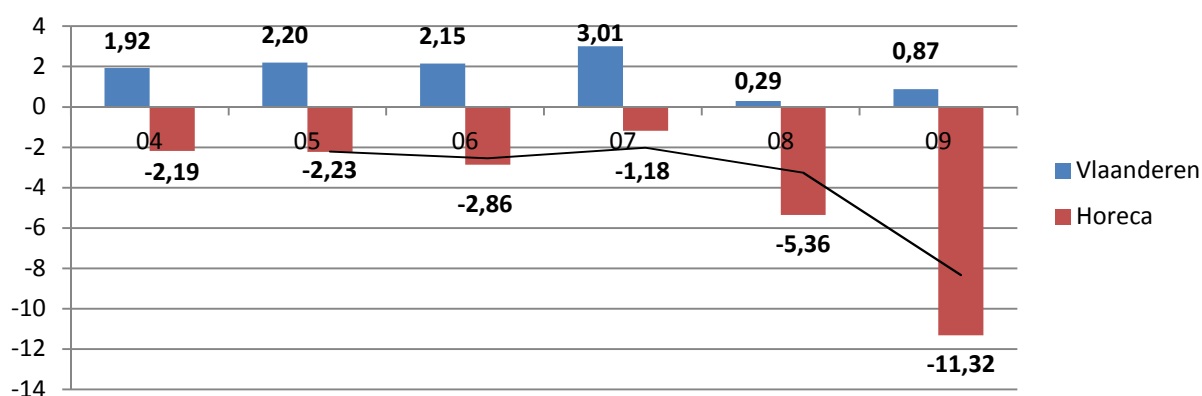
De dekking van het vreemd vermogen door de cashflow geeft weer **in welke mate de cashflow van een bepaald jaar het totaal van het vreemd vermogen dekt**. De dekking van het vreemd vermogen door de cashflow meet op die manier de schuldaflossingscapaciteit van een onderneming (*Unizo & Graydon, 2011*).

Gedurende de periode 2000 tot 2008 nam de dekkingsgraad van het vreemd vermogen door de cashflow gemiddeld toe bij de verschillende sectoren. In 2009 bleek echter dat zowat de helft van de sectoren opnieuw onder het niveau van 2000 zakt (*Unizo & Graydon, 2011*).

Waar de Vlaamse onderneming steeds beter in staat is om zijn vreemd vermogen te dekken met zijn of haar cashflow, blijkt ook hier de horeca-uitbater problemen te ondervinden. In 2009 neemt deze zelfs een dieptepunt waarbij de mogelijkheid om het vreemd vermogen te dekken afneemt met 11.32%. De horecasector hinkt achterop met een reëel percentage van 10.6% (*Unizo & Graydon, 2011*).

Voor 2009 was de dekkingsgraad het hoogst in de sectoren gezondheidszorg (19,3%), communicatie & IT (18,7%) en vervoer en logistiek (18,3%). De laagste dekkingsgraad van het vreemd vermogen vinden we bij de automobielsector (9,5%), de sector handelsbemiddeling (8,8%) en de textielsector (7,5%) (*Unizo & Graydon, 2011*).

Grafiek 16: procentuele verandering in de dekking VV tussen 2004-2009 met 2003 als basisjaar



Bron: eigen verwerking van Unizo (2011). De financieel-economische gezondheid van de Vlaamse

KMO in beeld

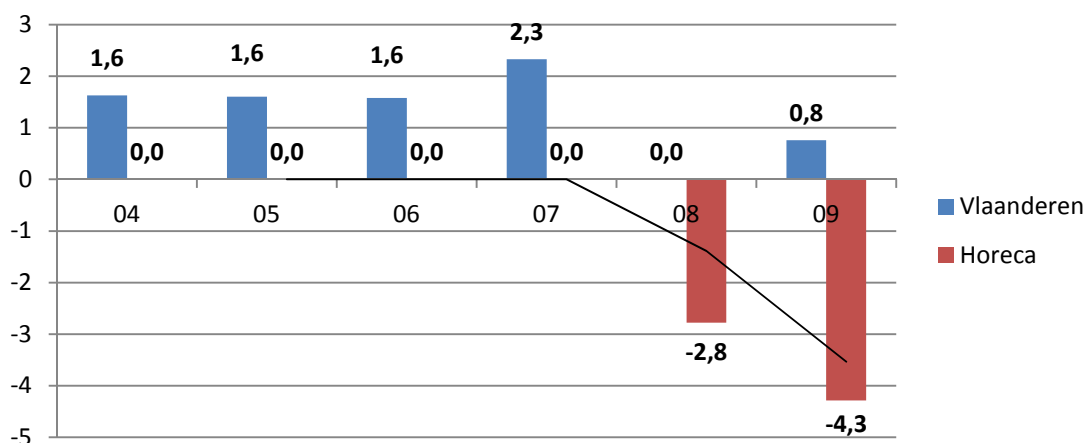
7.1.6 Liquiditeit

De liquiditeit van een onderneming geeft weer **in welke mate een onderneming in staat is om haar schulden op korte termijn te betalen**. Een cijfer groter dan 1 betekent dat de onderneming liquide is, een cijfer kleiner dan 1 betekent dat de onderneming niet liquide is en dus problemen kan ervaren indien de schulden afgelost moeten worden op korte termijn.

In het algemeen stelt de Vlaamse onderneming het goed met een liquiditeitsratio van 1.2. Uit onderstaande grafiek is ook een positieve evolutie waarneembaar voor de Vlaamse onderneming in tegenstelling tot de horecaonderneming (*Unizo & Graydon, 2011*).

De horecaonderneming neemt over eenzelfde periode **een gemiddelde ratio aan van 0.71**. Vanaf 2008 kende de horecasector zelfs een afname in liquiditeitspositie. De horeca-uitbater is in deze periode nooit in staat geweest om zijn schulden op korte termijn af te betalen, het liquiditeitsratio is steeds kleiner als 1. Gezien de gegevens uit onderstaande grafiek zal deze positie steeds blijven verslechteren (*Unizo & Graydon, 2011*).

Grafiek 17: procentuele verandering in liquiditeit tussen 2004-2009 met 2003 als basisjaar

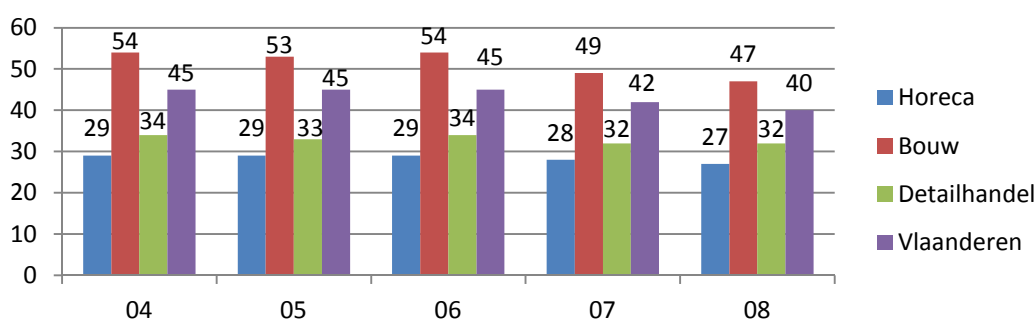


Bron: eigen verwerking van Unizo (2011). De financieel-economische gezondheid van de Vlaamse KMO in beeld

7.1.7 Aantal dagen leverancierskrediet

Een andere niet financiële indicator maar die wel zijn impact heeft op verschillende ratio's is het aantal dagen leverancierskrediet. Het aantal dagen leverancierskrediet geeft weer **hoeveel dagen een bedrijf kan wachten vooraleer het de rekeningen dient te vereffenen bij de leveranciers**. Het is eigenlijk een vorm van kortlopend vreemd vermogen waarbij de leverancier krediet verleent aan een bedrijf. In onderstaande grafiek zijn maar enkele sectoren opgenomen maar uit de reële cijfers blijkt ook dat de horecaondernemer weinig of geen leverancierskrediet verkrijgt. **Met een gemiddelde van 29 dagen** eindigt ook hier de horecaonderneming op minst gunstige plaats. In vergelijking met andere sectoren als bouw en detailhandel wordt de horeca-uitbater langs deze weg in het nauw gedreven (Unizo & Graydon, 2011).

Grafiek 18: aantal dagen leverancierskrediet vergeleken met andere sectoren
tussen 2004-2008



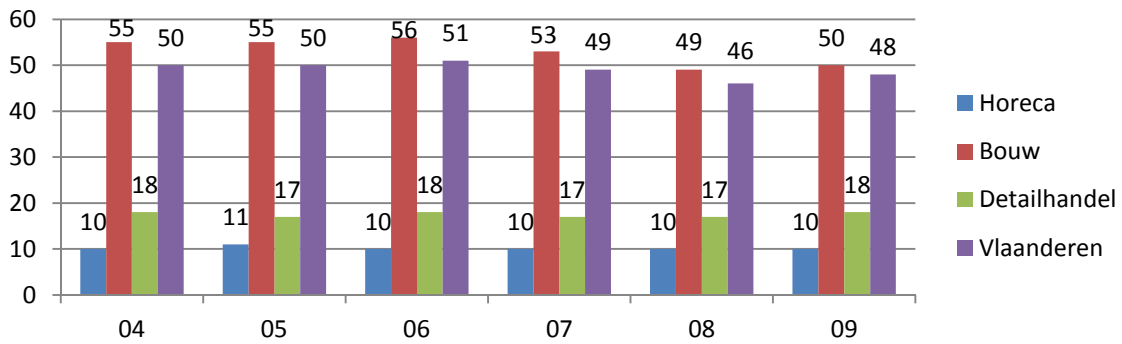
Bron: eigen verwerking van Unizo (2011). De financieel-economische gezondheid van de Vlaamse KMO in beeld

7.1.8 Aantal dagen klantenkrediet

Het aantal dagen klantenkrediet geeft weer **hoeveel dagen een klant kan wachten vooraleer zijn of haar rekeningen te betalen** en is met andere woorden een vorm van kredietverlening aan de klant van het bedrijf (Unizo & Graydon, 2011).

Het aantal dagen klantenkrediet in de horeca behoort tot diegene met **het minst aantal dagen, met een gemiddelde van 10 dagen betalingsuitstel aan klanten**. Redenen hiervoor zijn ook terug te vinden bij het leverancierskrediet dat een horeca-uitbater kan bekomen. Om de te financieren periode zo klein mogelijk te maken, door leveranciers en klantenkrediet op elkaar af te stemmen, zal de uitbater weinig of geen werkkapitaal moeten aanwerven (Unizo & Graydon, 2011).

Grafiek 19: aantal dagen klantenkrediet tussen 2004-2009

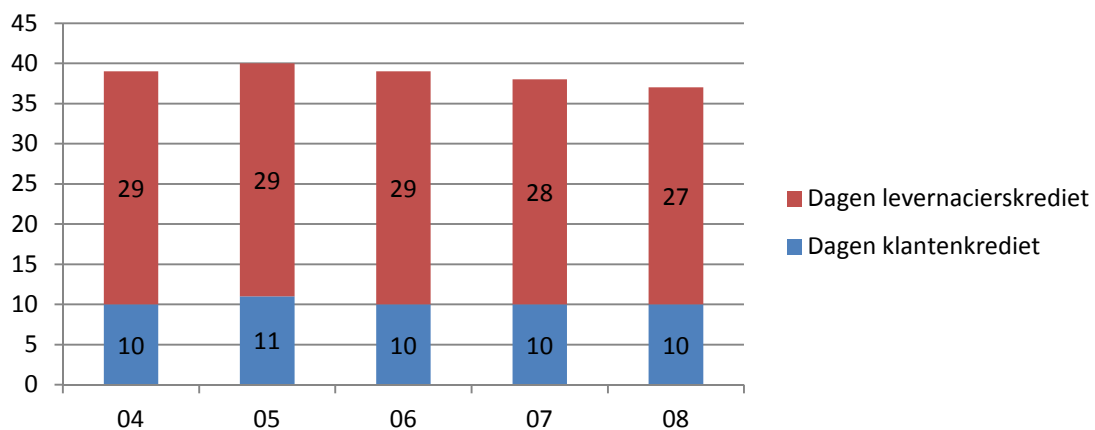


Bron: eigen verwerking van Unizo (2011). De financieel-economische gezondheid van de Vlaamse KMO in beeld

7.1.9 Aantal dagen klantenkrediet en leverancierskrediet

De onderstaande grafiek geeft **de kloof tussen het leverancierskrediet en klantenkrediet** weer. Deze verhoudingen blijven in het algemeen tamelijk stabiel. Met een uitzondering in 2008 waar het klantenkrediet niet werd aangepast aan de afname in leverancierskrediet. Het is duidelijk dat de horecaonderneming zijn werkkapitaal wil reduceren door zoveel mogelijk de balans over te hevelen naar het leverancierskrediet.

Grafiek 20: aantal dagen klanten- en leverancierskrediet in horeca tussen 2004-2008



Bron: eigen verwerking van Unizo (2011). De financieel-economische gezondheid van de Vlaamse KMO in beeld

7.1.10 Eigen vermogen

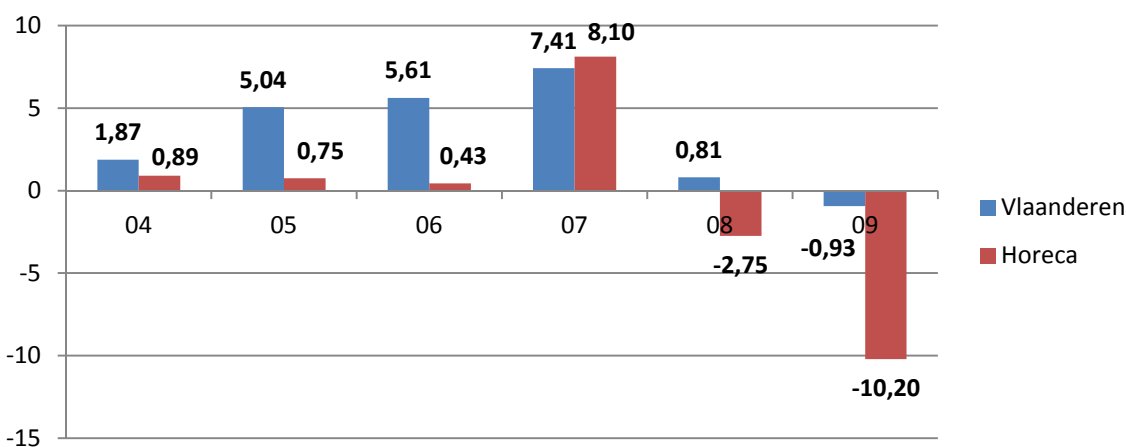
Het eigen vermogen geeft **de eigen financiële basis van de onderneming** weer. Het eigen vermogen neemt toe wanneer de onderneming opbrengsten genereert, maar neemt af in geval van een negatief resultaat of uitkering van dividenden. (Unizo & Graydon, 2011)

Opmerkelijk zijn **de jaren 2008 en 2009** waar het eigen vermogen een duik neemt in 2009 van 10.2%. Redenen hiervoor zijn mogelijk verliezen of uitkeringen van dividenden (Unizo & Graydon, 2011). Uit bovenstaande ratio's blijkt al snel dat dit laatste geen optie is. De afname van het eigen vermogen is te wijten aan verliezen aldus Professor G. Houben in de krant DeMorgen. Er zijn te veel horecazaken met een negatief eigen vermogen, concludeert hij. Dat betekent dat ze verlies draaien en financieel zeer kwetsbaar zijn. "De meeste onderzochte horecazaken hebben bovendien een te klein startkapitaal. Ze hebben te weinig financiële reserves bij een dalende rendabiliteit."

Vandersmissen, M. (2013, 26 januari). *Helpt van cafés en restaurants verdwijnt. DeMorgen*. Opgevraagd op 26 januari 2013, via <http://www.demorgen.be>

De horeca meet ook de laagste mediaanwaarde van het eigen vermogen op doorheen alle sectoren In 2007 bedroeg de mediaan nog 17.449 euro waar deze in 2009 daalde tot 15.239 euro. (Unizo & Graydon, 2011).

Grafiek 21: procentuele verandering in EV tussen 2004-2009 met 2003 als basisjaar



Bron: eigen verwerking van Unizo (2011). De financieel-economische gezondheid van de Vlaamse KMO in beeld

7.2 Belasting op toegevoegde waarden (BTW)

Belasting op toegevoegde waarde bepaalt in grote mate de prijs die de consument betaalt in een welbepaald horeca-etablisement. De maatstaf van heffing van btw is het bedrag dat verschuldigd is voor het geleverde goed of de gepresteerde dienst. De maatstaf van heffing omvat in elk geval niet een bepaald aantal prijskortingen of statiegeld voor verpakkingen.

Het is deze extra belasting die de horecaondernemer graag zou zien dalen om zo zijn netto-omzet te verhogen. In België is de wetgeving omtrent belastingen een federaal gegeven en vastgelegd bij koninklijk besluit waardoor, waar ook in het land, overal hetzelfde belastingsregime op toegevoegde waarden van toepassing is. In onderstaande tabel 1 zijn de tarieven die van toepassing waren vóór 2010 weergegeven. Producten uit horeca-uitbatingen behoren volgens deze definities onder het regime van 21%. Zo betaalde de consument voor 2010, 21% belasting op maaltijden en dranken.

Tabel 3: verklaring van de BTW tarieven

BTW -tarief vóór 2010	Onderwerp
6%	Basisproducten en geleverde diensten met een sociaal karakter (bv.: levensnoodzakelijk producten, personenvervoer, landbouwdiensten)
12%	Goederen en geleverde diensten die vanuit een economisch en sociaal oogpunt belangrijk zijn.(bv.: kolen, margarine, abonnement voor betaaltelevisie)
21%	Verbruiksgoederen of diensten die niet elders werden vermeld (b.v: nieuwe auto's, huishoudelijke apparaten)

Bron: Basistarieven BTW Belgium.be

Ook op **Europees niveau** werd er werk gemaakt van een algemene verlaging van het btw-tarief. Sinds begin 2007 opende ook hier een debat om de verlaging op grote schaal aan te pakken. **Op 1 januari 2010 voerde FOD Financiën België een btw-verlaging door**, specifiek voor de horecasector. In deze verlaging werd specifiek het tarief voor maaltijden aangepast. Waar deze vóór 2010 nog belast werden met 21% zullen maaltijden vanaf nu voor 12% belast worden. *FedHorecaVlaanderen. (2012). Btw-verlaging. Opgevraagd op 2012, 9 juli, via <http://www.fedhorecavlaanderen.be>*

Naar aanleiding van de tariefverlaging van 21% naar 12% voor restaurant- en cateringdiensten waarbij het verschaffen van dranken niet is inbegrepen, werd aan de sector een extra inspanning gevraagd omtrent de juiste rapportering van de verrichte handelingen tijdens de overgangperiode naar het verplichte registratiesysteem. Zo wordt van de horeca-uitbater verwacht dat hij een vereenvoudigde factuur uitreikt aan de consument. Later in deze eindverhandeling wordt de problematiek rond het registratiesysteem verder besproken. We beperken ons in deze paragraaf

louter tot het aanhalen van verdere verplichtingen van de horeca-uitbater. *FOD Financiën (2010). Beslissing nr. E.T. 118.066 van 9 maart 2010. Opgevraagd op 26 september, 2012, via <http://ccff02.minfin.fgov.be/KMWeb/>*

Desondanks biedt deze maatregel enkel steun aan horeca-etablisementen waar voornamelijk maaltijden worden geserveerd. Andere horecasegmenten als cafés en hotels waar maaltijden weinig of geen deel uitmaken van de omzet, zullen minder of niet kunnen profiteren van deze gunstmaatregel. Zeker de ondernemers die een andere activiteit uitvoeren, anders dan maaltijden serveren, maken zeker geen aanspraak op dit verlaagd btw-tarief. Het zijn juist de **etablisementen als cafés** die een beperkte omzet kunnen generen zoals eerder besproken in grafiek 7 en die geen aanspraak maken op dit verlaagd tarief.

In vergelijking met de dranktoeslagen in onze buurlanden Nederland en Duitsland, worden de Belgische dranken nog steeds het meest belast. In Duitsland worden dranken in het algemeen belast met 19%. In Nederland maakt men het onderscheid tussen alcoholische en niet-alcoholische dranken, die respectievelijk belast worden met 19% en 6% (Houben, 2010).

7.3 Registratiesysteem

Belangrijk om weten is, de juiste **definitie van een geregistreerd kassasysteem**. De wetgever verstaat hieronder een elektronisch kasregister, de terminal met kassasoftware, de computer met kassasoftware of gelijk welk ander gelijkaardig apparaat dat gebruikt wordt voor de registratie van uitgaande handelingen. *FOD Financiën (2010). Beslissing nr. E.T. 118.066 van 9 maart 2010. Opgevraagd op 26 september, 2012, via <http://ccff02.minfin.fgov.be/KMWeb/>*

De verplichting tot het invoeren van een geregistreerd kassasysteem ontstond door gesprekken tussen de sector en de overheid. De overheid is de sector tegemoetgekomen met een btw-verlaging van 21% naar 12% inzake voeding. Inruil hiervoor en om een correcte relatie te bekomen, is er ook **enkel maar voor diegene die regelmatig maaltijden verschaffen een registratieverplichting**. Deze invoering vraagt voor vele ondernemers een andere manier van bedrijfsvoeren.

De wetgever stelt dat uitbaters van horeca-inrichtingen waar regelmatig maaltijden worden verschaft een ticket moeten uitreiken met behulp van een geregistreerd kassasysteem. Wanneer er geen sprake is van verbruik ter plaatse verandert er voor de uitbater niets. **Bepalend voor het al dan niet moeten naleven van deze regel is het aandeel van de maaltijdverstrekende activiteiten en niet de soort uitbating waarvoor de ondernemer koos**. Om te bepalen wie op regelmatige basis

maaltijden verschaft steunt men op de 10%-regel. Men verschaft regelmatig maaltijden als de omzet van uw horeca-uitbating 10% of meer bedraagt van de totale omzet, exclusief btw. Meeneemmaaltijden en dranken worden niet meegenomen in de berekening. Wanneer deze regel de horecaonderneming bestempeld als occasionele, minder dan deze 10%, dan bent u niet verplicht een geregistreerd kassasysteem te gebruiken. Verwarring is bijvoorbeeld mogelijk bij cafetaria's waar feestjes of vergaderingen worden georganiseerd. Het aandeel beperkt zich tot het ter beschikking stellen van de ruimte, het opwarmen van de geleverde maaltijden, het bedienen van de feestgangers en verstrekken van de drank. Als de inkomsten uit deze etentjes minstens 10% van de totale horecaomzet vertegenwoordigen, zal ook hier de horecaondernemer een geregistreerd kassasysteem moeten invoeren. Het staat de uitbater vrij om toch zo'n geregistreerd kassasysteem te gebruiken, al verbindt hij zich hiermee wel tot het naleven van de betreffende regels. De kassa is er niet alleen om de verstrekte maaltijden aan te rekenen maar ook om al zijn verrichtingen te registreren. *FOD Financiën (2012). Geregistreerd kassasysteem. Opgevraagd op 31 oktober, 2012, via <http://www.minfin.fgov.be/portail2/nl/ondernemingen/geregistreerde-kassa/horeca-uitbater.htm>*

De invoering van het registratiesysteem verloopt in meerdere fases. Het traject is vastgelegd in 2009, parallel met de btw-verlaging. Er wordt een overgangperiode voorzien die afloopt eind december 2013. Vanaf 1 januari 2014 zullen ondernemers, waarbij het verschaffen van maaltijden de 10%-regel overstijgt, verplicht zijn tot het gebruik van de geregistreerde kassasystemen. Horeca-uitbaters die voor einde 2012 een zaak opstartten of overnamen en die nog niet vóór 1 januari 2010 waren geïdentificeerd als uitbater van een inrichting waar regelmatig maaltijden worden verbruikt, dienen vanaf de aanvang van hun activiteit een geregistreerd kassasysteem in gebruik te nemen. *FOD Financiën (2012). Geregistreerd kassasysteem. Opgevraagd op 31 oktober, 2012, via <http://www.minfin.fgov.be/portail2/nl/ondernemingen/geregistreerde-kassa/horeca-uitbater.htm>*

De betreffende systemen registreren in eerste instantie enkel de omzet met de mogelijkheid om aan voorraadbeheer te doen. Registratie van arbeidsduur is op dit moment nog geen verplichting en is dan ook nog niet voorzien in de systemen. *Horeca Vlaanderen, (2011). Een geregistreerde kassa kan ook bijdragen tot een efficiënte*

bedrijfsvoering [Elektronische versie]. HorecaKrant Horeca Vlaanderen, nr 31, pagina 9

De wetgever maakt een onderscheid per type horeca-exploitatie wat betreft de verplichtingen. In de volgende paragraaf wordt duidelijk omschreven wat er van de betreffende exploitant verwacht wordt in ruil voor de btw-verlaging op maaltijden. *FOD Financiën (2010). Beslissing nr. E.T. 118.066 van 9 maart 2010. Opgevraagd op 26 september, 2012, via <http://ccff02.minfin.fgov.be/KMWeb/>*

Allereerst maakt de wetgever een onderscheid tussen inrichtingen die op regelmatige of occasionele basis maaltijden verschaffen en waar deze ter plaatse worden geconsumeerd. Ook verdeelt hij de overgangperiode in twee fases. Fase 1 die loopt van 1 januari 2010 tot de ingebruikname van een geregistreerde kassa. Een laatste fase loopt van de ingebruikname tot 31 december 2013.

7.3.1 Inrichtingen die regelmatig maaltijden verschaffen

Ook hierin maakt de wetgever een onderscheid tussen bestaande ondernemingen en starters/overnemers. Zo moeten **de bestaande ondernemingen, tijdens de volledige overgangperiode**, een btw-bonnetje of uittreksel uit een kasregister aanbieden aan de klant, behalve wanneer de klant belastingsplichtig is. Dan zal de uitbater een volledige factuur moeten uitreiken. Tijdens de overgangperiode kan de exploitant echter vrijwillig overgaan tot het gebruik van een geregistreerd kassasysteem en zal hij vanaf het moment van ingebruikname, fase 2, verplicht zijn een uittreksel van dit systeem te moeten aanbieden. Vanaf 1 januari 2014 vervallen dan ook meteen alle mogelijkheden om ticketen en btw-bonnetjes uit te reiken. Deze zullen automatisch vervangen moeten worden door de ticketen uit de geregistreerde systemen. *FOD Financiën (2010). Beslissing nr. E.T. 118.066 van 9 maart 2010. Opgevraagd op 26 september, 2012, via <http://ccff02.minfin.fgov.be/KMWeb/>*

Starters kunnen in tegenstelling tot bestaande ondernemingen in een tweede deel van de overgangperiode geen gebruik meer maken van de oude btw-uitreksels. Hij zal van bij de start van deze periode verplicht zijn een ticket uit te reiken komende van het geregistreerde systeem. *FOD Financiën (2010). Beslissing nr. E.T. 118.066 van 9 maart 2010. Opgevraagd op 26 september, 2012, via <http://ccff02.minfin.fgov.be/KMWeb/>*

7.3.2 Inrichtingen die occasioneel maaltijden verschaffen

Hieronder behoren horeca-etablisementen waarbij **de omzet, voortkomende uit maaltijden ter plaatse (exclusief btw) en exclusief dranken, minder dan 10% van de totale omzet (exclusief btw) bedraagt**. Zij worden hierdoor niet gezien als exploitant van regelmatige maaltijden. Indien bijvoorbeeld een meubelzaak binnen haar inrichting een cafetaria, waar ook maaltijden worden verschaft, exploiteert voor haar klanten mag voor de berekening van de 10% regel uiteraard slechts rekening worden gehouden met de totale omzet van de cafetaria en niet met de volledige omzet van de meubelzaak. Indien, gelet op wat hierboven vermeld wordt, een exploitant niet wordt aangemerkt als een exploitant van een inrichting waar regelmatig maaltijden worden verbruikt, is hij niet verplicht een geregistreerd kassasysteem te gebruiken in de overgangperiode. Hij heeft **enkel**

de verplichting om een geregistreerde kassasysteem te gebruiken vanaf 1 januari 2014. Indien hij deze 10% regel toch te boven gaat, gelden de verplichtingen zoals onder de rubriek “regelmatig verschaffen”. FOD Financiën (2010). Beslissing nr. E.T. 118.066 van 9 maart 2010. Opgevraagd op 26 september, 2012, via <http://ccff02.minfin.fgov.be/KMWeb/>

Tabel 4: Het gebruik van een geregistreerd systeem bij occasionele maaltijdverschaffers

	Volledige periode	Fase 1	Fase 2	1 januari 2014
Regelmatig			Verplicht gebruik van geregistreerd systeem	Verplicht gebruik van geregistreerd systeem
Bestaande	Bestaand ticket*		Nieuw ticket	Nieuw ticket
Starters/overnemers		Bestaand ticket*	Nieuw ticket	Nieuw ticket
Occasioneel				
<10%	Geen verplicht kassasysteem bij vrijwillig gebruik geregistreerd systeem nieuw ticket			Nieuw ticket
>10%	Zelfde regels als bij “regelmatig verschaffen”			

* ticket aanschrijving 6/1999: ticket aangemaakt en uitgereikt door middel van een kasregister

* *ticket E.T. 103.592: ticket aangemaakt en uitgereikt door middel van een computersysteem dat voldoet aan de voorwaarden gesteld in de administratieve beslissing nr. E.T. 103.592 van 2 juni 2003

Bron: Eigen verwerking uit gegevens van de FOD Financiën

7.3.3 Hotelhouders

Ook maakte de wetgever een aparte rubriek voor hotelhouders. Hierin wordt voornamelijk **onderscheid gemaakt tussen hotelgasten, niet-hotelgasten, activiteiten die behoren tot de globale afrekening en die activiteiten die niet tot de globale afrekening behoren.**

Allereerst wordt hier ook een onderscheid gemaakt tussen hotels wat betreft de 10% regel zoals eerder al vermeld. **Bestaande hoteluitbaters** zullen voor zowel hotelgasten als niet-hotelgasten in de volledige periode een bestaand uittreksel moeten uitreiken, tenzij zij vrijwillig gebruikmaken van een geregistreerd kassasysteem. Men mag nog steeds het bestaande uittreksel uitreiken aan hotelgasten maar wanneer men ervoor kiest om een geregistreerd systeem te gebruiken is men verplicht het nieuwe uittreksel uit te reiken aan niet-hotelgasten.

Bepalend vanaf 1 januari 2014 is ook een **onderscheid te maken tussen twee activiteitsclusters.** Allereerst zijn er activiteiten die geclusterd kunnen worden onder de naam hotelactiviteiten. De cluster omvat het verschaffen van logies aan hotelgasten met de eventuele bijkomende maaltijden en dranken. Binnen deze cluster blijft de oude regeling van toepassing op voorwaarde dat deze handelingen allemaal verrekend worden via de globale hotelrekening. Verwarring kan ook hier

ontstaan wanneer blijkt dat één van de gasten een niet-hotelgast blijkt te zijn. Wanneer een hotelgast twee maaltijden betaalt via zijn globale hotelrekening, deze van zichzelf en deze van een niet-hotelgast die hij had uitgenodigd, worden beide maaltijden behandeld volgens de regels van deze eerste activiteitencluster. Andere activiteiten vallen onder een tweede cluster. Dit zijn alle activiteiten die niet via de globale hotelrekening worden verrekend. Binnen deze cluster moet de hoteluitbater de 10%-regel toepassen om te bepalen of u gebruik moet maken van hetzij btw-bonnetjes, hetzij een geregistreerd kassasysteem. *FOD Financiën (2012). Geregistreerd kassasysteem. Opgevraagd op 31 oktober, 2012, via <http://www.minfin.fgov.be/>*

Bestaande ondernemingen zullen net als alle andere horecazaken vanaf 1 januari 2014 de nieuwe uitreksels uit de geregistreerde systemen moeten uitreiken. **Voor starters gelden dezelfde regels voor hotelgasten als voor niet-hotelgasten.** Hoteluitbaters waar men onder de 10% regel blijft hebben de vrijheid tot 1 juli 2013 wat betreft het gebruik van het nieuwe registratiesysteem maar ook zij zullen vanaf 1 juli 2013 het nieuwe systeem moeten aanvaarden. *FOD Financiën (2010). Beslissing nr. E.T. 118.066 van 9 maart 2010. Opgevraagd op 26 september, 2012, via <http://ccff02.minfin.fgov.be/KMWeb/>*

Tabel 5: Het gebruik van ticket uit een geregistreerd systeem bij Hotelhouders

	Volledige periode	Deel 1	Deel 2	1 juli 2013
> 10% regel				
Bestaande			Vrijwillig gebruik	Verplicht gebruik
Hotelgasten	Bestaand ticket*		Bestaand ticket*	Nieuw ticket**
Niet-hotelgasten	Bestaand ticket		Nieuw ticket**	Nieuw ticket**
Starters/overnemers			Vrijwillig gebruik	Verplicht gebruik
Hotelgasten		Bestaand ticket	Bestaand ticket*	Nieuw ticket**
Niet-hotel gasten		Bestaand ticket	Nieuw ticket**	Nieuw ticket**
<10% regel				
			Vrijwillig gebruik	
Hotelgasten	Bestaand ticket*		Bestaand ticket*	Nieuw ticket**
Niet-hotelgasten	Bestaand ticket*		Bij gebruik nieuw ticket**	Nieuw ticket**

* ticket aanschrijving 6/1999: ticket aangemaakt en uitgereikt door middel van een kasregister

** ticket E.T. 103.592: ticket aangemaakt en uitgereikt d.m.v. een computersysteem dat voldoet aan de voorwaarden gesteld in de administratieve beslissing nr. E.T. 103.592 van 2 juni 2003

Bron: Eigen verwerking uit gegevens van de FOD Financiën

8. Arbeid

De personeelskost is voor veel horecaondernemingen de zwaarste kostenpost. De horeca heeft vele handen nodig om haar ding te doen. Dit heeft enerzijds te maken met de hoge sociale lasten en de hoge belastingsdruk in België, aldus Prof. G. Houben in zijn onderzoek naar verschillen binnen de Horeca in Nederland, Duitsland en België.

Hij merkt ook dat de loonlast voor een Belgische werknemer veel hoger ligt dan die van zijn buurlanden. Het brutoloon bedraagt in België factor 1.7008. In vergelijking met Nederland waar deze factor maar 1.33 en voor Duitsland 1.3 bedraagt. Dit wil zeggen dat de globale loonkost voor een gelijkaardig brutoloon in België dus ook in Vlaanderen \pm 28% hoger ligt dan in Nederland en 31% hoger dan in Duitsland (Houben, 2010).

Ook **het systeem van tewerkstelling in de horeca is complex.** Hierbij denken we aan het inschakelen van extra's binnen de horeca. Extra's, ook wel gelegenheidswerknemers genoemd, zijn werknemers die gedurende maximaal twee opeenvolgende dagen verbonden zijn met eenzelfde werkgever. Hiermee trachtte de overheid in het verleden al ademruimte te geven aan de horecasector. Het stelt ondernemers in staat om op een flexibelere manier te werk te gaan.

De mate waarin men extra's zou kunnen gebruiken blijkt groot te zijn volgens het werk van Professor G. Houben. Voornamelijk jobstudenten maken deel uit van een horecateam. Zij nemen gemiddeld 40% van het werk voor hun rekening, gevolgd door vaste werknemers voor 28% (Houben, 2010).

Extra's worden vaak ingeschakeld om het hoofd te bieden aan een plotse vermeerdering van het werk. Horecaondernemers moeten hun gelegenheidswerkers aangeven bij de RSZ. Deze registratie verloopt via het zogenaamde dimonasysteem. Uit het onderzoek van Prof. G. Houben valt op te maken dat dit systeem te ingewikkeld is voor de ondernemer en dat zelfs specialisten in loonberekening problemen ondervinden met het systeem.

Het gevolg van deze complexiteit en hoge lasten doet sommige ondernemers nadenken over alternatieven. Eén van deze alternatieven is **het niet registreren van gepresteerde uren.** Bij gerichte controles georganiseerd door de Sociale Inlichtingen en Opsporingsdienst (SIOD) tijdens de eerste zes maanden van 2012, bleken 47,4% van de gecontroleerde horecaondernemingen personeel te werk te stellen dat niet is ingeschreven of meerdere uren werkte dan aangegeven aan de sociale diensten. Er werden bij deze betreffende actie 1.934 horecazaken gecontroleerd in een totaal van 47.595 horecaondernemingen. De controles door de SIOD zijn gerichte controles en maken slechts een deel uit van alle controles die de verschillende sociale inspectiediensten van ons land uitvoeren. Wanneer alle sociale controles in rekening worden gebracht, blijkt één op de twee horecazaken de sociale

wetgeving niet te volgen. *Vanschoubroek, C. (2012, 18 juli). Zwartwerk nog schering en inslag in horeca. De Standaard. Opgevraagd op 9 december 2012, via <http://www.standaard.be>*

Om deze drang tegen te gaan, lanceerde de federale overheid vanaf januari 2013 een **relanceplan voor de horeca in België**, tevens van toepassing op de Vlaamse horecaonderneming. Hierin tracht de staatsecretaris voor Fraudebestrijding, John Crombez, aan de hand van een lastenverlaging, de horeca-uitbater aan te sporen om de sociale wetgeving te respecteren. Dit relance plan steunt op twee belangrijke peilers die de horecasector terug ademruimte moet geven. Het plan biedt steun aan zowel vaste als gelegenheidsarbeiders.

In **een eerste peiler** kunnen extra's, vanaf 1 januari 2013, gedurende 50 dagen genieten van een voordelig sociaal statuut. Waar men vroeger de extra voor een volledige dag moest registreren kan men nu deze gelegenheidswerknemer per halve dag inschakelen. Men heeft dus de mogelijkheid om extra's maximaal 100 halve dagen in te zetten per jaar. Dit alles maakt hen makkelijker inzetbaar. Ook zal hun sociale bijdrage berekend worden op een lagere forfaitaire basis van 7.5 euro per uur met een maximum van 45 euro per dag. *Federale regering, (2012). Relancestrategie. Opgevraagd op 2 november, 2012, via <http://www.belgium.be>*

Wanneer blijkt dat de extra zijn contingent van 50 dagen overschrijdt zal hij de gangbare sociale bijdragen moeten betalen, startende vanaf dag 51. De solidariteitsbijdrage van toepassing op het contingent van 50 dagen bedraagt 2,71% voor de gelegenheidswerknemer en 5,42% voor de werkgever. Wanneer het gangbare tarief van toepassing zou zijn bedraagt de sociale bijdrage 13,07% voor de werknemer en gemiddeld genomen 35% voor de werkgever. Het is dus van groot belang dat beide partijen het contingent respecteren. *Horeca Vlaanderen, (2012). Korte arbeidsperiodes zijn niet interessant [Elektronische versie]. HorecaKrant Horeca Vlaanderen, nr 36, pagina 3*

De inkomsten van deze gelegenheidswerknemers die in dit kader prestaties uitoefenen, zullen worden belast tegen een speciaal tarief van 33%. Anders dan het progressieve belastingsprincipe wat betreft de inkomstenbelasting. Het is niet onze opzet om hier de problematiek rond inkomstenbelastingen te bespreken. Tot voor kort werden inkomens verdeeld in schijven met een bijhorend belastingstarief in progressieve zin. Via deze peiler wil men de betreffende werknemers een gunstig belastingstarief aanbieden van 33% op hun inkomsten. Het volstaat om aan te geven dat er via deze peiler van het relanceplan een verandering zou plaatsvinden in het belasten van het inkomen voor deze gelegenheidswerknemers.

Federale Regering (2012) Informatie en diensten van de overheid, Inkomstenbelasting. Opgevraagd op 18 november, 2012, via <http://www.belgium.be/nl/belastingen/inkomstenbelastingen/>

Ook uit een studie van Guidea, het onderzoekscentrum voor de Belgische horeca, merken we op dat de horeca een sector blijkt te zijn waarin meer dan gemiddeld gebruik wordt gemaakt van speciale arbeidsregimes, namelijk het systeem van extra's. *Vlaamse overheid, Departement Werk en sociale economie, & Guidea (2012). Groepssectorfoto 2012 [Elektronische versie]. Opgevraagd 9 juli, 2012 via <http://www.guidea.be>*

Grafiek 22 geeft duidelijk een beeld van **het gebruik van extra's in andere sectoren**. Hieruit blijkt dat de horeca bij diegenen behoort die het meest gebruik maken van speciale arbeidsregimes zoals extra's. Met hun 11.3% scoren zij hoger dan het Vlaamse gemiddelde van 3.4%. Deze maatregel in het relanceplan, zal dan ook gunstig zijn voor de horecasector in het algemeen.

Een tweede pijler van het relanceplan voorziet een forfaitaire vermindering van de sociale bijdrage voor voltijdse banen. Concreet wordt vanaf 1 juli 2013 een forfaitaire vermindering van de sociale bijdragen toegekend voor vijf voltijdse werknemers naar keuze, voor vaste contracten in ondernemingen met maximaal 20 werknemers. Deze vermindering loopt op tot maximum 500 euro per trimester en wordt verhoogd tot 800 euro per trimester indien de werknemer jonger is dan 26 jaar. Ook aan deze maatregel is een registratieverplichting aan verbonden voor de horeca-uitbater. Om recht te hebben op deze bijdragevermindering is de registratie van de aanwezigheid van al zijn werknemers noodzakelijk. Hiermee beoogd men fraudebestrijding als stabiele en kwaliteitsvolle werkgelegenheid. *Federale regering, (2012). Relancestrategie. Opgevraagd op 2 november, 2012, via <http://www.belgium.be>*

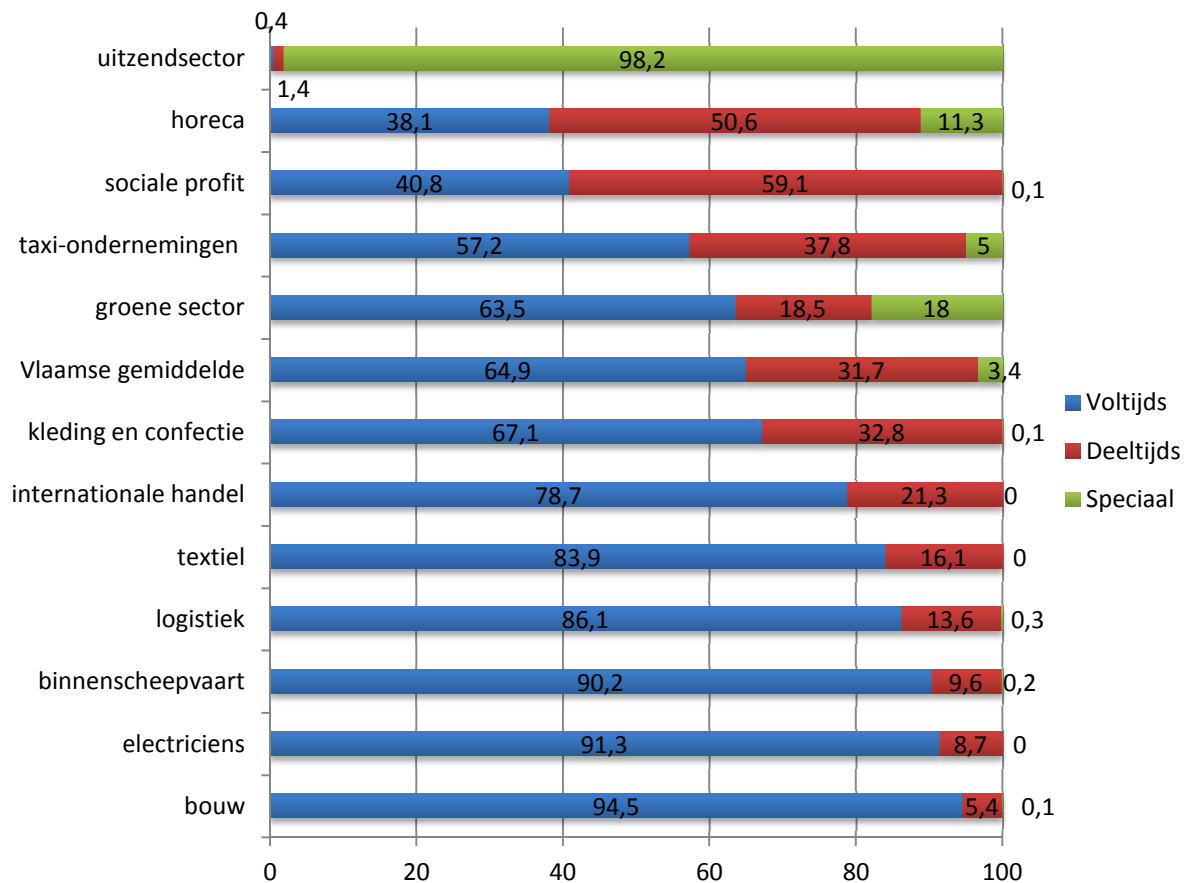
Danny van Assche, voorzitter van Horeca Vlaanderen kaart aan dat deze steun enkel opgaat voor kleinere horecaondernemingen. *"Vanaf 5 werknemers vlakt dit voordeel af, waar men in ondernemingen met meer dan twintig werknemers zelfs niets meer overhoudt van dit voordeel. Voornamelijk gastronomische horecazaken, waarin vaak veel werknemers tewerkgesteld worden, zullen niet kunnen genieten van deze steunmaatregel"* aldus HorecaVlaanderen in een nieuwsinterview. *Het Journaal, VRT. (2012, 18 juli) Relanceplan horeca [TV-uitzending]*

Een andere niet onbelangrijke steunmaatregel die de staatsecretaris nam in functie van het officialiseren van de horeca is een **bijkomende lastenverlaging op overuren**. "De horecazaken die actief meehelpen om alles te officialiseren, zouden een lastenverlaging op de overuren kunnen

krijgen", aldus Crombez in een interview. Het betreft hier enkel een steunmaatregel voor restauranthouders. De toespitsing op deze deelbranche heeft alles te maken met het verplichte kassasysteem voor horeca-uitbaters die de reeds behandelde 10%regel te boven gaan. De restauranthouders die nog voor de invoering van het registratie systeem hun boekhouding volledig verwittigen, komen het eerst in aanmerking. Tien procent van de meeropbrengsten die de verwittiging met zich brengt, kan naar deze horecaondernemers terugvloeien.

Lesaffer, P. (2013, 28 januari). *Extra geld voor restaurateurs die eind maken aan zwartwerk*. DeMorgen. Opgevraagd op 16 februari 2013, via <http://www.demorgen.be>

Grafiek 22: Verdeling van de loontrekkende naar arbeidsregimes en sector 2010



Bron: Guidea, Groepssectorfoto 2012

9. Rookverbod

Het rookverbod in horeca-etablisementen is al geen onbekend gegeven, maar dit gaat veel verder terug dan de wel bekende datum 1 juli 2011.

Sinds januari 2007 was het al reeds verboden om in restaurants te roken. Er mocht enkel nog gerookt worden in afgesloten ruimtes waar de wetgever het toeliet om dranken te schenken in zulke ruimtes. **Andere regelingen waren van toepassing op drinkgelegenheden.** Zo werd het roken enkel toegestaan in kleinere cafés, waarvan de oppervlakte kleiner als 50m² besloeg, indien er afzuig- of verluchtingssystemen voorzien werden. Grotere cafés waren verplicht aparte ruimtes te voorzien voor niet-rokers, waarbij deze ruimte minstens de helft van de hele oppervlakte moest beslaan. Regels veranderden wanneer de horecaondernemer sterke alcoholische dranken serveerde. In dit geval mocht er nog gerookt worden op voorwaarde dat deze zaken enkel lichte maaltijden serveerde of minder dan 1/3 van hun aankopen uit voeding bestond.

Een volgende stap naar een algemeen rookverbod kwam er op 1 januari 2010. Vanaf dit moment werd roken niet meer toegelaten in elke horecazaak waar volwaardige voedingsgerechten werd geserveerd. Ook hier bestond een uitzondering op de regel. Roken werd enkel nog toegestaan in etablisementen waar voorverpakte voedingswaren werden geserveerd en die minstens drie maanden houdbaar waren. Hieronder verstond de wetgever bijvoorbeeld chips en nootjes. Bitterballen werden in dit geval zeker niet aanvaard. *Horeca Vlaanderen, (2011). Hoe het voor rokers aangenaam maken [Elektronische versie]. HorecaKrant Horeca Vlaanderen, nr 29, pagina 7*

Een laatste en definitieve stap kwam er op 1 juli 2011. Vanaf toen was het ten alle tijde verboden om in welk soort restaurants of drinkgelegenheden dan ook het roken toe te staan. Dit algemeen rookverbod werd afgekondigd nadat het Grondwettelijk Hof de uitzonderingen voor cafés in de bestaande rookwetgeving vernietigde, om discriminatie tussen werknemers in cafés en restaurants weg te nemen. Volgens het Hof hebben uitbaters en personeel in alle horecazaken het recht op bescherming tegen passief roken. België is het twintigste Europese land waar een algemeen rookverbod in de horeca ingevoerd wordt. *FOD Volksgezondheid (2011). Algemeen rookverbod in de horeca: stand van zaken. Opgevraagd op 7 november, 2012, via <http://www.health.belgium.be>*

Net als in elke voorgaande periode waren ook hier uitzonderingen op de regel. Uit het betreffende koninklijk besluit zijn verschillende zaken op te maken omtrent de correcte naleving van het verbod.

Zo is het nu toegestaan om rookkamers in te richten, die weliswaar moesten voldoen aan verschillende vereisten. Het betreft hier een afgesloten ruimte met wanden en gesloten deur met een maximale grootte van 25 % van de oppervlakte van het etablisement. Deze rookkamer mag

geen transitzone zijn en moet zodanig ingericht zijn dat de ongemakken voor niet-rokers door de rook zoveel mogelijk worden beperkt. Er moet een rookafzuigstelsel geïnstalleerd zijn en er mogen enkel dranken worden meegenomen. Voorwaarde waaraan dit stelsel aan moet voldoen vinden we terug in de artikelen drie tot vijf van het Koninklijk besluit betreffende de vaststelling van de voorwaarden van het rookverbodsteken en van de installatie van een ventilatiesysteem. *FOD Volksgezondheid, (2010). KB betreffende de vaststelling van de voorwaarden van het rookverbodsteken en van de installatie van een ventilatiesysteem[Elektronische versie]. Belgische staatsblad, Editie 48, 8321*

Het aanbieden van dranken of voeding in deze ruimte is verboden, net zoals de aanwezigheid van om het even welk type van verdeelautomaten, bingoautomaten, flipperkasten, televisies,... Het is toegelaten te roken op een open terras. Om als een open ruimte, waar het toegelaten is te roken, beschouwd te worden moet een terras volledig open zijn aan ten minste één kant, ongeacht het weer. De open kant mag niet gedeeltelijk gesloten zijn bvb door een wind- of zonnenscherm. Enkel op een terras die aan deze voorwaarden voldoet mag er gerookt worden. *FOD Volksgezondheid (2012). Informatie over roken in de horeca. Opgevraagd op 19 oktober, 2012, via <http://www.health.belgium.be>*

Voor slaapgelegenheden zoals hotels heeft de wetgever rekening gehouden met het karakter van openbare ruimtes. Als gevolg hiervan maakt men een onderscheid tussen gemeenschappelijke ruimtes en kamers in een slaapgelegenheid. In de gemeenschappelijke ruimtes van een hotels mag niet gerookt worden. Deze worden namelijk gezien als openbare ruimte die zowel door rokers als niet-rokers bezocht wordt. Ook hier moeten dus rookverbodtekens aangebracht worden en moeten de asbakken verwijderd worden. Enkele voorbeelden die tot gemeenschappelijke ruimtes benoemd worden zijn: de inkomhal, de lobby, alle gangen in het hotel, een leeszaal of ontspanningsruimte. Wat betreft de kamer die de klant huurt zijn andere regels van toepassing. Deze kamers behoren wettelijk gezien tot zijn of haar privésfeer. De uitbater van een slaapgelegenheid mag dus zelf beslissen in hoeveel kamers er gerookt mag worden en hoeveel kamers rookvrij zijn. In de niet-rokerkamers mogen geen asbakken staan en moeten duidelijk zichtbare rookverbodtekens worden aangebracht. *FOD Volksgezondheid (2012). Informatie over roken in de horeca. Opgevraagd op 19 oktober, 2012, via <http://www.health.belgium.be>*

Uit recente cijfers van de FOD Volksgezondheid, naar aanleiding van controles op het naleven van het rookverbod bleek dat, een maand na het intreden van het algemeen rookverbod, in 5% van de gecontroleerde cafés nog gerookt werd. Een andere 9% van de gecontroleerde cafés veranderde gedeeltelijk hun strategie en serveerde sinds 1 juli terug maaltijden. En een laatste 7.5% installeerde

een rookkamer die wettelijk in orde was. *FOD Volksgezondheid (2011). Algemeen rookverbod in de horeca: stand van zaken. Opgevraagd op 7 november, 2012, via <http://www.health.belgium.be>*

Uit intern onderzoek bij Horeca Vlaanderen blijkt dat **twee op drie cafés hun omzet zag dalen sinds de invoering van het algemeen rookverbod in restaurants en cafés**. Zo had 35% van de bevroegden een omzetverlies van 20 à 30%, een vierde constateerde zelfs meer dan 30% verlies en 10% constateerde meer dan 50% aan omzet te hebben verloren sinds de invoering van het algemeen rookverbod.

De impact van zulke beleidsmaatregelen treft niet alleen de cafés maar ook heel de supply chain binnen de horecasector. Leveranciers van dranken bevestigen dat drankafname door cafés drastisch is afgenomen. *Horeca Vlaanderen, (2011). Rookverbod zorgt voor omzetverlies bij twee derde van de cafés [Elektronische versie]. HorecaKrant Horeca Vlaanderen, nr 31, pagina 3*

Andere belangrijke instanties bevestigen ook deze impact op de horeca. Zo verklaren het handelsinformatiekatoor Coface Services Belgium en ondernemingsorganisatie NSZ dat sinds de invoering van het rookverbod in cafés reeds 2.005 zaken zijn stopgezet of failliet zijn verklaard. Een stijging met 43% tegenover diezelfde periode in 2010. *2.000 cafés failliet: "Geef ons alstublieft onze rokers terug". (2011, 26 december). DeMorgen. Opgevraagd op 18 juli, 2012, via <http://www.demorgen.be>*

10. Professionalisering

Professor G. Houben, verbonden aan de universiteit Hasselt, voerde in een periode van 2009 tot 2010 een onderzoek naar de verschillen in de horecasector in België, Nederland en Duitsland. Belangrijk aandachtspunt uit dit onderzoek was het professionalisme van de horecaondernemer in België. De Horeca geniet van een slechte identiteit, zo wordt het **starten van een horecazaak gezien als een te eenvoudige taak**. Dit probleem vestigt zicht voornamelijk bij de financiële instellingen merkt dit onderzoek op. *"Een laatste cruciaal probleem voor de kredietverlener is het professionalisme van de horecaondernemer. Te vaak zijn diegenen die een onderneming willen starten of overnemen in de horecasector personen die minder geschoold zijn en een horecabedrijf als een laatste kans zien"* aldus Houben (2010). Dit fenomeen activeert op zijn beurt het lemon probleem binnen de kredietmarkt.

De problematiek rond **het lemon probleem** is gebaseerd op het werk van econoom George Akerlof, waarin hij de gevolgen van informatie asymmetrie in een markt verklaart. Hier resulteert de aanwezigheid van asymmetrische informatie tot niet-representatieve prijzen binnen een perfect competitieve markt. De mate van asymmetrische informatie is in deze markt doorslaggevend voor het verlenen van kredieten. *“De geïnterviewde bankiers vertellen dat er in vele gevallen geen financieel plan voor handen is, en wanneer er wel één is, het vaak niet voldoet of dat de horecaondernemer het heeft laten opstellen door een accountant die de zaken vaak beter voorstelt dan ze in werkelijkheid zijn.”* aldus Houben (2010).

De kredietverlener zal in zulk gegeven niet correct kunnen oordelen of de horecaonderneming kredietwaardig is. Gegeven het minder gunstige imago van de horeca zal hij de kredietaanvraag als negatief percipiëren. Door dit algemene beeld zal er in de kredietmarkt geen efficiënte kredietverlening plaatsvinden. Deze scheve informatie mondt verder uit in zware verplichtingen voor de ondernemer om een krediet te ontvangen. Uit de interviews in dit onderzoek blijkt dat **minder dan 15% van de horecaondernemers die een krediet aanvragen er ook effectief een toegekend krijgen**. Daarenboven loopt plusminus 50% van de toegekende leningen slecht af.

Uit de vele interviews kunnen we ook afleiden dat **de horeca-uitbater zich nauwelijks kan toeleggen op de financiële en managementtaken**. *“Papierwerk, kostenefficiëntie, innovatie, professionalisering, het correct invullen van alle administratieve formaliteiten en de dimona-aangiften verzorgen zijn dan ook vaak aspecten die door de horecaondernemer op de lange baan worden geschoven.”* aldus Houben (2010) in zijn onderzoek. Hoewel er reeds een kenniscentrum voor toerisme en horeca bestaat in België, genaamd Guidea, stellen zij vast dat de Vlaamse horecaondernemer een gesloten houding aanneemt waardoor adviesverstrekking een moeilijk gegeven is. Dit kenniscentrum zou een scholingsrol kunnen opnemen voor de horecasector en de professionalisering bevorderen. Andere aandachtspunten binnen de sector zijn gebrekkige planning, onvoldoende kennis van het begrip kasstromen en de opvolging van de nodige administratie (Houben, 2010).

De invoering van de geregistreerde kassa zal een grote impact hebben op de bedrijfsvoering binnen horecaondernemingen. Achteraf nog verkopen wijzigen of wisselen zijn niet meer mogelijk zonder hiervan nog een spoor achter te laten. Ook kunnen deze systemen als managementtool worden aangewend. Deze kassasystemen bevatten een schat aan kengetallen en managementinformatie. Het stelt het management in staat om gepaste maatregelen te nemen inzake prijsbeleid, assortimentoptimalisatie, openingsdagen en –uren maar voornamelijk personeelsroostering, leveranciers – en voorraadbeheer. Enerzijds is het personeel het grootste kapitaal maar anderzijds

zijn personeelskosten ook de hoogste kosten. Het is daarom van belang dat de ondernemer een verstandig personeelsbeleid voert en de inzet van arbeid zo efficiënt mogelijk organiseert. *Horeca Vlaanderen, (2011). Tips voor een rendabele horeca [Elektronische versie]. HorecaKrant Horeca Vlaanderen, nr 31, 19*

Het verplicht in te voeren registratiesysteem leunt zich ook perfect voor kostprijsberekening. Het zijn juist deze elementen waar de horeca-uitbater dezer dagen weinig tijd voor kan nemen, zoals blijkt uit het onderzoek van Houben (2010).

Deze **professionalisering kan uit verschillende hoeken komen**. Zo zijn er bestaande initiatieven bij enkele politieke partijen. Zo neemt de Vlaamse partij NVA in zijn programma voorstellen op tot het bevorderen van de professionalisering van de horecasector. Het versterken van de horecaopleidingen in Vlaanderen, aanpassen en moderniseren van de vestigingswet zijn hiervan voorbeelden. *NVA (2012) Verdere professionalisering, met nieuwe impulsen voor vorming en opleiding. Opgevraagd op 9 november, 2012, via <http://horecaplan.n-va.be/zes-voorstellen/professionalisering>*

Ook worden in verschillende vakorganisatie zoals Horecapartners formules aangeboden als franchise om de instapdrempel te verlagen. Zo kunnen deze franchisegevers veel know-how en ondersteuning bieden aan zowel starters als bestaande horecaondernemers. Franchise is een bijzonder juridische vorm van ondernemen. Hierbij zal de ondernemer, de franchisenemer, een contract sluiten met de eigenaar van een handelsnaam, ook wel de franchisegever genoemd. Deze geeft op zijn beurt dan het recht om tegen betaling een zaak met de betreffende handelsnaam te exploiteren. Voorbeelden van deze juridische vorm zijn oa. McDonald's. Uitbatingen zijn hierdoor in handen van een zelfstandige partij die zich dan kunnen richten op de dag dagdagelijkse leiding. Hierdoor wordt kapitaal en bedrijfsvoering gescheiden. *Horecapartners (2010). Persbericht : "Professionalisering in de horeca: investeerder en uitbater vaak twee verschillende partijen. Opgevraagd op 19 augustus, 2012, via <http://www.catscommunication.be/sites/default/files/Persbericht%20Horeca%20Partners%20-%20Professionalisering%20in%20de%20horeca.pdf>*

Tijdig een professionaliseringstraject uitwerken is dus hier aan de orde volgens HorecaVlaanderen. Ook zal de geregistreerde kassa voldoen aan correcte bedrijfsinformatie waardoor de ondernemer in de toekomst op **een eenvoudigere manier zijn investeringen kan financieren met vreemd kapitaal** want voor kredietverleners telt enkel de officiële boekhouding. *Horeca Vlaanderen, (2011)*. Een geregistreerde kassa kan ook bijdragen tot een efficiënte bedrijfsvoering, *Tips voor een rendabele horeca [Elektronische versie]. HorecaKrant Horeca Vlaanderen, nr 31, 9,19*

11. Onderzoek

Zoals eerder al aangegeven binnen de methodologie wordt deze eindverhandeling opgesplitst in twee grote delen. Het eerste luik beslaat een financiële analyse om enige duiding te geven omtrent de financiële gezondheid van de Vlaamse horeca. Na deze analyse volgt een businessplan dat gekenmerkt wordt door een eerder professionele benadering van het ondernemerschap binnen een horecazaak.

11.1 Eenheid van analyse

In een eerste luik binnen de financiële analyse wordt de Vlaamse horecasector opgesplitst in de drie traditionele deelsectoren. Het betreft hier namelijk het hotelwezen (NACE-BEL 55100), restaurants met volledige bediening (NACE-BEL 5610)¹ en cafés (NACE-BEL 56301). Hierbij wordt de aandacht gevestigd op een ratioanalyse van de deelsectoren. De ratioanalyse bevat de drie meest elementaire kengetallen: liquiditeit, solvabiliteit en rendabiliteit. Elk financieel meetinstrument bevat op zijn beurt dan weer zijn of haar eigen kengetallen.

Binnen het onderzoek naar de **liquiditeitspositie** van de Vlaamse horecaondernemingen worden allereerst de current en quick ratio besproken. De current ratio, beperkte vlottende activa over vreemd vermogen op korte termijn, gaat ervan uit dat naast de liquide middelen ook andere vlottende activa zoals debiteuren en voorraden op korte termijn omgezet kunnen worden in geld. Boekhoudkundig houdt dit in dat de vorderingen op meer dan een jaar (rekening 29) worden uitgesloten van de vlottende activa.

De quick ratio verschilt van current ratio doordat er bij de bepaling van de korte termijn omzetbare activa geen rekening wordt gehouden met de voorraden en overlopende rekeningen. Dit omdat het niet altijd evident is om voorraden om te zetten tot liquide middelen.

Daarna wordt de verspreiding tussen het leveranciers- en klantenkrediet en de cashflow opgenomen. De spreiding tussen het leveranciers- en het klantenkrediet beïnvloedt de liquiditeitspositie door het betalingsuitstel dat de horecaondernemer verkrijgt van zijn leveranciers of uitrekt aan zijn klanten. Hoe groter de spreiding tussen het leveranciers- en klantenkrediet, des te positiever de invloed op de liquiditeitspositie. Hoe kleiner deze spreiding des te negatiever de invloed op de liquiditeitspositie en des te groter de behoefte naar bedrijfskapitaal om deze spreiding te overbruggen. De cashflow die een onderneming genereert is dermate bepalend voor zijn liquiditeit, die boekhoudkundig in relatie staat tot de rekening 550, kredietinstellingen rekening courant. Hoe hoger de inkomende cash des te groter de rekening courant.

De **solvabiliteitsanalyse** beslaat allereerst de financiële autonomie waar een verhouding eigen vermogen over totaal vermogen wordt aangewend. Een tweede maar niet onbelangrijke maatstaf binnen de solvabiliteitsproblematiek is de mate waarin de cashflow het vreemd vermogen kan dekken. Deze ratio laat toe om uitspraken te doen rond de schuldaflossingcapaciteit binnen de verschillende deelbranches.

De **rendabiliteit** wordt onderzocht aan de hand van drie ratio's. Het rendement op eigen vermogen voor belastingen (REVvb), netto operationele marge (bedrijfsresultaat/omzet) en de productiviteit die gemeten wordt door de verhouding personeelskost over toegevoegde waarde. Ook de maatstaf winst of verlies voor belastingen komt in deze rubriek aan bod.

Het rendement op eigen vermogen voor belastingen (REVvb) wordt hier bepaald door de verhouding winst van het boekjaar voor belastingen over het eigen vermogen. Boekhoudkundig impliceert dit de volgende rekeningen, $9903/(10/15)$.

De netto operationele marge is de verhouding tussen het bedrijfsresultaat en de omzet gegenereerd in het boekjaar. Een netto operationele marge van 10% geeft aan dat een netto resultaat van 0.1 euro gerealiseerd kan worden op één euro omzet. De netto operationele marge biedt heel wat informatie rond de winstgevendheid van een onderneming, in het bijzonder over de mate waarin het zijn kosten kan beheersen. Een hoge marge duidt er dan weer op dat de omzet sneller stijgt dan de bijhorende kosten. Deze ratio kan het best vergeleken worden binnen zijn sector.

Een laatste rendabiliteitsratio die aangewend wordt is de verhouding personeelskost over de toegevoegde waarde. Het geeft een indicatie in hoeverre een onderneming en/of deelbranche in staat is om zijn productiviteit te optimaliseren. Dit kengetal moet als volgt worden geïnterpreteerd: voor honderd euro aan toegevoegde waarde zal er x aantal euro's terug vloeien naar personeelskosten. Wat maakt dat er nog 100-x euro's rest om kosten als energieverbruik, belastingen, etc te dekken in functie van de toegevoegde waarde.

Voor een aantal kengetallen worden ook steeds de percentages aan ondernemingen aangeduid die **beneden een bepaalde kritische waarde scoren**. Het betreft hier een analyse voor de current ratio met een kritische waarde kleiner dan 1. Een laatste onderzoek binnen dit liquiditeitsonderzoek, zijn het aantal ondernemingen die geconfronteerd worden met een negatieve cashflow. Dit stelt ons in staat om enkele uitspraken toe te voegen aan het liquiditeitsonderzoek van onze Vlaamse horecaondernemingen.

Voor de solvabiliteitsratio ligt de kritische grenswaarde op 33%. Al moeten worden aangegeven dat dit een grenswaarde is die gebruikt wordt binnen de financiële literatuur.

Voor een vierde ratio, namelijk de rendabiliteit, worden er twee kritische grenswaarden opgesteld. Allereerst wordt het rendement op het eigen vermogen vergeleken met de gemiddelde rentevoet van de top 10 spaarrekeningen in België van 2010 en 2011, weergegeven in grafiek 41. Als laatste wordt er ook aangegeven hoeveel ondernemingen het boekjaar moeten afsluiten met een negatief rendement op eigen vermogen.

De kritische grens voor de laatste ratio productiviteit, ligt op 80%. Dit impliceert dat voor elke 100 euro aan toegevoegde waarde er onherroepelijk 80 euro afvloeit naar personeelskosten.

Al deze ratio's en analyses naar kritische waardes worden allemaal **in de tijd vergelijken** voor de jaren 2010 en 2011.

In het tweede en laatste luik van deze financiële analyse worden de deelsectoren verder opgesplitst naar werknemersgrootte. Eenzelfde analyse als in het eerste luik wordt hier toegepast op klassen van voltijdse equivalenten. Ondernemingen worden gegroepeerd in klassen van 1 tot 4, 5 tot 9, 10 tot 19, 20 tot 49, 50 tot 99 en meer dan 100 werknemers.

Om eventuele relaties aan te duiden tussen het aantal voltijdse equivalenten en de bijhorende ratio's wordt een Pearson correlatiecoëfficiënt gehanteerd waarvan de tabellen terug te vinden zijn in bijlage.

Indien uitschieters de ratio's beïnvloeden wordt dit aangegeven binnen de betreffende analyses en worden aangepaste cijfers weergegeven.

11.2 Dataverzameling

11.2.1 Financiële analyse

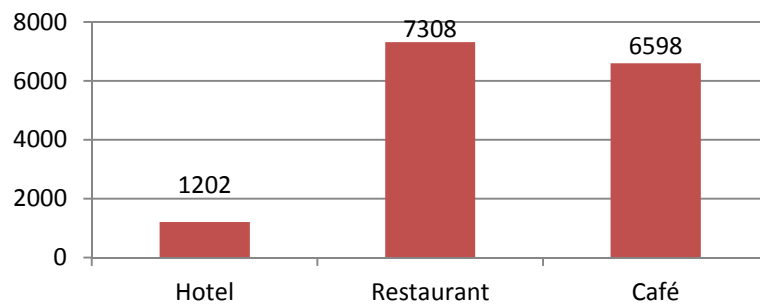
Allereerst is het belangrijk om aan te geven dat de **financiële analyse gebaseerd is op de neerlegging van de jaarrekeningen bij de nationale bank**. Ondernemingen die niet verplicht zijn om hun jaarrekeningen neer te leggen worden hierdoor automatisch niet opgenomen in het onderzoek. Het betreft hier ondernemingen die de **rechtsvorm "éénmanszaak"** aannemen. Deze rechtsvorm is goed voor 48.3% van het aantal Vlaamse horecaondernemingen. De resultaten en conclusies die volgen moeten dus zeker belicht worden tegenover dit percentage van horecaondernemingen dat niet is opgenomen in dit onderzoek.

Een laatste problematiek die geduid moet worden is **het gebrek aan bepaalde informatie** voor een aantal cases. Voor bepaalde ratio's zijn niet alle cases bruikbaar gezien het gebrek aan specifieke informatie.

Onderstaande grafieken geven een duidelijk beeld van het aantal bruikbare ondernemingen per ratio uit het totaal aantal ondernemingen binnen een bepaalde eenheid van analyse.

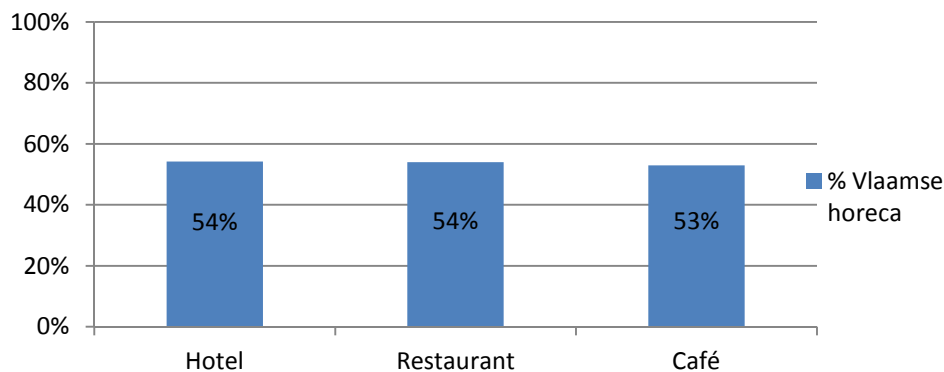
Voor de analyse van het hotelwezen, café en restaurants in Vlaanderen waren een totaal van respectievelijk 1.204, 6.598 en 7.308 ondernemingen op te meten.

Grafiek 23: totaal aantal Vlaamse hotels, restaurants en cafés opgenomen binnen dit onderzoek (2011)



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 24: aandeel Vlaamse hotels, restaurants en cafés binnen Belgische horeca (2011)

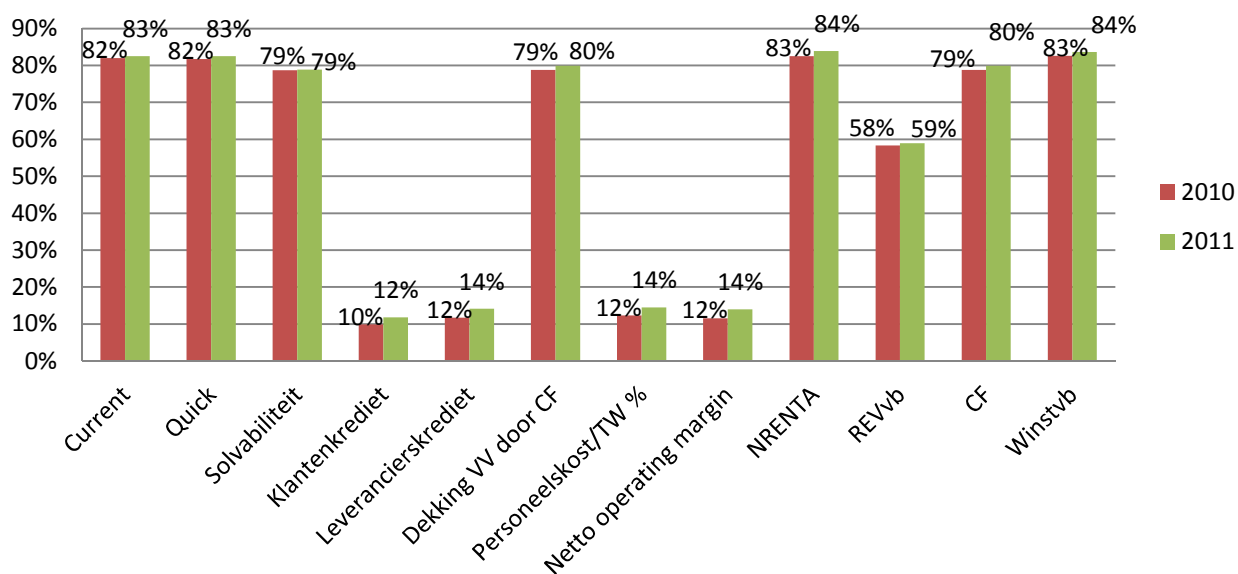


Bron: eigen onderzoek

In grafiek 25,26 en 27 worden duidelijk welk percentage van deze totalen bruikbaar zijn voor de ratioanalyse. Grafiek 28, 29 en 30 geven de percentages weer van het aantal bruikbare cases naar werknemersgrootte en deelsector.

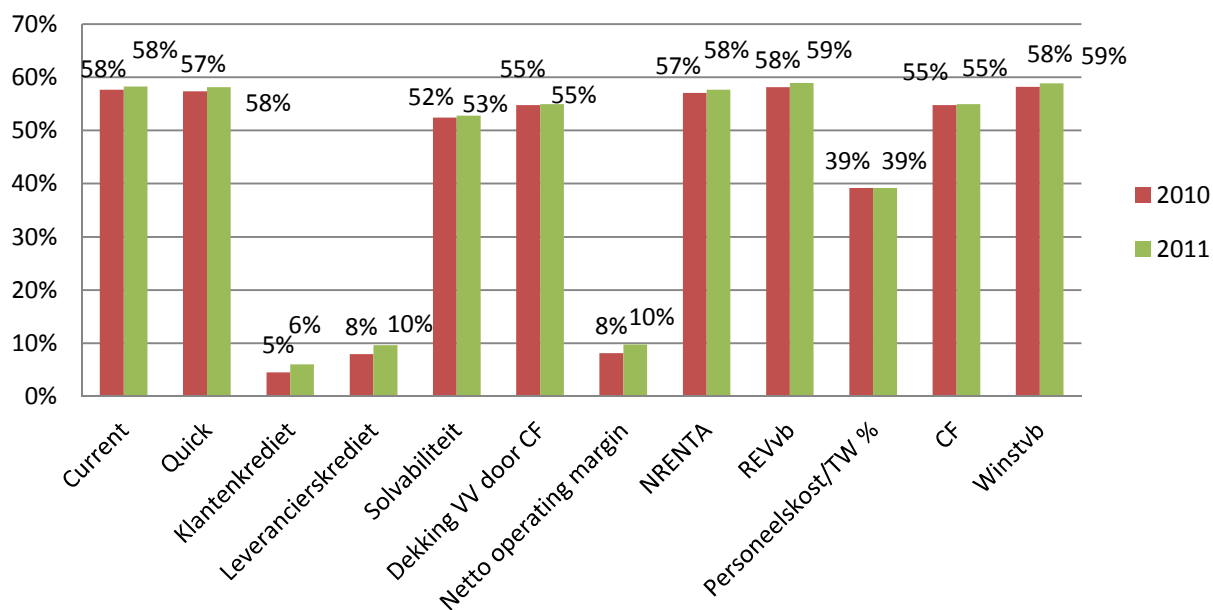
Om conclusies te kunnen trekken rond klanten- en leverancierskrediet alsook die voor de productiviteit en netto operationele marge, is het belangrijk om mee te nemen dat het aantal bruikbare cases voor de deelsectoren zeer laag ligt. Het generalisering van deze ratio's moet met grote voorzichtigheid gebeuren. Ook bij de analyse naar deelsectoren en werknemersgrootte is eenzelfde problematiek waar te nemen.

Grafiek 25: verdeling van het aantal bruikbare **hotels** per ratio



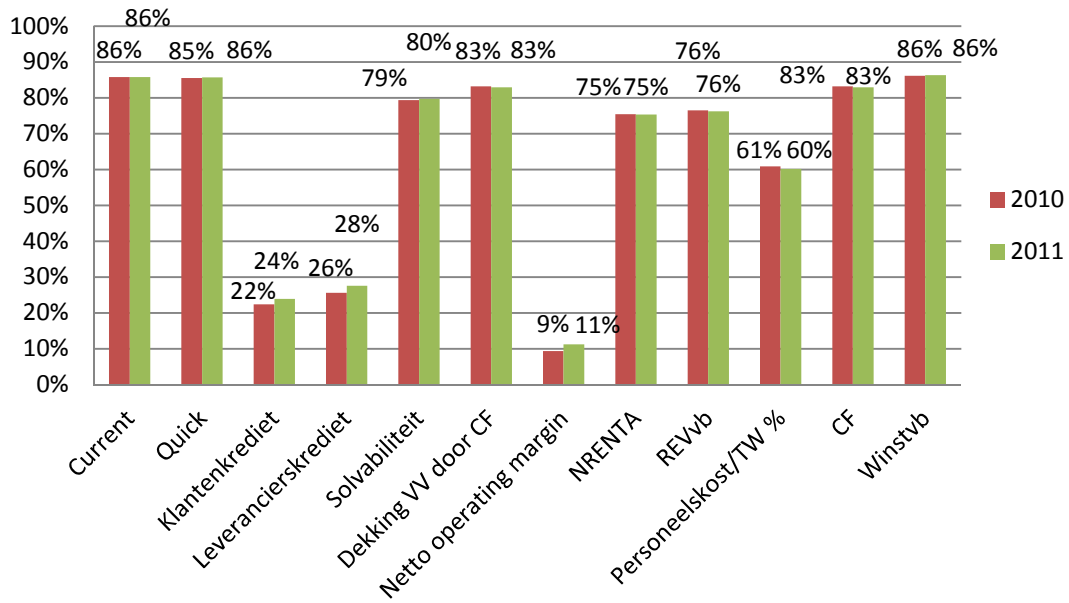
Bron: eigen onderzoek

Grafiek 26: verdeling van het aantal bruikbare **cafés** per ratio



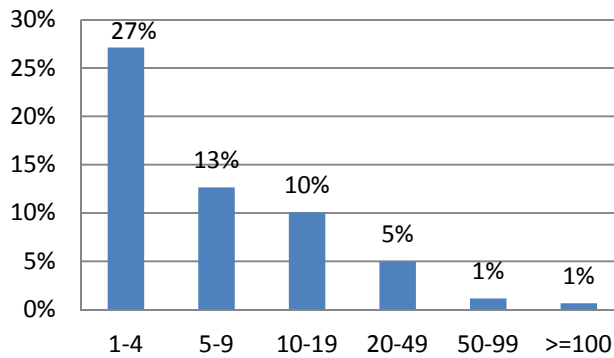
Bron: eigen onderzoek

Grafiek 27: verdeling van het aantal bruikbare **restaurant** per ratio



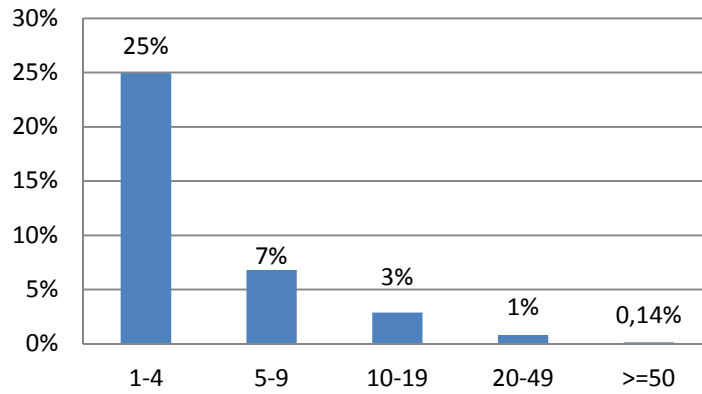
Bron: eigen onderzoek

Grafiek 28: verdeling naar voltijdse equivalenten voor een totaal van 1.204 aan **hotels**



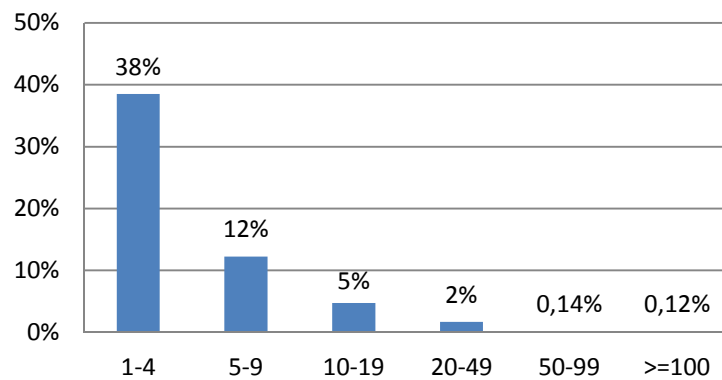
Bron: eigen onderzoek

Grafiek 29: verdeling naar voltijdse equivalenten voor een totaal van 6.598 aan **cafés**



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 30: verdeling naar voltijdse equivalenten voor een totaal van 7.308 aan **restaurants**



Bron: eigen onderzoek

11.2.2 Professioneel businessplan

Voor het oplijsten van een professioneel businessplan werden verschillende spelers binnen het horecalandschap bevestigd. Het betreft hier horecaondernemers met een bepaalde mate van professionalisering aan de ene zijde en consultants en vakorganisaties aan de andere zijde. Wegens expliciete informatie die voortvloeit uit deze interviews worden de namen van de geïnterviewden als hun bedrijfsnamen niet altijd vermeld binnen dit onderzoek.

De gesprekpartners werden geselecteerd op basis van hun professionele benadering van het ondernemerschap. Voor de gesprekspartner binnen het hotelwezen was de opname binnen de hotelgroep Different Hotels doorslaggevend om van professionalisme te kunnen spreken. De verschillende managementfaciliteiten die de bijhorende informatie verschaffen, de budgettering en kostprijbewakingen zijn hiervan enkele voorbeelden.

De keuze binnen de deelsector restaurant en café werd gebaseerd op de competenties van de ondernemer zelf. Met een mandaat als voorzitter van horeca Limburg in het verleden is hier zeker een mate van professionaliteit aanwezig.

Een laatste groep consultants werden geselecteerd op basis van hun activiteitsgraad. Allereerst werd hiervoor beroep gedaan op drie consultants binnen horeca vorming. Horeca Vorming (Centrum voor Vorming en Vervolmaking in de Horecasector) is een initiatief van de sociale partners in de horecasector (pc 302): de werknemersorganisaties ABVV-Voeding-Horeca-Diensten, de CCVD-Voeding en Hotel en de werkgeversorganisaties FED. Ho.Re.Ca Brussel, FED. Ho.Re.Ca Vlaanderen en FED. Ho.Re.Ca Wallonië. Daarnaast werd ook een onafhankelijke, privé consultant gecontacteerd gespecialiseerd in de horecasector. Dit alles om uit het kielzog van een overkoepelende federatie te stappen. Een laatste gesprekspartner die niet kon ontbreken in deze eindverhandeling was de voorzitter van horeca Vlaanderen.

Onderstaande lijst geeft het aantal bevestigingen weer per deelgroep:

- Ondernemers **(4)**
 - Restaurant (2)
 - Hotel (1)
 - Café (1)
- Consultants **(4)**
- Vakorganisaties **(1)**

11.3 Data-analyse

11.3.1 Hypotheses

Zoals eerder al aangegeven in het onderzoeksplan betreft het hier een explorerende studie en is het niet gebruikelijk om hypothese op te bouwen. De doelstelling van dit verkennend onderzoek bestaat erin om bepaalde trends naar voren te brengen doorheen de verschillende deelbranches en groottes van horecaondernemingen.

De factor omvang wordt hier bepaald door de proxy “aantal voltijdse equivalenten” die actief zijn binnen de ondernemingen. Tevens een grote tekortkoming voor deze proxy is het uitsluiten van alle extra's die in dienst zijn in de horecasector, waar deze sector toch voor gekenmerkt is.

11.4 Financiële analyse naar deelsectoren

11.4.1 Liquiditeit

11.4.1.1 Hotel

De current ratio van deze branche bedroeg 1.85 voor 2010. Dit stelde de hotelsector in staat om zijn kort lopende schulden af te lossen met de bijhorende vlottende activa. Toch bleek 68.32% van de hotels in de steekproef geconfronteerd te worden met een current ratio kleiner dan één.

In 2011 kon nog een current ratio opgemeten worden van 1.56. Dit geeft aan dat de vlottende activa nog steeds toereikend waren om de korte termijn schulden te kunnen dekken. Desondanks was er een daling op te meten van 15.68%. Uit zelfde cijfers viel af te leiden dat de korte termijn schulden gemiddeld met 5% waren gestegen. Dit leidt tot de conclusie dat de hoeveelheid beschikbare liquide middelen sterk moesten afnemen binnen deze sector. Deze afname kon te wijten zijn aan een daling in klantenvorderingen, cashflow en of voorraden. Het aantal hotels met een current ratio kleiner dan 1 bedroeg in 2011 68.55%, een te verwaarlozen stijging.

De quick ratio wijkt af van de current ratio doordat de minder liquide middelen zoals voorraden en overlopende rekeningen worden onttrokken uit de groep liquide middelen. In 2010 bedroeg deze ratio 1.73, 6.48% kleiner dan de current ratio, wat maakt dat de impact van voorraden en overlopende rekeningen bij deze deelsector niet van groot belang zijn. Nog steeds is deze strengere liquiditeitsratio groter dan de kritische waarde van 1. Het aantal hotels dat een quick ratio aannam kleiner dan één bedroeg 72.81%, een stijging van 4.49% t.o.v. van het jaar voordien. Dit impliceert

ook dat binnen de groep van hotels met een current en quick ratio groter dan 1, ook extreem hoge ratio's werden opgemeten.

Net als de current ratio nam de quick ratio in 2011 een stevige duik van 18.5%. Ook hier is eenzelfde redenering van toepassing dat liquide middelen sterk afnamen of dat de korte termijn schulden sterk gestegen waren. Niet anders dan bij de current ratio stegen ook hier de korte termijn schulden met 5% met gevolg dat de liquide middelen sterk moesten afnemen om eenzelfde afname te bekomen in de quick ratio. Het aantal hotels met een quick ratio kleiner dan 1 steeg lichtjes in 2011 met 0.51% wat bijna te verwaarlozen was.

Het aantal dagen leveranciers- en klantenkrediet heeft ook zijn invloed op de liquiditeitspositie van de Vlaamse hotels. Hoe hoger het aantal dagen leverancierskrediet hoe lager de current ratio, dit door een stijging van het leverancierskrediet gegeven de andere factoren constant blijven. Hoe hoger het aantal dagen klantenkrediet, hoe hoger de current ratio. Een daling in deze spreiding kan enkel het gevolg zijn van een afname in het aantal dagen leverancierskrediet en of een stijging in het aantal dagen klantenkrediet. Afhankelijk van welke stijging of daling zal de liquiditeitspositie verslechteren of verbeteren.

Uit onderzoek van de jaarrekening bleek dat de spreiding tussen het leveranciers- en klantenkrediet in 2010 39 dagen bedroeg. In 2011 bedroeg deze spreiding maar slechts 28 dagen, een daling van 28.79%. De oorzaak van deze afname kon worden teruggevonden bij een stijging van het klantenkrediet van 21.9% terwijl het leverancierskrediet afnam met 5.5% t.o.v. 2010. Aangezien de stijging in klantenkrediet het leverancierskrediet overtrof zou de current ratio moeten toenemen maar dat was niet het geval. Enkel een afname in voorraden en een algemene afname van cashflow zouden hiervoor een reden kunnen zijn.

Er was duidelijk een afname terug te vinden voor **de cashflow** in 2011. In 2010 bedroeg de cashflow nog 455.472 euro. In 2011 nam deze hoeveelheid af met 73.93% tot 118.726 euro. Het aantal hotels met een negatieve cashflow bedroeg in 2010 19.22%. Een te verwaarlozen verandering naar 2011 waar 19.46% hotels geconfronteerd werden met een negatieve cashflow.

11.4.1.2 Restaurant

De current ratio noteerde voor deze sector 1.3. De bufferzone wat betreft deze liquiditeitspositie was beduidend kleiner, namelijk 30%, als die van de hotelsector maar bleef nog steeds boven de grenswaarden van 1. De liquide middelen die op korte termijn beschikbaar zijn, waren voldoende hoog om de bijhorende korte termijn schulden te dekken.

In 2010 werden in 58.11% van de restaurants in deze steekproef een current ratio geregistreerd kleiner dan 1. Bijgevolg meer dan de helft van de restaurants kon zijn korte termijn schulden niet dekken met de bijhorende liquide middelen op korte termijn. Toch lag dit percentage lager dan dat voor hotels, waar 68.32% van de hotels niet in staat waren om zijn korte termijn lopende schulden te dekken.

Er was geen verandering waar te nemen voor de current ratio in 2011. In 2011 werd vastgesteld dat nog steeds 57.61% van de Vlaamse restaurants geconfronteerd werden met een current ratio kleiner dan de kritische waarde 1. Anders dan bij hotels nam hier het aantal ondernemingen met een current ratio kleiner dan 1 af met 0.84% t.o.v. 2010.

De Vlaamse restaurants beschikten dan wel over een kleinere buffer om aan hun korte termijn schulden te voldoen maar het aantal ondernemingen dat een current ratio had kleiner dan 1 was wel degelijk lager dan bij de Vlaamse hotels. Nog steeds beschikten één op twee restaurants in Vlaanderen over een current ratio kleiner dan 1.

De quick ratio verschilt van de current ratio doordat minder liquide middelen zoals voorraden en overlopende rekeningen worden onttrokken uit de groep liquide middelen.

De quick ratio nam hier een waarde aan van 1.1. Een quick ratio net rond de kritische grenswaarde. Hieruit kan worden afgeleid dat voorraden van veel grotere belang bleken te zijn binnen deze deelbranche en groot deel bepalend waren voor de liquiditeitspositie.

Waar de current in 2010 voor de Vlaamse hotels maar 6.9% hoger lag dan de quick ratio in datzelfde jaar bedroeg het verschil met de current ratio al 15% voor restaurants voor datzelfde jaar. Voorraadbeheer was en is in de deze deelbranche dus van groter belang.

Als gevolg nam het aantal ondernemingen met een quick ratio kleiner dan 1 toe. Uit de steekproef bleek dat 64.82% van de Vlaamse restaurants zijn kortlopende schulden niet kon dekken met de beschikbare liquide middelen anders dan de voorraden. Hierbij kon een stijging worden genoteerd van 11.54% t.o.v. de current ratio in 2010.

In 2011 steeg de quick ratio lichtjes naar 1.15. Een te verwaarlozen stijging van 4.55% wat maakt dat wanneer de voorraden geen deel uitmaken van de liquide middelen, de deelsector rond de kritische waarde bleef zweven. Als gevolg nam ook het aantal restaurants met een quick ratio kleiner dan 1 af met 1.77% om te eindigen op een totaal van 63.67%.

In 2011 namen de korte termijn schulden met 2.61% toe wat maakt dat de liquide middelen in 2011 tenminste met 2.61% moesten stijgen om eenzelfde of toenemende quick ratio te bekomen.

Ook **het aantal dagen klanten- en leverancierskrediet** is een bepalend factor binnen de liquiditeitsanalyse van Vlaamse restaurants. In 2010 verleende de restaurateur gemiddeld 7 dagen krediet aan zijn klanten. Daartegenover stonden 16 dagen leverancierskrediet. Er kon een spreiding leveranciers- en klantenkrediet van 9 dagen worden opgemeten. Deze spreiding was beduidend lager als die van hotels (39), reden hiervoor is de grote mate van directe betaling binnen restaurants in vergelijking met hotels.

Het aantal restaurants waar het klantenkrediet groter bleek te zijn dan het leverancierskrediet bedroeg slechts 5.45%. Dit percentage ligt beduidend lager dan de 16.81% aan hotels.

Hoewel het aantal dagen klantenkrediet ongewijzigd bleef, steeg het aantal dagen leverancierskrediet wel met 18.75%, gaande van 16 naar 19 dagen. Dit gaf de restaurateur meer ademruimte wat betreft de te financieren periode maar beïnvloedde wel de current ratio doordat de spreiding vergroot werd. Hoe hoger het aantal dagen leverancierskrediet hoe lager de current ratio, gegeven de andere factoren ongewijzigd blijven en dit door een stijging van het leverancierskrediet. Toch was er geen stijging waar te nemen bij de current ratio. Een afname in cashflow moest dan wel de reden zijn geweest.

Er was duidelijk een afname terug te vinden voor **de cashflow** in 2011. Waar in 2010 nog gemiddeld 40.103 euro gerealiseerd kon worden, nam deze een duik tot maar slechts 11.218 euro in 2011. Een duidelijk afname van 72.03% t.o.v. 2010.

Meer dan één op tien Vlaamse restaurants, namelijk 16% werkte in 2010 met een negatieve cashflow en moest als gevolg extra schulden aangaan in datzelfde jaar. In 2011 nam dit aantal af met 0.17% waar uiteindelijk nog 15.83% van de Vlaamse restaurants geconfronteerd werden met een cashflowproblematiek.

11.4.1.3 Café

In 2010 noteerde **de current ratio** voor een doorsnee Vlaams café 2.17. Deze deelsector had twee keer zoveel liquide middelen ter beschikking dan zijn kort lopende schulden. Deze current ratio scoorde het hoogst binnen de drie deelbranches.

Bij dit hoge cijfer moet wel een kanttekening gemaakt worden gezien het hoge aantal cafés met een current ratio kleiner dan 1. Voor 58.92% van de Vlaamse cafés kon een current ratio kleiner dan de kritische waarde van 1 worden opgetekend. Diegene met een current ratio groter dan 1 noteerde bijgevolg extreem hoog.

In 2011 nam de current ratio lichtjes toe met 1.38% tot een waarde van 2.2. In datzelfde jaar daalden de korte termijn schulden met 0.72%. Een toename in liquide middelen moest dan wel de oorzaak zijn voor de lichte toename van de current ratio. Gezien deze vooruitgang was er toch een toename vast te stellen in het aantal cafés met een current kleiner dan 1, een toename van 8.62% t.o.v. 2010.

Cafés bleken een gezonde en tevens grootste current ratio te bezitten maar toch kende 64% een ratio kleiner dan 1.

De quick ratio bedroeg 2.04 voor het jaar 2010. Op basis van absolute cijfers was dit een gezonde ratio. Voorraden speelden net als in het hotelwezen een minder grote rol. Het verschil tussen de current en quick ratio voor 2010 bedroeg slechts 6%. Ook hier is het belangrijk om aan te geven dat er een meerderheid aan ondernemingen, namelijk 65.01% afsloot met een quick ratio kleiner dan 1.

In 2011 daalde de quick ratio van 2.04 naar 2.02. De daling van 0.98% was te verwaarlozen net als de het aantal café met een quick ratio kleiner dan 1. Deze laatste steeg van 65.01% naar 65.57%.

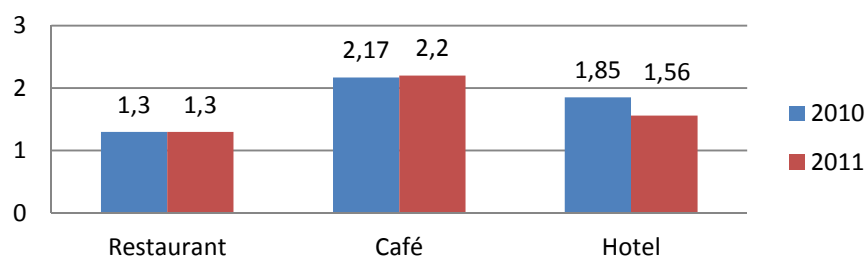
Net als in alle andere deelbranches zijn **het aantal dagen klanten- en leverancierskrediet** een bepalend factor binnen de liquiditeitsanalyse van Vlaamse cafés. In 2010 bedroeg het aantal dagen klantenkrediet 34 dagen waar de café-uitbater in datzelfde jaar 51 dagen leverancierskrediet verkreeg. Het aantal dagen krediet in deze deelsector lag beduidend lager dan de hotelsector maar dan weer beduidend hoger voor restaurants.

Het aantal café-uitbaters dat in verhouding meer krediet verleenden aan zijn of haar klanten dan hijzelf verkreeg bij zijn of haar leveranciers bedroeg 29.43%. Dit alles deed de behoefte aan werkkapitaal toenemen.

In 2011 was er een afname in het aantal dagen klantenkrediet op te meten van 11.5%. Het klantenkrediet werd teruggeschroefd van 34 naar 30 dagen wat een daling van de current ratio tot gevolg zou moeten hebben. Toch was er een toename van 1.38% terug te vinden voor de current ratio in deze deelbranche. Enkel een afname in het aantal dagen leverancierskrediet en een toename in cashflow kunnen mogelijk de stijging verklaren. In de data was duidelijk ook een afname in het leverancierskrediet terug te vinden. Het aantal dagen krediet nam af van 51 naar 45 dagen. De veranderingen in het aantal dagen klanten- en leverancierskrediet waren van een zelfde grote waardoor dit de relatief kleine stijging in de current ratio kon verklaren en er weinig verandering in de cashflow werd verwacht.

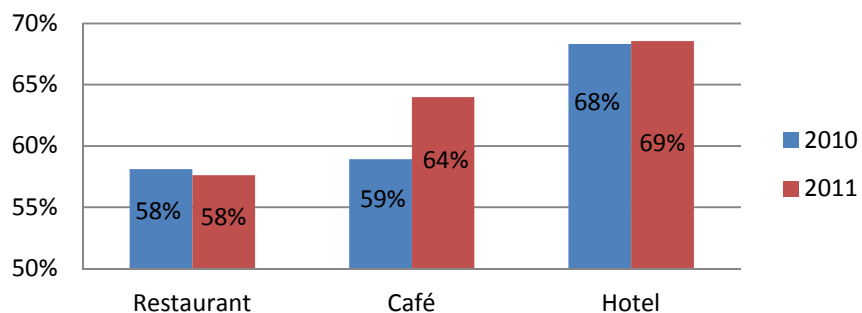
In 2010 genereerde het Vlaamse café gemiddeld 27.755 euro aan **cashflow**. In datzelfde jaar opereerde 21.36% van de cafés met een negatieve cashflow. Net zoals eerder al vermeld kon er weinig verandering worden opgemeten in de cashflow naar 2011. Waar deze in 2010 nog 27.755 euro bedroeg daalde deze in 2011 naar 27.448 euro, een afname van 1.11%. Ook het aantal cafés met een negatieve cashflow nam toe met 1.25%.

Grafiek 31: current ratio per deelbranche



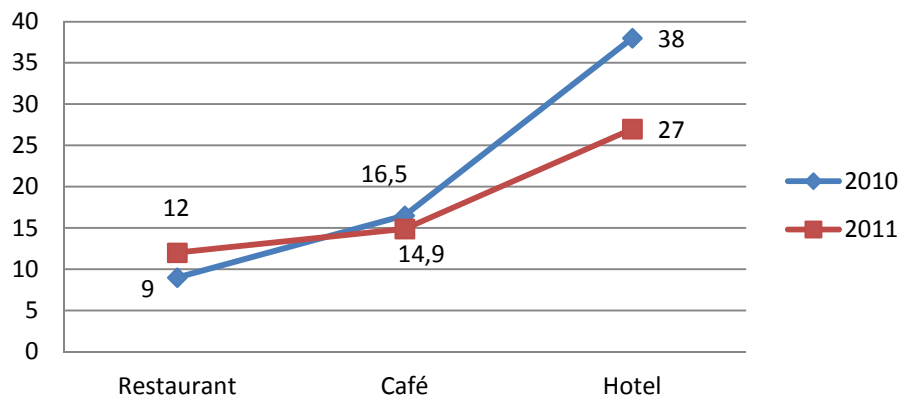
Bron: eigen onderzoek

Grafiek 32: percentage aan ondernemingen met een current ratio kleiner dan 1



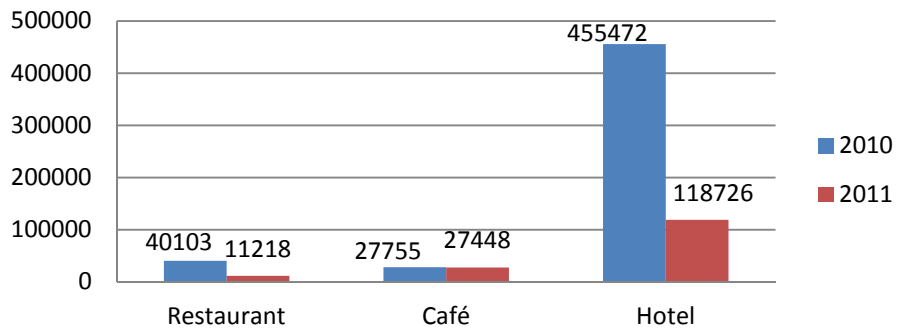
Bron: eigen onderzoek

Grafiek 33: spreiding leveranciers- en klantenkrediet



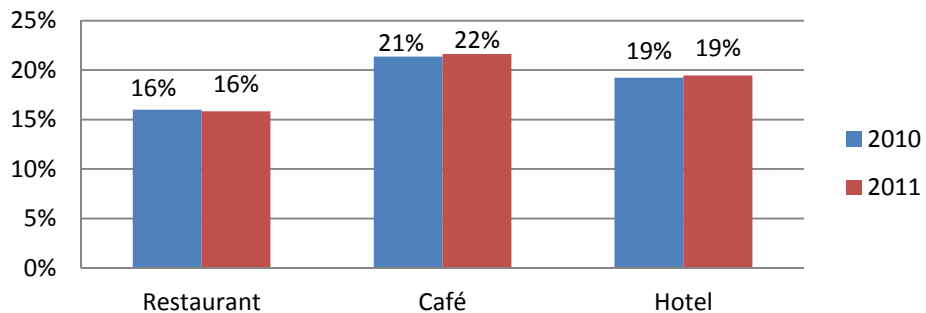
Bron: eigen onderzoek

Grafiek 34: cashflow binnen de deelbranches



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 35: percentage ondernemingen met een negatieve cashflow



Bron: eigen onderzoek

11.4.2 Solvabiliteit

11.4.2.1 Hotel

De solvabiliteitsratio, zoals eerder al vermeld de financiële autonomie van het Vlaamse hotel was kleiner dan de kritische grenswaarde van 33%. Direct moet hier een kanttekening worden gemaakt rond het gebruik van vastgoedvennootschappen of het al dan niet huren van het pand. Het vastgoedpatrimonium wordt vaak afgezonderd of gehuurd. Er moet dus een onderscheidt gemaakt worden tussen een vastgoedvennootschap en een operationele vennootschap. Deze scheiding heeft een positieve impact op het balanstotaal. Wanneer het hotel zijn patrimonium afzondert of huurt zal de balanspost land en gebouwen quasi nul zijn. Hierdoor daalt het balanstotaal en zal de operationele financiële autonomie anders uitvallen, in vele gevallen hoger.

In 2010 was er voor 31.95% van de Vlaamse hotels in deze steekproef niets terug te vinden op de balanspost land en gebouwen. Dit impliceert dat het patrimonium werd gescheiden of dat men het pand huurde. In 2011 daalde dit percentage naar 29.83%.

In 2010 bedroeg de financiële autonomie 23.53%, tegenover elke 100 euro aan vreemd vermogen stond 23.53 euro aan eigen vermogen. Volgens de financiële literatuur wordt het doorsnee Vlaamse hotel geclassificeerd als niet solvabel. Deze financiële autonomie is vaak bepalend om bijkomende extra kredieten te verkrijgen. In datzelfde jaar konden 61.1% van de Vlaamse hotels geclassificeerd worden als niet solvabel.

In 2011 daalde deze autonomie lichtjes verder tot 23.5%, een daling van 0.13%. Toch nam het aantal hotels met een solvabiliteitsratio kleiner dan 33% af. In 2011 bedroeg dit aantal 59.76%, een afname van 2.2% maar nog steeds was 62% meer afhankelijk van derden en zal het aantrekken van bijkomende kredieten moeilijk verlopen.

Een andere en niet onbelangrijke ratio die met de financiële autonomie verband houdt, is de **dekking van het vreemd vermogen door cashflow**. Deze ratio wordt best vergeleken binnen eenzelfde sector.

Hotels in Vlaanderen konden met de gegenereerde cashflow in 2010 27.43% van hun vreemd vermogen dekken. Tegenover elke 100 euro aan vreemd vermogen stond 27.43 euro aan cashflow. Cashflow is de meest liquide vorm van betalingsmogelijkheden en heeft dus een belangrijk waarde in de schuldaflossingcapaciteit van een onderneming.

In 2011 ging de aflossingscapaciteit enorm achteruit. De dekking van het vreemd vermogen door cashflow bedroeg in 2011 nog maar liefst 7.29%, een daling van 73.42%. Hierdoor kwam de schuldaflossingscapaciteit enorm onder druk te staan. De verklaring voor deze afname lag bij de drastische afname (73.93%) van de gegenereerde cashflow in 2011 zoals eerder al vermeld.

11.4.2.2 Restaurant

Deze deelsector kende de laagste **financiële autonomie** met een 14.73% eigen vermogen in 2010. Ook hier de bemerking van het al dan niet gebruikmaken van een vastgoedpatrimonium. Het huren of al dan niet afzonderen van het pand in een andere vennootschap kwam in deze branche frequenter voor. In 2010 kon bij 54.70% niets teruggevonden worden op de balanspost land en gebouwen. Wat maakt dat de solvabiliteitsratio een meer realistischer beeld gaf dan die van het Vlaamse hotel. In 2011 veranderde er weinig aan dit percentage en bleek dat 54.87% het pand huurde en of afzonderde in een aparte vennootschap.

In 2010 noteerde 57.86% van de restaurants in deze steekproef een solvabiliteitsratio kleiner dan de grenswaarde 33%.

In 2011 verbeterde de situatie lichtjes met een stijging van 5.7% om af te sluiten op een 15.57%. Als gevolg daalde het aantal restaurants met een financiële autonomie kleiner dan 33% lichtjes met 3.03%.

Door zulke lage financiële autonomie kan het Vlaamse restaurant steeds minder makkelijk extra financiering bekomen bij derden.

Ook hier is van belang in hoeverre het Vlaams restaurant zijn **schuld kon aflossen**. In 2010 kon men zijn vreemd vermogen voor 15.53% dekken met cashflow. Beduidend lager als bij hotels waar in 2010 nog een percentage van 27.43% kon worden teruggevonden.

In 2011 ging de situatie nog verder achteruit tot een dekkingspercentage van 4.26%. Restaurateurs in deze steekproef waren in 2011 bijna niet meer in staat om hun schulden af te lossen met behulp van hun cashflow. De voornaamste reden was terug te vinden bij de afname in de cashflow van 2011. Zoals eerder al vermeld binnen het luik liquiditeit nam deze af met 72.03% voor datzelfde jaar.

11.4.2.3 Café

Met een **financiële autonomie** van 24.35% in 2010 was het Vlaamse café het meest solvabel binnen de drie deelsectoren in deze steekproef. Anders dan bij de andere deelsectoren zijn café-uitbaters vaak geen eigenaar van het pand waarin de exploitatie plaatsvindt. Vaak zal dit in eigendom zijn van een vastgoedmakelaar of brouwerij. In 2010 kon bij 57.39% geen spoor worden terug gevonden op de balanspost land en gebouwen. Wat maakt dat de solvabiliteitsratio een meer realistischer beeld gaf dan die van het Vlaamse hotel. In 2011 veranderde er, net als bij de deelsector restaurant, weinig aan dit percentage en bleek dat 57.60% het pand huurde en of afzonderde in een aparte vennootschap.

In 2010 kon in 24.96% van de Vlaamse cafés een solvabiliteitsratio kleiner dan 33% worden opgetekend. Dit maakten hen volgens de financiële literatuur niet solvabel.

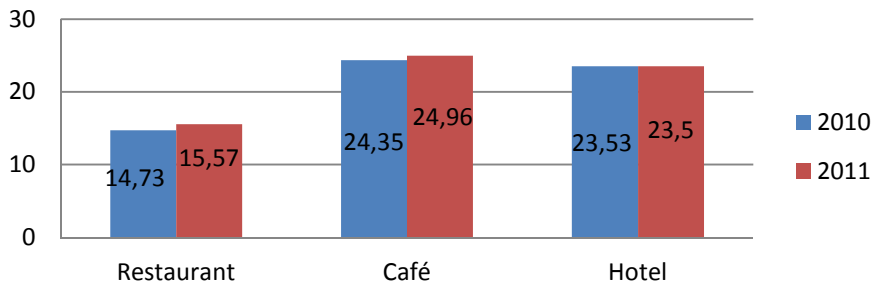
In het daaropvolgende jaar 2011 steeg deze ratio lichtjes naar 24.96%, een stijging van 2.51%. Het aantal cafés dat over een solvabiliteitsratio beschikte kleiner dan 33% daalde in 2011 naar 56.76%, een afname van 2.16%.

Net als bij hotels en restaurants in Vlaanderen kon ook het café niet van de meest geschikte positie genieten om extra financiering te bekomen bij derden.

Bijkomend is het belangrijk om aan te geven in hoeverre het café in staat was om zijn schulden af te lossen. Net als bij de andere deelsectoren wordt hier de **dekking van het vreemd vermogen door cashflow** gehanteerd. Met een gemiddelde cashflow gegeneerd in 2010 kon het Vlaamse café maar slechts 11.16% van de schulden dekken. Direct ook het deelsegment binnen deze steekproef met het laagste cijfer.

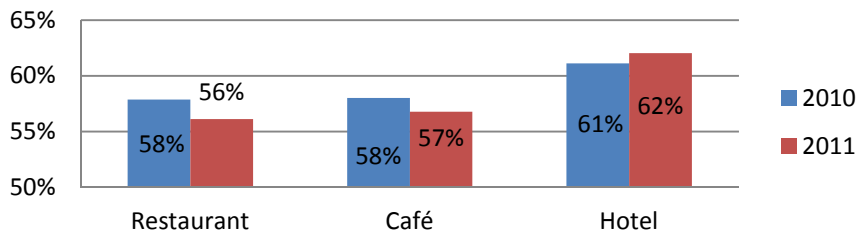
Enkel de cafébranche kon zijn aflossingcapaciteit enigszins handhaven in 2011. In datzelfde jaar kon een dekking van het vreemd vermogen geregistreerd worden van 11.16%, een lichte daling van 0.98% t.o.v. het jaar voordien. De meest voor de hand liggende reden voor deze daling was de afname van de cashflow in 2011 voor zo'n 1.1%. Ook het vreemd vermogen steeg met 0.17% in datzelfde jaar wat tevens ook een verklaring kon bieden voor deze verandering.

Grafiek 36: solvabiliteitsratio per deelbranche (%)



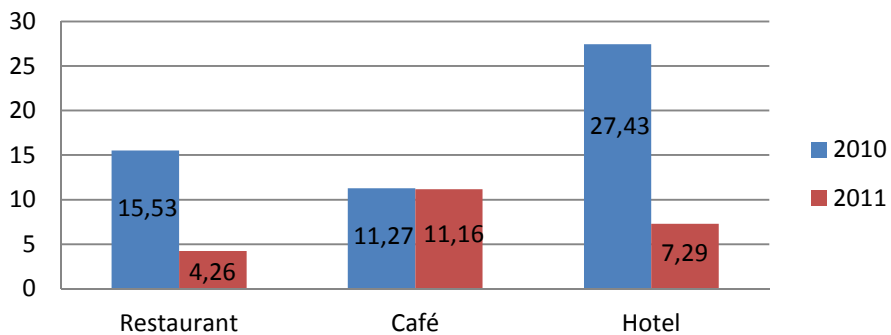
Bron: eigen onderzoek

Grafiek 37: percentage ondernemingen met een solvabiliteitsratio kleiner dan 33% per deelbranche



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 38: dekking van het vreemd vermogen door cashflow per deelbranche (%)



Bron: eigen onderzoek

11.4.3 Rendabiliteit

Zoals eerder al vermeld binnen de solvabiliteitsanalyse worden de drie deelbranches als financieel afhankelijk geclassificeerd volgens de financiële literatuur. Dit label wordt nadelig wanneer de onderneming niet voldoende rendement realiseert. Aandeelhouders en kredietverleners verwachten een bepaalde opbrengst op de geïnvesteerde middelen en liefst een die groter is dan de gemiddelde rente die kan bekomen worden op een top tien spaarrekening in België.

11.4.3.1 Hotel

In de eerste plaats moet het operationele luik binnen een onderneming voldoende rendement genereren om aan zijn of haar verplichtingen te voldoen. Hiervoor wordt de netto operationele marge gehanteerd.

In 2010 bedroeg de gemiddelde **netto operationele marge** 2.33%. Dit impliceerde dat er aan elke 100 euro omzet maar slechts 2.33 euro aan bedrijfsresultaat overbleef. Denk daarbij nog dat de onderneming belastingen en financiële kosten verschuldigd is die hier nog niet verrekend zijn. Diezelfde cijfers geven aan dat 43.17% van het aantal hotels in Vlaanderen geconfronteerd werden met een negatieve marge. Dit impliceert dat deze ondernemingen al van bij de start verloren waren. Wetende dat de inflatie in 2011 respectievelijk 3.53% bedroeg, zou deze buffer tegen prijsstijgingen volledig worden weggezogen.

In 2011 dook de gemiddelde operationele marge onder nul tot -1.15%. Hieruit kon afgeleid worden dat het Vlaamse hotelwezen in 2011 een verlieslatend zaak was. Deze marge liet de hotelier niet veel ruimte voor een eventuele daling in omzet en of prijsstijgingen van zijn grondstoffen. Het aantal hotels met een negatieve marge steeg nagenoeg niet en bleef hangen op 43.45%. Dit maakt dat diegene die in 2010 al met een marge kleiner dan nul geconfronteerd werden nu nog dieper weg zakten. Diegene die in 2011 toch een positieve marge konden optekenen, scoorden bijgevolg ook enorm positief. Er waren dan ook uitlopers tot 66.46% terug te vinden in deze steekproef.

De meest belangrijke rendementsratio betreft die van het **rendement op eigen vermogen voor belastingen**. Is dit rendement lager dan de gemiddelde rente op een top tien spaarrekening in België dan zou de ondernemer en of investeerders beter af zijn door het vermogen weg te schrijven op één van de top tien spaarrekeningen.

In 2010 bedroeg het rendement op eigen vermogen maar slechts 1.5%. Dit rendement was beduidend lager dan de gemiddelde rentevoet zoals weergegeven in grafiek 41. De betreffende

investeerder en of ondernemer was dus beter af door zijn vermogen te investeren in een top tien spaarrekening.

In datzelfde jaar realiseerde 50.15% van de Vlaamse hotels in deze steekproef een negatief rendement op het eigen vermogen.

Het rendement op eigen vermogen zakte verder weg in 2011 tot 0.08%, een daling van 94.67%. Een mogelijke kapitaaluitvlucht is een mogelijk gevolg door dit lage rendement op eigen vermogen.

Ook hier bleef het aantal hotels met een negatief rendement op eigen vermogen eerder stabiel. Het aantal hotels met een negatief rendement op eigen vermogen bedroeg in 2011 50.60%. Dit impliceert dat diegene met een negatief rendement in 2010 verder wegzakken en dat er maar enkele zijn die hoge rendementen behalen in de hotelbranche. Uitschieters van 31.68% als return op het eigen vermogen zijn terug te vinden in deze steekproef.

Hierbij werd nog geen rekening gehouden met de inflatie van de betreffende jaren. Bij een inflatie van respectievelijk 2.19% en 3.53% in 2010 en 2011 zou het reële rendement op het eigen vermogen negatief zijn voor investeerder en of ondernemer. Gelukkig is de vermogensbelasting, zoals vóór 2001 niet meer van toepassing wat zou impliceren dat het reële rendement nog lager zou uitvallen.

Tenslotte worden de verschillende rendementen beïnvloed door de hoogte van **winst of verlies voor belasting in het boekjaar**.

In 2010 kon het gemiddeld Vlaams hotel het boekjaar afsluiten met een winst voor belasting van 35.837 euro. Tevens was dit de deelbranche met het hoogste winstcijfer. Het is dan toch opmerkelijk dat één op twee, namelijk 50.55% van de Vlaamse hotels het boekjaar moest afsluiten met verlies.

Het jaar nadien in 2011 nam de winst een drastische duik naar een gemiddelde van 852 euro, een daling van maar liefst 97.62%. Deze achteruitgang verklaart dan ook de enorm afname van 94.67% in rendement op eigen vermogen in datzelfde jaar. Verassend genoeg bleef het aantal hotels met een boekhoudkundig verlies stabiel met een percentage van 50.65%, een lichte stijging van 0.18%.

De hotelsector zag niet alleen een enorme terugloop in zijn winst maar telde tevens het grootste aantal ondernemingen dat opereerde met verlies in zowel 2010 als in 2011.

11.4.3.2 Restaurant

Net als bij de hotelsector kan er pas rendement gerealiseerd worden wanneer de **netto operationele marge** van de onderneming voldoende hoog blijkt te zijn.

In 2010 kon een marge van 1.65 genoteerd worden voor het doorsnee Vlaamse restaurant. Deze marge lag dan wel een stuk lager als die van de Vlaamse hotels maar behoorde zeker niet tot de minste in deze steekproef. Toch bleek dat de bedrijfsactiviteit bij 32.99% van de restaurants niet rendabel bleek te zijn van bij de start. Wel moet opgemerkt worden dat deze deelbranche het minst aantal ondernemingen telt met een negatieve operationele marge in vergelijking met de andere twee deelsectoren die in dit onderzoek betrokken worden.

In 2011 daalde de operationele marge verder tot een gemiddelde van 0.68%. Hieruit bleek dat restaurants bijna niets tot zelfs niets overhielden van hun gerealiseerde omzetten. Deze marge laat de restaurateur niet veel ruimte voor een eventuele daling in omzet en of prijsstijgingen van zijn grondstoffen. Ook het aantal restaurants met een operationeel verlies steeg naar 37.85%, een stijging van 4.86%. Er is onvoldoende buffer voor de inflatie van 2011 en 2012 die respectievelijk 3.5% en 2.8% bedroeg.

De meest belangrijke rendementsratio is het **rendement op eigen vermogen voor belastingen**. Is dit rendement lager dan de gemiddelde rentevoet op een top tien spaarrekening dan zou de ondernemer en of investeerders beter af zijn door hun vermogen op een van de top tien spaarrekeningen te plaatsen.

Zoals blijkt uit grafiek 42 is deze deelsector de sector bij uitstek wat betreft het rendement op eigen vermogen. In 2010 kon een rendement van 8.37% gerealiseerd worden op eigen vermogen. Dit rendement lag beduidend hoger dan de gemiddelde rentevoet die gerealiseerd kon worden op een top tien spaarrekening. Investeerders of ondernemers deden er goed aan om in 2010 te investeren in een doorsnee Vlaams restaurant. Toch bleek dat 33.05% van het aantal restaurants in deze steekproef een negatief rendement realiseerde.

In 2011 nam net als in alle andere deelsegmenten het rendement op eigen vermogen af. Voor het gemiddelde restaurant in Vlaanderen kon een afname opgemeten worden van 14.10% waar nog een rendement op eigen vermogen gerealiseerd werd van 7.19%. Ondanks de afname lag het rendement aanzienlijk hoger dan de gemiddelde rentevoet op een van de top tien spaarrekeningen zoals weergegeven in grafiek 41. Ook het aantal restaurants met een negatief rendement op eigen vermogen daalde tot 32.99%.

Hierbij werd nog geen rekening gehouden met inflatie van de betreffende jaren. Bij een inflatie van respectievelijk 2.19% en 3.53% zou het reële rendement op het eigen vermogen een stuk lager uitvallen voor investeerder en of ondernemer. Rekeninghoudend met de inflatie zou het reële rendement hier respectievelijk 6.18% en 3.66% bedragen. Nog steeds hoger dan de gemiddelde rentevoet op de top tien spaarrekeningen. Gelukkig is de vermogensbelasting, zoals die voor 2001 nog van toepassing was niet meer aan de orde. Dit zou impliceren dat het reële rendement nog lager zou uitvallen dan wanneer enkel inflatie in rekening werd gebracht. Het Vlaams restaurant was in de jaren 2010 en 2011 het segment waar hoge rendementen konden gerealiseerd worden in vergelijking met de andere twee deelsectoren.

Wanneer blijkt dat er voldoende hoge rendementen worden verwezenlijkt is dan een lage financiële autonomie problematisch?

Het winstniveau van een Vlaams restaurant was duidelijk niet van eenzelfde orde als die van hotels. In 2010 noteerde een doorsnee restaurant in deze steekproef een **winst voor belastingen** van 2.241 euro. Het aantal ondernemingen dat het boekjaar met verlies afsloot was beduidend lager dan voor de hotelsector. Meer dan één op drie restaurants was in 2010 verlieslatend.

In 2011 daalde de gemiddelde winst voor een restaurant in deze steekproef verder tot 871 euro. Een drastische daling van 61.13%. Ondanks alles was de terugloop van het aantal verlieslatende restaurants beperkt. Waar in 2010 nog 38.43% restaurants geconfronteerd werden met een boekhoudkundig verlies sloten in het daaropvolgende jaar nog 37.75% van de Vlaamse restaurants het boekjaar af met een boekhoudkundig verlies, een terugloop van 1.77%.

14.4.3.3 Café

Net als voor elke onderneming is het van groot belang dat de **netto operationele marge** voldoende hoog is.

Uit onderstaande grafiek 39 kan duidelijk worden afgeleid dat een Vlaams café in deze steekproef een enorme druk ervaart op zijn operationele activiteiten. Van zijn gerealiseerde omzet in 2010 bleef amper 0.16% over aan bedrijfswinst. Deze marge laat de café-uitbater niet veel ruimte voor een eventuele daling in omzet en of prijsstijgingen van zijn grondstoffen. Het aantal cafés dat met een negatieve marge geconfronteerd werd in 2010 bedroeg 41.90%. Bijna één op twee was operationeel al verloren.

De situatie liep verder uit de hand in het daaropvolgende jaar. De netto operationele marge zakte onder nul tot -1.09%. De gemiddelde Vlaamse café-uitbater moest zelf geld toeleggen om zijn of haar zaak draaiende te kunnen houden.

Het aantal cafés met een negatieve marge nam lichtjes af, een te verwaarlozen afname van 0.75%. Nog steeds bleef de bedrijfsactiviteit bij bijna een op twee verlieslatend! Wetende dat de inflatie in 2011 en 2012 respectievelijk 3.5% en 2.8% bedroeg, worden de operationele activiteiten in de toekomst des te meer verlieslatend wanneer er geen structurele veranderingen zouden plaatsvinden binnen deze ondernemingen.

Een laatste ratio binnen de winstgevendheidsanalyse is de **rendabiliteit van het eigen vermogen voor belastingen**.

In 2010 realiseerde het Vlaamse café een gemiddeld rendement van 1.47%. Ook hier kon worden vastgesteld dat het gerealiseerde rendement kleiner uitviel dan de gemiddelde rentevoet op een top tien spaarrekening vastgelegd in grafiek 41. Investerders zouden in zulk geval beter af zijn wanneer hun vermogen elders werd geïnvesteerd. Meer dan één op drie, namelijk 33.76% van de Vlaamse cafés in deze steekproef sloot het boekjaar af met een negatief rendement op eigen vermogen,

In 2011 nam het rendement op eigen vermogen drastische af tot 0.64%, een afname van 54.46%. Hierbij werd nog geen rekening gehouden met inflatie van de betreffende jaren. Bij een inflatie van respectievelijk 2.19% en 3.53% in 2010 en 2011 zou het reële rendement op het eigen vermogen negatief uitvallen. Rekeninghoudend met de inflatie zou het reële rendement hier respectievelijk -0.72% en -2.89% bedragen. Gelukkig is de vermogensbelasting, zoals die voor 2001 nog van toepassing was niet meer aan de orde. Dit zou impliceren dat het reële rendement nog lager zou uitvallen dan wanneer enkel rekening wordt gehouden met inflatie.

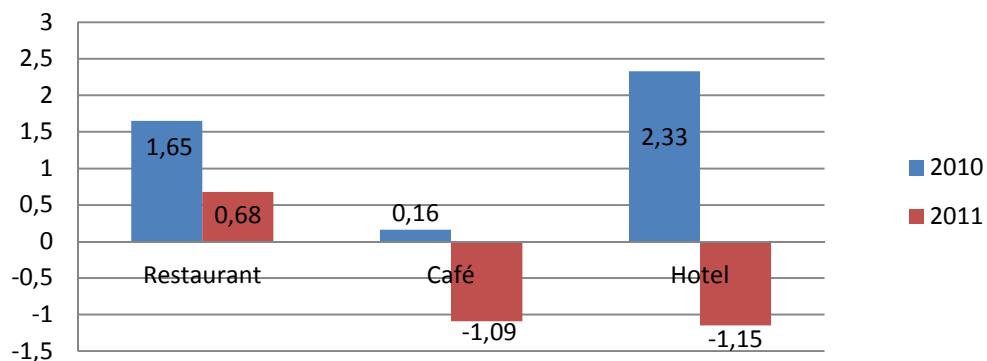
Het aantal cafés met een negatief rendement op eigen vermogen steeg lichtjes tot 34.33%, een vermeerdering van 0.57%.

Tenslotte staan de verschillende rendementen in relatie met de **winst of verlies voor belasting van het boekjaar**.

Uit grafiek 46 kan duidelijk worden afgeleid dat binnen een gemiddeld Vlaams café de minst boekhoudkundige winst gerealiseerd kon worden. In 2010 kon er gemiddeld 1.077 euro winst worden gerealiseerd waar die in datzelfde jaar voor restaurant dubbel zo hoog lag. Ondanks dit positieve cijfer, sloot bijna één op twee (46%) af met een boekhoudkundig verlies.

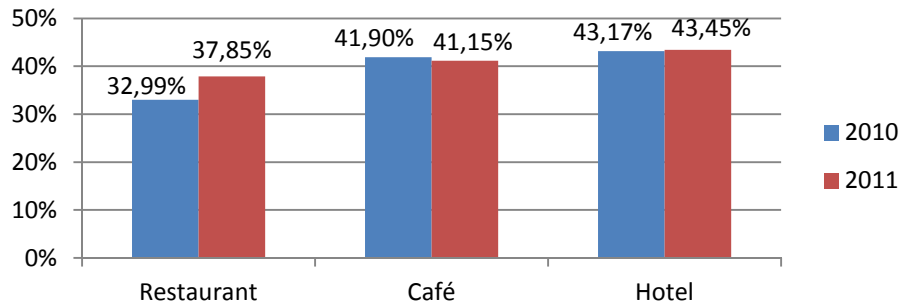
Net als in de andere twee deelbranches moest het Vlaamse café ook een stuk winst inleveren in 2011. Het gemiddelde Vlaamse café zag zijn boekhoudkundige winst halveren. Er was een daling op te meten van 57.5%. Er kon gemiddeld maar slechts 457 euro aan winst worden gerealiseerd. Wanneer de ondernemer zelf nog geen vergoeding mocht ontvangen, was de gemiddelde café-uitbater niet in staat om zichzelf enig loon uit te keren. Ondanks deze grote achteruitgang bleef het aantal verlieslatende cafés eerder stabiel in 2011 maar nog steeds was 45% van de cafés in Vlaanderen verlieslatend.

Grafiek 39: netto operationele marge per deelbranche (%)



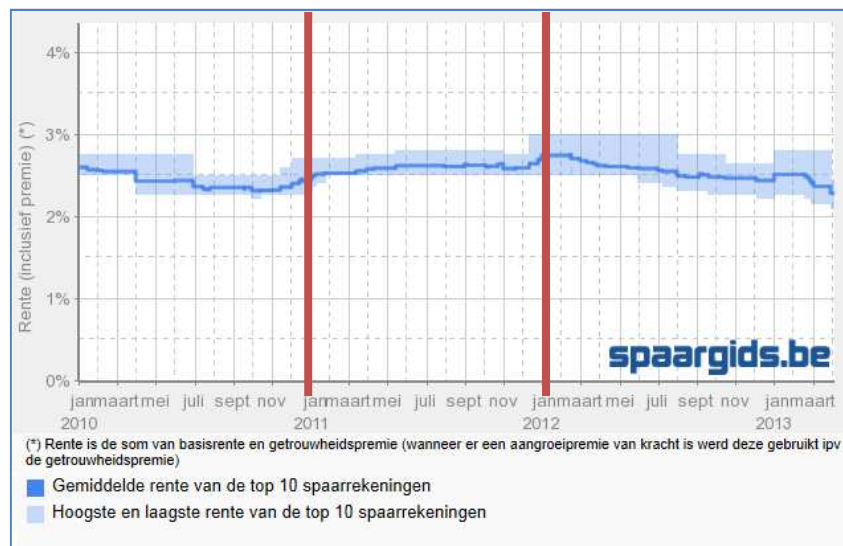
Bron: eigen onderzoek

Grafiek 40: percentage ondernemingen met een negatieve netto operationele marge



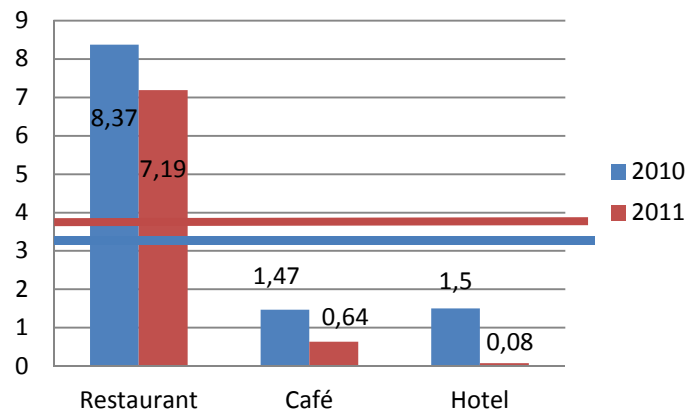
Bron: eigen onderzoek

Grafiek 41: gemiddelde rendement van de top 10 spaarrekeningen in België 2010-2012



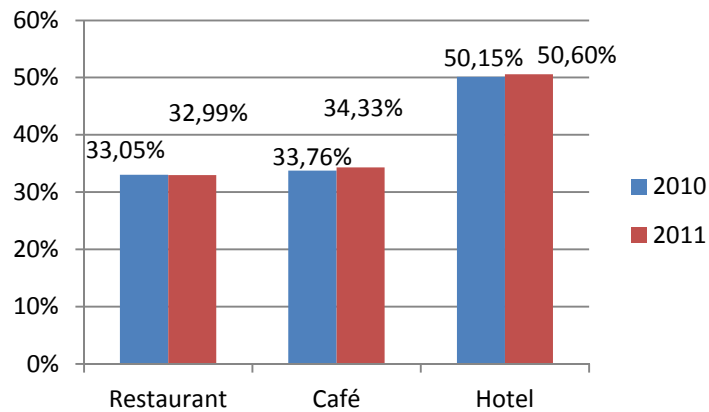
Bron: Historiek rentevoeten. (z.d.). Opgevraagd op 5 april, 2013 via www.spaargids.be

Grafiek 42: rendement op eigen vermogen voor belasting (%)



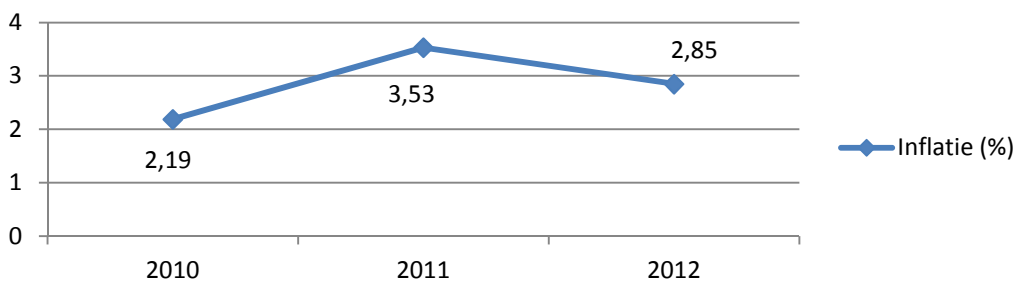
Bron: eigen onderzoek

Grafiek 43: percentage ondernemingen met een negatief rendement op eigen vermogen



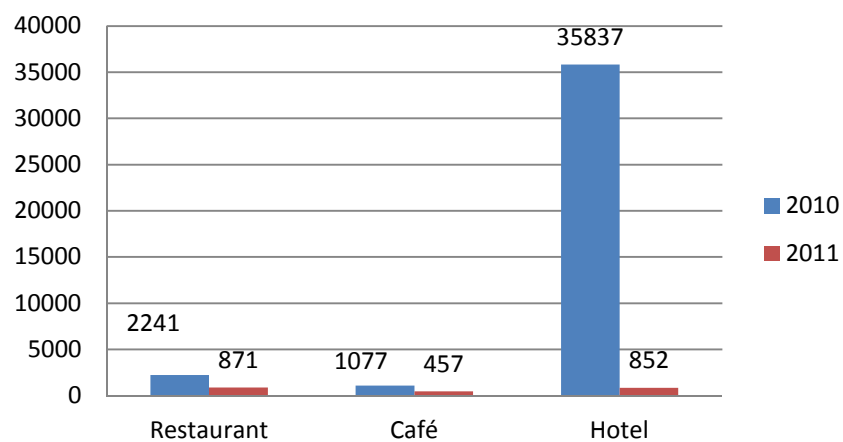
Bron: eigen onderzoek

Grafiek 44: jaarlijkse inflatie in procenten 2010-2012



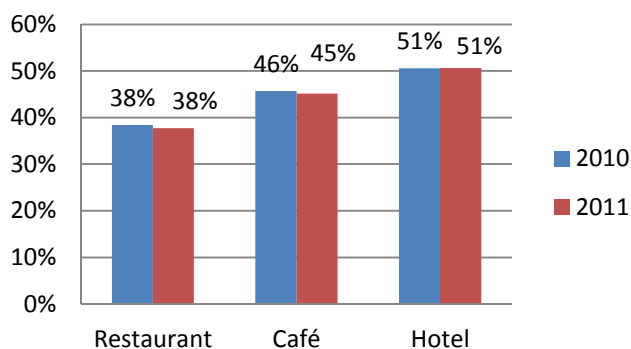
Bron: eigen bewerking van FOD Economie. (z.d.). Opgevraagd op 5 april, 2013, via <http://statbel.fgov.be/nl/statistieken/cijfers/economie/consumtieprijzen/inflatie/>.

Grafiek 45: winst of verlies voor belasting per deelbranche



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 46: percentage ondernemingen met een verlies voor belastingen



Bron: eigen onderzoek

11.4.4 Productiviteit

Efficiënt omgaan met arbeid is voor elke onderneming een ware beproeving. In een arbeidsintensieve sector als de horeca is dit nog van groter belang. De vele uren arbeid die nodig zijn om een volwaardig eindproduct te kunnen afleveren maakt het voor de ondernemer niet eenvoudig om de arbeidskosten zo efficiënt mogelijk te plannen. Anders dan bij de industriële sector waar delocaliseren wel mogelijk is, kan het serveren van maaltijden, het tappen van een pils en het reinigen van een hotelkamer niet naar lageloonlanden worden uitbesteed. Ook het automatiseren is beperkt in zijn omvang gezien de nood aan menselijke interventie bij de verschillende handelingen die nodig zijn om de klant op zijn of haar wenken te bedienen.

Om de deelsectoren te analyseren naar hun arbeidsefficiëntie werd de personeelskost in verhouding geplaatst met de totaal toegevoegde waarde. Wat de personeelskost betreft werd er geen onderscheid gemaakt naar functieklassen en of arbeidsregime. De kritische grenswaarde ligt hier op 80%. Dit impliceert dat voor elke 100 euro aan toegevoegde waarde 80 euro rechtstreeks afvloeit naar personeelskosten. Hierdoor rest er nog maar 20% om alle andere mogelijke kosten te dekken anders dan grondstoffen. Deze laatste zijn namelijk al verrekend in de toegevoegde waarde. Deze index kan ook best vergeleken worden binnen eenzelfde sector.

11.4.4.1 Hotel

De hotelsector kon zijn personeelskost in verhouding met de gerealiseerde toegevoegde waarde op een meest efficiënte wijze organiseren zoals blijkt uit grafiek 47.

In 2010 bedroeg deze index namelijk 60.97%. Dit impliceert dat voor elke 100 euro aan toegevoegde waarde 60 euro afvloeit naar personeelskost. Een doorsnee Vlaams hotel kon zijn personeelskost zo organiseren dat er nog voldoende ruimte overbleef om eventuele andere kosten te dekken zoals energie bijvoorbeeld.

Toch bleek dat bijna één op vijf, 19.69%, zich in de gevaren zone begaf en dus de grens van 80% overschreed. Daarenboven kon 7.56% van de hotels uit deze steekproef niet voldoende toegevoegde waarde realiseren om zijn personeelskost te drukken. Een mogelijke reden hiervoor is een teveel aan arbeidsuren in verhouding met de gerealiseerde toegevoegde waarde. De productiviteit is in zulk geval niet optimaal en zou duidelijk moeten toenemen.

In 2011 daalde deze index terug naar 59.73%, een afname van 2.03%. Desondanks nam het percentage aan hotels met een inefficiënte inzet van arbeid af met 0.37% tot namelijk 19.32%. Het aantal hotels waarbij onvoldoende toegevoegde waarde kon gerealiseerd worden nam af met 0.08% waar nog steeds 7.48% van de hotels in deze steekproef geconfronteerd werden met een ratio groter dan 100.

11.4.4.2 Restaurant

De productiviteitsindex lag in 2010 voor het gemiddelde restaurant in deze steekproef een stuk hoger dan voor een Vlaams hotel, een index van 65.41%. Deze hoger gelegen index kan deels verklaart worden door de hogere arbeidsintensiviteit die nodig is om een eindproduct te kunnen leveren. Bijgevolg zal het percentage aan restaurants die de grens van 80% overschrijden ook beduidend hoger liggen. Eén op vier van de Vlaamse restaurants met volledige bediening raakte verzeilt in de gevaren zone. Bijna een op tien, namelijk 9.06% kan niet voldoende toegevoegde waarde realiseren om zijn personeelskost te dekken. Deze inefficiënte productiviteit zou in het meest gunstige geval moeten toenemen.

In het daaropvolgende jaar steeg deze ratio lichtjes naar een gemiddelde van 65.92%, een toename van maar slechts 0.78%. Ook het aantal restaurants dat in de gevaren zone verkeerde steeg met 1.44%. Wat van groter belang is, is het aantal Vlaamse restaurants waarbij de toegevoegde waarde niet toereikend bleek te zijn om de bijhorende personeelskosten te dekken. Dit percentage bedroeg

in 2011 9.05%, weliswaar een lichte daling van 0.01% maar nog steeds kon bijna één op tien onvoldoende toegevoegde waarde realiseren.

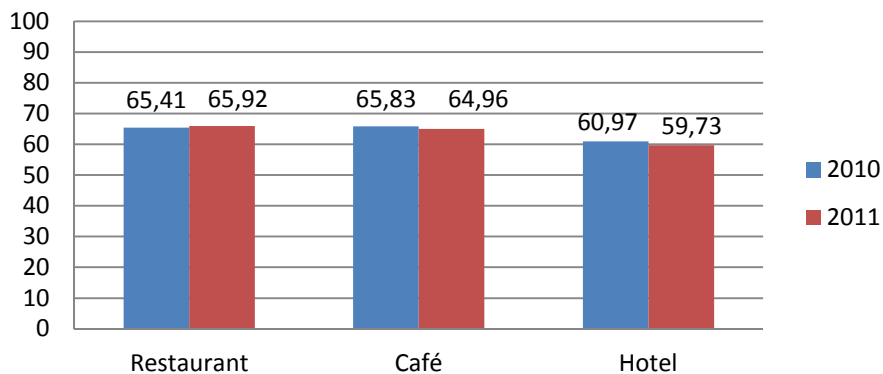
11.4.4.3 Café

In vergelijking met Vlaamse restaurants kon er maar weinig verschil worden opgetekend met cafés.

In 2010 bedroeg deze index 65.83%. Net als in de deelbranche restaurant begaf één op vier zich hier in de gevaren zone, met andere woorden werd hier de kritische grens van 80% overschreden. Dat deze sector het moeilijker heeft om een gezonde balans te vinden tussen toegevoegde waarde en personeelskost bleek nogmaals uit het aantal cafés met een ratio groter of gelijk aan 100%. Meer dan één op tien, namelijk 11.22% van Vlaamse cafés kon niet voldoende toegevoegde waarde genereren om de personeelskost te compenseren.

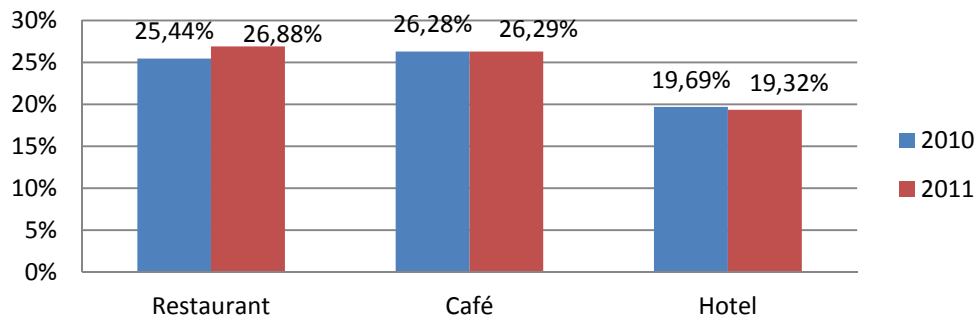
De productiviteitsratio steeg in 2011 lichtjes met 1.32% tot een percentage van 64.96%. Ook hier bleef het gemiddelde Vlaamse café buiten schot wetende dat de kritische grens vastligt op 80%. Het aantal cafés dat zich toch in deze gevaren zone bevond bedroeg net als in 2010 26.29%. Toch nam het aantal ondernemingen met een ratio groter of gelijk aan 100% lichtjes af met 0.15%.

Grafiek 47: personeelskost over toegevoegde waarden (%) per deelbranche



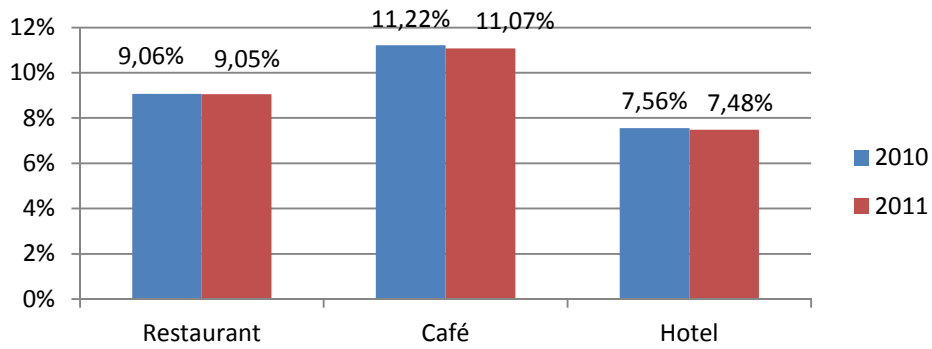
Bron: eigen onderzoek

Grafiek 48: percentage ondernemingen met productiviteitsratio groter of gelijk aan 80%



Bron : eigen onderzoek

Grafiek 49: percentage ondernemingen waarbij personeelkosten > toegevoegde waarde



Bron: eigen onderzoek

11.5 Financiële analyse naar werknemersgrootte

11.5.1 Liquiditeit

11.5.1.1 Hotel

De liquiditeitsanalyse naar werknemersgrootte laat toe om na te gaan of er verschillen bestaan voor bepaalde groottes van hotel in Vlaanderen.

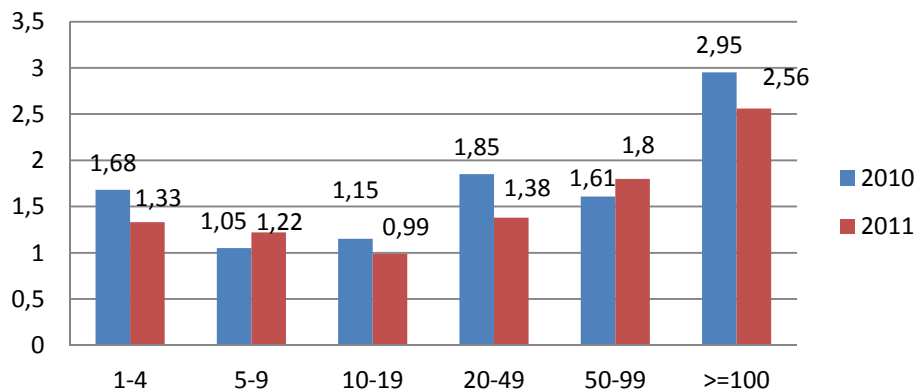
In onderstaande grafiek 50 is duidelijk dat in 2010 enkel de klasse 5-9 op de rand lag van zijnde illiquide. Hier is een current ratio van 1.05 op te meten. Bij deze grootte van hotels was nog maar weinig ruimte te bespeuren om de kortlopende schulden te dekken. Met gevolg dat het aantal hotels met een current ratio kleiner dan 1 zich ook voornamelijk binnen de groep 5-9 voltijdse equivalenten bevond. In deze orde van hotels bleek 67.67% als illiquide bestempeld te kunnen worden. Hotels vanaf honderd voltijdse equivalenten konden genieten van de beste liquiditeitspositie. Met een current ratio van 2.95 en 37.5% aan illiquide hotels was dit de meest liquide grote van hotels.

Grafiek 50 geeft aan dat hotels met 1-4 en 20-49 voltijdse equivalenten als kritische klassen kunnen worden bestempeld. Binnen hotels met meer dan vier en maximum negentien voltijdse equivalenten nam de current ratio een eerder parabolische verloop aan. Eenzelfde trend was terug te vinden bij hotels met meer dan vijftig voltijdse equivalenten.

In 2011 nam de liquiditeit van de klassen volgend op de kritische klassen toe. Hierdoor verdween de tweedelige parabool zoals hierboven vermeld. In 2011 kon op basis van van grafiek 50 een algemene paraboolfunctie worden terug gevonden doorheen de current ratio. De Pearson correlatie ($r=0.064$) gaf algemeen een zwakke positieve relatie weer tussen het aantal voltijdse equivalenten en de current ratio. Desondanks was deze correlatie niet statistisch significant.

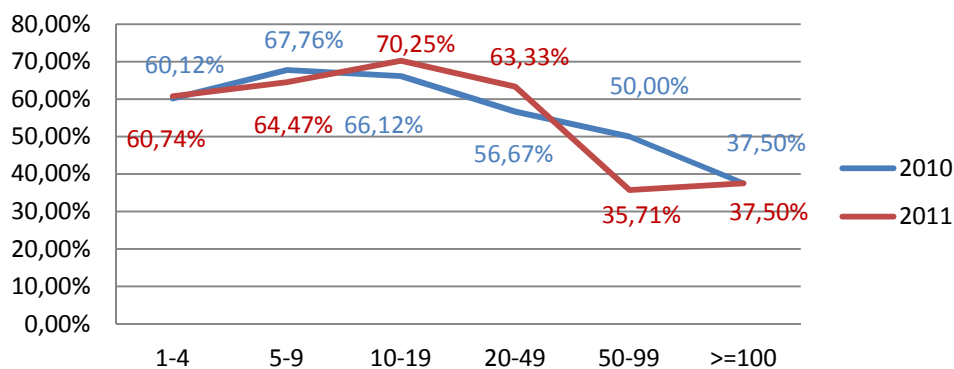
Voor hotels van één tot negentien voltijdse equivalenten kon via grafiek 50 een negatieve relatie worden opgemekt tussen het aantal voltijdse equivalenten en de bijhorende liquiditeitspositie. Anders dan vanaf twintig voltijdse equivalenten kon een positieve relatie worden uitgestippeld. Als gevolg nam het aantal illiquide hotels toe bij diegene waarbij de current ratio aangroeide en daalde het aantal hotels bij de klasse met een afname in de current ratio. De grootste afname in aantal illiquide hotels was terug te vinden bij de groep 50-99 voltijdse equivalenten waarbij een vooruitgang van 14.29% meetbaar was.

Grafiek 50: current ratio naar hotelgrootte



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 51: percentage hotels met current ratio kleiner dan 1 naar hotelgrootte



Bron: eigen onderzoek

Het aantal dagen leveranciers- en klantenkrediet heeft ook zijn invloed op de liquiditeitspositie van een onderneming. Hoe hoger het aantal dagen leverancierskrediet hoe lager de current ratio, dit door een stijging van het leverancierskrediet. Hoe hoger het aantal dagen klantenkrediet, hoe hoger de current ratio. Een daling in deze spreiding kan enkel het gevolg zijn van een afname in het aantal dagen leverancierskrediet en of een stijging in het aantal dagen klantenkrediet. Afhankelijk van welke stijging of daling zal de liquiditeitspositie verslechteren of verbeteren.

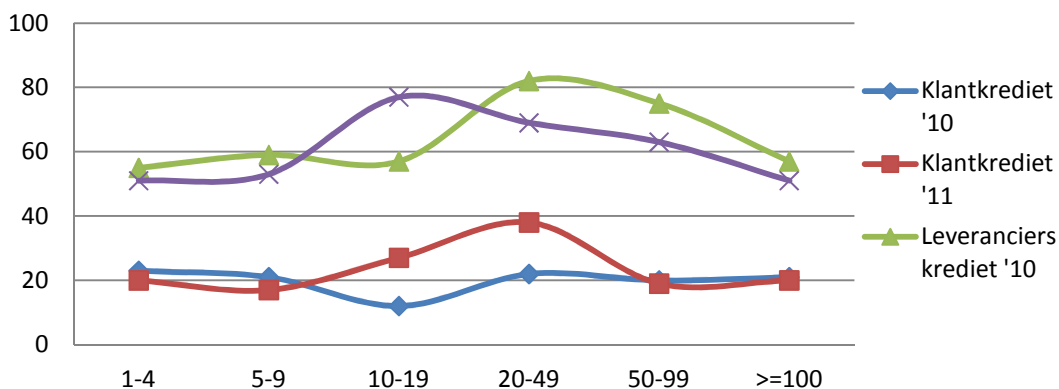
In 2010 was de spreiding tussen het leverancierskrediet het hoogst voor de hotels van 20 tot 49 voltijdse equivalenten. Dit impliceert dat wanneer enkel rekening wordt gehouden met deze variabelen deze grootte van hotels van de meest gunstige liquiditeitspositie kon genieten. Er kon via grafiek 52 een positief verband worden opgemerkt tussen de hotelgrootte en spreiding tussen het

aantal dagen leveranciers- en klantenkrediet tot een kritische klassen 20-49. Daarna nam de spreiding af naarmate hotels meer voltijdse equivalenten aanwerven.

Opmerkelijk is de grotere toename in het aantal dagen klantenkrediet dan de afname in het aantal dagen leverancierskrediet voor de klasse 20-49. Dit verklaart mede de afname in zijn of haar liquiditeitspositie voor het jaar 2011. Bijkomend deed dit de behoefte aan bedrijfskapitaal sterk toenemen. De sterke afname van de current ratio voor hotels met meer dan honderd voltijdse equivalenten kon met diezelfde redenering verklaart worden. Een afname in het aantal dagen leverancierskrediet terwijl het aantal dagen klantenkrediet nagenoeg gelijk bleef.

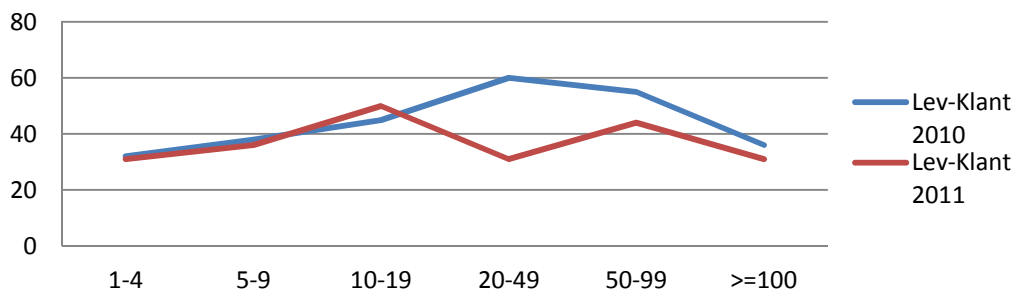
Er heeft duidelijk een verschuiving plaatsgevonden voor de klasse met de kleinste behoefte aan bedrijfskapitaal. Waar deze in 2010 nog het kleinst was voor de klasse 20-49, heeft de klasse 10-19 nu de kleinste behoefte aan bedrijfskapitaal. De grootse en kleinste Vlaamse hotels hadden net als de klasse 20-49 de grootste behoefte aan bedrijfskapitaal.

Grafiek 52: aantal dagen leveranciers- en klantenkrediet naar hotelgrootte



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 53: spreiding van leveranciers- en klantenkrediet in aantal dagen naar hotelgrootte



Bron: eigen onderzoek

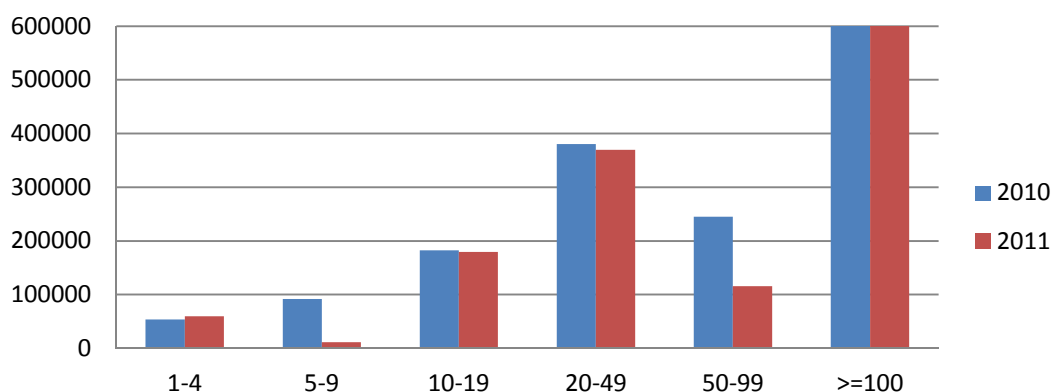
Schulden kunnen afgelost worden wanneer er voldoende **cashflow** voorhanden is. Onderstaande grafiek 54 brengt de gemiddelde gerealiseerde cashflow in beeld per hotelgrootte.

Wanneer de cashflow in relatie tot de ondernemingsgrootte plaatsen, bleek ook hier de klasse 20-49 een kritische klasse te zijn. Voor 2010 was er een positieve relatie waar te nemen voor de groep 1-49 voltijdse equivalenten. Hierna nam de gerealiseerde cashflow een enorme duik waar een maximum aan cashflow terug te vinden binnen de klasse met meer dan honderd voltijdse equivalenten. De klasse 50-99 telt ook het hoogste aantal hotels met een negatieve cashflow einde boekjaar. Meer dan één op vijf van hotels in zulke orde sloten het boekjaar af met een negatieve kaspositie en waren genoodzaakt om hiervoor de nodige kredieten aan te wenden.

In het daaropvolgende jaar 2011 werd in elke klasse minder cashflow gerealiseerd met uitschieters in de klassen 5-9 en 50-99 voltijdse equivalenten. Hier ontstonden dalingen van respectievelijk 87.5% en 52.7%. In het algemeen kon een positieve relatie worden opgemeten tussen de hoogte van de cashflow en het aantal voltijdse equivalenten. Een Pearson correlatietest leverde een statistisch coëfficiënt van 0.671 op.

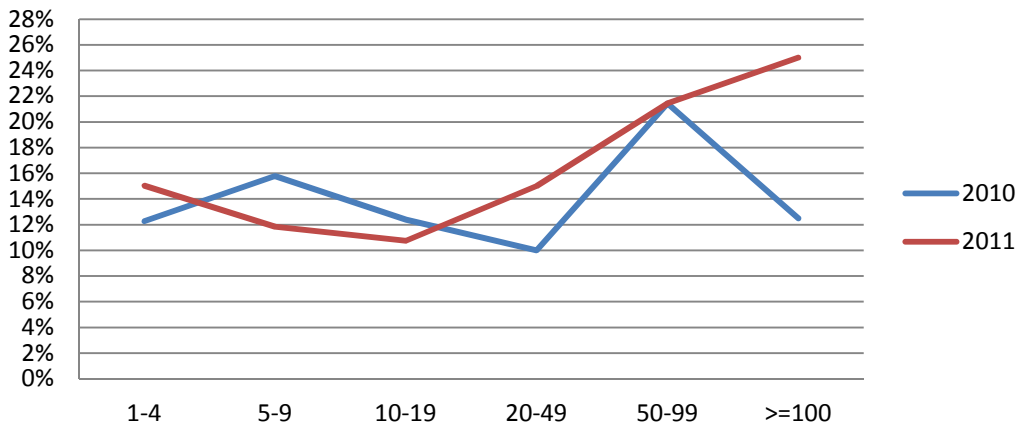
Anders dan in 2010 was er in 2011 een eerder negatieve verloop waar te nemen tussen het kastekort en ondernemingsgrootte voor de klassen van 1 tot 19 voltijdse equivalenten. Naarmate het aantal voltijdse equivalenten toenam steeg sterk het aantal hotels met een negatieve cashflow. Eén op vijf grootste hotels in Vlaanderen slot het boekjaar af met een negatieve cashflow positie.

Grafiek 54: Cashflow naar hotelgrootte (zie ook bijlage 4)



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 55: Percentage hotels met negatieve cashflow naar hotelgrootte



Bron: eigen onderzoek

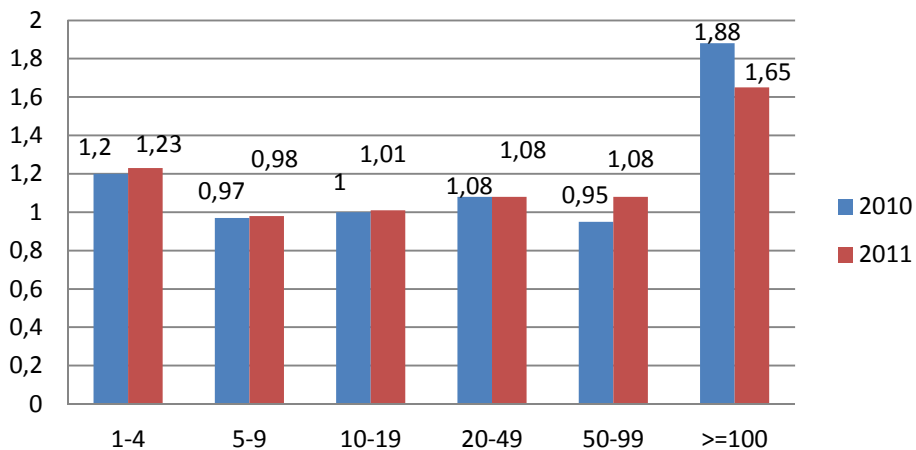
11.5.1.2 Restaurant

Anders dan bij de Vlaamse hotels neemt de paraboolfunctie van de current ratio in deze deelsector een eerder platte vorm aan. Uit onderstaande grafiek 56 is af te leiden dat de grensklassen zowel 1-4 en meer dan honderd voltijdse equivalenten de enige liquide klassen waren. De klassen gaande van 10-99 waren niet in staat om hun kortlopende schulden te dekken met liquide middelen of balanceerde op de rand van zijnde illiquide. Toch kon een stijgende lijn van het aantal illiquide restaurants worden opgetekend doorheen de klassen van 1-19 voltijdse equivalenten. De klasse 10-19 telde tevens het hoogste aantal restaurants. 65.48% Restaurants van zulke orde beschikte niet over voldoende liquide middelen om de bijhorende kortlopende schulden te dekken.

In de daaropvolgende klassen nam het aantal illiquide restaurants sterk af tot en met de klasse 50-99 waar een daling was op te meten van 40%. Binnen de grootste Vlaamse restaurants was dan weer een groter aantal illiquide cafés op te meten in vergelijking met de klasse 50-99.

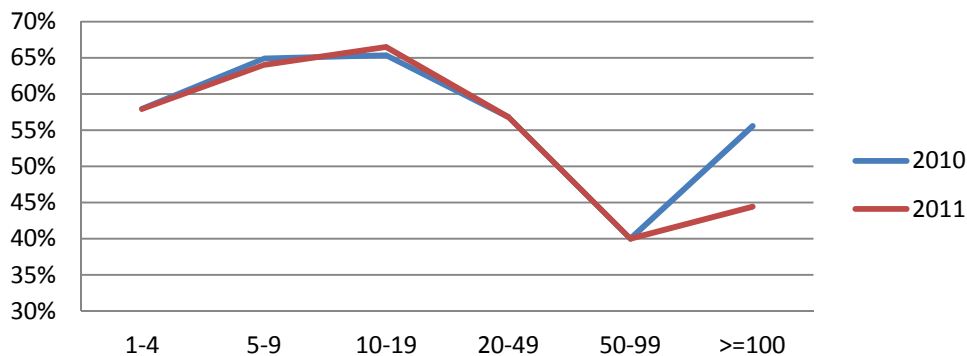
In 2011 nam enkel de liquiditeitspositie van de grootste restaurants in Vlaanderen af, een daling van 14%. Alle andere klassen konden hun positie handhaven of realiseerde een lichte stijging. De grootste stijging kon worden terug gevonden bij de groep van 50-99 voltijdse equivalenten, een toename van 12%. Het aantal cafés dat geclassificeerd kon worden als illiquide bleef ongewijzigd voor quasi elke klasse met uitzondering van de grootste restaurants waar een stijging kon geregistreerd worden van 11,12%. In het algemeen kon een eerder negatieve relatie worden opgetekend tussen de current ratio en het aantal voltijdse equivalenten ($r = -0.007$). Desondanks was deze Pearson correlatie niet statistisch significant.

Grafiek 56: current ratio naar restaurantgrootte



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 57: percentage restaurants current ratio kleiner dan 1 naar restaurantgrootte



Bron: eigen onderzoek

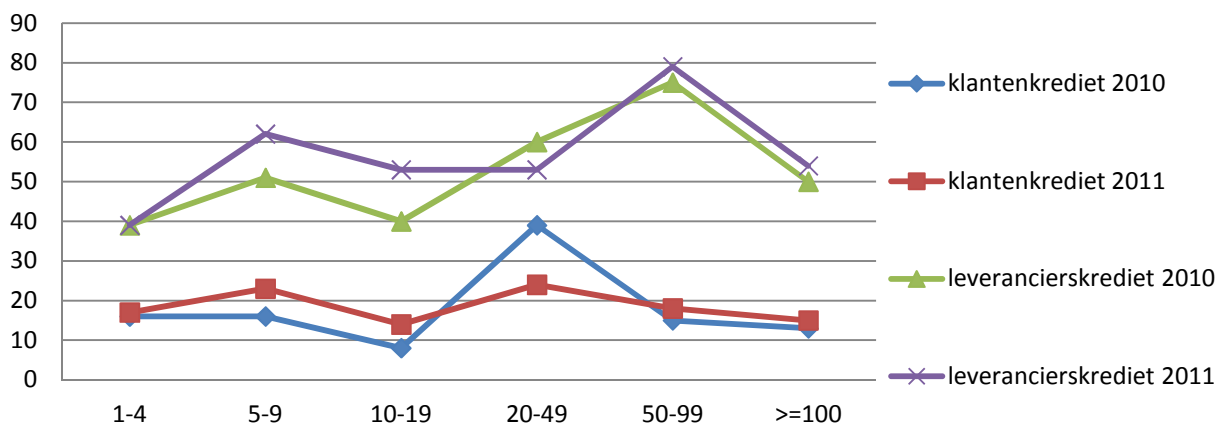
Het aantal dagen leveranciers- en klantenkrediet heeft ook zijn invloed op de liquiditeitspositie van een onderneming. Afhankelijk van welke stijging of daling zal de liquiditeitspositie verslechteren of verbeteren.

In 2010 was de spreiding tussen het leverancierskrediet het hoogst voor de restaurants met 20 tot 49 voltijdse equivalenten. Enkel rekening houdend met deze variabelen kon deze grootte van restaurants van de meest gunstige liquiditeitspositie genieten. Er was duidelijk een paraboolfunctie te onderscheiden tussen de klassen 1-4 en 20-49. In de daaropvolgende klasse 50-99 nam de spreiding enorm toe om daarna weer uit te monden op een relatief lagere spreiding in de klasse met meer dan honderd voltijdse equivalenten.

In 2011 nam de spreiding tussen het aantal dagen leveranciers- en klantenkrediet globaal gezien af voor elke klasse. De omvang van de achterliggende stijging of daling van het aantal dagen krediet is niet voor elke klasse gelijk zoals blijkt uit grafiek 58. De grootste afname kon worden teruggevonden bij de klasse 20-49. Hier werd een toename in het aantal dagen klantenkrediet gecombineerd met een daling in het aantal dagen leverancierskrediet wat resulteert in een sterk toename in de behoefte aan bedrijfskapitaal.

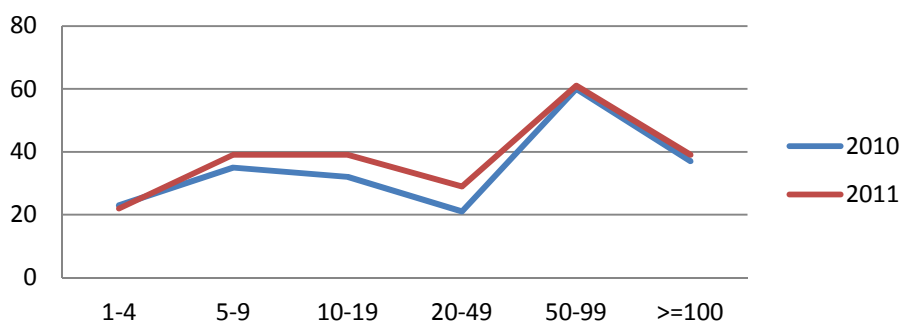
Vlaamse restaurants met een tot vier en 20 tot 49 voltijdse equivalenten hadden de grootste behoefte aan bedrijfskapitaal wanneer enkel rekening werd gehouden met het aantal dagen leveranciers- en klantenkrediet. Daartegenover was diezelfde behoefte het kleinst bij de klasse 50-99 zowel in 2010 als in 2011.

Grafiek 58: aantal dagen leveranciers- en klantenkrediet naar restaurantgrootte



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 59: spreiding aantal dagen leveranciers- en klantenkrediet naar restaurantgrootte



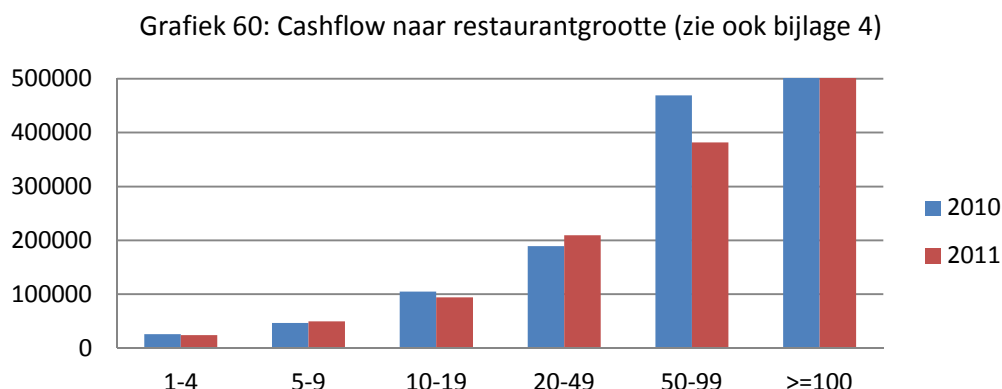
Bron: eigen onderzoek

Anders dan binnen de Vlaamse hotelsector is er een volledig exponentieel verloop terug te vinden binnen het **cashflow** verloop voor het jaar 2010. Hoe groter het restaurant of hoe meer voltijdse equivalenten actief zijn binnen een restaurant in Vlaanderen, hoe meer cashflow gerealiseerd kon worden. Of deze cashflow voldoende hoog bleek te zijn wordt verderop verduidelijkt.

In datzelfde jaar was er een eerder negatieve verloop op te meten tussen het aantal restaurants met een negatieve kaspositie en de omvang van de Vlaamse restaurants en dit tot 50 voltijdse equivalenten. In de daaropvolgende klasse met meer dan honderd voltijdse equivalenten sloot meer dan één op vijf het boekjaar af met een negatieve cashflow. De klasse 20-49 telde het minst aantal restaurants die geconfronteerd werden met een negatieve kaspositie.

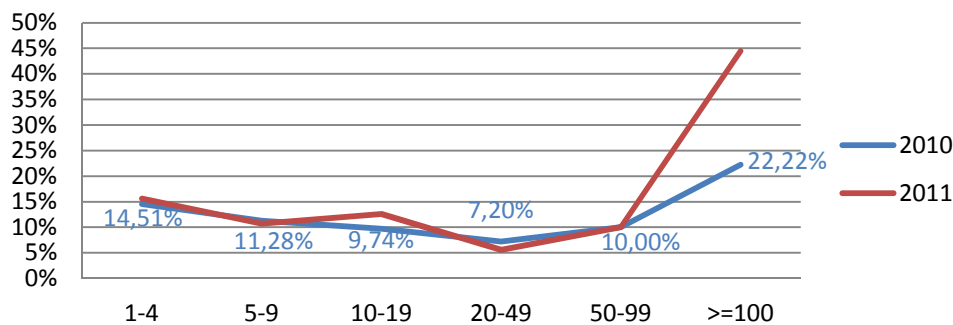
In 2011 steeg de gerealiseerde cashflow enkel binnen de klassen 5-9 en 20-49 met respectievelijk 6.7% en 10.72%. De grootste afname was op te meten bij restaurants met meer dan honderd voltijdse equivalenten waar een daling van 36.69% was waar te nemen. In het algemeen kon een positieve relatie worden opgemeten tussen de gerealiseerde cashflow en het aantal voltijdse equivalenten. Hoe hoger het aantal voltijdse equivalenten hoe hoger de cashflow. Een Pearson correlatie van 0.255 die als statistisch significant kon worden bestempeld.

Het aantal Vlaamse restaurants met een negatieve kaspositie bleef nagenoeg ongewijzigd met uitzondering voor de klassen 10-19 en meer dan honderd voltijdse equivalenten. Binnen de klasse 10-19 werd meer dan één op tien (12.61%), voorheen 9.74%, geconfronteerd met een kastekort. De grootste achteruitgang kon worden terugvonden bij de grootste klasse waar bijna één op twee het boekjaar moest afsluiten met een kastekort waar dit in 2010 nog één op vijf bleek te zijn.



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 61: Percentage aan restaurants met een negatieve cashflow naar restaurantgrootte



Bron: eigen onderzoek

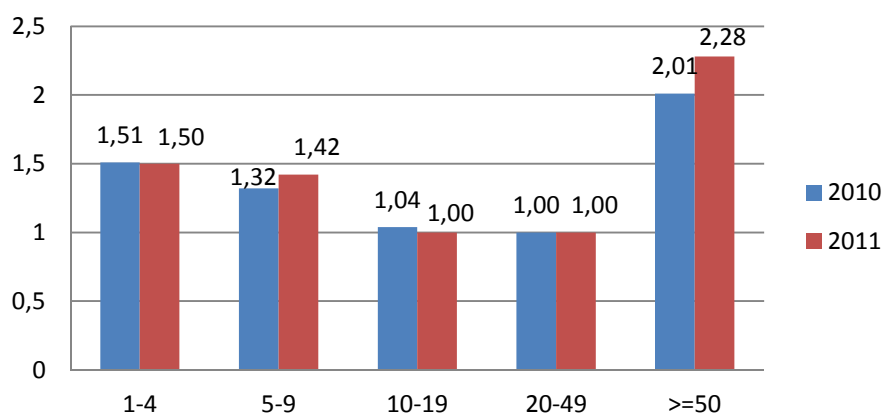
11.5.1.3 Café

De current ratio berekend in 2010 mag dan wel doorsnee hoger liggen dan bij het Vlaamse restaurant toch blijkt dat cafés met 20 tot 49 voltijdse equivalenten niet over voldoende liquide middelen beschikten om de bijhorende kortlopende schulden te dekken. Ook de klasse 10-19 balanceerde op de rand van zijnde illiquide.

In 2010 daalde de current ratio binnen de cafésector in Vlaanderen naarmate het aantal voltijdse equivalenten. Enkel de allergrootste cafés, diegene met meer dan vijftig voltijdse equivalenten realiseerde een hogere en tevens hoogste current ratio. Als gevolg kon worden vastgesteld dat het aantal illiquide cafés toenam naarmate het aantal voltijdse equivalenten aangroeit. Startende met 51.91% in klasse 1-4 waren in de klasse 20-49 65.45% van de cafés niet meer in staat om voldoende liquide middelen te realiseren. Vlaamse cafés met meer dan vijftig voltijdse werknemers telde dan weer het minst aantal illiquide uitbatingen met een totaal van 11.11%.

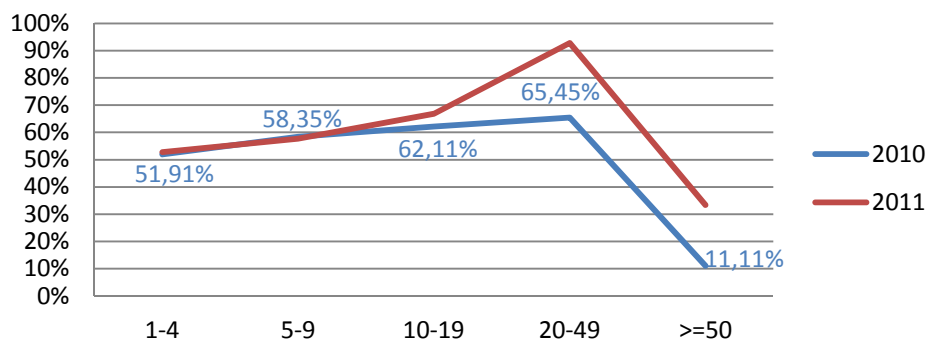
2011 leek in eerste instantie geen minder jaar te zijn voor het Vlaamse café met uitzondering van de klasse 10-19 waar de current ratio daalde met 4%. Toch is er duidelijk een algemene toename in het aantal illiquide cafés waar te nemen. Grafiek 63 geeft aan dat de grootste achteruitgang op te meten is binnen de klasse 20-49 waar quasi elke café (92.3%) over onvoldoende liquide middelen beschikte. Ook in de klasse met meer dan vijftig voltijdse equivalenten konden 22.22% meer illiquide cafés worden teruggevonden. Er was in 2011 een negatieve correlatie meetbaar tussen de current ratio en het aantal voltijdse equivalenten. Deze Pearson correlatie ($r=-0.014$) is weliswaar niet statistisch significant.

Grafiek 62: current ratio naar café grootte



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 63: percentage cafés met een current ratio kleiner dan 1 naar voltijdse equivalenten



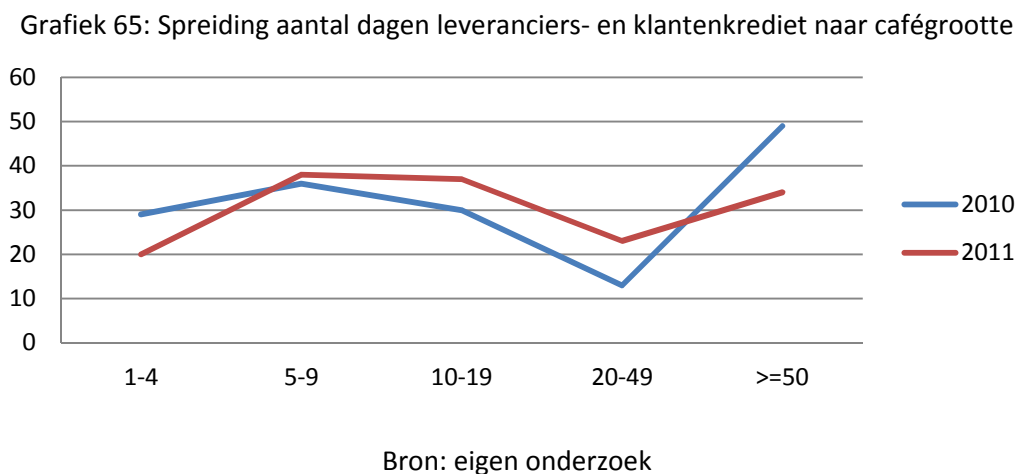
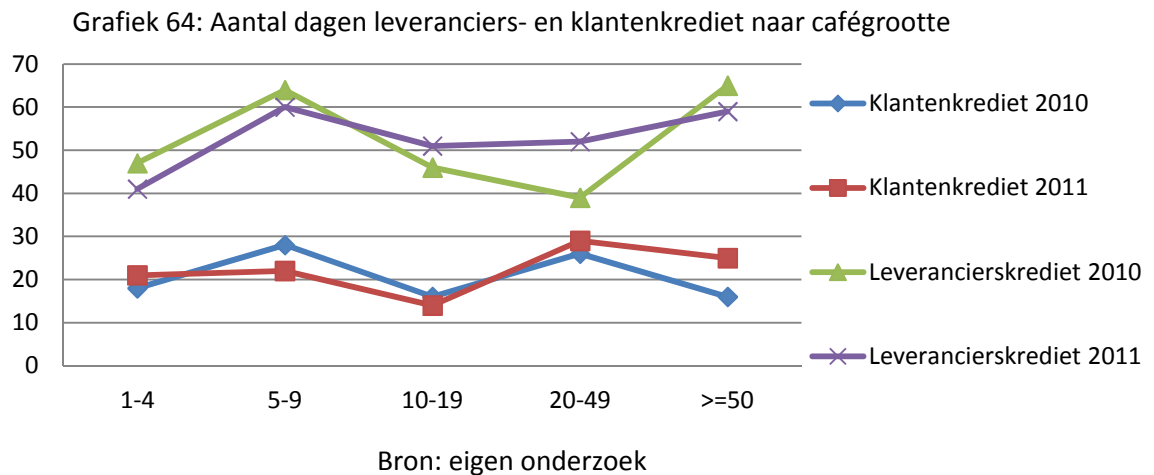
Bron: eigen onderzoek

Net als voor elke onderneming is het belangrijk om de behoefte naar bedrijfskapitaal zo laag mogelijk te houden. Het **aantal dagen leveranciers- en klantenkrediet** speelt hierbij een grote rol .

In 2010 was de spreiding tussen het leverancierskrediet het hoogst voor cafés met meer dan vijftig voltijdse equivalenten. Enkel rekening houdend met deze variabelen kon deze grootte van cafés genieten van de beste liquiditeitspositie. Er was duidelijk een scheve paraboolfunctie te onderscheiden tussen de klassen 1-4 en 20-49 met een maximum in de klassen 5-9 van 36 dagen. De kleinste spreiding kon worden aangetroffen binnen de klasse 20-49 waar de spreiding slechts 13 dagen betrof. De behoefte naar bedrijfskapitaal was hier het hoogste.

De kleinste cafés zagen de behoefte naar bedrijfskapitaal sterk toenemen in 2011. Cafés van zulke orde zagen hun buffer in aantal dagen krediet dalen met 31%. Ook de grootste cafés zagen hun kredietbuffer in eenzelfde orde afnemen. De middenklassen, namelijk diegene met 5 tot 50 voltijdse

equivalenten zagen hun kredietbuffer in aantal dagen dan weer toenemen. In de klassen 20-49 steeg het overschot aan aantal dagen krediet dan weer met 43%.

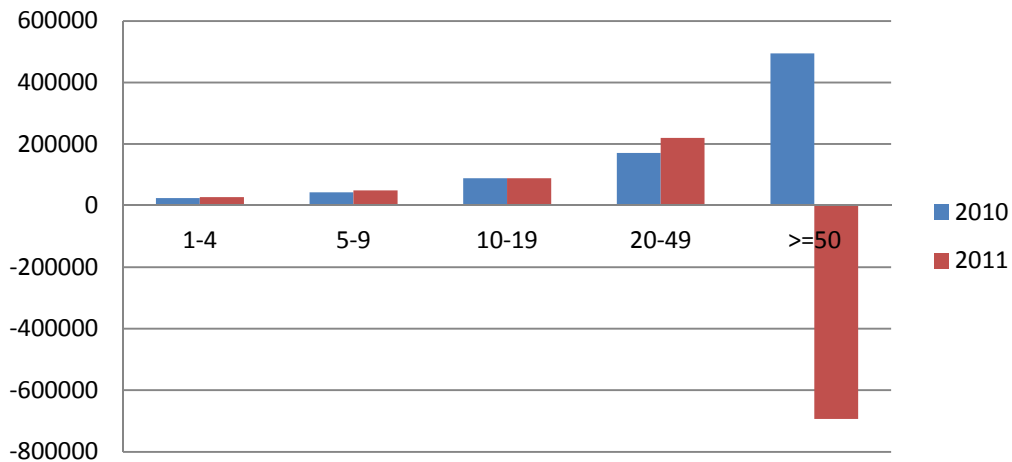


Net als voor restaurants steeg de **cashflow** doorheen de verschillende ondernemingsgrootte in 2010. Al was deze toename doorheen de klasse minder agressieve vorm. Het aantal Vlaamse cafés met een negatieve kaspositie nam af naarmate de ondernemingen groter werden. Het laagste aantal cafés dat het boekjaar moest afsluiten met een negatieve cashflow kon worden teruggevonden bij de klasse 20-49. In deze klasse ervaarde minder dan één op tien een kasprobleem.

In het daaropvolgende jaar bleef de gerealiseerde cashflow ongewijzigd met uitzondering van de klassen 20-49 en meer dan vijftig voltijdse equivalenten. Deze eerste klasse kende een toename van 28% waar de grootste restaurants gemiddeld een negatief kaspositie ervaarde bij het afsluiten van het boekjaar 2011. Deze grootte van cafés zagen hun kas met gemiddeld -239.96% dalen. Toch sloot binnen deze groep maar één derde van de cafés zijn boekjaar af met een negatieve kaspositie. Uit verder onderzoek kwam een extreme case naar voren. Wanneer deze extreme case niet in de steekproef werd opgenomen, viel de gemiddelde cashflow positief uit. Desondanks was er nog

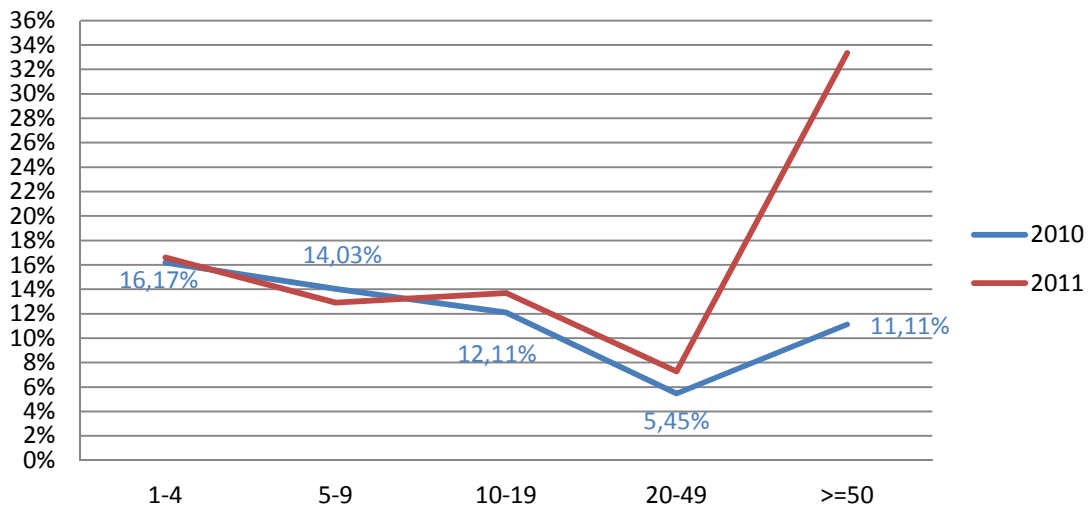
steeds een daling van 78% op te meten. Anders dan bij de overige deelbranches kon hier een negatieve correlatie worden opgemeten tussen cashflow en aantal voltijdse equivalenten. Met een significante Pearson correlatie van -0.069 zal de cashflow afnemen naarmate het aantal voltijdse equivalenten toeneemt.

Grafiek 66: cashflow naar café grootte (zie ook bijlage 4)



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 67: percentage cafés met negatieve cashflow naar café grootte



Bron: eigen onderzoek

11.5.2 Solvabiliteit

11.5.2.1 Hotel

De solvabiliteitsratio, zoals eerder al vermeld ook wel de financiële autonomie, van het Vlaamse hotel lag gemiddeld lager dan de kritische grenswaarde van 33%. Uit onderstaande grafiek 68 komt duidelijk naar voren dat er wel degelijk een verschil merkbaar was naar de graad van financiële autonomie binnen de verschillende groottes van Vlaamse hotels maar toch zijn enkel de grootste hotels in Vlaanderen financieel onafhankelijk.

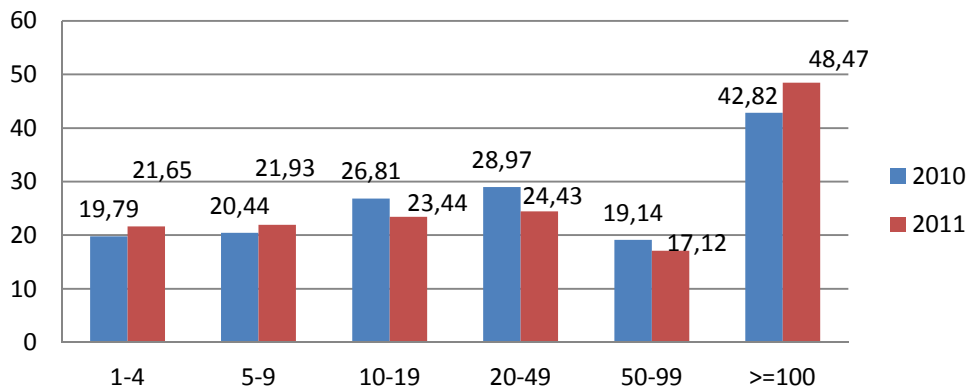
Er kon duidelijk een toename worden opgetekend tot en met hotels met 20 tot 49 voltijdse equivalenten maar nog steeds werden deze klassen als financieel afhankelijk bestempeld in de financiële literatuur waar de kritische grens op 33% ligt. In de daaropvolgende klasse nam de graad van afhankelijkheid een stevige duik om daarna weer te stijgen naar een maximum van 42.82% voor hotels met meer dan honderd voltijdse equivalenten. In deze laatste klasse kon gesproken worden van een gezonde financiële autonomie. Nagenoeg 50% van het totaal vermogen werd gefinancierd met eigen vermogen.

Een mogelijke verklaring voor deze stijgende trend in de eerste vier groepen was het toenemend gebruik van vastgoedvennootschappen waar het vastgoedpatrimonium in een aparte entiteit wordt ondergebracht of waarbij het pand gehuurd wordt zoals blijkt uit grafiek 69. Desondanks steeg het aantal financieel afhankelijke hotels in Vlaanderen tot en met de klasse 10-19. Meer dan één op twee hotels in deze eerste vier groepen bleken financieel afhankelijk te zijn van derden. Verderop nam dit percentage af maar nog steeds bleef één op twee hotels in deze grotere hotels financieel afhankelijk volgens de gegevens uit grafiek 70.

In het daaropvolgende jaar kende enkel de eerste twee klassen 1-4, 5-9 en de klasse met meer dan honderd voltijdse equivalenten meer financieel onafhankelijkheid. Alle andere klassen zagen hun eigen aandeel binnen het totaal vermogen afnemen.

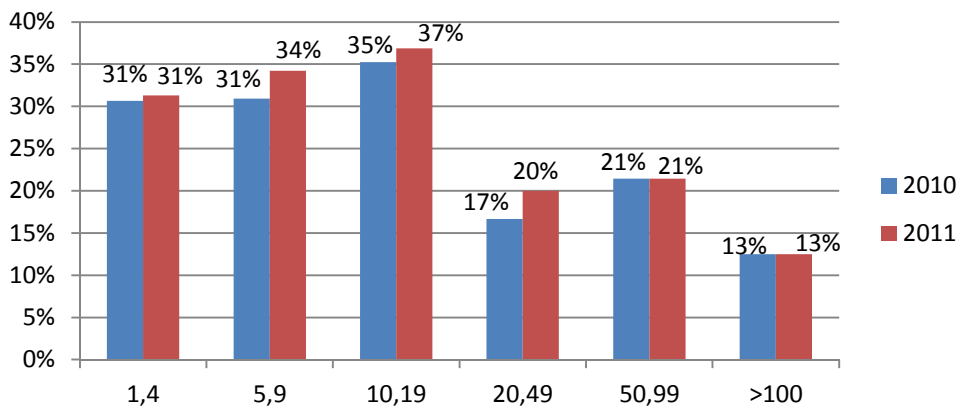
In het algemeen is er een significante positieve correlatie ($r=0.092$) terug te vinden tussen het aantal voltijdse equivalenten en de solvabiliteitsratio. Naarmate het aantal voltijdse equivalenten toeneemt neemt ook de financiële onafhankelijkheid toe.

Grafiek 68: graad van financiële autonomie naar hotelgrootte



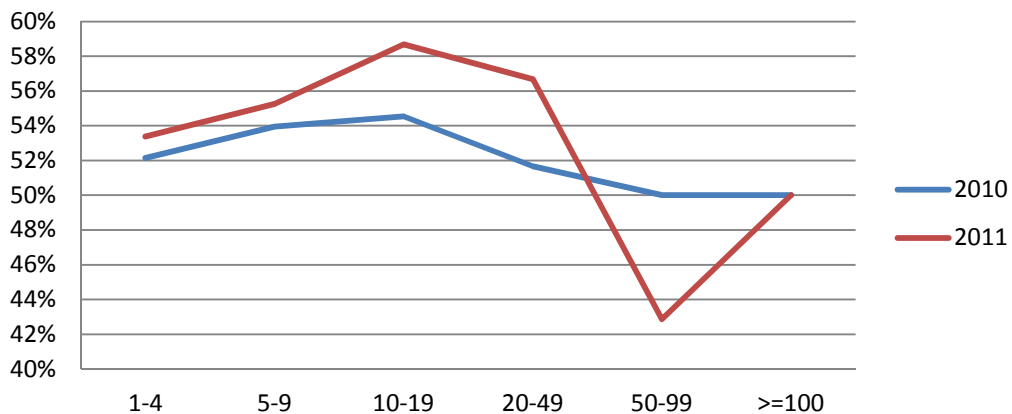
Bron: eigen onderzoek

Grafiek 69: percentage vastgoedvennootschap en of huur van pand naar hotelgrootte



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 70: Percentage financiële autonomie kleiner dan 33% naar hotelgrootte



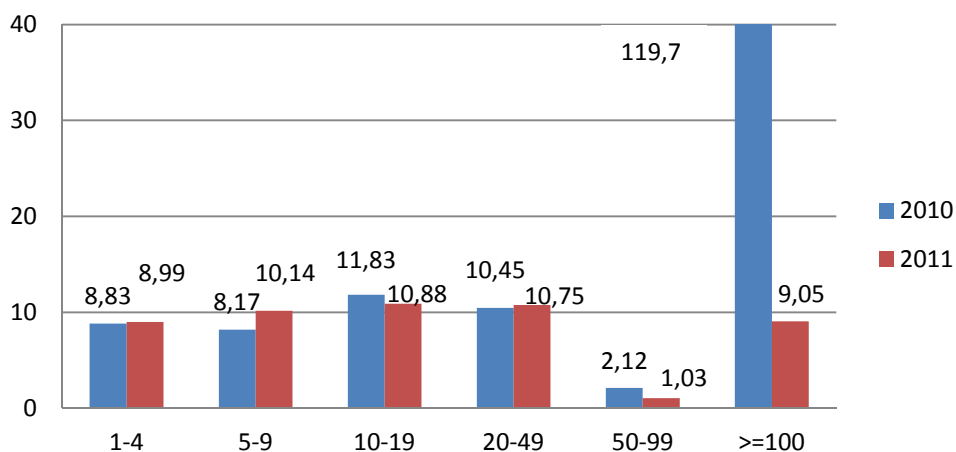
Bron: eigen onderzoek

Zoals eerder al bleek, bestond er een significante positieve relatie tussen de hotelgrootte en de gegenereerde cashflow. Mogelijks kon hierdoor ook **de schuldaflossingscapaciteit** toenemen doorheen de klassengroottes. Uit grafiek 71 komt duidelijk een algemene toename in schuldaflossingscapaciteit naar voren in 2010 naarmate het aantal voltijdse equivalenten toeneemt met uitzondering van de klasse 50-99. De dekkinggraad voor hotels met meer dan honderd voltijdse equivalenten bedroeg in 2010 zelfs 119%. Dit toont aan dat er in deze laatste groep gemiddeld meer cashflow werd gegenereerd dan er vreemd vermogen was.

Deze stijgende trend zette zich voort in 2011. Ondanks het overschot aan cashflow bij de klasse ≥ 100 was er een enorme daling waar te nemen in de dekkinggraad van het vreemd vermogen van 110%. Niet verwonderlijk wanneer de cashflow in datzelfde jaar afnam met 92% voor diezelfde groep.

Desondanks bracht een Pearson correlatietest een niet significant negatief verband ($r=-0.022$) naar voren tussen de dekking van het vreemd vermogen en het aantal voltijdse equivalenten.

Grafiek 71: Dekking van het vreemd vermogen a.d.h.v. cashflow naar hotelgrootte (%)



Bron: eigen onderzoek

11.5.2.2 Restaurant

Bovenstaande grafieken 36 en 37 gaven duidelijk aan dat de Vlaamse restaurants in het algemeen eerder gekenmerkt werden door financieel afhankelijk maar is dit ook van toepassing voor elke grootte van restaurants in Vlaanderen?

Onderstaande grafiek 72 geeft **de solvabiliteitsgraad** weer van de Vlaamse restaurants in functie van hun voltijdse equivalenten. Daarin wordt duidelijk dat geen enkel grootte van restaurant in Vlaanderen financieel onafhankelijk bleek te zijn in 2010. Rekeninghoudend met het aantal hotels

waarbij het pand gehuurd of afgezonderd werd in een aparte entiteit zijn dit zeer verontrustende cijfers. De klasse waarin deze constructies het meest voorkomen, zijn diegene met vijf tot negen voltijdse equivalenten. Hierdoor zal het balanstotaal beduidend lager liggen en is een solvabiliteitsratio van 13% in 2010 extreem laag.

Naarmate de voltijdse equivalenten aangroeien is er een duidelijk toename in financiële autonomie zichtbaar doorheen de klassengroottes. Desondanks kon geen enkele klasse als financieel solvabel geclassificeerd worden. Terwijl het aantal restaurants waarbij het pand werd gehuurd of werd afgezonderd steeds afnam in 2010.

Deze cijfers zijn een logisch gevolg van het aantal restaurants met een kwetsbare financiële structuur zoals wordt afgebeeld in grafiek 37. In grafiek 74 komt duidelijk naar voren dat de middenklassen 5-9, 10-19 en 20-49 het hoogste aantal financieel afhankelijke ondernemingen telde.

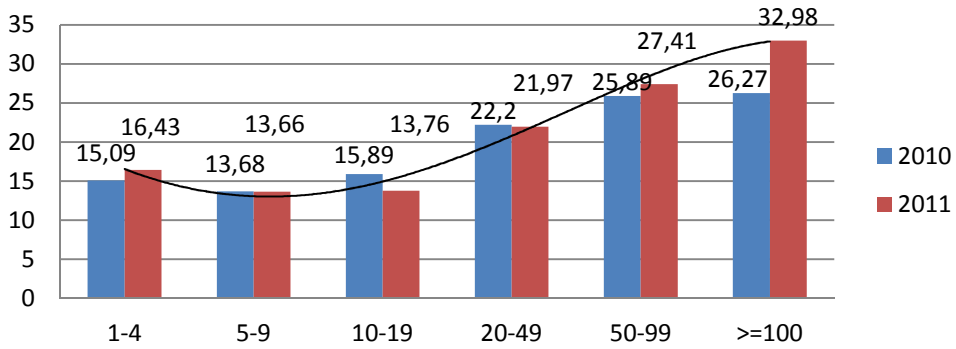
De kleinste restaurants binnen deze steekproef waren op zijn minst financieel onafhankelijk. Tegenover elke 100 euro aan vreemd vermogen stond 15 euro aan eigen vermogen. Terwijl de grootste restaurants het meest financieel onafhankelijk bleken te zijn met een financiële autonomie van 26.27%.

Het hoogste aantal financieel afhankelijke ondernemingen kan worden terug gevonden binnen de klasse vijf tot negen voltijdse equivalenten waar 63.90% van de restaurants afhankelijk waren van derden. De kans om ondernemingen terug te vinden binnen de klasse 50-99 voltijdse equivalenten die een financiële zwakke structuur omvatten daalt zienderogen tot 30%.

In 2011 is er een opmerkelijke verandering waar te nemen bij de groep met meer dan honderd voltijdse equivalenten. De financiële afhankelijkheid daalde hier met respectievelijk 6.71% wat resulteerde in een financiële gezonde structuur voor 2011. Deze verandering was mogelijks te verklaren door een sterke toename in het aantal restaurants dat het vastgoed afzonderde of huurde in datzelfde jaar, een stijging van 11%.

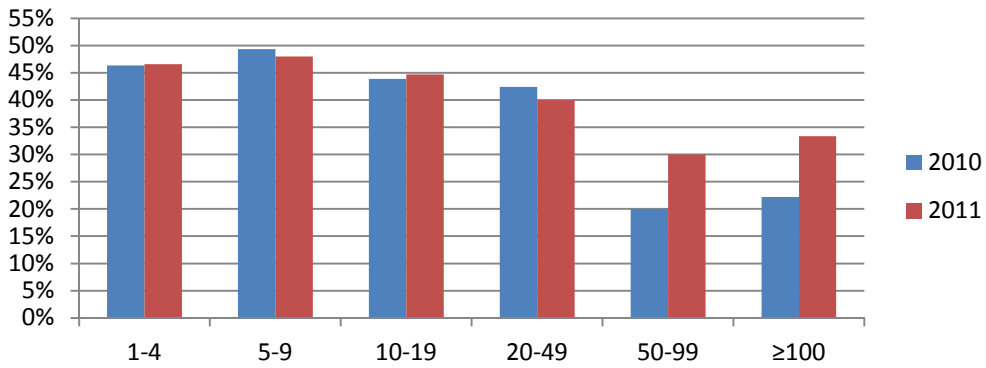
Er kon geen significante relatie ($r=0.017$) worden opgemeten tussen het aantal voltijdse equivalenten en de solvabiliteitsratio.

Grafiek 72: graad van financiële autonomie naar restaurantgrootte (%)



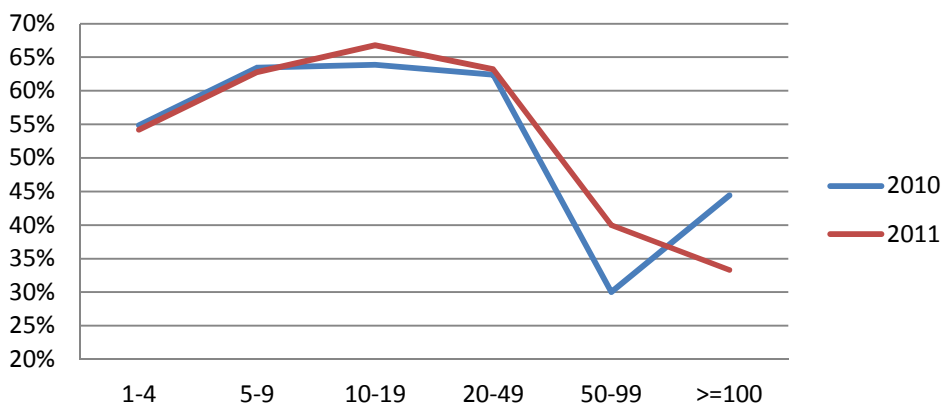
Bron: eigen onderzoek

Grafiek 73: percentage vastgoedvennootschap en of huur van het pand naar restaurantgrootte



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 74: percentage financiële autonomie kleiner dan 33% naar restaurantgrootte



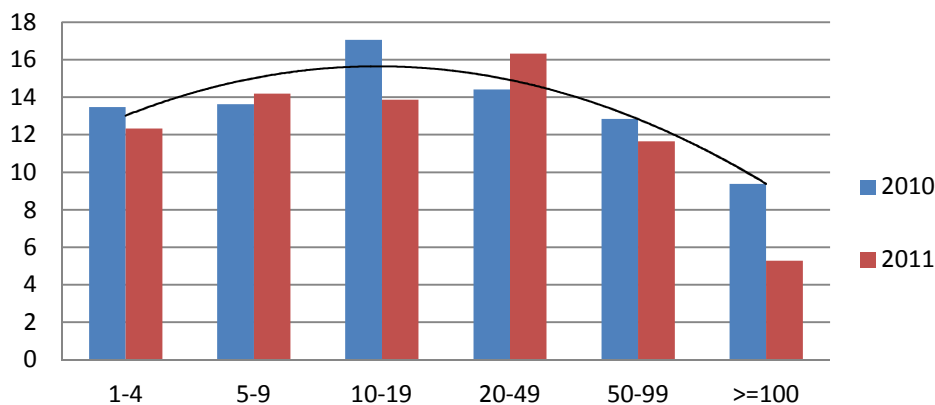
Bron: eigen onderzoek

Deze financiële kwetsbare structuur is pas zorgwekkend wanneer er ook onvoldoende cash voorhanden is om de nodige schulden af te lossen. Logischerwijs moet de **dekking van het vreemd vermogen** een negatief verband vertonen in functie van de graad van financiële autonomie. Schuldeisers zullen niet snel extra krediet verlenen wanneer er niet voldoende zekerheden zijn dat de schulden ook kunnen worden terugbetaald. Als de financiële graad van autonomie laag is zou de dekking van het vreemd vermogen hoog moeten zijn en omgekeerd. Desondanks kon in 2011 geen significante negatieve relatie ($r=0.000$) worden opgemeten tussen deze twee variabelen.

In het daaropvolgende jaar 2011 waren wisselende veranderingen op te meten. De meest opmerkelijke verandering speelde zich af binnen de klasse met meer dan honderd voltijdse equivalenten. Hier nam de schuldaflossingcapaciteit drastisch af met respectievelijk 4%. Deze verandering kon gedeeltelijk verklaard worden door een daling van 36.69% in de gerealiseerde cashflow voor datzelfde jaar.

De Pearson correlatietest kon geen significant verband ($r=-0.004$) aantonen tussen het aantal voltijdse equivalenten en de dekking van het vreemd vermogen. Deze correlatie bleek eerder negatief.

Grafiek 75: dekking van het vreemd vermogen a.d.h.v. cashflow naar restaurantgrootte (%)



Bron: eigen onderzoek

11.5.2.3 Café

Daar waar het Vlaamse café gemiddeld financieel afhankelijk bleek te zijn, geldt die niet voor elke grootte van café. In grafiek 76 is duidelijk af te lezen dat de grootste cafés binnen deze steekproef toch van een financiële autonomie konden genieten.

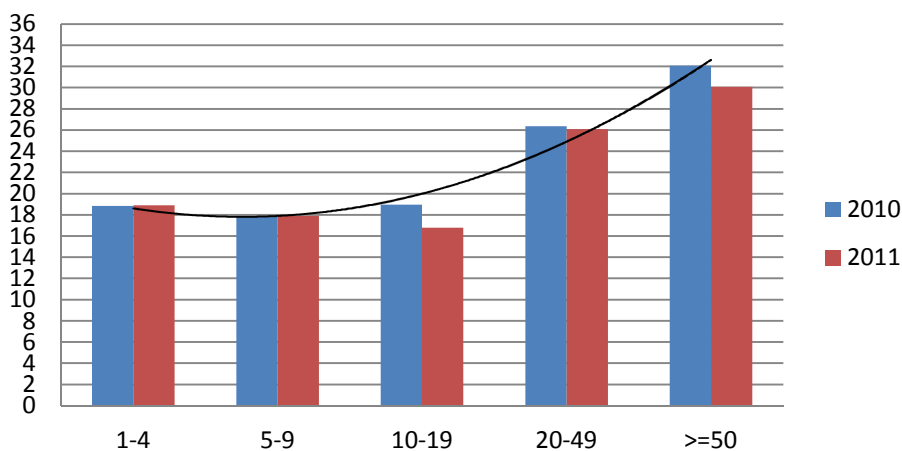
De financiële onafhankelijkheid nam exponentieel toe doorheen de klassengroottes zowel voor 2010 als voor 2011. Toch kon de Pearson correlatietest geen significante positieve relatie ($r=0.009$) aantonen tussen het aantal voltijdse equivalenten en de solvabiliteitsgraad.

Waar de kleinste cafés, diegene met één tot vier voltijdse equivalenten over de laagste financiële autonomie konden genieten, kende de grootste daarentegen wel financiële afhankelijkheid. Het zou voorbarig zijn om te concluderen dat de kleinste cafés ook de kleinste financiële autonomie kende. De klasse 20-49 telde het hoogste aantal financieel afhankelijke ondernemingen. In deze laatste klasse werden bijna 60% cafés opgemeten die niet solvabel waren.

In 2011 bleef de graad van financiële autonomie enigszins stabiel. De meest opvallende veranderingen waren terug te vinden in de klassen 10-19 en meer dan honderd voltijdse equivalenten waar de graad van financiële autonomie respectievelijk afnam met 1.97% en 2.16%.

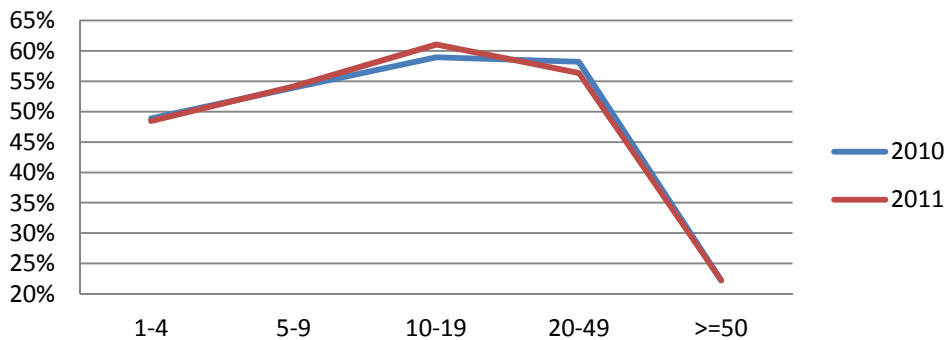
Toch bleek meer dan één op twee cafés ongeacht welke grootte financieel afhankelijk te zijn, met uitzondering van de grootste cafés in deze steekproef waarbij één op vijf sprake was van een financiële zwakke structuur.

Grafiek 76: graad financiële autonomie naar café grootte (%)



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 77: percentage financiële autonomie kleiner dan 33% naar café grootte



Bron: eigen onderzoek

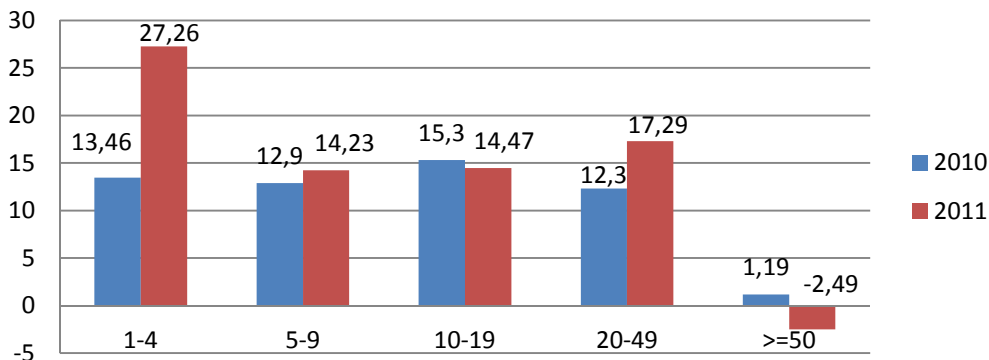
Dat de cafésector gekenmerkt werd door een fragiele financiële structuur werd duidelijk uit bovenstaande grafieken 76 en 77. Wanneer dan gerealiseerde cashflow onvoldoende hoog is om deze schulden te kunnen aflossen, wordt de financiële structuur des te problematischer.

Voor 2010 was een eerder stabiel patroon terug te vinden doorheen de eerste vier klassen. Opmerkelijk was de lage hoeveelheid aan cashflow gerealiseerd binnen de grootste cafés. Er kon ook een significant negatieve verband ($r=-0.069$) worden opgemeten tussen cashflow en het aantal voltijdse equivalenten. Hoe hoger het aantal voltijdse equivalenten hoe kleiner de hoeveelheid cashflow. Deze groep was namelijk quasi niet in staat om zijn of haar **vreemd vermogen te dekken a.d.h.v. de gerealiseerde cashflow**.

In 2011 was de grootste verandering terug te vinden bij de klassen 1-4 en meer dan vijftig voltijdse equivalenten. De kleinste groep van cafés zag zijn schuldaflossingscapaciteit stijgen met 14.20% terwijl de grootste groep niet meer in staat was om zijn of haar schulden te dekken. Er was eens zoveel vreemd vermogen dan cashflow aanwezig in 2011. Deze sterke toename in het kunnen dekken van het vreemd vermogen kon niet verklaard worden door een sterke toename in gerealiseerde cashflow maar was te wijten aan een sterke afname van het vreemd vermogen binnen deze kleinste groep van cafés.

Desondanks leverde de Pearson correlatietest een positief verband op tussen het aantal voltijdse equivalenten en de dekking van het vreemd vermogen. Toch kon dit verband niet als significant worden bestempeld.

Grafiek 78: dekking van het vreemd vermogen a.d.h.v. cashflow naar café grootte (%)



Bron: eigen onderzoek

11.5.3 Rendabiliteit

11.5.3.1 Hotel

Uit de eerste resultaten van het onderzoek kwam de hotelsector naar voren als een sector waarbij de bedrijfsactiviteit rendabel bleek te zijn (grafiek 39). Weliswaar kon op één van de top tien spaarrekeningen in België meer rendement behaald worden. Bij een verdere analyse naar hotelgrootte was er wel degelijk een verschil merkbaar in de winstgevendheid van de bedrijfsactiviteit. Waar in 2010 de hotelsector in het algemeen een winstgevende bedrijfsactiviteit kon ontplooiën bleek de uitbating binnen de klassen 5-9 en meer dan honderd voltijdse equivalenten niet rendabel te zijn. Alle overige klassen waren min of meer in staat om meer dan voldoende opbrengst uit hun exploitatie te genereren. De klasse 10-19 slaagde erin om de meeste marge te creëren. Nochtans bleef er bij één op twee niets over van de omzet. De hierop volgende klassen werden steeds met een kleinere marge geconfronteerd. Desondanks nam het aantal hotels met een negatieve **operationele marge** af tot aan de klasse 50-99 waar één op drie exploitaties verlieslatend bleek te zijn.

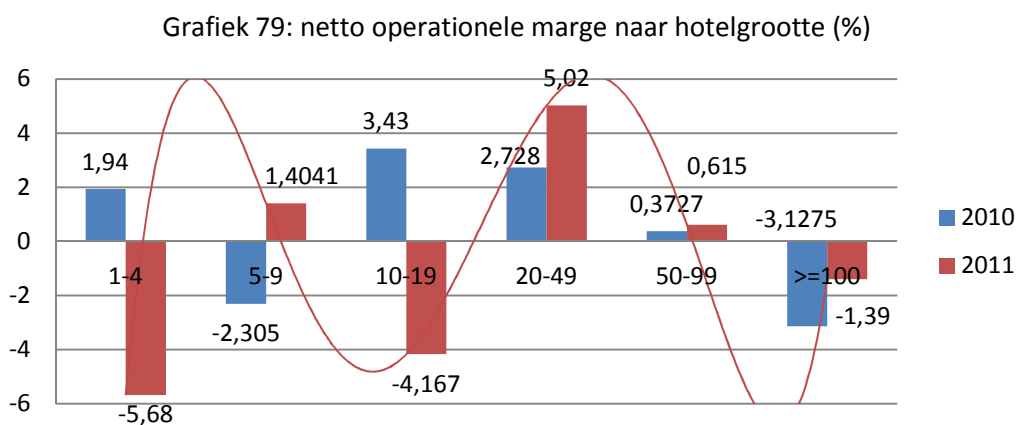
In 2011 kon er een golf beweging worden teruggevonden doorheen de operationele marges. Een Pearson correlatietest bracht dan weer een eerder positief verband tussen het aantal voltijdse equivalenten en de netto operating marge naar voren, doch deze relatie niet significant was.

Klassen als 1-4 en 10-19 die voorheen meer opbrengsten konden genereren dan kosten waren niet in staat om in 2011 een winstgevende exploitatie uit te bouwen. Klassen waarvan de uitbating in 2010 dan weer verlieslatend was kenden een opmars in 2011. Zij waren wel in staat om een gezonde en positieve balans te vinden tussen opbrengst en kost. Deze verandering weerspiegelde zich ook in de

toe- en afname in het aantal hotels met een negatieve netto operationele marge. Binnen de klassen die een hogere marge konden bekomen, kon ook een afname in het aantal hotels met een negatieve marge worden geconstateerd.

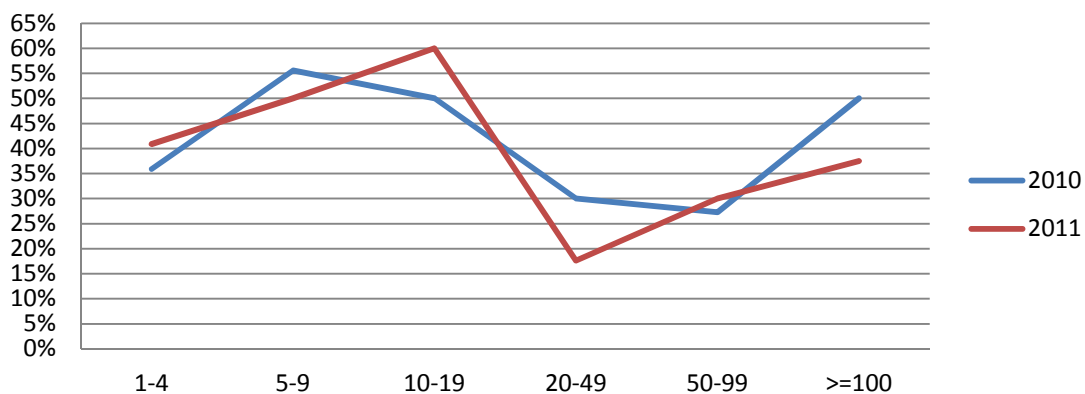
Opvallend verschoof de kritische klasse in 2011 naar 20-49 die voordien nog bij 10-19 was terug te vinden. De kleinere hotels hadden in 2011 meer moeite om de exploitatie winstgevend te houden. Dit blijkt ook uit grafiek 80, waarbij kleinere hotels het aantal ondernemingen met een negatieve operationele marge toenam.

De meest opmerkelijke veranderingen waren terug te vinden binnen de kleinste groep van hotels en diegene met 10 tot 19 voltijdse equivalenten. In deze eerste groep dook de winstgevendheid van de uitbating onder nul tot -5.68%, een afname van 7.62%. Ook binnen de klassen 10-19 werd de exploitatie verlieslatend en daalde de marge tot -4.16%, een daling van 7.59%.



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 80: percentage hotels met een negatieve netto operationele marge naar hotelgrootte



Bron: eigen onderzoek

Het rendement op eigen vermogen voor belastingen binnen de hotelsector was beduidend lager dan de rendementen die behaald konden worden op één van de top tien spaarrekeningen binnen België. Bij een verder analyse naar omvang kwamen er een aantal onrustwekkend cijfers naar boven. Zo bleek in 2010 dat enkel de klassen 20-49 en diegene met meer dan honderd voltijdse equivalenten een positief rendement op het eigen vermogen konden realiseren. Deze eerste klasse kon een rendement realiseren van 4.07%. Meteen het hoogste rendement binnen deze deelsector en een dat boven de gemiddelde rentevoet op één van de top tien spaarrekeningen uitsteeg. De grootste hotels binnen deze steekproef genereerde een rendement van 2.25% dat beduidend lager uitviel dan het gemiddelde rendement op de top tien spaarrekeningen.

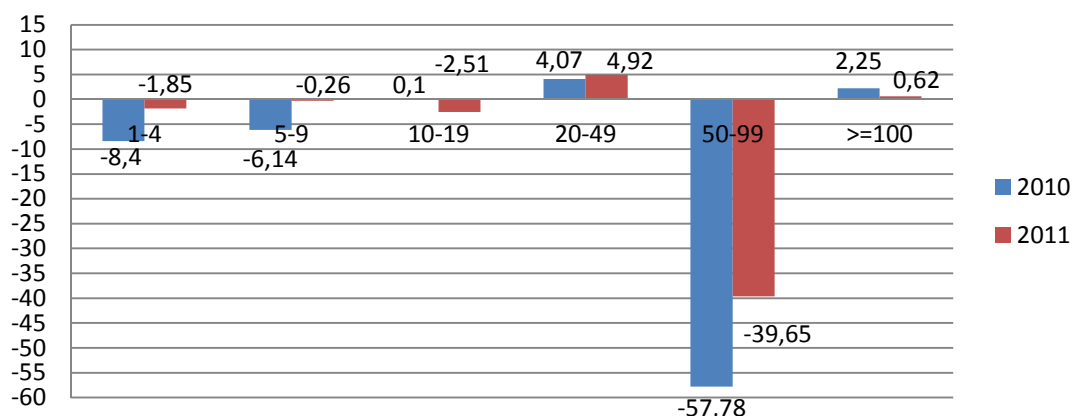
Opmerkelijk was het gigantische verlies op het eigen vermogen binnen de klasse 50-99. Hier werd het boekjaar afgesloten met een negatief rendement van -57.78%. Desondanks werd binnen deze klasse maar één op drie hotels geconfronteerd met een negatief rendement. Dit geeft aan dat een kleine minderheid binnen deze groep extreme negatieve rendementen realiseerde. Het hoogste aantal hotels met een negatief rendement kon worden teruggevonden binnen de klassen 10-19 en meer dan honderd voltijdse equivalenten waarbij bijna 40% het boekjaar moest afsluiten meteen negatief rendement op het eigen vermogen.

In 2011 steeg het rendement op eigen vermogen quasi voor elke klassen met uitzondering van de klassen 10-19 en meer dan honderd. In de eerste klassen dook het rendement onder nul tot -2.51%. De grootste stijgingen waren op te meten binnen de klasse 1-4, 5-9 en 50-99 maar nog steeds kon hier geen positief rendement gerealiseerd worden op het eigen vermogen.

Hierbij werd nog geen rekening gehouden met de inflatie van de betreffende jaren. Bij een inflatie van respectievelijk 2.19% en 3.53% zou enkel de klassen 20-49 een positief reële rendement op het eigen vermogen kunnen realiseren. Gelukkig is de vermogensbelasting, zoals voor 2001 niet meer van toepassing wat zou impliceren dat het reële rendement nog lager zou uitvallen.

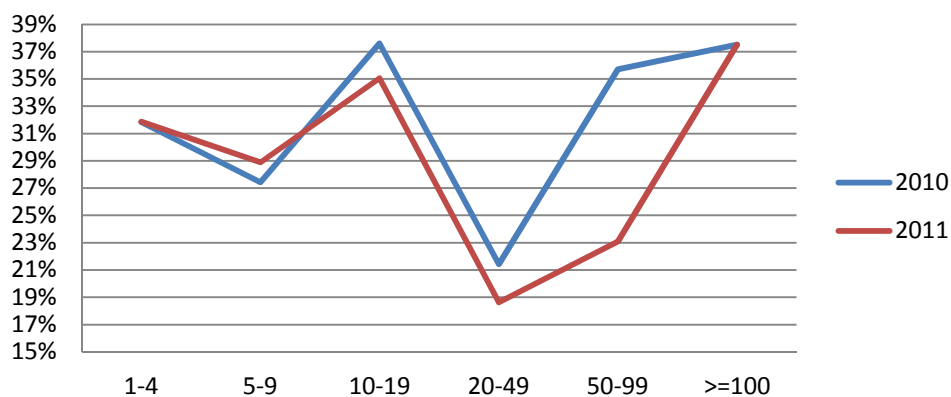
Een Pearson correlatietest wees op een zeer zwak maar eerder negatief verband ($r=-0.004$) tussen het rendement op eigen vermogen en het aantal voltijdse equivalenten. Deze relatie was desondanks niet statistisch significant.

Grafiek 81: rendement op eigen vermogen voor belastingen naar hotelgrootte (%)



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 82: percentage hotels met een negatief rendement op eigen vermogen naar hotelgrootte



Bron: eigen onderzoek

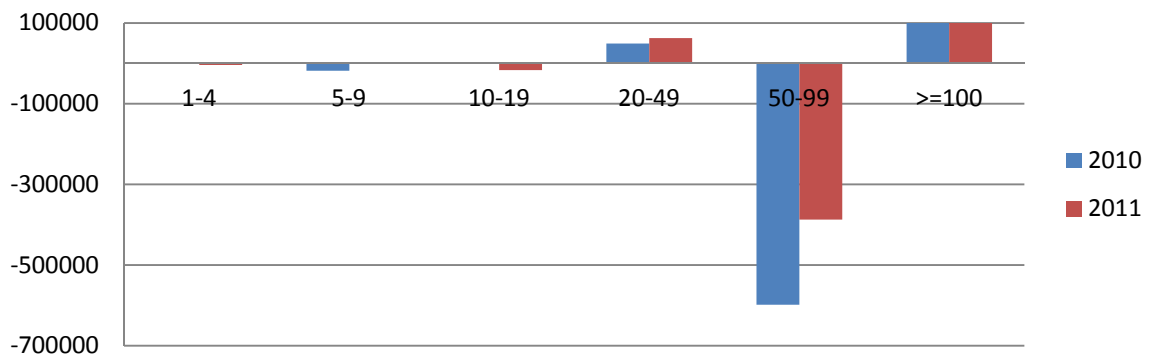
De lage rendementen worden enerzijds bepaald door de hoogte van **de boekhoudkundige winst** en anderzijds door de hoogte van de betreffende posten binnen de jaarrekening. Bij het analyseren van de winst naar hotelgrootte was een zelfde trend zichtbaar. Lage winsten tot zelfs boekhoudkundige verliezen waren de oorzaak van zulke lage rendementen op eigen vermogen.

De kleinere hotels, namelijk diegene tot 19 voltijdse equivalenten waren zowel in 2010 als in 2011 niet in staat om voldoende opbrengsten te genereren. Met andere woorden waren zulke hotels verlieslatend. Binnen deze groepen moest gemiddeld één op drie het boekjaar afsluiten met een verlies voor belastingen. Binnen de klasse met 10 tot 19 voltijdse equivalenten moest bijna één op twee hotels een verlies boeken voor 2010 als 2011. Zowel voor de absolute cijfers als voor het aantal verlieslatende hotels was een kritische omvang van 20-49 voltijdse equivalenten bepalend. Het absolute winstcijfers nam niet enkel toe maar was ook voor het eerst positief. De Pearson

correlatietest bracht ook een significante positieve relatie ($r=0.832$) naar voren tussen het aantal voltijdse equivalenten en de winst voor belastingen. Het hoger het aantal voltijdse equivalenten hoe hoger de winst voor belastingen.

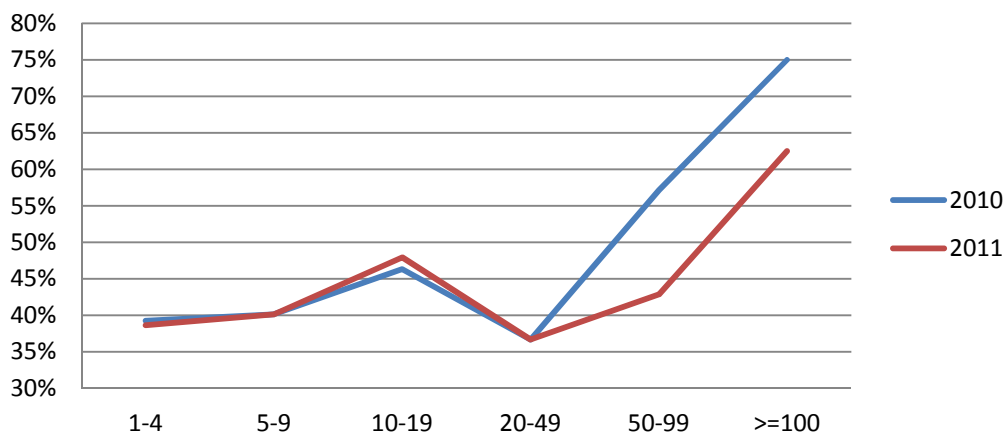
Ook het aantal verlieslatende hotels was hier het laagste met 36.67%. In de daaropvolgende klassen nam dit aantal enkel toe tot een maximum van 62.5% voor hotels met meer dan honderd voltijdse equivalenten.

Grafiek 83: boekhoudkundige winst of verlies naar hotelgrootte (zie ook bijlage 5)



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 84: percentage hotels met boekhoudkundig verlies naar hotelgrootte



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 85: historiek gemiddelde rentevoet voor de top 10 spaarrekeningen in België (2010-2012)



Bron: eigen onderzoek

11.5.3.2 Restaurant

In 2010 bedroeg de **netto operationele marge** 1.65% voor deze deelsector. In het daaropvolgende jaar daalde deze marge nog verder naar nul tot een marge van 0.68%. In onderstaande grafiek is duidelijk af te leiden dat niet elke grootte van restaurant geconfronteerd werd met zulke kleine marge of zulke daling kende.

Ook hier kan worden gesteld dat een bepaald kritische niveau van voltijdse equivalenten noodzakelijk was om een hogere marge te bekomen die als buffer dient voor prijsstijgingen en of omzetsdalingen. Restaurants met 10 tot 19 voltijdse equivalenten beschikten over de grootste marge binnen de deelsector, namelijk 3.95%. Om over eenzelfde marge te beschikken moesten er al meer dan honderd voltijdse equivalenten actief zijn binnen een restaurant. De tussenliggende groottes beschikken ieder over een kleinere marge.

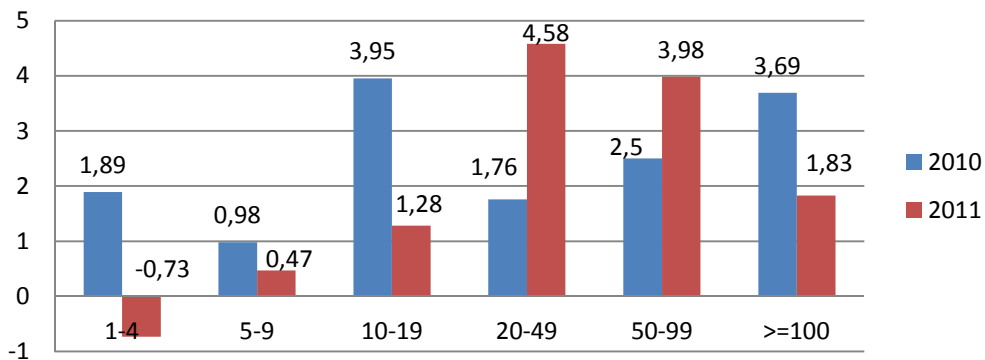
Diezelfde trend was ook van terug te vinden bij de kleinere restaurants. Diegene van vijf tot negen voltijdse equivalenten werden geconfronteerd met een kleinere marge dan diegene met maximum vier voltijdse equivalenten en dan diegene van 10 tot 19 voltijdse equivalenten.

In 2011 daalde de marge aanzienlijk voor quasi alle klassen, met uitzondering van 20-49 en 50-99. De kleinste restaurants in deze steekproef werden geconfronteerd met een verlieslatende bedrijfsactiviteit, elke euro aan omzet resulteerde in een operationeel verlies. De klasse 10-19 zag zijn marge afnemen met 2.67% terwijl de daaropvolgende klasse zijn marge sterk zag toenemen met 2.82%. Nochtans telde deze laatste klasse het hoogst aantal restaurants met een negatieve marge in

zowel 2010 als in 2011. Meer dan één op vijf, met name 27.78% en 38.89% in 2010 en 2011 werden geconfronteerd met een marge kleiner dan nul en hadden bijgevolg geen ruimte voor eventuele prijsstijgingen en of afname van de omzet.

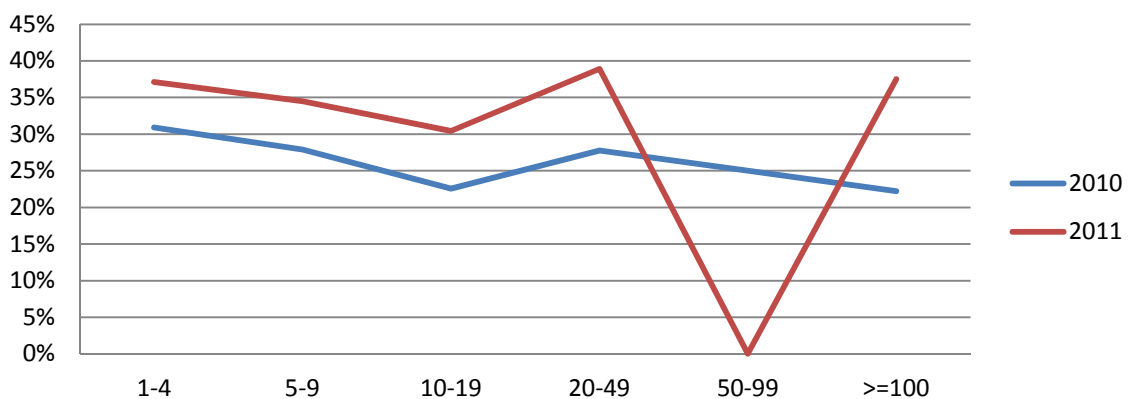
Dat de klasse 10 tot 19 voltijdse equivalenten een kritische klasse bleek te zijn werd nogmaals bevestigd door grafiek 87. Het percentage aan restaurants met een verlieslatende bedrijfsactiviteit nam af tot aan de klasse 10-19 om daarna weer te stijgen. In 2011 kende quasi elke klasse een forse toename in het aantal restaurants met een negatieve operationele marge waar in elke klasse gemiddeld meer dan één op drie geconfronteerd werd met deze problematiek. Wetende dat er een algemene prijsstijging plaatsvond van 3.53% en 2.85% in 2011 en 2012 was er voor vrijwel elke klasse onvoldoende ruimte over om deze prijsstijging op te vangen.

Grafiek 86: netto operationele marge naar restaurantgrootte (%)



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 87: percentage restaurants met een negatieve netto operationele marge naar restaurantgrootte



Bron: eigen onderzoek

In deze deelbranche kon het hoogste **rendement op eigen vermogen** gerealiseerd worden en kon tevens een dubbel zo groot rendement behaald worden dan het gemiddelde rendement van de top tien spaarrekeningen in België. Desondanks zijn er heel wat verschillen te bespeuren in onderstaande grafiek 88 wanneer de deelsector verder wordt opgesplitst naar aantal voltijdse equivalenten.

Elke klasse kon een hoger rendement realiseren dan het gemiddeld rendement dat verkregen kon worden op de top tien spaarrekening in 2010 met uitzondering van de klasse 50-99. In deze laatste was een negatief rendement waar te nemen voor zowel 2010 als 2011.

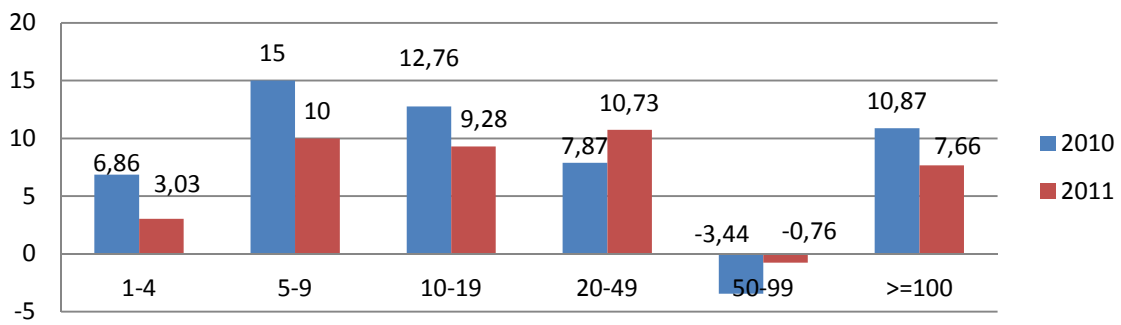
Een tweede voortvloeisel van deze verdere analyse was de kritische klasse 5 tot 9 voltijdse equivalenten. Dit was tevens de klasse met het hoogst gerealiseerde rendement in 2010. De klassen die hierop volgden, zagen hun rendement op eigen vermogen steeds verder afnemen.

Het aantal restaurants met een negatief rendement op eigen vermogen volgden niet perse eenzelfde verloop. Binnen de klassen 1-4, 5-9 en 10-19 bleef het aantal restaurants met een negatief rendement op eigen vermogen quasi stabiel. Eén op drie werd geconfronteerd met een negatief rendement terwijl het absolute rendement zoals afgebeeld in grafiek 87 een dalend verloop kende vanaf de klasse 5-9.

In 2011 moest vrijwel elke klasse genoeg nemen met een afname in het gerealiseerd rendement op het eigen vermogen met uitzondering van de klassen 20-49 en 50-99. De grootste terugloop kon worden opgemeten binnen de kritische klasse 5-9. Hier was een daling op te meten van 5%. Enkel de klasse 50-99 realiseerde alsnog een negatief rendement. Alle overige klassen genereerden steevast een rendement dat beduidend hoger lag dan het gemiddelde rendement op de top tien spaarrekeningen in België.

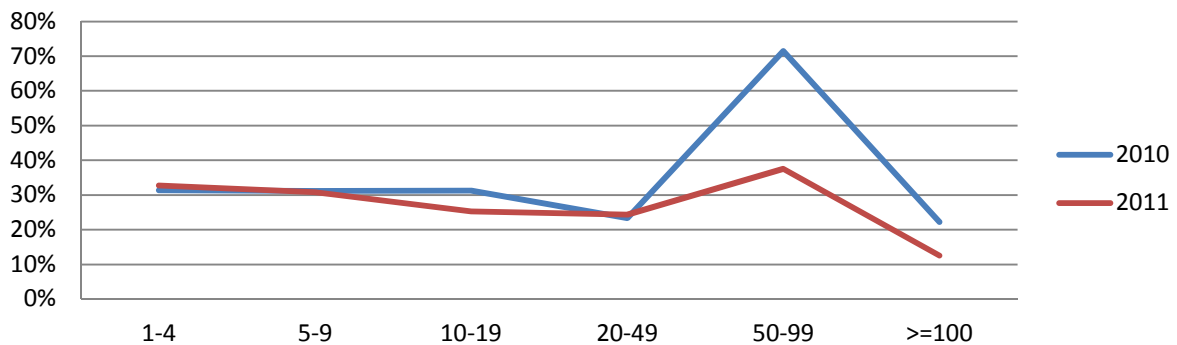
Het aantal restaurants dat het boekjaar 2011 moest afsluiten met een negatief rendement op eigen vermogen bleef vrijwel ongewijzigd met uitzondering van restaurants met 50 tot 99 en meer dan honderd voltijdse equivalenten. Als gevolg van de toename in het rendement van deze eerste groep nam ook het percentage aan restaurants met een negatief rendement op eigen vermogen af van 71.43% tot 37.5%. Waar de klasse met meer dan honderd voltijdse equivalenten in 2010 nog één op vijf restaurants kende met een negatief rendement, daalde dit in 2011 naar één op tien.

Grafiek 88: rendement op eigen vermogen voor belastingen naar restaurantgrootte (%)



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 89: percentage restaurants met een negatief rendement op eigen vermogen naar restaurantgrootte



Bron: eigen onderzoek

Eenzelfde verloop als dat van het rendement op eigen vermogen was niet terug te vinden bij dat van **de boekhoudkundige winst**. De hoogte van de gerealiseerde winsten bepaalde dus niet perse de hoogte van de rendementen op het eigen vermogen. In onderstaande grafiek kan eerder een positief relatie worden teruggevonden tussen grootte en de gerealiseerde winst van het boekjaar 2010 met uitzondering van de klasse 50-99 waar stevige verliezen waren op te tekenen in zowel 2010 en 2011.

Deze relatie werd bevestigd met een Pearson correlatietest. Met een significante correlatiecoëfficiënt van 0.153 zal de winst toenemen naarmate het aantal voltijdse equivalenten zal toenemen.

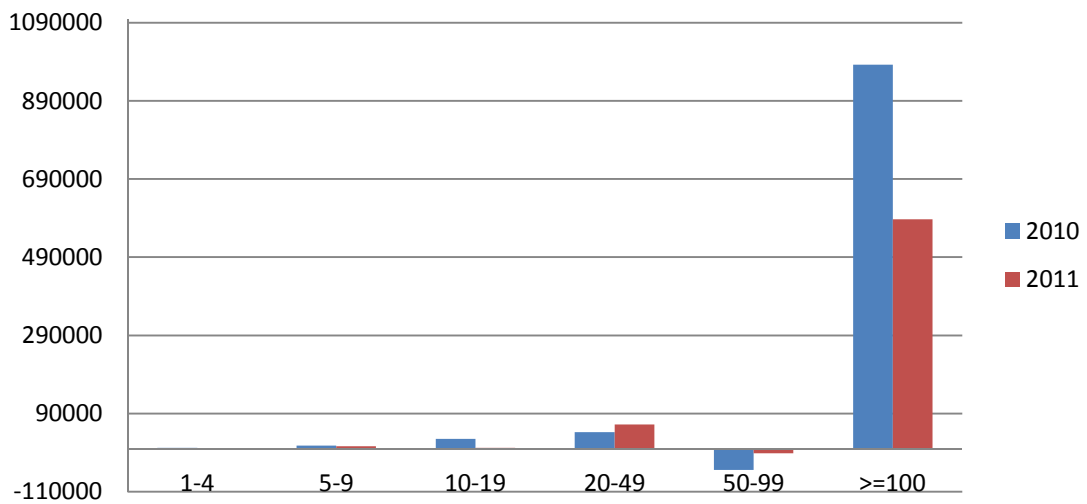
De terugloop van bovenstaande rendementen was dan weer wel te verklaren door de afname in de gerealiseerde winsten van 2011. Deze namen quasi voor elke klasse af met uitzondering van de klassen 20-49 en 50-99. Niet vreemd wanneer in bovenstaande grafiek 88 voor deze klassen ook het rendement op eigen vermogen toenam.

Geen grote veranderingen voor de eerste twee klassen in 2011. De winst voor belastingen nam lichtjes af. In de daaropvolgende klassen waren dan wel weer grote verschillen op te meten. De grootste daling kon worden vastgesteld binnen de klasse 10-19. In deze grootte van restaurants nam de winst af met 92.5%.

Gezien de hoogte van de boekhoudkundige winst in de eerste drie groepen niet veel ruimte bood is het niet verwonderlijk dat binnen deze groepen het hoogst aantal verlieslatende restaurants kon worden teruggevonden. In 2010 was een eerder negatief getrapte relatie terug te vinden tussen het aantal verlieslatende restaurants en de hoeveelheid voltijdse equivalenten. De kleinste restaurants in deze steekproef, diegene met maximum vier voltijdse equivalenten telden het hoogste aantal verlieslatende ondernemingen. Meer dan één op drie restaurants van deze orde bleek niet voldoende opbrengsten te kunnen genereren om de bijhorende kosten te dekken. Ondanks het algemene verlies binnen de klasse 50-99 kon hier niet het hoogste aantal verlieslatende restaurants terug gevonden worden. Dit maakte dat de overvolle meerderheid wel degelijk winst kon realiseren in 2010.

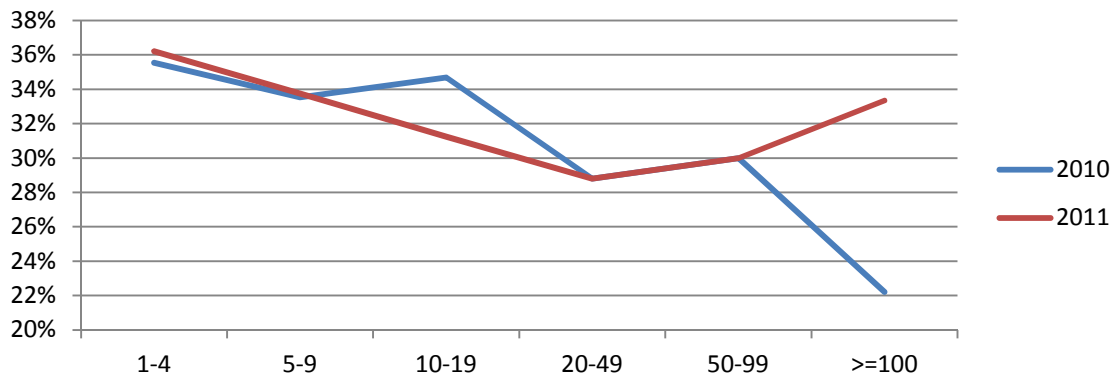
In 2011 kon een meer lineaire negatieve relatie worden vastgesteld tot de klasse 20-49. Hierna nam het aantal verlieslatende restaurants gestaag toe waar vooral binnen de grootste restaurants een sterke toename merkbaar was in het aantal restaurants dat zijn kosten niet voldoende kon dekken. Waar voor deze groep van hotels nog één op vijf restaurants het boekjaar 2010 moest afsluiten met verlies steeg dit aantal in 2011 naar één op drie.

Grafiek 90: boekhoudkundige winst of verlies naar restaurantgrootte (zie ook bijlage 5)



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 91: percentage restaurants met een boekhoudkundig verlies naar restaurantgrootte



Bron: eigen onderzoek

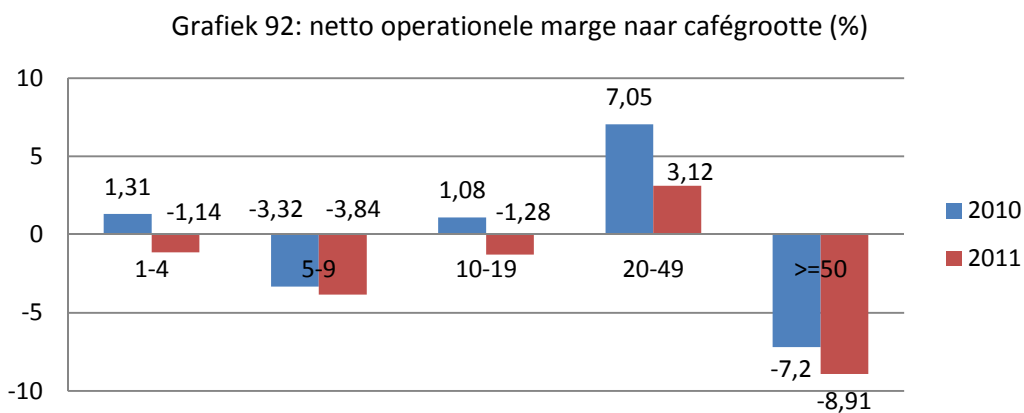
11.5.3.3 Café

Bovenstaande resultaten en grafiek 39 geven duidelijk aan dat er quasi geen **operationele marge** meer rest om eventuele prijsstijgingen en of afname in omzet te incasseren. Diepgaander onderzoek naar café grootte duidt er op dat deze povere marge bijna in elke grootte van café terug te vinden was met uitzondering van de klasse 20-49 waar een netto operationele marge van 7.05% waar te nemen was. Wetende dat de inflatie in 2011 en 2012 3.53% en 2.85% bedroeg, zijn deze marges ontoereikend om de prijsstijgingen op te vangen.

In 2010 waren de klassen vijf tot negen en diegene met meer dan vijftig voltijdse equivalenten zelfs niet in staat de bedrijfsactiviteit zo te leiden dat er een voldoende marge overbleef om prijsstijgingen te incasseren. Als gevolg dat het hoogste aantal cafés met een negatieve marge ook terug te vinden was binnen deze twee groepen. Binnen de klasse 5-9 werd één op twee geconfronteerd met onvoldoende bedrijfsopbrengsten om enige bedrijfswinst te realiseren

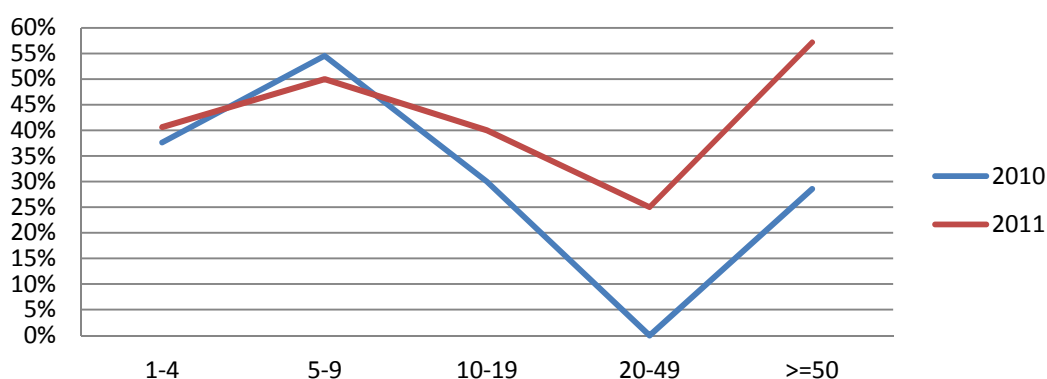
Afgaande op grafiek 93 werd duidelijk dat er een bepaalde kritische omvang nodig was om een positieve netto operationele marge te bekomen. Cafés met meer dan tien voltijdse equivalenten kenden in verhouding het kleinst aantal cafés met een negatieve marge.

In 2011 werd elke klasse geconfronteerd een afname in de netto operationele marge. Enkel de klasse 20-49 die voorheen nog een marge van 7.05% kende bleef boven nul met een marge van 3.12%. De klasse 5-9 telde niet meer het hoogst aantal cafés met een negatieve marge. Deze positie werd doorgeschoven naar de klasse met meer dan vijftig voltijdse equivalenten. Waar meer dan één op twee cafés met een negatieve marge werd geconfronteerd.



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 93: percentage cafés met een negatieve netto operationele marge naar café grootte



Bron: eigen onderzoek

Het Vlaamse gemiddelde **rendement van eigen vermogen** bedroeg 1.47% in 2010. Toch werd uit onderstaande grafiek 94 duidelijk dat dit lage percentage niet voor elke groep van toepassing was met uitzondering van de groep met meer dan vijftig voltijdse equivalenten waar door de grote verliezen ook negatieve rendementen werden behaald.

Cafés van vijf tot negen voltijdse equivalenten beschikten over het hoogste rendement. In de daaropvolgende klassen nam het rendement sterk af. Toch telde de klasse 5-9 niet het minst aantal cafés met een negatief rendement.

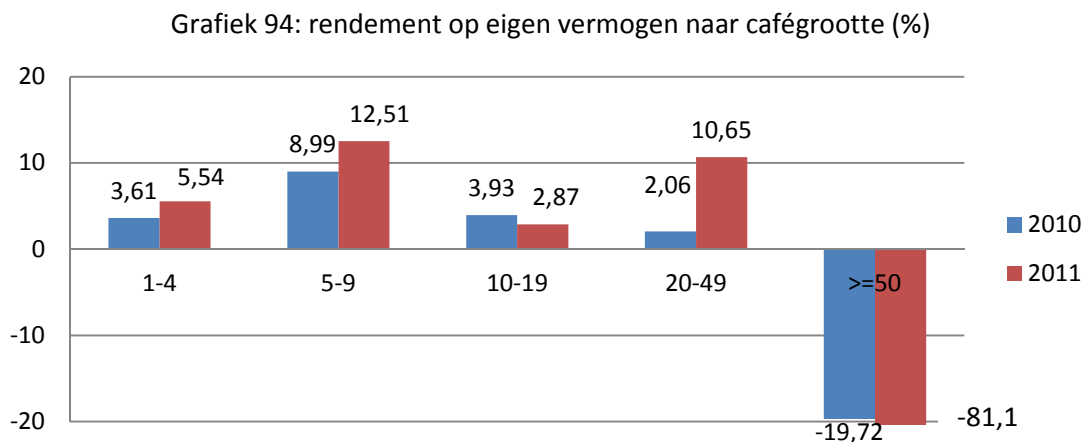
Enkel de eerste drie klassen waren in staat om een groter rendement te realiseren dan het gemiddelde rendement op een top tien spaarrekening. In de daaropvolgende klasse was de ondernemer of aandeelhouder beter af door zijn vermogen te investeren op één van de top tien spaarrekeningen in België zoals blijkt uit grafiek 41.

In 2011 was er voor quasi elke klasse een toename te registreren in het rendement op eigen vermogen met uitzondering van de klassen 10-19 en meer dan vijftig voltijdse equivalenten. De grootste toename was op te meten binnen de klasse 20-49 waar een stijging van 8.59% kon worden waargenomen.

In grafiek 95 is er eerder een negatief getrappt verloop terug te vinden tussen de grootte en het aantal cafés met een negatief rendement en dit tot cafés met maximum 49 voltijdse equivalenten.

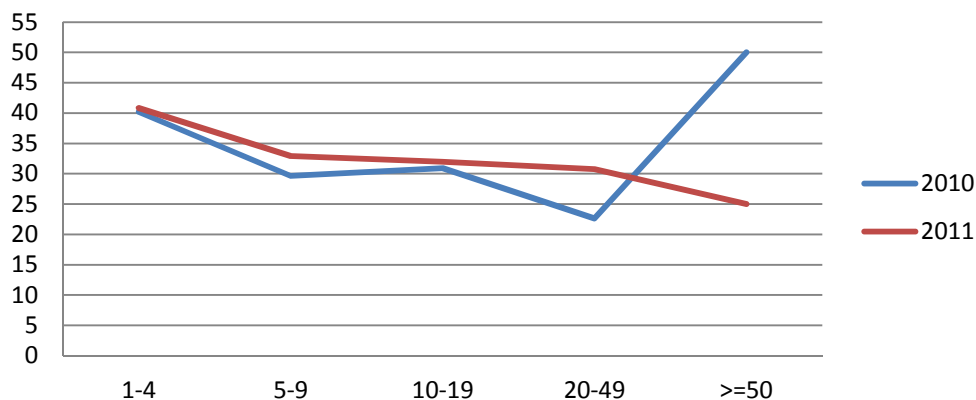
In 2011 vloeyde dit getrappt verloop eerder over naar een eerder negatieve lineaire relatie. Het aantal cafés met een negatief rendement nam algemeen lichtjes toe. Binnen de grootste klassen nam het aantal cafés met een negatief rendement dan weer sterk af.

In de pool van kleinere cafés kon duidelijk een hoger percentage worden teruggevonden voor cafés met een negatief rendement op eigen vermogen. Meer dan één op drie moest het boekjaar afsluiten met een negatief rendement op eigen vermogen.



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 95: percentage cafés met een negatief rendement op eigen vermogen naar café grootte (%)

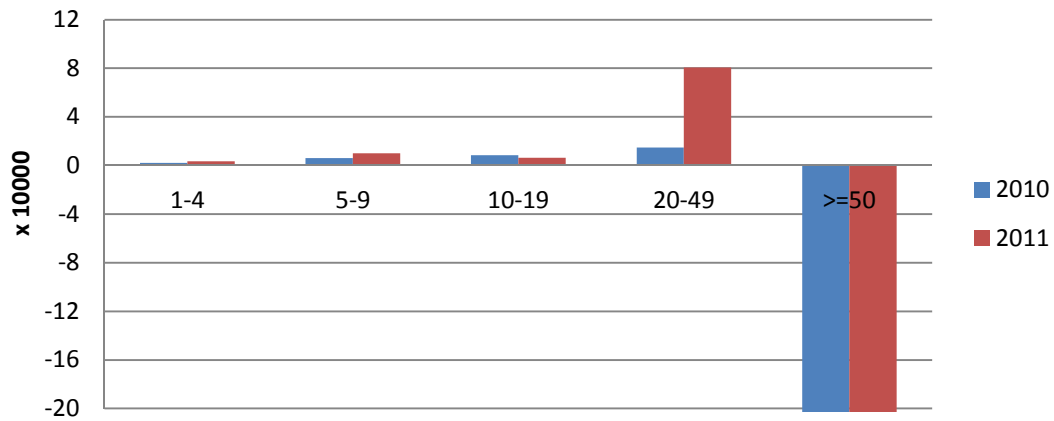


Bron: eigen onderzoek

De gerealiseerde **winst voor belastingen** kende desondanks geen zelfde verloop zoals blijkt uit grafiek 96. De gigantische verliezen in de klasse meer dan vijftig voltijdse equivalenten waren voornamelijk te wijten aan twee extreme cases binnen de groep. Bij het verwijderen van deze extreme cases kwam er een positieve verloop naar voren zoals blijkt uit grafiek 97. Desondanks bracht een Pearson correlatietest een significante negatieve relatie ($r=-0.356$) naar voren. Dit toont aan dat enkelingen binnen elke groep wel voldoende winst maken om het gemiddelde te verhogen.

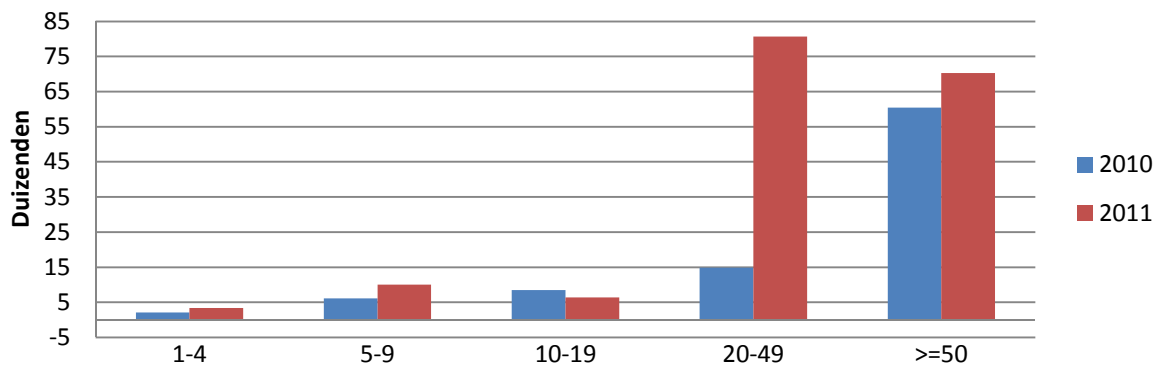
In 2011 kende enkel de klasse 10-19 een afname van de gerealiseerde winst. Alle andere klasse zagen de winst voor belastingen toenemen. Binnen de groep 20-49 verviervoudigde de gerealiseerde winst voor belastingen, een stijging van 442.71%.

Grafiek 96: boekhoudkundige winst of verlies voor belasting naar café grootte (zie ook bijlage 5)



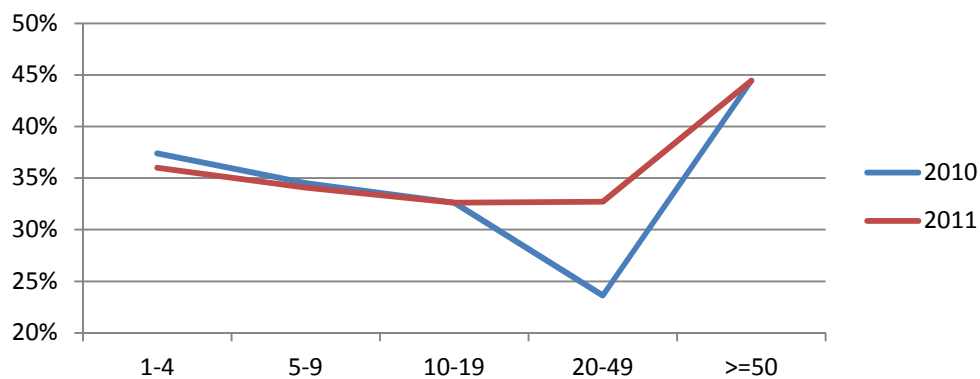
Bron: eigen onderzoek

Grafiek 97: boekhoudkundige winst voor belasting na uitsluiting twee extreme case



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 98: percentage cafés met boekhoudkundige verlies voor belasting naar café grootte



Bron: eigen onderzoek

11.5.4 Productiviteit

11.5.4.1 Hotel

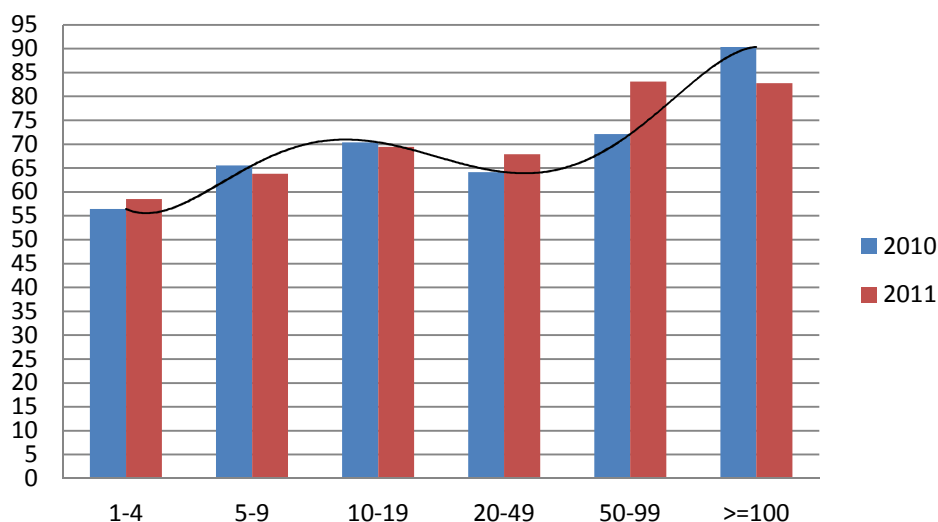
De hotelsector slaagde er algemeen in om zijn personeelskost in verhouding met de gerealiseerde toegevoegde waarde op de meest efficiënte wijze te organiseren zo bleek uit grafiek 47. Onderstaande grafiek 99 geeft aan dat niet elke grootte van hotels dit op eenzelfde manier kon realiseren.

In de eerste drie klassen nam de efficiëntie af tot 70%. Tegenover elke 100 euro aan toegevoegde waarde stond 70 euro personeelskost. Desondanks bevond één op vijf hotels binnen deze kritische groep 10-19 zich in de gevaren zone zoals wordt aangegeven in grafiek 101. De daaropvolgende klasse had duidelijk minder moeite om op een meer efficiënte wijze zijn productiviteit te managen. Er was duidelijk een kritische grootte die overschreden moest worden om een meer efficiënte productiviteit te verwezenlijken. Hier bedroeg de verhouding personeelskost en toegevoegde waarde maar slechts 64%. Wanneer het aantal voltijdse equivalenten daarna toenam daalde ook de efficiëntie en steeg mede het aantal hotels met een ratio groter dan 80%. Desondanks leverde een Pearson correlatietest geen significant verband op. Er werden steeds meer arbeidskosten gevormd voor eenzelfde hoeveelheid aan toegevoegde waarde. Hotels met meer dan honderd voltijdse equivalenten verkeerden in een gevaren zone waar de ratio de grens van 80% overschreed. Meer dan één op drie, namelijk 37.5% moest meer dan 80 euro aan personeelskosten uitgeven voor 100 euro aan toegevoegde waarde.

In 2011 wijzigde dit patroon nauwelijks. Met hier en daar een lichte stijging of daling bleef deze productiviteitsratio quasi ongewijzigd met uitzondering van de klassen 50-99 en meer dan honderd voltijdse equivalenten. Enkel binnen de groep 20-49 en 50-99 kon een hoger aantal hotels worden opgetekend die de kritische grenswaarde van 80% overschreden. Het aantal hotels binnen de kleinere klassen gaande van 5-19 voltijdse equivalenten waren beter in staat om deze ratio te bewaken.

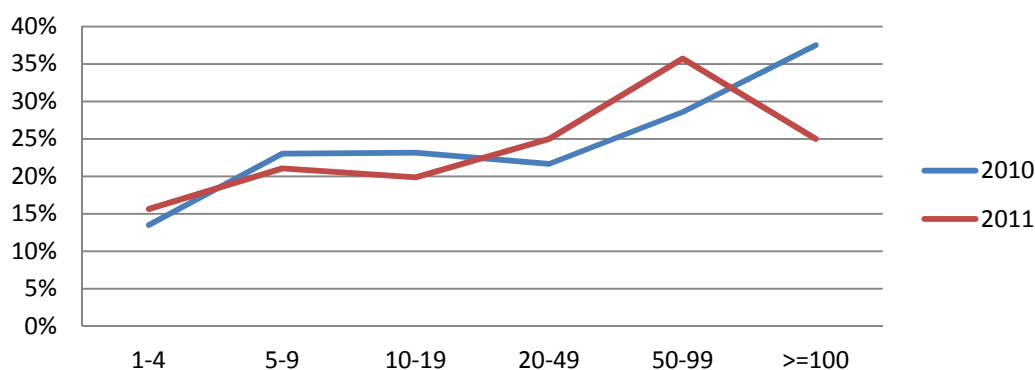
Binnen klasse 50-99 kon een stijging van 11.02% worden opgetekend. Deze verandering deed de ratio boven de kritische grenswaarde uitstijgen met als gevolg dat niet enkel de grootste hotels zich in de gevaren zone begaven. Deze laatste groep, diegene met meer dan honderd voltijdse equivalenten slaagde erin om in 2011 zijn personeelskost beter bewaken. De ratio daalde hier met 7.59% met als gevolg dat deze klasse zich nu nog maar op het randje van problematisch begaf.

Grafiek 99: verhouding personeelskost en toegevoegde waarde naar hotelgrootte (%) (zie bijlage 6)



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 100: percentage hotels met meer dan 80% personeelskost in verhouding met de toegevoegde waarden naar hotelgrootte



Bron: eigen onderzoek

11.5.4.2 Restaurant

Met een verhouding personeelskost over toegevoegde van 65.41% in vergelijking met 60.97% bij hotels kwam duidelijk in grafiek 47 naar voren dat restaurants in Vlaanderen diegene zijn waarbij het personeel op een minder efficiënte wijze konden worden ingezet.

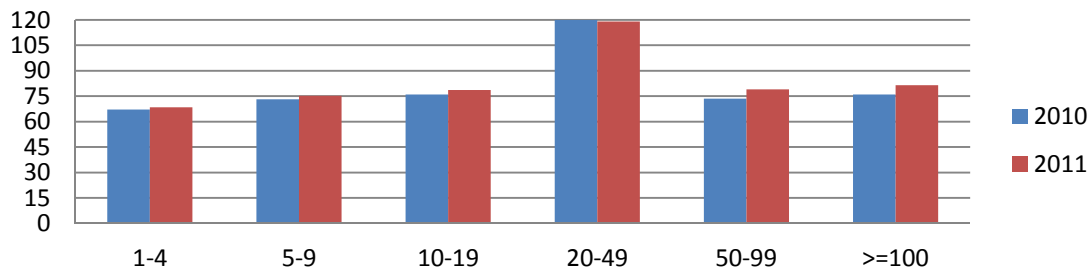
Uit onderstaande grafiek 102 bleek dat niet alle klassen een even efficiënte productiviteit kunnen hanteren. Enkel de kleinste restaurants kunnen min of meer eenzelfde verhouding hanteren. Naarmate het aantal voltijdse equivalenten toenam, steeg ook de inefficiëntie en het aantal restaurants dat zich bevonden in de gevaren zone met uitschieters in de klasse 20-49.

De klassen met meer dan vier voltijdse equivalenten leunden quasi allemaal tegen de kritische grens van 80% of kwamen in de gevaren zone. In de klasse 20-49 was de gerealiseerde toegevoegde waarde zelfs ontoereikend om de bijhorende personeelskosten te dekken, hier kon een ratio van 120% worden opgemeten. Als gevolg konden hier ook het hoogste aantal restaurants worden waargenomen die de kritische grens van 80% overschreden, 36.80% van de Vlaamse restaurants uit deze steekproef.

In 2011 kende vrijwel elke klasse een verhoging van deze ratio. Mogelijke verklaringen zijn te vinden bij een stijging van de arbeidskosten, toename in aantal personeelsleden en of een dalende productiviteit. Als gevolg van deze verandering nam het aantal restaurants dat de kritische grens van 80% overschreed toe. In grafiek 102 komt duidelijk naar voren dat de klasse 50-99 de grootste toename kent.

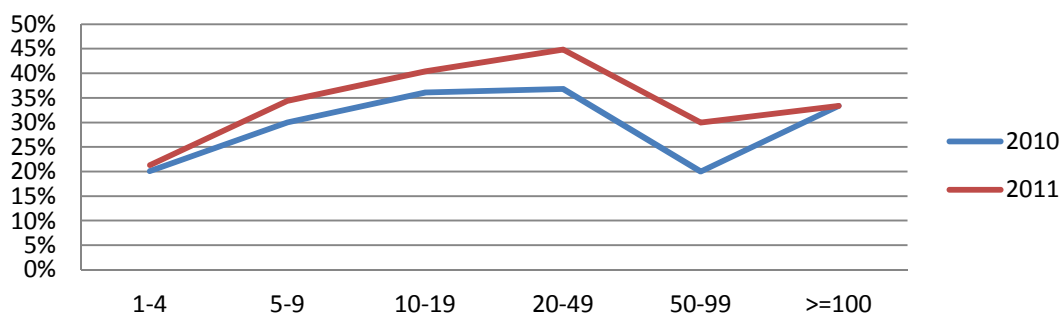
De Pearson correlatiecoëfficiënt leverde een significante positieve relatie ($r=0.045$) op tussen het aantal voltijdse equivalenten en de ratio personeelskost over toegevoegde waarde. Hoe hoger het aantal voltijdse equivalenten, hoe hoger de ratio en hoe slechter de productiviteit van de betreffende restaurants.

Grafiek 101: verhouding personeelskost en toegevoegde waarde naar restaurantgrootte (%)
(zie ook bijlage 6)



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 102: percentage restaurants met meer dan 80% personeelskost in verhouding met de toegevoegde waarden naar restaurantgrootte



Bron: eigen onderzoek

11.5.4.3 Café

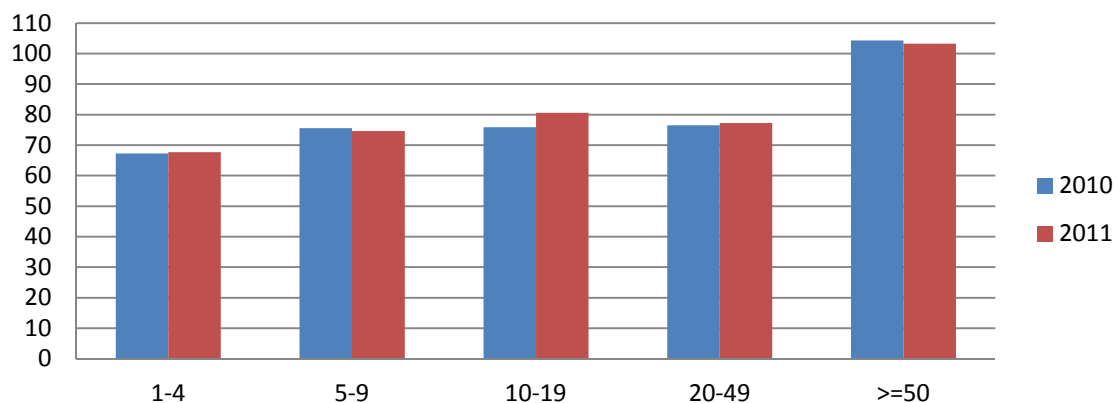
Cafés in Vlaanderen kenden de grootste verhouding personeelskost over toegevoegde waarde zoals bleek uit grafiek 47. Met een algemene productiviteitsratio van 65.83% stonden zij aan de top binnen deze drie deelbranches.

Bij een verdere analyse naar werknemersgrootte kwam al snel naar voren dat deze ratio niet voor elke grootte rond deze 65% schommelde. Ook hier kon gesproken worden van een positieve verband tussen deze index en voltijdse equivalenten. De significant Pearson correlatiecoëfficiënt bedroeg 0.058. Al werd deze positieve relatie eerder gekenmerkt door een getrapte relatie. Cafés gaande van 5 tot 49 voltijdse equivalenten kenden eerder een zelfde index. De daarop volgende klasse noteerde dan weer een sterke stijging.

De grootste cafés waren niet in staat om voldoende toegevoegde waarden te creëren om de bijhorende personeelskosten te dekken. Hierbij werd nog geen rekening gehouden met eventuele andere operationele kosten zoals energie.

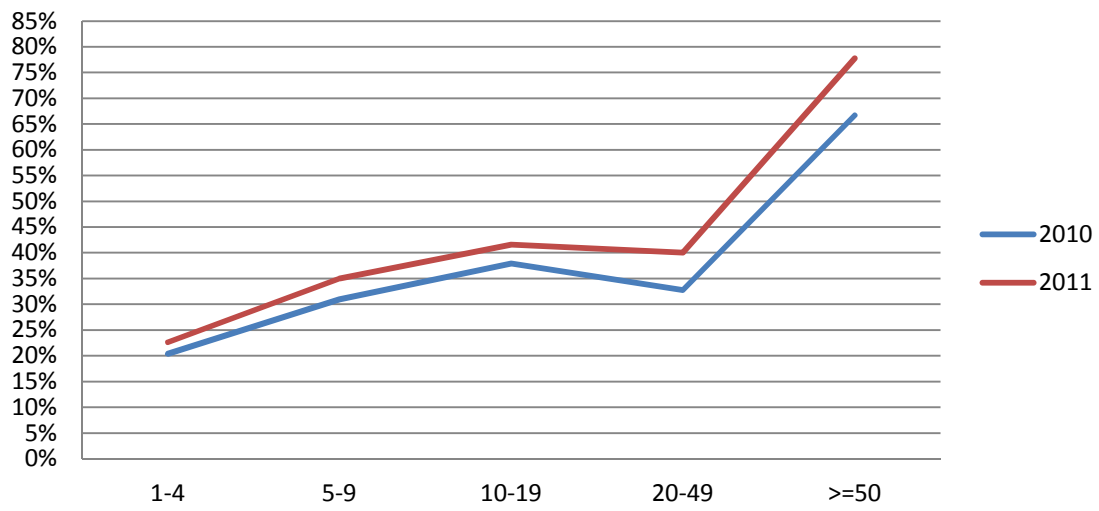
Binnen de groep van cafés tot maximum vier voltijdse equivalenten bleek in 2010 één op vijf zich in de gevaren zone te bevinden waarna dit percentage verder steeg tot 37.86% voor de klasse 10-19. In 2010 werden 66.76% van de grootste cafés met eenzelfde problematiek geconfronteerd. Dit aantal nam sterk toe in het daaropvolgende jaar. Toen bleek bijna 80%, namelijk 77.78% zich in de gevaren zone te bevinden.

Grafiek 103: verhouding personeelskost en toegevoegde waarde naar café grootte (%)
(zie ook bijlage 6)



Bron: eigen onderzoek

Grafiek 104: percentage cafés met meer dan 80% personeelkost in verhouding met de toegevoegde waarden naar café grootte



Bron: eigen onderzoek

11.6 Professioneel businessplan

11.6.1 Algemeen

Het al dan niet hebben van een businessplan is niet altijd een garantie tot succes of falings maar kan wel degelijk bijdragen tot een meer professionele benadering van het ondernemerschap. Tot op vandaag is er nog geen enkel degelijk onderzoek gevoerd naar het gebruik van businessplannen binnen de Vlaamse horeca. Kennis van de gesprekspartners in deze steekproef is dan ook eerder gebaseerd op aanvoelen en ervaring in het werkveld.

Uit de verschillende gesprekken kwam duidelijk naar voren dat het bezitten van een businessplan niet typerend is voor professionaliteit en of omvang van een horecaonderneming. Met andere woorden naar aanvoelen bestaat er dus niet direct een relatie tussen professionaliteit en het beschikken over een businessplan. Maar al te vaak is er geen businessplan terug te vinden binnen micro-ondernemingen in het algemeen en dus ook binnen de horeca. Toch zou dit ook een meerwaarde kunnen betekenen voor kleinere ondernemingen volgens de verschillende gesprekspartners. Als fungeert het businessplan als het ware om even stil te staan bij een aantal niet voor de hand liggende problematieken binnen het ondernemerschap.

Er zijn voldoende voorbeelden terug te vinden van professionele horecaondernemingen die niet in het bezit waren van een businessplan maar toch als professioneel konden worden bestempeld. De ondernemer in kwestie heeft dan wel geen plan op papier maar draagt het businessplan mee in gedachte doorheen zijn strategische keuzes. Een schriftelijk businessplan biedt allereerst een groot voordeel voor de financiering van een onderneming. Wanneer de ondernemer opzoek is naar financiering bij een financiële instelling zal hij of zij allereerst geconfronteerd worden met de vraag naar een degelijk uitgewerkt businessplan. Een vaakvoorkomende reden voor het niet toekennen van kredieten vindt zijn oorsprong in een vaak gebrekkige uitwerking van het businessplan volgens bankiers.

Door de nood aan financiering is het hanteren van een onderbouwd businessplan in opmars. De kans op slagen van een businessplan wordt niet bepaald door de omvang van het businessplan. De waarde van een businessplan wordt eerder bepaald door het stellen van de juiste vragen dan het aantal vragen die gesteld worden. Enkel een schatting maken van de omzet is niet voldoende maar nagaan hoeveel klanten die bepaalde omzet genereren is een meer relevant vraag.

Nog steeds is de drempel tot het beroep als horeca-uitbater wettelijk zeer beperkt. Bij het verkrijgen van een vestigingsattest en in het bezit zijn van relevante diploma's kan een eenvoudige horecaonderneming gestart worden. Vaak zien startende horecaondernemers het businessplan niet als een managementinstrument maar eerder als een luxeproduct.

Vaak is het gebrek aan een businessplan te wijten aan onwetendheid en of gebrek aan kennis. In zulke gevallen is het verstandig dat de horecaondernemer zich laat bijstaan om de zwaktes of gebreken aan te vullen. Maar al te vaak wordt deze taak doorgeschoven naar een boekhouder. Of het businessplan dan effectief waarde kan toevoegen aan de onderneming zal bepaald worden door de professionaliteit en de sectorgerelateerde kennis van de boekhouder.

De motieven voor het al dan niet gebruikmaken van een businessplan zijn zeer uiteenlopend. Allereerst is het een voorwaarde bij de zoektocht naar financiering maar tevens ter verantwoording van de aandeelhouders. De meer professionelere horecaondernemingen vinden dan weer een strategische waarde terug in het businessplan. Een niet minder belangrijk reden is de mogelijkheid om budgetten op te stellen op basis van vooraf bepaalde streefgetallen die voortvloeien uit het businessplan die daarna vergeleken kunnen worden met de gerealiseerde cijfers.

11.6.2 Productidee

De ambitie van eender welke onderneming bestaat erin tot het bieden van een oplossing voor een probleem in de markt, namelijk het vervullen van de behoeftes van potentiële klanten en dit op een betere manier dan de concurrentie. Er moeten duidelijk keuzes worden gemaakt in het product dat de ondernemer wil aanbieden. Hoe specifiek hoe duidelijker het concept is voor de klant.

Voor elk soort productkenmerk bestaat er een publiek in Vlaanderen. De grote verscheidenheid aan horecaondernemingen is daar een duidelijk voorbeeld van. Afhankelijk van de niche waarin de onderneming actief is zal de manier waarop men zich kan onderscheiden verschillend zijn.

Door de grote diversiteit binnen het Vlaamse horecalandschap is prijs en kwaliteit niet altijd even doorslaggevend. De vraag en de concurrentie zijn bekend waardoor de focus verschuift naar operationeel superioriteit. Beter en goedkoper kunnen inkopen, vriendelijker zijn, sneller kunnen werken en een betere locatie dan de concurrent zijn hiervan enkele voorbeelden. Zolang alle facetten van de onderneming in lijn blijven met het vooropgestelde concept kan dit alleen maar de positie van de onderneming versterken.

Nog steeds zijn er horecaondernemingen terug te vinden waarbij niet alle elementen op een zelfde niveau aansluiten. Dit maakt dat het concept niet volledig tot zijn recht kan komen en dus vaak niet het gewenste resultaat oplevert.

Belangrijk bij de keuze van een productidee is de mogelijkheid om hiermee de behoeftes van de klant in te vullen. In de verschillende gesprekken met gerenommeerde ondernemers in elk van de drie deelbranches kwam steeds eenzelfde klantenbehoefte naar voren. De klant is heden ten dagen op zoek naar een eerlijk product met een bijhorende eerlijke prijs. Zoals eerder al vermeld, is er voor elke product wel een doelpubliek en moet hiermee ook rekening worden gehouden doorheen de hele bedrijfsvoering. Op basis van het doelpubliek zal de ondernemer geconfronteerd worden met een aantal standaarden en of verwachtingen waaraan hij of zij zal moeten voldoen.

Daarboven op geeft één van de gesprekpartners binnen het hotelwezen aan dat er nog een bijkomende trend zichtbaar is binnen het hotelwezen. Het gaat hier voornamelijk om de totaal beleving van de klant. De klant is op zoek naar een hotel waarbij alle faciliteiten binnen hand bereik zijn. Deze totaal beleving staat dan voornamelijk in het teken van een andere trend die de laatste jaren zeer actief is, namelijk onthaasten.

Desondanks blijft de horeca zoals gedefinieerd in dit onderzoek een traditioneel gegeven. Waarbij alle elementen van de onderneming op één lijn moet liggen om tot een eerlijk product te komen waarvoor de klant een eerlijke prijs voor wil betalen.

Wanneer dan uiteindelijk een duidelijke keuze wordt gemaakt door de ondernemer moet het idee een bepaalde vorm krijgen. De omvang waarin het hele concept zich zal afspelen bepaalt later de nood aan het nodige startkapitaal. Ziet de ondernemer het grootst of eerder klein of is een bepaalde grootte wenselijk voor het betreffende idee zijn voorbeelden die de kapitaalhoogte bepalen.

Afhankelijk van het idee zal een bepaalde omvang aan de orde zijn. Zowel in de betekenis van het pand als de nood aan arbeidskrachten. Cafés merken vooral in piekmomenten een te kort aan capaciteit. Het betreft hier de zomermaanden, evenementen, etc. Vaak wordt deze capaciteit beperkt door het pand waarin de onderneming is gevestigd.

De capaciteit van een horecaonderneming is niet perse een factor bepalend is voor een financiële goede gezondheid. Kleine horecaondernemingen kunnen best financieel gezond zijn. Terwijl de wat grotere etablissementen het financieel veel moeilijker kunnen hebben. Alles wordt bepaald door de specifieke kostenstructuur van de onderneming en de bijhorende marges. Een verhoging van de capaciteit is niet in elke situatie wenselijk. Als deze verhoging niet gepaard gaat met een voldoende

hoge omzetverhoging dan zal deze schaalvergroting niet toereikend zijn om de bijhorende kosten te dekken. Er is een bepaald kritisch volume nodig om de vasten kosten te kunnen dekken.

Een belangrijke factor binnen deze kostenstructuur is de nood aan arbeid binnen een bepaalde capaciteit. Hoe groter de nood aan arbeid, hoe groter de problematiek van rendabiliteit in België. De huidige regelgeving in België laat niet toe om op een meest efficiënte wijze arbeid te organiseren binnen de horecaonderneming. Wanneer de ondernemer zelf zijn horecaonderneming kan uitbaten met hier en daar een aantal extra's of jobstudenten op de piekmomenten dan bestaat de kans om veel winst te realiseren.

De financiële gezondheid wordt grotendeels bepaald door de marges die de ondernemer kan behalen op zijn of haar producten. Gesprekspartners binnen de deelsector café geven duidelijk aan dat het noodzakelijk is om het traditionele toeg gebeuren mijden. Op een pils is weinig of geen marge te realiseren omdat deze erg onderhevig is aan de marktgebeurtenissen. De café-uitbater moet zijn focus verleggen naar andere dranken als bijvoorbeeld koffie en sterke dranken als bieren met hoge gisting en sterke alcoholische dranken. Dit zijn producten waar wel degelijk nog marge op gerealiseerd kan worden.

Voor maaltijden is het niet altijd even duidelijk of er wel een hoge marge kan worden bekomen. De marge op voeding wordt bepaald door arbeid die nodig is om maaltijden te bereiden, de aankoopprijs en de prijs die je voor dit product kan vragen. Zo zal de vraagprijs voor gastronomische maaltijden hoger liggen dan voor maaltijden in een brasserie wat niet direct impliceert dat de marge ook hoger zal uitvallen. Die hogere prijs kan verklaart worden door de arbeidsintensiviteit en de aankoopprijs van grondstoffen die ook verschillend is voor de beide maaltijden. Of deze marge hoger al lager zal uitvallen wordt bepaald door de overige kostenstructuur.

In het algemeen is de marge vaak het kleinst bij voeding in vergelijking met dranken omwille van de arbeidsintensiviteit. Desondanks zijn er verschillende mogelijkheden om deze marge te beïnvloeden zoals het aankoopbeleid, portionering, etc. De nood aan arbeid kan duidelijk afnemen wanneer producten met een hogere graad van afwerking worden aangekocht.

11.6.3 Strategie

Strategieën kunnen op verschillende manieren tot stand komen. Zowel doordachte strategieën als strategieën op basis van trial and error kunnen effectief zijn. Welke het meest effectief zijn is niet direct duidelijk voor de gesprekspartners.

De manier tot strategievorming of het al dan niet gebruik maken van een duidelijk vooraf uitgestippelde strategie varieert van zaak tot zaak. In de verschillende interviews kwam duidelijk naar voren dat de professionelere horecaondernemers overwegend gebruikmaken van doordachte strategie. “Diegene die een onderneming leiden op basis van trial and error behoren eerder tot de ondernemers die hun passie voor de horeca ontwikkelden in de verschillende hotel- en koksscholen”, aldus een consultant.

Net als in alle andere ondernemingen en sectoren biedt een strategie wel degelijk een bepaalde lijdraad doorheen de bedrijfsvoering en biedt dit een kader waarin de ondernemer zijn of haar activiteit kan vergelijken met de vooropgestelde doelen.

11.6.4 Management

Zoals in de bovenstaande literatuurstudie werd aangegeven, werd de horecasector gekenmerkt door een gebrek aan professionalisme. Het is dus van groot belang om na te gaan waar de professionele horecaondernemer zich onderscheidt van diegene die de bedrijfsactiviteiten op een minder professionele manier leiden.

Allereerst moet de ondernemer na gaan op welke gebieden hij of zij onvoldoende kennis en ervaring bezit. Kennis van je eigen zwaktes op professioneel vlak is een eerste stap naar een verdere professionalisering. Zowel starters als bestaande horeca-uitbaters moeten er zich van bewust zijn dat een horecaonderneming wel degelijk een onderneming is als een ander. “Jammer genoeg zijn er nog steeds starters die het starten van een horecaonderneming zien als gewoon wat pilsen tappen of wat frieten bakken”, aldus een ondernemer.

Wanneer de ondernemer zijn eigen zwaktes kan herkennen is het van groot belang om zich te laten bijstaan door anderen die deze zwaktes kunnen aanvullen. Dit kan zowel een gebrek zijn aan vakmanschap als in managementkwaliteiten. Als de chef daadwerkelijk een kunstenaar is dan is het aan te raden om iemand onder de arm te nemen die de operationele leiding en het management op zich kan nemen. Het valt aan te raden om deze taak te delegeren naar iemand in de bediening.

“Een gebrek aan managementvaardigheden is minder uitgesproken in de hotelsector”, aldus een consultant. Mede omdat er in dit segment minder vakmanschap nodig is.

Indien er zich een gebrek manifesteert in hoofden van professionalisering vestigt dit zich voornamelijk binnen de kennis van de kostenstructuur van de onderneming. Onvoldoende kennis van de kostprijs van een eindproduct, onvoldoende bewaken van de personeelkosten en het al dan niet op de hoogte zijn van het best verkochte item op de kaart zijn hiervan enkele voorbeelden. Dit zijn aspecten die de eerder professionele horecaondernemer wekelijks tot maandelijks bewaakt.

Een tweede stap die een verdere professionalisering ondersteunt is het beschikken over een degelijk managementinformatiesysteem. Dit informatiesysteem laat toe om op ieder moment een gedetailleerd uittreksel te kunnen trekken over de meest essentiële operationele kengetallen. “Meten is weten” is dan ook een essentiële gedachtegang om een verdere stap naar professionalisering mogelijk te maken volgens verschillende gesprekspartners. Informatie bundelen per productgroep, kleine kaart, grote kaart, omzet per uur en omzet per ingezette arbeidsuur zijn hiervan enkele voorbeelden.

Deze ondersteuning zal verder gevoed worden door de opkomst van het verplicht kassasysteem dat zijn invoegen zal doen in de Belgische horecaondernemingen die de 10% regel overtreffen zoals eerder al vermeld in de literatuurstudie.

Een derde katalysator tot een verdere professionalisering is het betrekken van de werknemers. Ook zij moeten zich er van bewust zijn dat het bewaken van foodcost, portionering en de personeelskosten bijdragen tot een verdere bewustwording van de kostenstructuur. De rekening loopt al snel op wanneer ieder personeelslid een kwartier langer werkt dan nodig. Eén personeelslid aan gemiddeld 25 à 30 euro tegen 22 openingsdagen resulteert al snel tot 137.5 euro per maand per werknemer.

11.6.5 Marketing

Zoals eerder al aangegeven is het noodzakelijk om een productidee te creëren dat zich onderscheidt van de concurrentie. Een startende of bestaande horecazaak is zeker niet de enige in zijn soort. “Vlaanderen alsook België wordt gekenmerkt door zijn horecacultuur”, aldus Horeca Vlaanderen. Kunnen spreken van een overbezetting zou in dit geval kort door de bocht zijn. De Vlaamse cultuur laat toe om zulk aanbod te creëren. De ondernemer wordt hierdoor mede belast met de taak om zich kenbaar te maken binnen deze grote massa.

“Een succesvol marketingstrategie is een utopie”, aldus een horeca marketeer. Wat wel duidelijk is, is dat de onderneming een keuze moet maken. De marketingstrategie moet steeds in functie zijn van het productidee. “Als je geen sociale media gebruikt, ben je niet mee...en laat je sowieso heel wat omzet leggen”. Deze uitspraak is gedeeltelijk terecht. Sociale media kunnen bijvoorbeeld een zeer

krachtig marketingkanaal zijn, op voorwaarde dat deze steeds doelgericht en in functie van de onderneming worden aangewend.

“Marketing draait niet meer om het zoeken naar klanten, maar om gevonden worden en dit op juiste manier”, aldus een horeca marketeer. Dit impliceert niet dat bestaande marketingtools niet meer waardevol zijn maar ook de marketing staat niet stil.

Er ligt een enorme opportuniteit in locatiegebaseerde diensten zoals Google maps waarbij de horecaonderneming opgenomen wordt in een database van zulke diensten. Afhankelijk van het cliënteel zal de intentie van online mond aan mond reclame toenemen. Om de juist weg naar de klant te vinden moet men zich afvragen hoe de klant zelf zijn weg vindt naar de horecazaak in kwestie. Wanneer dit allemaal duidelijk is kan de ondernemer een efficiënte en effectieve marketingstrategie opstellen.

Het is niet duidelijk welke klantengroepen nu juist het meest winstgevend zijn. Er is voor elke concept wel een doelpubliek dat wil betalen voor het product. “De” klant is niet prijsgevoelig”, aldus een consultant. De klant is wel prijsgevoelig op een bepaald moment voor bepaalde producten. Wanneer de klant uit gaat van een snel verbruik van je product zal deze hiervoor ook niet direct de hoogste prijs voor willen betalen. Steeds streven naar een eerlijk product met een eerlijke prijs is de sleutel tot succes. De kunst bestaat er in om de juiste doelgroep te overtuigen, met andere woorden streven naar een consistente en duidelijke positionering. Een duidelijk afbakening van de doelgroep is hierbij noodzakelijk. Afhankelijk van de keuze zal ook het bijhorende businessmodel wijzigen. De prijsstrategie zal duidelijk verschillend zijn afhankelijk van het productidee. Consistentie is de boodschap!

11.6.6 Businessmodel

Zoals eerder al vermeld is het van groot belang om alle bouwstenen binnen een onderneming op één lijn te plaatsen. Het zijn juist deze bouwstenen die de fundering van een goed businessmodel bepalen en het onderscheidt maakt tussen een professionele horecaonderneming en een eerder amateuristische benadering.

“De horeca in Vlaanderen staat voor één van de grootste uitdagingen waarmee ze in heel haar bestaan al is geconfronteerd, namelijk de invoering van het geregistreerd kassasysteem”, aldus een consultant. De tools die vandaag worden aangewend door horecaondernemers voldoen niet meer aan de noden van morgen.

“De Vlaamse horeca wordt nog steeds gekenmerkt door zijn overdreven gastvrijheid in vergelijking met andere buurlanden”, aldus Horeca Vlaanderen. Horecaondernemers zijn nog steeds van mening dat een horecaonderneming op elk moment van de dag ter beschikking moet staan voor de klant zonder zich de vraag te stellen of het überhaupt wel rendabel is om zo’n gastvrijheid aan te bieden. Horecaondernemers hebben maar al te vaak het idee dat het noodzakelijk is om zo veel mogelijk openingsmomenten aan te bieden om de vaste kosten te kunnen spreiden. Toch gaat deze redenering niet altijd op in bepaalde gevallen. In de huidige economische en wettelijke klimaat is het haast onmogelijk om iedere dag nog zijn deuren te openen.

In de economische literatuur zijn overigens twee regels terug te vinden die elke ondernemer in acht moet nemen bij het bepalen van zijn of haar openingsuren. Allereerst dient de variabele kost die gepaard gaat met een opening worden gedekt door de inkomsten die gegeneerd kunnen worden tijdens diezelfde opening. Indien dit niet het geval is, is het economisch niet wenselijk om de deuren te openen en zou de ondernemer zich zelfs geen zorgen mogen maken over een dekking van zijn of haar vaste kosten. Wanneer deze eerste regel toch ingevuld kan worden kan de ondernemer verder opzoek gaan naar een optimale spreiding van de vaste kosten.

Extra sluitingsdagen of het aantal uren service beperken zijn hiervan mogelijk oplossingen bij restaurants en cafés. In het hotelwezen is deze aanpak al minder voor de hand liggend omwille van de permanentie die nodig is voor de gasten.

Deze verandering in het businessmodel laat ook toe om de huidige arbeidswetgeving te handhaven. De problematieken rond overuren en uren die betaald moeten worden in het zwart kunnen hierdoor vermeden worden.

Een tweede opvallende bouwsteen die kan worden teruggevonden bij de eerder professionele horecaondernemers is het optimale gebruik van de capaciteit. Misschien is het rendabeler om bepaalde capaciteit van het pand te gebruiken voor activiteiten anders dan de hoofdactiviteit van de onderneming. Activiteiten waarvan de kosten op voorhand exact te bepalen zijn en inkomsten nagenoeg zeker zijn, vallen onder deze categorie. Het aannemen van feesten en vergaderingen zijn hiervan enkele voorbeelden. Voor hotels is het anderzijds wel van belang om een kritische capaciteit te kunnen bieden. Zo is het mogelijk om ook grotere groepen aan te trekken en de bijhorende diensten te verlenen.

Een derde en niet onbelangrijke bouwsteen binnen het businessmodel zijn de partners die de operationeel activiteit mogelijk maken. De ondernemer wordt belast met de moeilijke taak om de

juist partners op het juiste moment aan te trekken. Zowel bij de start als bij de operationele fase is het van belang om met een juiste partner in zee te gaan.

Vooraleer de horecaonderneming zijn of haar deuren kan openen moet er voldoende krediet worden aangetrokken. Traditioneel trekken horecaondernemers naar financiële instellingen om hun kapitaalbehoefte te financieren. “Wetende dat krediettoekenning voor horecaondernemingen in de meeste gevallen een akkoord van hogerhand nodig heeft, is de financiële instelling niet de meest efficiënte keuze”, aldus Horeca Vlaanderen. Met het juiste concept, geloofwaardigheid en een onderbouwd businessplan neemt de kans op een krediettoewijzing enorm toe. Bij een negatief advies van zijn of haar kredietinstelling zal de horecaondernemer in kwestie ten raden moeten gaan bij zijn drie F's, de zogenaamde Family, Friends en Fools. Dit kan ten eerste door hen medeaandeelhouder te maken: zo worden zij mede-eigenaar van uw onderneming en zorgen zij mee voor eigen inbreng maar financieel zijn er meer mogelijkheden dan enkel investeren door aandelenkapitaal ter beschikking te stellen. Een van die mogelijkheden is het uitlenen van geld aan de ondernemer in de vorm van een schuld. Deze middelen zullen door andere schuldeisers als quasi eigen vermogen worden beschouwd indien de geldschieter deze lening ‘achtergesteld’ verklaart t.o.v. deze schuldeisers. Belangrijk is steeds om hierbij op voorhand goede afspraken te maken. Een tweede mogelijkheid is de win-win lening die particulieren stimuleert met een fiscaal voordeel om geld te ontlenen aan kleine en middelgrote ondernemingen. Er zijn nog tal van mogelijkheden waarbij de ondernemer niet naar een kredietinstelling moet stappen en die zeker het overwegen waard zijn waarvan het participatiefonds zeker deel uitmaakt. Wetende dat een kredietinstelling steeds naar waarborgen vraagt en een startende horecaondernemer zulke zaken niet kan bieden is het soms beter om alternatieve investeringsmogelijkheden te evalueren.

Voor een bepaald alternatief is grote waakzaamheid vereist en zou een van de laatste financieringsbronnen moeten zijn die de horecaondernemer zou aanwenden, de zogenaamde brouwerijcontracten. Bij talloze horecapanden zal de horecaondernemer zelf niet de eigenaar zijn van het pand en behoort dit in vele gevallen tot de eigendom van een brouwerij of vastgoedmakelaar. Vastgoedmakelaars maken of kraken voor een groot deel de onderneming door de hoogte van de huur. Het grootste probleem vestigt zich eerder bij de brouwerij of drankenleverancier. Wanneer een caféhouder een overeenkomst sluit met een brouwerij of bierhandelaar en aan die overeenkomst is een drankenafnameverplichting gekoppeld, dan is er sprake van een brouwerijcontract. Er bestaan in zulk geval een drietal soorten drankafnameverplichtingen: verplichte bevoorrading van bepaalde producten, exclusieve bevoorrading en of een minimale afnameverplichting tegen een vooraf bepaalde prijs. In ruil hiervoor belooft de leverancier bijzondere financiële of economische voordelen, zoals het verhuren van het

café of het verstrekken van een financiering, meubilair of materiaal. In praktijk kan worden vastgesteld dat deze voordelen niet altijd even voordelig zijn voor de café-uitbater. Er zijn wel degelijk Europese en Belgische regelgevingen maar deze maken eerlijke concurrentie en bedrijfsuitoefening nog steeds niet mogelijk. Zo kunnen enkel brouwers en of leveranciers met een marktaandeel van meer dan 30% geen exclusieve afnameverplichtingen meer afsluiten met de caféhouders. Leveranciers met minder dan 10% marktaandeel kunnen quasi onbeperkt verplichtingen opleggen. Brouwers/leveranciers die tussen deze twee waardes invallen kunnen slechts exclusieve afnameovereenkomsten afsluiten beperkt tot ten hoogste 5 jaar, tenzij de verplichting samengaat met de verhuur van de horecaonderneming. Wanneer de ondernemer in kwestie toch zou in gaan op zulke contracten kan hij onmogelijk van de voordelen van een vrije markt genieten. Het verliezen van inkoopkortingen is hiervan een logisch gevolg. Desondanks zijn voldoende leveranciers voorhanden. *Horeca Vlaanderen (2012). Checklist, brouwerijcontracten*

Het is daarom belangrijk dat de ondernemer zich informeert en de leveranciers vraagt naar een ontwerpcontract om daarna te onderhandelen om uiteindelijk een contract te bekomen dat symbool staat voor geven en nemen. Al te vaak zit het brouwerijcontract vevat in een handelshuurcontract. Wanneer de ondernemer aan bepaalde verplichtingen niet kan voldoen de leverancier de handelshuur kan ontbinden. Het is in het voordeel van de ondernemer er voor te ijveren om het brouwerijcontract volledig los te koppelen van de handelshuurovereenkomst, zonder de minste link tussen beide. Het is sterk aan te raden dat het brouwerijcontract beperkt is in duur en alleszins niet langer loopt dan het handelshuurcontract. Na afloop van het contract kan de situatie van het horeca-establisement zodanig verandert zijn dat de bepalingen in het contract niet meer realistisch zijn. Ook het beperken in omvang is een belangrijk twistpunt. De ondernemer doet er derhalve goed aan om zoveel mogelijk assortimentsvrijheid te bedingen. Om marges zoveel mogelijk ruimte te geven is het noodzakelijk dat de horeca-uitbater exclusiviteit voorkomt. Is dit niet mogelijk dan is het nog steeds mogelijk om een overeenkomst te bekomen over de inkoopprijs van producten. Streef ernaar dat deze niet hoger mogen zijn dan de prijzen die collega's betalen bij eenzelfde handelaar zonder hiertoe verplicht te zijn. Deze prijzen kunnen immers tot 35% lager liggen. Tracht ook steeds een heronderhandelingmodaliteit te bedingen bij eventuele prijsstijgingen en jaarlijkse evaluatie. De horecaonderneming staat vaak ook onder druk door de torenhoge afnameverplichtingen (hectoliters, flessen, etc). Tegenover deze minimum afnamen staan enorme sancties. Wanneer de leveranciers hiervan niet wil wijken, is het aan te raden deze minimale afnamen jaarlijks te evalueren. Andere vaak voorkomende bepalingen als concurrentieverbod, rechtsopvolgerproblematieke kunnen het ondernemen beperken in zijn vrijheid. *Horeca Vlaanderen (2012). Checklist, brouwerijcontracten*

Een brouwerijcontract hoeft zeker niet altijd kommer en kwel te zijn. Soms is het wel degelijk een goede samenwerking. Indien er dus bepalingen in het contract staan die nadelig zouden kunnen zijn, kan dit langdurige en verstrekkende gevolgen hebben. Indien de ondernemer niet akkoord gaat met bepaalde inhoudelijke aspecten doet hij er goed aan om het contract niet te tekenen. *Horeca Vlaanderen (2012). Checklist, brouwerijcontracten*

Wanneer de horecaondernemer over voldoende financiering beschikt moet er worden uitgekeken naar geschikte leveranciers van grondstoffen en hulpstoffen. “Er zijn duidelijk voldoende leveranciers voorhanden voor zowel grond- als hulpstoffen”, aldus een ondernemer en consultant. Desondanks is de keuze voor een bepaalde leverancier niet altijd vanzelfsprekend. “Er zijn tal van mogelijk vergelijkingspunten die de ondernemer in acht moet nemen”, aldus een ondernemer. De ondernemer moet hier dan ook de tijd voor nemen wat niet in alle gevallen vanzelfsprekend is door eventuele eigen operationele activiteit. “Het aansluiten bij inkooporganisatie kan hier een mogelijkheid zijn maar er dient wel rekening mee gehouden te worden dat ook hier commissies aan verbonden zijn”, aldus een ondernemer. Inkopen van grondstoffen via zulke organisatie ondermijnt in sommige gevallen de diversiteit. Wat als een groep van horecaondernemers eenzelfde product aankoopt? Waar ligt dan nog het onderscheid in productaanbieding? “Afhankelijk van de soort horecaonderneming en homogeniteit van horecaondernemingen binnen een bepaalde regio is het af te raden om via deze weg producten aan te kopen”, aldus een ondernemer. Het betreft hier dan voornamelijk de inkoop van voedingsproducten waarmee een restaurateur zich mee kan onderscheiden. Belangrijker is dat de ondernemer zulke mogelijkheden met voldoende aandacht onderzoeken en mogelijke opties openstelt.

Eens de juist leveranciers van producten en kredieten gekozen zijn, is het belangrijk om bijhorende struikelblokken te voorkomen. “Goeie rekeningen maken goeie vrienden”, aldus een ondernemer. Een eerste partner, de kredietverlener, is niet zozeer geïnteresseerd in het operationele luik van de onderneming zolang de terugbetalingcapaciteit niet in gedrang komt. Enkel bij het gebruik van brouwerijcontracten kan deze enkele convenanten inbouwen om de continuïteit te verzekeren. Wees zo eerlijk mogelijk met de kredietleverancier!

Leveranciers van producten beschikken over een operationele macht bij het eventueel niet tijdig betalen van uitstaande rekeningen. Deze macht ligt in het stopzetten van leveringen zolang de openstaande facturen niet betaald zijn.

Een niet onbelangrijke partner die voornamelijk actief is binnen het restaurantwezen en hotels zijn de third parties. Tripadvisor, trivago en groupon zijn onder andere beoordeling- en vergelijkingssites waar de klant zonder enige remming zijn of haar mening kan uiten en bepaalde acties kan

meepikken. De markt wordt hierdoor kwetsbaarder waardoor het belangrijk is om bewust te kiezen met welke partner je in zee wil gaan.

Het creëren van schaalvoordelen is tevens een voedingsbron voor het businessmodel. Het biedt in zowat in elke deelbranche zijn voordelen al is de vorm van schaalvoordelen niet voor elke branche gelijk. Waar het bij restaurants en cafés eerder beperkt blijft tot groepsaankopen kan het binnen het hotelwezen verder gaan door verschillende diensten en producten onder een dak te huisvesten. Een integratie van een huisrestaurant en een spaord zijn hiervan duidelijk voorbeelden.

“Er is duidelijk ook een trend van ketenvorming terug te vinden binnen de Vlaamse horeca”, aldus een consultant. Deze trend neigt eerder naar eigenaars met verschillende concepten in verschillende entiteiten. Hierbij worden restaurant, bar en hotel geïntegreerd in een businessmodel. De portefeuilleondernemer kan hierdoor genieten van schaalvoordelen die betrekking hebben tot personeel, aankoopvolume, etc. Aankopen in volume resulteert vaak in lagere inkooprijzen maar gelet op een dienstverlening van derden moeten ook de nodige commissies in overweging worden genomen.

Een laatste belangrijke partner is het eigen personeel. Deze partner is de meest besproken gezien de hoge arbeidslasten in Vlaanderen. “Ondanks dat elke functie binnen de horeca een knelpunt beroep blijkt te zijn, is het nog steeds moeilijk om deze plaatsen in te vullen”, aldus Horeca Vlaanderen. De oorzaak ligt vaak in de vergoeding in combinatie met het atypisch werk dat een werknemer moet verrichten. Wanneer dan blijkt dat het maken van overuren steeds moeilijker wordt, dringt zich een andere benadering op. Extra arbeidskrachten aanwerven biedt geen oplossing in een land waar de kost van arbeid zo hoog is.

Allereerst moet de ondernemer opzoek gaan naar een optimale inzet van zijn arbeid. Uit vele hoeken wordt geroepen dat dit onmogelijk blijkt te zijn binnen de horeca. Zoals eerder al aangegeven wordt de horeca hier beperkt door de drang van gastvrijheid. Desondanks is het wel degelijk mogelijk om een optimale inzet van arbeid te bekomen als horeca-uitbater afstapt van de overvloed aan opening- en service uren.

Ook het behoud van opgeleide arbeidskrachten is een vaak voorkomend probleem binnen verschillende horecaondernemingen. Omgaan met personeel is niet voor iedereen weggelegd. Net als in andere ondernemingen getuigd dit van een staaltje human resource management. “Opleiding van personeel gebeurt in elke soort branche waarom dan niet te tijd nemen om in een horeca-uitbating het eigen personeel op te leiden? Er zijn namelijk voldoende geschikte arbeidskrachten op de markt aanwezig wanneer ook diegene worden opgenomen die het potentieel in zich hebben.

Horecaondernemers willen die begeleiding maar al te vaak niet op zich nemen door het idee van hoge uitstroom binnen de sector”, aldus een consultant en ondernemer. Vaak vindt deze uitstroom zijn oorsprong in de slechte begeleiding en startende werknemers voor de leeuwen te gooien. Opmerkelijk is dat gesprekspartners in deze steekproef voornamelijk op zoek gaan naar attitude en intrinsieke competenties. “Liever opgeleide mensen die mijn onderneming verlaten dan niet-opgeleiden krachten binnen mijn onderneming”, aldus een ondernemer. De sector is reeds een sector waar à la minute diensten worden geleverd waardoor goede opleidingen een noodzaak zijn.

Uitstroom van arbeidskrachten vindt vaak zijn oorsprong in de algemene tevredenheid van een werknemer, zowel financieel als persoonlijke tevredenheid. Het is dus van belang het eigen personeel te ondersteunen. Financiële ondersteuning is niet de enige drijfveer om zich ten diensten te stellen voor een werkgever maar ook persoonlijke ontplooiing en waardering scoren hoog in het lijstje.

Om een te kort aan arbeidskrachten op te vangen alsook om enige ruimte te scheppen binnen de problematiek van overuren kan de ondernemer ook beroep doen op verschillende soorten van arbeidskrachten. Er ligt een grote opportuniteit binnen het gebruik van stageplaatsen voor studenten op de diverse hotel- en koksscholen. Ook extra's en jobstudenten zijn nodig om enige flexibiliteit te garanderen.

11.6.7 Planning

Planning in een sector waar de bezetting en het uitgavenpatroon van de klant niet altijd even voorspelbaar zijn, blijkt ook bij deze gesprekspartners niet altijd evident. “Er zijn namelijk veel verloren uren of uren met een slechte arbeidsverhouding. Binnen de deelsector café is er toch een zeker lineaire regressie op te tekenen tussen de weersomstandigheden en de personeelsbehoefte. Desondanks blijft dit een zeer complex gegeven”, aldus een ondernemer.

Afhankelijk van de specialisatie, oa. gastronomische restaurants waar voornamelijk wordt gewerkt met reservaties is de bezetting en dergelijke beter te plannen. “Ook binnen het hotelwezen zijn de nodige operationele noden in bepaalde maten op voorhand gekend”, aldus een hotelier.

Er is steeds een basisbezetting nodig om de voorbereidingen en dergelijk te kunnen handhaven. Het is pas vanaf een kritisch niveau dat mogelijke extra's en of studenten nodig zijn. Het is van groot belang dit kritische niveau te becijferen.

De eerder professionele ondernemer gaat ook hier onder het motto, meten is weten. Afgaan op het buikgevoel kan operationeel een verademing zijn maar financieel kan dit niet altijd even verantwoorde beslissing zijn.

11.6.8 Financieel plan

Zoals eerder al aangegeven is het ophalen van het nodige kapitaal een eerste cruciale stap. “Naargelang de deelsector en de omvang van de onderneming zal de hoogte van het kapitaal variëren. Restaurants zijn van nature uit kapitaalintensiever dan cafés. Het verschil uit zich in de nodige installatie”, aldus Horeca Vlaanderen. Een café kan zich eerder beperken tot een basisinrichting waar een restaurant al een keukeninstallatie moet voorzien. Het hotel daarentegen is een eerder kapitaalintensieve sector wanneer de keuze wordt gemaakt om het bijhorende pand in eigendom te nemen maar ook de nodige uitrusting kan hier dermate oplopen. Hierbij is nog geen rekening gehouden met de nodige investeringen om aan de huidige wetgeving te voldoen. Door de hoge kapitaalintensiviteit sluiten de eerdere professionele hoteliers zich aan bij een hotelgroep om zo te kunnen genieten van schaalvoordelen en een verhoogde onderhandelingskracht.

“Anders dan in sectoren als moderne industrie wordt de horeca eerder als arbeidsintensief getypeerd”, aldus Horeca Vlaanderen. De hoogte van het nodige kapitaal ligt dan beduidend lager ten opzichte van andere industriële sectoren. Toch moet een startende horecaondernemer rekening houden met een soms wel verassende hoeveelheid aan werkkapitaal.

Zoals aangegeven binnen het businessmodel geldt ook hier het principe meten is weten. Niet enkel meten is van belang maar ook de frequentie van het meten is bepalend. “Nog te vaak zal de eerder amateuristische horecaondernemer zijn of haar facturen doorgeven aan de boekhouder die op zijn beurt de nodige transacties en boekingen verricht. Afhankelijk van de professionaliteit van de boekhouder zal er een periodieke of een jaarlijkse afsluiting van de boekhouding plaatsvinden”, aldus een consultant.

Bij een jaarlijkse afsluiting is tussentijdse evaluatie en een bijhorende bijsturing niet mogelijk. Het is juist deze periodieke bijsturing die volgens de gesprekspartners doorslaggevend is om tot actie over te kunnen gaan voordat financiële problemen zich voordoen. Het periodiek registreren van belangrijke operationele en financiële cijfers stelt de ondernemer tevens in staat om een vergelijking te maken met vooropgestelde budgetten.

De frequentie van het evalueren van zowel financiële als operationele cijfers varieert doorheen de gesprekspartners van wekelijks tot maandelijks. “Hoe kan de horecaondernemer zijn of haar

kaspositie plannen wetende dat er maandelijks een afrekening van zowel de btw als de RSZ de revue passeert” aldus een hotelier.

Op de hoogte zijn van de kasstromen is een tweede belangrijk aspect binnen het principe meten is weten. “In de regel kan een kasprobleem zich zelden voordoen binnen restaurants en cafés”, aldus een ondernemer en consultant. Iedere horecaondernemer die gebruikmaakt van een kassasysteem bezit de mogelijkheid om met een x (tussentijds) of z (eind) rapport zijn kasstroom na te gaan.

De tijdslek tussen het innen van de inkomsten en de uitgaven van de kosten zijn meestal in het voordeel van de ondernemer. Het overgewicht van contant betalen en de mogelijke leverancierskredieten laten een kastekort zelden toe. Hierbij wordt geen rekening gehouden met eventuele onvoorziene omstandigheden die zich kunnen manifesteren aan beide zijden van het geldcircuit. Een hoog individueel klantenkrediet of wanneer de ondernemer een welbepaalde leverancier contant moet uitbetalen bij de levering zijn hier enkele voorbeelden van.

“Wanneer dan toch herhaaldelijk een kastekort optreedt en dit tekort niet seizoensgebonden is dan is de oorsprong van deze problematiek eerder structureel en dient er een aanpassing te gebeuren binnen het businessmodel of is een eerder nieuwe benadering nodig”, aldus Horeca Vlaanderen.

“Starters worden maar al te vaak getroffen door een zwaar kastekort in hun startfase”, aldus een restaurateur. Op de openingsdag worden starters geconfronteerd met een hoog aantal openstaande facturen die met een eerste weekomzet vaak niet te dekken zijn. Het is dus van groot belang dat zulke starters ervoor zorgen dat er voldoende werkkapitaal voorhanden is alvorens de deuren worden geopend. Dit extra werkkapitaal moet ervoor zorgen dat zulke uitgaven kunnen worden voorgefinancierd want ook de btw, rsz en het personeel komen langs op het einde van de maand.

Meten is weten, is meer dan enkel maar het bewaken van de kasstromen binnen een onderneming. Bij het leiden van een horecaonderneming zijn er enkele typische kengetallen die de uitbater met een nauw gezet oog moet bewaken.

Alvorens een blik te werpen op enkele operationele kengetallen is het belangrijk om een oeroude vuistregel mee te geven waar elke ondernemer zich aan moet houden, in het bijzonder de startende ondernemers. De ondernemer doet er alle voordeel aan om zijn vaste kosten zo laag mogelijk te houden. Dit zijn namelijk kosten waar de ondernemer weinig of geen invloed op heeft. Deze kost bepaalt in grote mate ook het breakeven punt. De kritische omzet of afzet waarop alle vaste kosten kunnen worden gedekt. “Het enthousiasme van de horecaondernemer leidt in sommige gevallen tot een overinvestering wat het breakeven punt doet verschuiven naar een hoger gelegen omzet of afzet”, aldus een consultant. De ondernemer heeft er dus alle belang bij om zich te houden aan het

vooropgestelde budget. Consultants binnen deze steekproef stellen een periode van drie tot vijf jaar op waarin de ondernemer idealiter zijn of haar breakeven punt zou moeten bereiken. Indien de uitbating er niet in slaagt om binnen zulke termijn zijn of haar vaste kosten te dekken zoals wordt berekend in het financieel plan dan zal de ondernemer bepaalde elementen binnen zijn onderneming moet wijzigen. “Eén op twee startende horecaondernemers kan zijn eerste vijf jaar niet overbruggen en moeten noodgedwongen de deuren sluiten”, aldus Horeca Vlaanderen.

Goede rekeningen maken goede vrienden! Deze uitspraak heeft voornamelijk betrekking op een vaak achtergestelde partner, de overheid. De maandelijkse btw afrekening kan al snel oplopen tot duizenden euro's. Een aanhoudend krediet bij de overheid kan uitmonden in torenhoge boetes. De ondernemer heeft er alle belang bij om deze uitgavenpost van dichtbij de bewaken. Er is ook niet altijd een duidelijk patroon te onderscheiden in het al dan niet terug te vorderen of te betalen btw. “Het is niet altijd zo dat de registratie van inkoop- en verkoopfacturen op eenzelfde tijdstip zal plaatsvinden”, aldus een ondernemer. Deze tijdslek beïnvloedt sterk het saldo op de btw afrekening wat in sommige maanden een onverwachte hoge uitgave kan betekenen. Het is daarom van groot belang dat de ondernemer goed op de hoogte is van zijn of haar schulden naar de overheid toe, dit om verassingen te voorkomen.

Een eerder niet voor de hand liggend kengetal is het personeelsverbruik in termen van grondstoffen. Ook dit kan al snel oplopen. “Wetende dat het verbruik van grondstoffen een verlies aan omzet betekend doet de ondernemer er goed aan om ook dit verbruik te registreren onder een specifieke klasse binnen het kassasysteem”, aldus een consultant en ondernemer.

Afhankelijk van de soort horecaonderneming zijn er enkele kengetallen die specifiek voor een horecaonderneming van belang zijn. Kamerprijs in verhouding met de kamerbezetting maar ook de kost voor het linnengoed zijn voorbeelden die specifiek gerelateerd zijn aan het hotelwezen. Eerder binnen het restaurantwezen dan in cafégebeuren zal foodcost een belangrijk kengetal zijn. Verder op zal dit kengetal en bijhorende verhouding verder worden uitgewerkt. Kostenposten die elke soort horecaonderneming treft zijn de torenhoge energiekost door het typische grootverbruik van energie, de personeelskost en de huur van het pand.

Na het duiden van de kritische kostenposten is het nuttig om aan te geven welke kritische grenswaarden de eerder professionele horecaondernemers hanteren en in welke mate hier enige invloed kan op worden uitgeoefend.

De eenvoudige resultatenrekening van een horecaonderneming kan worden geïllustreerd aan de hand van een sigaar. De procenten die hierop volgen zijn afhankelijke van zaak tot zaak. Gaande van

een broodjeszaak of café tot een gastronomisch restaurant zullen deze percentage hoger of lager resulteren.

Voor deze grenswaarden werden verschillen assumpties gemaakt. Het kapitaal dat aangewend wordt voor een onderneming kan geclassificeerd worden als risicokapitaal. De ondernemer wenst dan ook vooraf een rendement van +10%. Onderstaande percentage werden aangereikt binnen verschillende opleidingen bij Horeca Vorming Vlaanderen. De percentage staan in verhouding met de omzet en zijn allemaal exclusief btw.

Allereerst zou de restaurateur moeten trachten om zijn foodcost te drukken tot een 25 à 29%. Voor menuconcepten ligt de kritische grenswaarde eerder op 25%. De oude vuistregel om de foodcost te bepalen, aankooprijks factor 3 is ontreikend om nu nog de 10% rendement te bekomen. Nieuwe tools zijn nodig om te voldoen aan de noden van morgen.

De personeelskost is een volgende post die aanbod komt binnen de resultatenrekening. Deze zou idealiter 30-35% de omzet mogen bedragen.

Hierbij komen nog de vaste kosten waar de ondernemer weinig of geen invloed op heeft. Kosten als energie, huur, afschrijving en verzekering zijn hiervan enkele voorbeelden. Deze kostenpost zou beperkt moeten worden tot 23 à 25%. Ook deze groep van kosten is afhankelijk van zaak tot zaak. Het verschil uit zich voornamelijk in de fase waarin de onderneming zich bevindt. Is de onderneming startende of bevindt hij of zij zich eerder in een maturiteitsfase. Een handelsfonds afbetalen of degressieve afschrijvingen beïnvloeden beide de hoogte van de vaste kosten.

Aangekomen aan het onderste tipje van de sigaar resulteert dit normaliter in een gemiddelde rendement van 10%. De focus ligt op marge met andere woorden op het onderste tipje van de sigaar want daar draait ONDER-nemerschap toch rond.

Nu de gewenste percentages gekend zijn is het tevens van belang om na te gaan op welke wijze de ondernemer mogelijks invloed heeft op de diverse posten.

Ook hier geldt het principe meten is weten. De foodcost controleren en beïnvloeden start met het gebruik van technische fiches die de ondernemer in staat stelt om een exacte en correcte prijsberekening te maken van een afgewerkt product. In deze fiches worden de benodigdheden voor een afgewerkt product met zijn bijhorende kostprijs opgelijst. Deze kostprijs is niet noodzakelijk de aankooprijks. Door het verwerken en bewerken van grondstoffen wijzigt de hoeveelheid en het gewicht van de grondstoffen. Het is daarom noodzakelijk om een nieuwe kostprijsberekening te

maken, een die wel rekening houdt met bijvoorbeeld een kook- of afvalfactor. Het werken met seizoensgebonden producten heeft ook een positieve invloed op de aankooprijds.

Andere mogelijk acties die de kosten kunnen drukken zijn een correct voorraadbeheer dat gekenmerkt wordt door First in First out, eventuele groepsaankopen, etc.

Met enkel kosten besparen zal het gewenste resultaat niet bekomen worden. De focus ligt niet zozeer enkel op kosten besparen maar ook op een juiste omzet genereren. “De horecaondernemer moet zich focussen op marges. Een volle zaak is in de regel niet een gezonde horecazaak”, aldus verschillende gesprekpartners. Groupon en bongobonnen worden gekenmerkt door lage prijzen voor een bepaald product die de marge van ondernemer flink doet afnemen. “Een restaurant vol bongobonnen is niet per definitie een gezond restaurant”, aldus Horeca Vlaanderen. Voor cafés is deze problematiek minder aan de orde maar ook hotels worden geconfronteerd met zulke aanbiedingen. “Financiële gezondheid wordt voornamelijk bepaald door de marge die een onderneming kan realiseren, het verschil tussen omzet en bijhorende kosten”, aldus meerdere gesprekpartners. Het is mogelijk dat de omzet juist boven een kritisch niveau uitstijgt maar de extra bijhorende kosten als bijvoorbeeld energie en personeel in verhouding de extra omzet te boven gaan. In sommige gevallen is een afslanking van de concept of bedrijfsactiviteit meer winstgevend.

In welke producten en of activiteiten realiseert de ondernemer de grootste marge? Deze marge kan zowel beïnvloed worden door de kosten als door de verkoopprijs. Margemanagement is hiervoor een zeer bruikbare tool. Per productgamma worden de individuele producten in een matrix geplaatst om zo een beter beeld te creëren over de marge en de bijhorende afzet. Op de horizontale as worden de kwadranten verdeeld naar hoge of lage marges ten opzichte van een gemiddelde marge. De verticale as verdeelt de kwadranten verder naar de hoogte van de afzet. Zo kunnen er vier kwadranten worden opgemaakt die ieder naar nodige acties vraagt. “De juiste producten verkopen is het verkopen van producten met de hoogste marge”, aldus verschillende gesprekpartners.

Ook op personeelkosten heeft de ondernemer zijn of haar invloed. Allereerst is het noodzakelijk om een onderzoek te voeren naar een optimale bezettingsgraad van het personeel. Het beperken van het aantal gerechten op de kaart voorkomt een hoog aantal voorbereidingsuren. Misschien is het wel aan te raden om een bepaalde graad van afgewerkte producten aan te kopen in plaats van alle bewerkingen voor eigen rekening te nemen. Een goede controle op de verloren uren is tevens van groot belang. Zoals eerder al aangeven kan een half uur extra per arbeidskracht snel oplopen in een maand. Een goed adressenboek voor extra's en jobstudenten stelt de horecaondernemer tevens in staat om flexibel om te springen met zijn personeelskost.

Als laatste topic binnen deze eenvoudige resultatenrekening is het beïnvloeden van de algemene vaste kosten. Geven deze niet in eenzelfde mate te beïnvloeden zijn, is er nog enige ruimte voor een afname binnen deze kostenpost. Het herbekijken van bestaande contracten en het veranderen van leveranciers waar mogelijk kan op termijn heel wat kosten besparen.

12. Algemene conclusie

Op basis van bovenstaande literatuuronderzoek wordt al snel duidelijk dat het horecalandschap stevig op zijn grondvesten zal daveren in de toekomst. Tools en ideeën van vandaag zullen niet meer toereikend zijn voor morgen. Een nieuwe dynamiek dringt zich op binnen het ondernemerschap van de Vlaamse horeca. Huidige businessmodellen zullen moeten worden aangepast om te kunnen ontsnappen aan koude saneringen.

Het algemeen rookverbod dat reeds in de zomer van 2011 zijn ingang deed, zal vandaag niet zozeer het Vlaamse restaurant of hotel treffen, maar eerder de cafés die gekenmerkt worden door hun rokerscliënteel. Een eerste stap naar een algemeen rookverbod in restaurants kwam er al in 2007 voor deze deelbranches. Deze typische bruine cafés zullen voornamelijk een daling in hun afzet ervaren als de prijzen constant blijven. Deze afname heeft een directe invloed op de liquiditeitspositie en de netto operationele marge zoals opgenomen binnen dit onderzoek.

De Vlaamse cafébranche werd in 2011 reeds gekenmerkt door een hoog aantal illiquide ondernemingen zoals blijkt uit grafiek 32. De afnemende afzet zal de druk op extra liquide middelen sterk doen toenemen. Deze druk op de liquiditeitspositie is niet voor elke grootte van café even uitgesproken. Gemiddeld zal het Vlaamse café met tien tot vijftig voltijdse equivalenten meer druk ervaren. Desondanks kon er geen significante relatie worden opgemeten tussen het aantal voltijdse equivalenten en de liquiditeitsposities waar deze relatie eerder negatief was.

Velen zullen noodgedwongen de prijs niet meer als constante kunnen beschouwen en moeten dit verlies aan afzet compenseren door een prijsverhoging door te voeren om voldoende liquide middelen te genereren. Maar het is echter moeilijk te voorspellen of deze prijsverhoging ook een effectieve verhoging van de omzet zal betekenen.

Zulke afname in afzet zal verderop in de resultaten ook zijn weerslag hebben. Met een hoog aantal cafés waarbij negatieve operationele marges worden opgemeten, zal deze marge steeds verder onder nul zakken. Operationele activiteiten die niet rendabel zijn, kunnen op korte termijn wel opgevangen worden door eigen middelen of mogelijke kredieten maar op middellange en lange termijn zijn zulke zaken genoodzaakt om de deuren te sluiten. Er kon geen duidelijk statistisch verband worden aangetoond tussen het aantal voltijdse equivalenten en de operationele marge binnen de Vlaamse cafés. Absolute cijfers stellen dat de kleinere cafés, diegene met maximum negen voltijdse equivalenten, het hoogste aantal cafés telt met een negatieve operationele marge.

In een arbeidsintensieve sector als de horeca zijn ook **de torenhoge arbeidskosten** een zware last. De invoering van het geregistreerd kassasysteem zal het inschakelen van niet geregistreerde arbeid haast onmogelijk maken waardoor bijhorende kosten zullen stijgen indien het huidige businessmodel onveranderd blijft.

Deze problematiek uit zich in zowat elk van de drie deelsectoren. Voornamelijk restaurants en cafés ervaren een opmerkelijke mismatch tussen personeelskost en de bijhorende toegevoegde waarde. Waar één op tien cafés en restaurants onvoldoende toegevoegde waarde kan creëren om zijn of haar personeelskost te drukken, zal een verdere verhoging van de personeelskost nefaste gevolgen hebben. Deze mismatch is niet voor elke grootte van restaurant of café even uitgesproken. Er kon een positief statistisch verband worden aangetoond tussen de mismatch en het aantal voltijdse equivalenten werkzaam binnen de Vlaamse restaurants en cafés. Hoe hoger het aantal voltijdse equivalenten, hoe meer uitgesproken de mismatch tussen personeelskost en bijhorende toegevoegde waarde. Voor zowel restaurants als café is de mismatch meer uitgesproken vanaf tien voltijdse equivalenten. Het zijn voornamelijk de middelgrote cafés en restaurants waar maatregelen zich zullen opdringen. Het eventueel downsizen van de onderneming en of operationele activiteit kan deze mismatch verhelpen.

Hotels ervaren in mindere mate zulke mismatch maar ook hier werd één op vijf als kritisch bestempeld. Deze problematiek uit zich voornamelijk bij de grotere hotels, bij diegene vanaf vijftig voltijdse equivalenten. Desondanks kon niet statistisch worden bevestigd dat eenzelfde downsizing hier een oplossing kan bieden.

De toenemende personeelskosten doen de druk op een meer efficiënte inzet van arbeid toenemen. Horeca-uitbaters, willen ze hun winst niet in rook zien opgaan, worden verplicht de operationele activiteiten zo te organiseren dat verloren of minder rendabele arbeidsuren zoals bijvoorbeeld voorbereidingsuren worden geoptimaliseerd.

De invoering van **het geregistreerd kassasysteem** zal de resultatenrekening op verschillende lagen doen exploderen. Het zwarte circuit zal verdrongen worden en kosten zullen de hoogte inschieten met als gevolg dat winstmarges sterk zullen afnemen. Afhankelijk of deze invoering van toepassing is op de horecaonderneming zal de impact duidelijk verschillen.

Door het elimineren van het zwarte circuit zal de subsidie aan verschillende partijen verdwijnen en de resultaten in een welbepaalde richting sturen. Allereerst zal de klant hierdoor niet meer kunnen genieten van een lagere prijs doordat verschillende kosten, die voorheen niet in rekening werden gebracht, nu wel moeten worden opgenomen. De ondernemer zal zijn grond- en hulpstoffen nu aan

een hogere prijs moeten inkopen. Werknemers op hun beurt, zullen niet meer kunnen genieten van zwarte verloningen waardoor de officiële personeelskost enorm zal toenemen voor de werkgever. Tenslotte zal de schuld aan de staat sterk oplopen indien de ondernemer voordien bepaalde transacties in mindere mate aangaf. Deze toenemende kosten hebben een rechtstreekse invloed op de winstcijfers van de horecaonderneming.

De vraag die gesteld moet worden is welke zijde van **de balans, kosten/opbrengsten**, de bovenhand zal nemen. Zullen kosten de overhand nemen dan zal de cashflow en boekhoudkundige winst sterk afnemen. Geen enkele deelbranche heeft voldoende ruimte om eventuele stijgingen in kosten op te vangen. Netto operationele marges zijn gemiddeld negatief voor de Vlaamse cafés en hotels en bieden geen verdere ruimte meer voor toenemende kosten en/of omzetzalingen. Ondernemingen die met zulke negatieve operationele marges worden geconfronteerd, zullen verloren zijn alvorens de blackbox zijn intrede doet. De kleinere cafés, waar het hoogste aantal ondernemingen met een negatieve operationele marge kon worden opgemeten, zullen het sterkst getroffen worden wanneer deze invoering zal plaatsvinden.

De invoering van het geregistreerd kassasysteem zal deze boekhoudkundige marge nog verder doen afnemen indien de ondernemer voordien te werk ging met een aanzienlijk percentage aan zwarte praktijken.

Ook boekhoudkundige winsten liggen gemiddeld zeer laag maar zijn desondanks voor elk van de drie deelbranches positief. Deze boekhoudkundige winsten nemen toe naarmate het aantal voltijdse equivalenten binnen hotels en restaurants toeneemt. Grotere hotels en restaurants realiseren statistisch gezien meer boekhoudkundige winst en genereren hierdoor een grotere buffer om verliezen aan te vullen. Cafés daarentegen, zien hun winsten dalen naarmate de omvang van het café toeneemt in termen van voltijdse equivalenten. Cafés zouden in termen van boekhoudkundige winsten kunnen downsizen om betere resultaten te bekomen.

De cashflow, de capaciteit om de nodige kosten en schulden te financieren, daarentegen bepaalt mede al dan niet een faillissement. Wanneer schulden niet meer worden afgelost door aanhoudende kastekorten, kan dit de onderneming naar een faillissement leiden. Het gemiddelde hotel, restaurant en café kon een positieve cashflow genereren in zowel 2010 als in 2011. Desondanks kende bijna één op vijf cafés en hotels een negatieve kaspositie. Niet elke grootte van hotel, restaurant of café kende een even nijpende kaspositie. Doorheen het onderzoek kwam een significant positief verband naar voren tussen de hoogte van de cashflow en het aantal voltijdse equivalenten voor hotels en restaurants. Voor Vlaamse cafés daarentegen bestond er een negatief statistisch verband wat grotere cafés in een benarde situatie kan brengen op vlak van cashflowpositie.

Wanneer uitgaven sterk toenemen door het verdwijnen van mogelijke zwarte praktijken komt de kaspositie sterk in het gedrang. Indien er zich liquiditeitsproblemen voordoen doet het Vlaamse café er goed aan om ook hier de operationele activiteit te downsizen, wil het verder overleven en zijn schuldaflossingcapaciteit handhaven.

Daarenboven zijn kredietverleners zeer terughoudend wat betreft **kredietverlening aan horecaondernemingen**. Hierdoor dreigt binnen deze sector een groot tekort aan financiële middelen. Deze houding wordt in de hand gewerkt doordat de sector gekenmerkt werd door een financiële zwakke structuur en met name door een hoge financiële afhankelijkheid. Voornamelijk Vlaamse kleine restaurants worden getypeerd door een lage financiële autonomie. Desondanks biedt een verhoogde registratie ook voordelen. De registratie schept een meer realistisch beeld van de balans. Zulke eerlijke weergave doet de kans op financiering toenemen. Ook bij een eventuele verkoop van een handelszaak is de balanswaarde van groot belang.

Is de strijd die vele horecaondernemingen voeren, of zullen moeten voeren, het vechten waard?

Met extreme lage **rendementen op eigen vermogen** binnen de deelsectoren café en hotel was de café-uitbater, hotelier of aandeelhouder beter af op een top tien spaarrekening in 2010 en 2011. Voornamelijk de kleinere hotels in Vlaanderen waren niet in staat om een positief rendement te realiseren. Zulke lage rendementen vormen een grote bedreiging voor de kapitaalinstroom en het behoud daarvan in de daaropvolgende jaren. Kapitaaluitvlucht kan in zulke gevallen plaatsvinden. Kleinere hotels zullen verdwijnen of worden opgenomen binnen één van de verschillende hotelgroepen. Deze uitvlucht kan worden versterkt wanneer de ondernemer zelf nog geen vergoeding voor de geleverde prestaties heeft mogen ontvangen.

Restaurateurs slaagden ondanks alles er toch in om een degelijk rendement te realiseren dat zelfs boven het rendement van een top tien spaarrekening uitsteeg.

Indien geen verdere stappen worden gezet in een aanpassing van het huidige businessmodel en bijkomende steunmaatregelen om de horeca te ondersteunen in de verwitting van de sector zullen steeds meer horecaondernemingen verzeild raken in een negatieve spiraal en zullen koude saneringen zich opdringen met een kapitaaluitvlucht als mogelijk gevolg. Niet enkel maatregelen voor restaurants zullen volstaan, ook hotels en voornamelijk de kleinere cafés hebben nood aan steunmaatregelen om ruimte te creëren die toelaat om structurele aanpassingen door te voeren zodat het businessmodel voldoet aan de eisen en noden van morgen!

Dit vernieuwde businessmodel heeft pas kans op slagen wanneer dit het resultaat is van een doordachte benadering. Een businessplan dat overgoten is door het motto gaat onder het motto **“meten is weten”** kan hier aan bijdragen. “De horecaondernemer moet tot het besef komen dat het leiden van een horecazaak wel degelijk het leiden van een onderneming is, net als een onderneming in gelijk welke andere sector”, aldus Horeca Vlaanderen. Het openen van een café, broodjeszaak, restaurant en of hotel is niet weggelegd voor iemand die niet weet van welk hout pijlen te maken. Een horecazaak leiden is meer dan alleen maar dranken of gerechten serveren. Net als elke andere onderneming moeten de **marges worden bewaakt**. Streven naar een zo laag mogelijke kost en een zo hoog mogelijke verkoopprijs. Met andere woorden moet de ondernemer zich toespitsen op het **verkopen van de juiste producten binnen zijn gamma, diegene met de grootste marge**. De ondernemer draagt niet alleen een persoonlijke verantwoordelijkheid maar is ook verantwoordelijk voor andere partijen zoals zijn personeel, etc.

Het nakende geregistreerde kassasysteem zal duidelijk de hedendaagse tools die tot op vandaag werden gebruikt onder druk zetten. Het lijkt dus niet verstandig om af te wachten tot het systeem in voege treedt. Er zijn namelijk tal van alarmsystemen bij de diensten van belastingen en de rijksdienst voor sociale zekerheid. “Als de schulden bij deze instanties op één dag verhogen met 30% tot 50% dan zullen deze instanties direct een probleem signaleren en zal de uitstaande schuld enorm zijn” aldus Horeca Vorming. Het is nu dat de horecaondernemer deze veranderingen moet doorvoeren!

Er zijn talloze **mogelijkheden om de professionaliteit van de horeca te ondersteunen**. Zie o.a. Horeca Vorming Vlaanderen waar een behoorlijk scala van initiatiecursussen wordt aangeboden en deze kunnen geheel gratis gevolgd worden. Het loont voor de moderne horecaondernemer alvast de moeite om zijn licht op te steken in een van de vele sessies.

14. Referenties

Federaal Plan Bureau (2011). Analyse van de horecasector in België [Elektronische versie].

Opgevraagd op 19 juli 2012, via <http://www.plan.be>

Vanschoubroek, C., (2012, 18 juli). Zwartwerk nog schering en inslag in horeca. De Standaard. 2 december, 2012, via <http://www.standaard.be>

Houben, G. (2010). Horeca in een Euregionaal Perspectief

Horeca Vlaanderen, (2011). Rookverbod zorgt voor omzetverlies bij twee derde van de cafés [Elektronische versie]. HorecaKrant Horeca Vlaanderen, nr 31, pagina 3

Belga. (2011, 26 december) 2.000 cafés failliet: "Geef ons alstublieft onze rokers terug". Demorgen. Opgevraagd op 2 december, 2012, via www.demorgen.be

FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie. (2013) Ondernemingen en zelfstandigen, Diensten. Opgevraagd op 25 februari, 2013, via http://economie.fgov.be/nl/ondernemingen/specifieke_domeinen/Diensten/

Ballon, L., Cuypers, D., Geinger, H., Heijerick, N., Stuyck, J., Torfs, N., Van Acker, C. (2008). Codex Economie verzameling van wetteksten voor economen. Brugge: die keure

Horeca Vlaanderen, (2012). Stijging van het aantal faillissementen in 2011 het grootst bij kleine drankgelegenheden [Elektronische versie]. HorecaKrant Horeca Vlaanderen, nr 36, pagina 2

FOD Economie, Algemene Directie Statistiek en Economische Informatie (2011). Persbericht Mei 2012: 863 faillissementen [Elektronische versie]. Opgevraagd op 19 juli, 2012, via <http://economie.fgov.be/nl/>

Belga. (2012, 26 maart). Snelste faillissementen in horecasector. DeMorgen. Opgevraagd op 26 maart, 2012, via <http://www.demorgen.be>

Guideadatabase, 2012

Unizo, Graydon (2011). De financieel-economische gezondheid van de Vlaamse KMO in beeld [Elektronische versie]. Het KMO-Rapport Vlaanderen, editie 2010, 18-35

Vandersmissen, M. (2013, 26 januari). Helft van cafés en restaurants verdwijnt. DeMorgen. Opgevraagd op 26 januari 2013, via <http://www.demorgen.be>

FedHorecaVlaanderen. (2012). Btw-verlaging. Opgevraagd op 2012, 9 juli, via <http://www.fedhorecavlaanderen.be>

FOD Financiën (2010). Beslissing nr. E.T. 118.066 van 9 maart 2010. Opgevraagd op 26 september, 2012, via <http://ccff02.minfin.fgov.be/KMWeb/>

FOD Financiën (2012). Geregistreerd kassasysteem. Opgevraagd op 31 oktober, 2012, via <http://www.minfin.fgov.be/portail2/nl/ondernemingen/geregistreerde-kassa/horeca-uitbater.htm>

Horeca Vlaanderen, (2011). Een geregistreerde kassa kan ook bijdragen tot een efficiënte bedrijfsvoering [Elektronische versie]. HorecaKrant Horeca Vlaanderen, nr 31, pagina 9

Vanschoubroek, C. (2012, 18 juli). Zwartwerk nog schering en inslag in horeca. De Standaard. Opgevraagd op 9 december 2012, via <http://www.standaard.be>

Federale regering, (2012). Relancestrategie. Opgevraagd op 2 november, 2012, via <http://www.belgium.be>

Horeca Vlaanderen, (2012). Korte arbeidsperiodes zijn niet interessant [Elektronische versie]. HorecaKrant Horeca Vlaanderen, nr 36, pagina 3

Federale Regering (2012) Informatie en diensten van de overheid, Inkomstenbelasting. Opgevraagd op 18 november, 2012, via <http://www.belgium.be/nl/belastingen/inkomstenbelastingen/>

Vlaamse overheid, Departement Werk en sociale economie, & Guidea (2012). Groepssectorfoto 2012 [Elektronische versie]. Opgevraagd 9 juli, 2012 via <http://www.guidea.be>

Het Journaal, VRT. (2012, 18 juli) Relanceplan horeca [TV-uitzending]

Lesaffer, P. (2013, 28 januari). Extra geld voor restaurateurs die eind maken aan zwartwerk. DeMorgen. Opgevraagd op 16 februari 2013, via <http://www.demorgen.be>

Horeca Vlaanderen, (2011). Hoe het voor rokers aangenaam maken [Elektronische versie]. HorecaKrant Horeca Vlaanderen, nr 29, pagina 7

FOD Volksgezondheid (2011). Algemeen rookverbod in de horeca: stand van zaken. Opgevraagd op 7 november, 2012, via <http://www.health.belgium.be>

FOD Volksgezondheid, (2010). KB betreffende de vaststelling van de voorwaarden van het rookverbodsteken en van de installatie van een ventilatiesysteem[Elektronische versie]. Belgische staatsblad, Editie 48, 8321

FOD Volksgezondheid (2012). Informatie over roken in de horeca. Opgevraagd op 19 oktober, 2012, via <http://www.health.belgium.be>

Horeca Vlaanderen, (2011). Rookverbod zorgt voor omzetverlies bij twee derde van de cafés [Elektronische versie]. HorecaKrant Horeca Vlaanderen, nr 31, pagina 3

2.000 cafés failliet: "Geef ons alstublieft onze rokers terug". (2011, 26 december). DeMorgen. Opgevraagd op 18 juli, 2012, via <http://www.demorgen.be>

Horeca Vlaanderen, (2011). Tips voor een rendabele horeca [Elektronische versie]. HorecaKrant Horeca Vlaanderen, nr 31, 19

NVA (2012) Verdere professionalisering, met nieuwe impulsen voor vorming en opleiding. Opgevraagd op 9 november, 2012, via <http://horecaplan.n-va.be/zes-voorstellen/professionalisering>

Horecapartners (2010). Persbericht : "Professionalisering in de horeca: investeerder en uitbater vaak twee verschillende partijen. Opgevraagd op 19 augustus, 2012, via <http://www.catscommunication.be/sites/default/files/Persbericht%20Horeca%20Partners%20-%20Professionalisering%20in%20de%20horeca.pdf>

Horeca Vlaanderen, (2011). Een geregistreerde kassa kan ook bijdragen tot een efficiënte bedrijfsvoering, Tips voor een rendabele horeca [Elektronische versie]. HorecaKrant Horeca Vlaanderen, nr 31, 9,19

Bijlage 1: Pearson Correlatiecoëfficiënt – Hotel

	AantalVTE	Currentratio	Solvabiliteitsratio	NetOperatingMargin	PcOverTW	Cashflow	WinstBoekjaar	DekkingVVdoorCF	REVvb
AantalVTE Pearson Correlation	1	,064	,092*	,059	,030	,671**	,832**	-,022	-,004
AantalVTE Sig. (2-tailed)		,113	,022	,139	,452	,000	,000	,589	,919
AantalVTE N	624	624	624	624	624	624	624	624	624

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Bijlage 2: Pearson Correlatiecoëfficiënt – Restaurant

	AantalVTE	Currentratio	Solvabiliteitsratio	NetOperMargin	PCoverTW	Cashflow	WinstBoekjaar	DekkingVVdoorCF	REVvb
AantalVTE Pearson Correlation	1	-,007	,017	,029	,045**	,255**	,153**	-,004	-,004
AantalVTE Sig. (2-tailed)		,656	,297	,081	,007	,000	,000	,807	,821
AantalVTE N	3673	3673	3673	3673	3673	3673	3673	3673	3673

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Bijlage 3: Pearson Correlatiecoëfficiënt – Café

	AantalVTE	Currentratio	Solvabiliteitratio	NetOperatinMargin	PCoverTW	Cashflow	WinstvanBoekjaa r	DekkingVVdoorCF	REVvb
AantalVTE Pearson Correlation	1	-,014	,009	-,032	,058**	-,069**	-,356**	,011	,000
AantalVTE Sig. (2-tailed)		,521	,672	,149	,010	,002	,000	,616	,987
AantalVTE N	2001	2001	2001	2001	2001	2001	2001	2001	2001

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Bijlage 4: Cashflow naar voltijdse equivalenten

	2010	2011
Hotel		
1-4	53.756	59.456
5-9	91.912	11.456
10-19	182.273	179.443
20-49	380.583	369.681
50-99	244.959	115.625
≥100	49.675.527	3.625.553
Restaurant		
1-4	25.973	24.119
5-9	46.629	49.752
10-19	104.800	94.352
20-49	189.374	209.667
50-99	468.873	381.886
≥100	2.265.669	1.434.485
Café		
1-4	24.378	27.364
5-9	43.518	49.873
10-19	88.578	88.684
20-49	171.306	220.259
≥50	494.962	-692.768

Bijlage 5: Boekhoudkundige winst van het boekjaar voor belastingen naar voltijdse equivalenten

	2010	2011
Hotel		
1-4	-1.365	-3.926
5-9	-18.207	-383
10-19	708	-17.134
20-49	49.184	62.023
50-99	-598.539	-387.246
≥100	6.567.142	1.611.945
Restaurant		
1-4	1.987	927
5-9	7.888	6130
10-19	25.066	1904
20-49	42.133,24	61673,75
50-99	-54.542	-12046
≥100	982.334	586839
Café		
1-4	2.085	3.378
5-9	6.126	10.054
10-19	8.517	6.452
20-49	14.860	80.648
≥50	60.476	70.290

Bijlage 6: Personeelskost over toegevoegde waarde naar voltijdse equivalenten

	2010	2011
Hotel		
1-4	56.41%	58.49%
5-9	65.52%	63.83%
10-19	70.39%	69.43%
20-49	64.16%	67.88%
50-99	72.11%	83.13%
≥100	90.37%	82.78%
Restaurant		
1-4	67.11%	68.5%
5-9	73.21%	75.23%
10-19	75.9%	78.55%
20-49	120%	119%
50-99	73.44%	79.06%
≥100	75.94%	81.4%
Café		
1-4	67.27%	67.63%
5-9	75.5%	75.65%
10-19	75.86%	80.55%
20-49	76.51%	77.24%
≥50	104.3%	103.26%

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Koude sanering in een sector die beheerst wordt door familiale kleine ondernemingen : studie naar de economische impact. Gevalstudie Horeca Vlaanderen

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2013**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Rutten, Gijs