

Een hard gelag – welke factoren verklaren het rendement bij horecabedrijven?

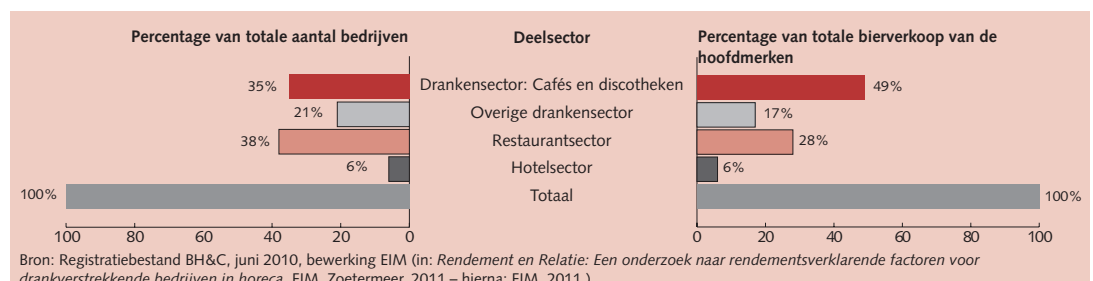
Drs. F. Pleijster, drs. A. Ruis en drs. P. van der Zeijden zijn verbonden aan onderzoeksinstituut EIM in Zoetermeer (onderdeel van Panteia) als resp. accountmanager Branches en Sectoren en senior onderzoeker; on-derzoeker; en account-manager Marktwerving en senior onderzoeker. De overige auteurs zijn verbonden aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen: Prof. dr. P.S.H. Leeftang is Frank M. Bass Distinguished professor of Marketing; A. Minnema MSc werkt aan een promotie-onderzoek bij de vakgroep Marketing; Dr. S. Gensler is Assistant Professor bij de vakgroep Marketing.

In de horeca is de relatie tussen de ondernemer en de brouwer voor een belangrijk deel bepalend voor de nettowinstpositie van de ondernemer. Een krachtiger binding met de brouwerij heeft in veel gevallen een negatief effect op de nettowinst van het horecabedrijf. Hoe komt dat, en hoe kunnen horecabedrijven komen tot gunstiger condities?

De afgelopen jaren zijn niet de makkelijkste jaren geweest voor de horeca. Zo daalde de omzet in de horeca in 2009 met meer dan 6 procent en in 2010 met ruim 3 procent. Deze daling heeft haar weer-slag op het niveau van de winst van de horecabedrijven. Inmiddels zijn veel horecabedrijven zelfs verlieslatend: op grond van cijfers van het Bedrijfschap Horeca en Catering¹ kan worden vastgesteld dat een doorsnee cafébedrijf in 2010 een nettoverlies boekte van ongeveer 10.000 euro (na verrekening van de ondernemersbeloning van bruto 40.000 euro). Een verdere terugblik geeft te zien, dat de winstpositie van de drankverstrekkende horecabedrijven al een aantal jaren achtereen zwakker wordt. In 2010 lag de koopkracht van de nettowinst van drankverstrekkende bedrijven al bijna 30 procent beneden het niveau van 2001. Op initiatief van Koninklijke Horeca Nederland is, in opdracht van het Bedrijfschap Horeca en Catering, door EIM een onderzoek uitgevoerd naar de factoren die het rendement van drankver-

strekkende horecabedrijven bepalen. In dit onder-zoek is in het bijzonder gekeken naar de relatie tussen deze bedrijven en hun belangrijkste leveran-cier van pils. Als drankverstrekkende horeca gel-den: cafés en discotheken, lunchrooms, restaurants en hotels. In het onderzoek zijn drie afhankelijke variabelen onderzocht – de netto-inkoopprijs van pils, de brutomarge op pils en de nettowinst van de horecaonderneming – met als centrale vraag welke factoren bepalend zijn voor de uitkomsten van deze afhankelijke variabelen. Voor de beantwoor-ding van deze vraag is in het onderzoek bijzondere aandacht besteed aan de binding van de horecaon-dernehmer met zijn belangrijkste leverancier van pils als mogelijke verklarende variabele. Het onder-zoek bestond uit twee onderdelen: (1) een statisti-sche analyse gebaseerd op data ontleend aan een telefonische en internet-enquête onder alle drank-verstrekkende bedrijven (n=2.107), en (2) een ver-diepend onderzoek naar de binding tussen horecabedrijf en brouwerij onder 56 cafébedrijven.

Figuur 1. Verdeling bedrijven in de drankverstrekkende horecasector in 2010 en hun bijdrage aan totale bierverkoop in de horeca



1. Kenniscentrum horeca (2011), Horeca kwartaal-onderzoeken; artikelen beschikbaar op <http://www.kenniscentrum-horeca.nl/Onderzoek/Horecakuartaalonderzoek.aspx>

De drankverstrekkende horecasector in kaart gebracht

In 2010 waren er bijna 28.000 vestigingen in de drankverstrekkende horecasector, waaronder bijna 9.900 bedrijven die een *sterk* accent hadden op de verkoop van bier (de cafés); voor de andere deelsectoren geldt een *matig tot licht* accent (zie figuur 1 voor een verdeling van de bedrijven naar bedrijfstype). Over het algemeen gaat het in de drankverstrekkende horeca om kleine bedrijven. Bij 90 procent van de bedrijven bedraagt de omzet minder dan één miljoen euro (excl. btw); bij de cafés is dit zelfs bij 97 procent van de bedrijven het geval. Het belang van de cafébedrijven als verkoopkanaal van bier in de drankverstrekkende horeca wordt vooral goed duidelijk wanneer de verkoop van horecabier (in hectoliters) van de hoofdmerken van de grote leveranciers (Heineken, Grolsch, Inbev en Bavaria) wordt uitgesplitst naar de bedrijfstypen. Dan blijkt dat de cafés goed zijn voor de helft van de bierversuimen van de hoofdmerken in de drankverstrekkende horeca (zie eveneens figuur 1).

Van alle drankverstrekkende bedrijven in de horeca heeft 63 procent (17.500 bedrijven) een binding met de brouwerij die verder gaat dan de normale handelsrelatie (hierna spreken wij steeds van 'bijzondere binding'). Deze binding betreft bij 12.700 bedrijven uitsluitend het gebruiksrecht van de tapinstallatie. Bij 2.500 bedrijven is er bovendien sprake van een borgstelling door de brouwerij of van een lening van de brouwerij. Bij 2.100 bedrijven huurt de horecaondernemer het pand rechtstreeks of via een vastgoedmaatschappij van de brouwerij. Verder huurt nog een onbekend aantal horecaondernemers het pand indirect van de brouwerij; het pand wordt dan gehuurd van een derde, die op zijn beurt weer gebonden is aan een (huur)contract met de brouwerij.

Bij de cafés heeft 75 procent (bijna 7.500 bedrijven) een bijzondere binding met de brouwerij. Van hen huren 1.600 het pand van de brouwerij of diens vastgoedmaatschappij. Verder hebben ruim 1.300 cafébedrijven een borgstelling van de brouwerij. De overige ~4.600 cafébedrijven met een bijzondere binding hebben de tapinstallatie in bruikleen gekregen van de brouwerij.

Ongeacht of er sprake is van een normale handelsrelatie of van een bijzondere binding, is de relatie tussen brouwerij en horecaondernemer vaak hecht en langdurig. Deze relatie wordt voor zowel gebonden als niet-gebonden horecabedrijven door de brouwerij aantrekkelijk gemaakt door hectoliterkortingen, bonussen en allerlei

diensten die vaak om niet worden verleend. Grotere bierversuimen kan om een ander soort tapinstallatie vragen. De meeste grote cafés beschikken over een kelderinstallatie, waar het tapbier wordt opgeslagen. Middelgrote bedrijven gebruiken vaak fusten, en de kleine bedrijven volstaan met het presenteren van uitsluitend flesjes bier

(geen tapinstallatie nodig). Van alle bedrijven in de drankverstrekkende horecasector beschikt 23 procent over een kelderinstallatie en 64 procent over een fusttap.

De biermarkt is niet alleen het toneel van de

concurrentiestrijd tussen horecaondernemers, maar ook van de strijd tussen de (grote) biermerken. Heineken is voor 48 procent van de vestigingen de leverancier van het hoofdmerk bier, gevolgd door Grolsch (21 procent), Inbev (11 procent) en Bavaria (6 procent). De penetratie van de grote brouwerijen is bij de cafés nog wat sterker dan bij de andere deelsectoren. Bij negen van de tien cafés wordt het hoofdmerk geleverd door een van de vier genoemde grote brouwerijen.

De sterke penetratie van de grote brouwerijen onder de cafés hangt ook samen met de aard van de tapinstallatie. Als er sprake is van een kelderinstallatie, dan wordt in 99 procent van de gevallen de pils geleverd door een van de vier grote brouwerijen. Veel kelderinstallaties zijn in eigendom van de brouwerij en worden door de brouwerij in bruikleen ter beschikking gesteld aan de ondernemer.

Voor de investeringen in pand, tapinstallatie en kelderinstallatie blijkt in de praktijk dat de brouwer vaak de financier is, en dat de ondernemer deze zaken huurt van de brouwer of in bruikleen ter beschikking krijgt. Daarbij komt het wel voor, dat de brouwer het pand huurt van derden en het pand op zijn beurt weer doorverhuurt aan de ondernemer. In de figuren 2 en 3 wordt aangegeven waar het eigendom ligt van deze voor de ondernemer belangrijke 'kapitaalgoederen'. De informatie in deze en volgende figuren is gebaseerd op gegevens verkregen uit een internet-enquête en een telefonisch onderzoek onder 2107 bedrijven. In figuur 2 wordt het eigendom van het pand weergegeven voor de verschillende bedrijfstypen in de drankverstrekkende horeca (Cafés en discotheken, enz.). Omdat het eigendom van de installaties nauwelijks verschilt tussen de verschillende bedrijfstypen (Cafés en discotheken, enz.), wordt dit eigendom voor de drankverstrekkende

In 2010 lag de koopkracht van de nettowinst van drankverstrekkende bedrijven al bijna 30 procent lager dan in 2001

Figuur 2. Eigendom van het pand (aantal vestigingen in %, naar horecasector; n=2.107)

Pand	Cafés en discotheken	Dranken-sector overig	Restaurant-sector	Hotel-sector	Totaal
Ondernemer zelf eigenaar	35	46	34	74	39
Gehuurd van:					
– Vastgoedonderneming	16	4	19	9	14
– Brouwerij	16	1	5	1	8
– Andere verhuurders	33	49	42	16	39
Totaal	100	100	100	100	100

Bron: EIM, 2011

kende horeca als geheel gepresenteerd (in figuur 3). Uit figuur 2 kan worden afgeleid dat ongeveer vier op de tien bedrijven in de drankverstrekkende horeca het pand zelf in eigendom hebben; bij de cafés gaat het om één op de drie bedrijven. Bij één op de zes cafés heeft de brouwer (of de vastgoedonderneming van de brouwer) het pand in eigendom.

Uit figuur 3 kan worden opgemaakt dat de brouwer in het merendeel van de gevallen de investering van de installaties voor zijn rekening neemt en deze installaties dan in bruikleen ter beschikking stelt aan de ondernemer.

Componenten van het rendement

We bekijken nu, hoe de netto-inkoopprijs van pils na de hectoliterkorting, de brutomarge op pils, en de nettowinst van de horecaondernemer van bierverstrekkende bedrijven worden beïnvloed door de binding met de brouwers.

Netto-inkoopprijzen en brutomarge

De netto-inkoopprijzen (dit zijn de inkoopprijzen inclusief accijns, exclusief btw en na hectoliterkorting) in relatie tot de mate van gebondenheid van de pilsverstrekkende ondernemer worden weergegeven in figuur 4. De netto-inkoopprijzen van bedrijven met een kelderinstallatie zijn significant hoger wanneer het pand eigendom is van de brouwerij dan wanneer dit niet het geval is.

Het effect van de mate van gebondenheid op de brutomarge van pils (verschil tussen inkoopprijs excl. btw en verkoopprijs excl. btw uitgedrukt in

procenten van de verkoopprijs) is eveneens weergegeven in figuur 4. Een nadere analyse voor de horecaondernemers met een kelderinstallatie (vaak de grotere ondernemingen) laat zien, dat er een significant negatief verband bestaat tussen de mate van gebondenheid en de brutomarge op pils. Voor de bedrijven met een fustinstallatie (de kleinere ondernemingen in termen van pilsafzet) wordt dit verband niet gevonden. Onze belangrijkste bevindingen ten aanzien van de netto-inkoopprijs en de brutomarge zijn als volgt:

- De netto-inkoopprijs en de brutowinstmarge worden beïnvloed door de mate, waarin de horecaondernemer gebonden is aan zijn belangrijkste leverancier van bier. Maar er zijn duidelijk ook andere factoren in het spel, zoals het tapsysteem en de omvang van de bierverkopen (tot uitdrukking komend in de hectoliterkorting). Zo is de netto-inkoopprijs van de horecabedrijven die fustbier tappen significant hoger dan de netto-inkoopprijs die geldt voor bedrijven die kelderbier en flesjes verkopen.
- Ook de bedrijfsresultaten worden beïnvloed door de mate van binding met de brouwerij. Zo leidt het huren van een pand van de brouwerij tot lagere bedrijfsresultaten, gezien ook de hogere netto-inkoopprijs die deze bedrijven betalen en de lagere brutomarge die zij behalen.

Nettowinst

De derde afhankelijke variabele in deze studie is de nettowinst van het horecabedrijf, gemeten in pro-

Figuur 3. Verdeling van het bezit van de installaties

Eigenaar installatie	Kelderinstallatie n=549	Koelinstallatie n=1.851	Tapinstallatie n=1.851
Ondernemer zelf	17	38	33
Brouwerij	82	58	64
Derden	1	4	3
Totaal	100	100	100

Bron: EIM, 2011

Figuur 4. Gemiddelde netto-inkoopprijs en brutomarge bij pils naar tapinstallatie en naar gebondenheid

	Netto-inkoopprijzen		Brutomarge op pil	
	Kelderinstallatie	Fusten	Kelderinstallatie	Fusten
Gebondenheid				
Ongebonden	1,88	2,17	77,8%	69,3%
Tapinstallatie van de brouwerij	1,77	2,06	76,5%	70,0%
Geldlening of borgstelling van de brouwerij	1,79	2,00	74,6%	72,8%
Pand van de brouwerij	2,00	2,14	73,3%	69,9%
Gemiddelde	1,82	2,09	75,7%	70,0%

Bron: EIM, 2011

centen van omzet (excl. btw). Daarbij is de nettowinst uit 2009 verklaard met behulp van een regressieanalyse uit verschillende factoren (zoals de verkoopprijs van bier, het al dan niet hebben van een pand van de brouwerij, c.q. het hebben van een geldlening bij de bank). Uit ons onderzoek blijkt dat het huren van een pand van de brouwer een significant negatief effect heeft op de nettowinst. De resultaten suggereren ook dat het wellicht een beter alternatief is voor horecaondernemers om een lening te nemen bij een bank dan een pand te huren van de brouwer. Daar staat tegenover dat banken eerder geneigd zijn om geld te lenen aan bedrijven met een goed rendement.

Verdiepend onderzoek

Naast het hierboven beschreven onderzoek heeft er in de eerste helft van 2011 een verdiepend onderzoek plaatsgevonden naar de relatie tussen het drankverstrekkende horecabedrijf en de brouwerij. Hierbij zijn onder verantwoordelijkheid van EIM bedrijfsbezoeken afgelegd bij 56 cafés, waarbij gedetailleerde informatie is verkregen over de bedrijfsvoering, de (mogelijke) binding met de brouwerij en daaraan ten grondslag liggende contracten, de financiering van deze bedrijven, de opbouw van de exploitatiekosten en de beleving van de ondernemer van zijn positie en relatie tot de brouwer en financier. Doel van deze microanalyse was om een nadere onderbouwing en verklaring te kunnen geven van mogelijke verschillen in rendementen tussen bedrijven.

Enkele bevindingen uit dit verdiepende onderzoek zijn:

- Over het geheel genomen hechten café-eigenaren sterker aan de eigen beslissingsmogelijkheden dan aan samenwerking met de brouwer.
- Ongebonden bedrijven en bedrijven met een *tap*binding zijn neutraal tot positief over hun huidige bedrijfssituatie en de relatie met hun hoofdleverancier van bier – het zijn vooral on-

dernemers met *pand*binding die negatief afwijken van dit beeld.

- Als de ondernemers vrij konden kiezen, zouden zij vaak kiezen voor bestendinging van de relatie met de huidige hoofdleverancier – maar bij voorkeur zonder het pand te huren van de hoofdleverancier, want dat blijkt een hard gelag te zijn voor de horecaondernemers die het betreft.
- De ondernemers met een pandbinding vinden dat zij moeilijk kunnen overstappen naar een andere leverancier, vooral van pils. De drempel om over te stappen is hoog voor hen, voornamelijk door de mogelijke eigen investeringen die zij bij een overstap zouden moeten doen.
- Binding bepaalt vaak het vertrekpunt voor een onderhandelingspositie en een bandbreedte voor de overeen te komen condities, maar samenwerking tussen horecaondernemers en onderhandelingskracht bepalen uiteindelijk de uitkomst.

Conclusie en aanbevelingen

Uit het onderzoek is naar voren gekomen, dat de samenwerking met de brouwer kan resulteren in sterk variërende bedrijfscondities. De binding met de brouwer door het huren van een pand verhoogt de netto-inkoopprijs en verlaagt de brutomarge en nettowinst. Veel ondernemers ontbreekt het daarbij aan kracht om te onderhandelen, omdat zij als eenling opereren en/of omdat de onderhandelingsruimte als gevolg van allerlei vormen van contracten zeer beperkt is. Dit geldt vooral voor bedrijven die hun pand huren (direct of indirect) van de brouwer.

Willen horecabedrijven komen tot gunstiger condities, dan is het vooral van belang dat zij hun krachten gaan bundelen, bijvoorbeeld in de vorm van een inkoopcombinatie. Ook zouden zij individueel krachtiger moeten onderhandelen met de brouwer om betere voorwaarden te realiseren. Om hun onderhandelingspositie individueel te versterken, zouden zij bij de onderhandelingen bijvoorbeeld ook meer gebruik kunnen maken van professionele adviseurs. ■