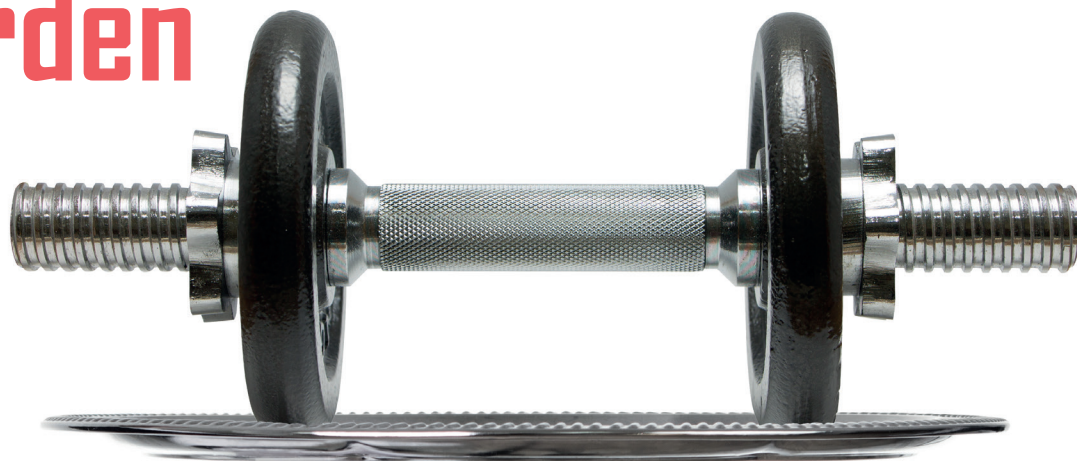


Ondernemen in horeca en recreatie is topsport geworden

Tekst: Ton Vermeulen, NRIT Media



**INTERVIEW MET
ANNEMARIE KUIJER,
SECTORMANAGER
HORECA & RECREATIE
RABOBANK**



In oktober presenteerde Rabobank zowel haar visie op het mkb als de sectorprognoses voor 2014. De bank verwacht dat Nederland in de tweede helft van 2013 de recessie achter zich laat. Dat betekent nog niet dat de ellende voor de sector horeca en recreatie voorbij is. De economische groei wordt grotendeels in het buitenland gerealiseerd en in Nederland houdt de consument de hand nog op de knip. Alleen bedrijven die op tijd de koers hebben verlegd en sterk in de kosten hebben gesneden, krijgen nu al de wind in de zeilen. Wij spreken met Annemarie Kuijer, sectormanager Horeca & Recreatie van Rabobank, over de kansen en ontwikkelingen in de gastvrijheidssector. Maar eerst het algemene economische beeld dat Rabobank in haar sectorprognose presenteert.

Nederland laat recessie achter zich

Terwijl in de opkomende markten sprake is van een lichte groeivertraging, trekt de economische groei in de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en Japan aan. In het eurogebied kwam de recessie in het tweede kwartaal na anderhalf jaar ten einde. Nederland blijft vooralsnog iets achter bij deze positieve ontwikkeling. Toch is de verwachting dat ook Nederland in de tweede helft van 2013 de recessie achter zich laat, vooral vanwege een aantrekkende export.

Sector profiteert nog niet

De sector horeca en recreatie zal in 2014 nog niet profiteren van het herstel. Volgens Annemarie Kuijer is het consumentenvertrouwen nog steeds negatief en zien Nederlanders de werkloosheid oplopen, waardoor de consument de hand op de knip houdt. "Je ziet gewoon dat de sector horeca en recreatie erg conjunctuurgevoelig is. De beperkte groei van het BBP die we nu zien wordt veroorzaakt door de groei van de export. Daar profiteren de industrie, de groothandel en het buitenlands transport van, de horeca en recreatie nog niet. Wat deze sector ook nog parten speelt is het feit dat de omzetcijfers door toegepaste prijsstijgingen een deel van het probleem verhullen. Ondernemers berekenen stijgende lasten door in de prijzen, maar worden daar zelf niet beter van. Wij kijken als bank daarom vooral naar volumes."

Volume particuliere consumptie nog steeds onder niveau 2008

En met dat volume gaat het al sinds 2008 niet goed. Het volume van de particuliere consump-

tie ligt ruim onder het niveau van begin 2008. Dit jaar zal het reëel beschikbaar inkomen van huishoudens net als in 2012 afnemen, door

dalende reële lonen, een daling van de werkgelegenheid en hogere directe belastingen. Volgend jaar zullen deze factoren eveneens een drukkend effect hebben op het reëel beschikbaar inkomen, maar de impact zal minder groot zijn. Na een verwachte krimp van 2 procent in 2013 daalt het particuliere consumptievolume in 2014 met 1,5 procent.

Ook in 2014 daalt de vraag in de sector

De sector horeca en recreatie ondervindt al enige jaren hinder van de laagconjunctuur in ons land. Zowel de consument als het bedrijfsleven is kritisch ten aanzien van uitgaven.

Samenwerking is het sleutelwoord

Volgens Rabobank vormt samenwerking het sleutelwoord bij innovatie. Door samenwerking ontstaan nieuwe inzichten en versterkt of versnelt het innovatieproces. In het verleden hielden bedrijven hun innovatie het liefst geheim. Daardoor duurde het lang voordat een nieuw product naar de markt kon worden gebracht. Dit model lijkt in de huidige veranderende wereld niet langer houdbaar. De bank onderscheidt drie samenwerkingsvormen.

Samen met andere branches

Een formeel of informeel partnership met experts of partijen uit andere branches is de meest voorkomende manier van vernieuwing door samenwerking. Een goed voorbeeld hiervan is de sameday delivery service van Primera en Quantore. In binnensteden worden snel kleine kantoorbenodigdheden afgeleverd bij de mkb-klant alsof het pizza's zijn. Het distributiekanaal draait 24/7.

Samen met klanten

Een heel andere vorm van samenwerking is die met klanten. Dit wordt ook wel cocreatie genoemd. Uitgangspunt hierbij is dat de klant betrokken wordt bij (een deel van) het innovatieproces. Vaak gaat het om het genereren van ideeën of het beoordelen of toetsen van een concept. Bekende voorbeelden uit de praktijk zijn Mona (met het toetje van het jaar), Lay's (met de ontwikkeling van een nieuwe chipssmaak), Lego Factory (waarbij Lego-fans nieuwe ontwerpen kunnen indienen) en KLM Bluelab (een online platform waarop mkb-klanten kunnen reageren op probleemstellingen van de KLM om de dienstverlening te verbeteren).

Samen met ketenpartners

Samenwerking in de keten gebeurt al langere tijd. In verschillende sectoren zien we ketens ook steeds korter worden. Samenwerken met ketenpartners biedt immers veel voordelen. Het kan leiden tot totaaloplossingen voor de eindklant en het levert vaak een kostenbesparing op. Daarnaast kan deze samenwerkingsvorm marktconventies doorbreken en zorgen voor nieuwe markten. Een voorbeeld: achttien huisartsen in Bilthoven en De Bilt startten samen met het Universitair Medisch Centrum Utrecht een oogkliniek. Door de kennis te bundelen leveren zij zorg van een uniforme kwaliteit



“Je moet in deze periode echt ondernemer zijn om te overleven”

Voor 2014 zal dit niet anders zijn, waardoor de vraag in de gehele sector licht zal dalen. Volgens Kuijer heeft de sector op dit moment dubbel de wind tegen. “Wat de sector ook par-ten speelt is het feit dat er enorm veel aanbod is en dát heeft de consument heel goed door. Het loont tegenwoordig om op het laatste mo-ment te boeken, omdat je dan altijd een leuke korting te pakken hebt. In die zin is het een samenloop van omstandigheden. De econo-mie zit tegen, waardoor de bestedingen van de consument onder druk staan, en er is te veel aanbod.” Volgens Kuijer is de consument continu op zoek naar de maximale beleving en stuurt hij ook nog eens op kortingsacties. “We zien een sterke toename van het aanbod. On-der meer door branchevervaging daarbovenop zorgt internettransparantie voor een negatieve prijsdruk. Het wordt daarmee wel erg ingewik-keld voor ondernemers en je ziet dat niet ieder-een dat vol kan houden.”

Aanbod gaat onvermijdelijk van de markt verdwijnen

Het is volgens Kuijer dan ook onvermijdelijk dat er aanbod uit de markt zal verdwijnen. “Je kunt best stellen dat nu het kaf van het koren wordt gescheiden. Je moet in deze periode echt ondernemer zijn om te overleven. Toen de bomen nog tot in de hemel groeiden, kon iede-er een wel een boterham in de sector verdienen, maar die periode is definitief voorbij.” Aan de andere kant ziet Kuijer ook veel dynamiek in de branche. “Je ziet ook nu veel toetreders die het een aantrekkelijke sector vinden waar ze met nieuwe concepten zichzelf kunnen onderschei-den.” Ook voor bedrijven die het niet hebben gered zijn volgens Kuijer nog altijd onderne-mers te vinden. “Er staat altijd weer iemand op die verder gaat met een failliet bedrijf. Vaak tegen aanzienlijk lagere (financierings)lasten, waardoor die nieuwe ondernemer het bedrijf wel rendabel krijgt.”

Overleven door te innoveren en sterk op kosten te sturen

Sterk op kosten sturen en innoveren zijn vol-gens Kuijer de kritische succesfactoren om te overleven. “De koplopers in de branche hebben de afgelopen jaren al behoorlijk gesneden in de kosten. Zij zetten nu sterk in op vernieuwing en innovatie om de consument vast te houden.” Innovatie is volgens Kuijer niet alleen voorbe-houden aan de Willy Wortels. “In de sector ho-reca en recreatie kun je bestaande innovaties gewoon toepassen in je bedrijf.” Duidelijk is wel dat ondernemers die stilstaan moeite hebben om te overleven. Ondernemers moeten blijven vernieuwen om voldoende onderscheidend te zijn. “Er liggen nog volop kansen voor onderne-mers die dingen anders doen en die andere din-gen doen. Want als je blijft doen wat je altijd al deed, dan ga je niet mee met de consument.”

Volumemutaties Horeca en recreatie, % jaar op jaar			Tabel 1
	2012	2013	2014
Hotels	0,5	-0,6	-0,2
Restaurants	1,3	-0,6	-0,2
Cafés	-4,0	-6,5	-3,3
Vakantieparken	0,2	-1,2	-0,4
Bron: Rabobank			

Samenwerking is essentieel

In deze tijd waarin ondernemers al scherp aan de wind moeten zeilen is volgens Kuijer samenwerking essentieel. "Ik denk niet dat je als ondernemer altijd de middelen en de kracht hebt om dingen alleen te doen. Samenwerking kan je zoveel verder helpen. Dan hoeft je geen allrounder te worden die alles een beetje kan, maar profiteer je van elkaars kracht en kennis. Zo werken rond Winterswijk vier recreatieondernemers samen om de Duitse markt te bewerken. Dat hadden ze alleen nooit kunnen realiseren. Daar profiteren ze nu allemaal van." Samenwerkingsverbanden op het gebied van inkoop, promotie en arrangementen tussen ondernemingen die complementaire diensten leveren bewijzen inmiddels hun waarde.

Ondernemer moet een duizendpoot zijn

Het continu creëren van beleving, in combinatie met een scherpe pricing en kostenbeheersing, is essentieel om in deze dynamische sector overeind te blijven. Ondernemen is daarmee volgens Kuijer topsport geworden. "Je moet echt een excellente ondernemer zijn om in deze tijd in de gastvrijheidsindustrie te overleven. Als ondernemer moet je niet alleen gastheer zijn, maar vooral een duizendpoot. Je moet bijvoorbeeld bij een gemeente kunnen lobbyen voor je vergunningen, je moet marketeer zijn om mensen je zaak in te krijgen en je moet je als een boekhouder opstellen om continu op de cijfers te sturen, want de marges zijn flinterdun." Daarbij denken ondernemers volgens Kuijer vaak te aanbodgericht. "Ondernemers ondernemen te veel vanuit hun eigen passie en hebben de behoefte in de markt onvoldoende getoetst. Dat zien we ook wel als faalfactoren. Het ondernemerschap wordt echt onderschat."

Rabobank voorziet geen koude sanering

Ondanks overaanbod en een kritische consument ziet Kuijer een koude sanering niet direct als een realistisch scenario. "Ik zie veel bedrijven in de sector met relatief geringe financieringslasten. Zo'n bedrijf verdwijnt niet zomaar. Zij hebben gewoon minder omzet nodig om uit de kosten te komen, ook al zijn ze niet up-to-date. De verwachting is dat dit soort bedrijven op den duur wel zal verdwijnen, maar dat gaat heel geleidelijk. Aan de andere kant zijn er ook vooruitlopende ondernemingen die te duur hebben gekocht of te zwaar gefinancierd zijn. Die redden het op langere termijn ook niet." Een trieste ontwikkeling voor de betrokken ondernemers zelf, maar niet voor de sector. "Dat soort bedrijven wordt vaak overgenomen door iemand die het weer rendabel kan krijgen."

Crowdfunding als risicodragend kapitaal

En dan komen we op een heikel punt, de financiering van bedrijven. Hoe kijkt Rabobank aan tegen financiering van bedrijven in horeca en recreatie? "Wij adviseren ondernemers om 30 tot 40 procent eigen vermogen in te brengen, omdat de sector erg kapitaalintensief is", stelt Kuijer. "Als je cashflow grotendeels opgaat aan kapitaallasten, heb je geen ruimte meer om te investeren. En om bij te blijven moet je in deze sector continu investeren in klantbeleving. In onze sector kun je dus pas starten als je voldoende risicodragend kapitaal hebt." Crowdfunding ziet Rabobank helemaal niet als bedreiging voor haar positie als bank, zegt Kuijer. "Ik zie crowdfunding als een vorm van risicodragend kapitaal. Als er voldoende vertrouwen is vanuit het netwerk van de ondernemer en hij voldoende kapitaal bij elkaar



krijgt, dan is die betrokkenheid er vanuit zijn netwerk. Dat vinden wij een groot pluspunt. Een bancaire lening en crowdfunding kunnen elkaar heel mooi aanvullen."

Toch volop kansen

Ondanks deze niet erg positieve tijden liggen er volgens Kuijer volop kansen in het verschiep. "Ondernemers moeten vooral kijken wat er gebeurt in andere sectoren of elders in de eigen keten. Verder is het belangrijk op de hoogte te blijven van technologische ontwikkelingen die wellicht ook voor uw markt relevant kunnen zijn." Dit kan volgens de bank heel goed samen met anderen. "Zet het onderwerp 'samen vernieuwen' eens op de agenda van uw plaatselijke businessclub. Ook kunt u het bespreken met uw leveranciers of afnemers. Of organiseer een open innovatie-evenement met een aantal klanten. Nieuwe tijden vragen om nieuw ondernemerschap." ■