

DIDACTISCHE STRUCTUUR

- ▶ Fase 1 (de ik-fase), fase 2 (de hoe-fase) en fase 3 (de go-fase) zijn steeds op eenzelfde manier opgebouwd:
 - ▶ Het bordeaux gedeelte vertrekt vanuit een fictieve case: Restaurant Het Gouden Lepeltje.
 - ▶ Uit de praktijk van de case wordt in het oranje gedeelte de theorie gedistilleerd onder de noemer "Wat je moet weten".
 - ▶ Het blauwe gedeelte bevat individuele- of groepsopdrachten.
 - ▶ Het gele gedeelte geeft in elke fase de opbouw weer van het businessplan van Restaurant Het Gouden Lepeltje.
- ▶ Fase 4 (de doe-fase) gaat stap voor stap een administratief systeem opzetten als dashboard van de horecazaak.

INHOUD FASE 1

RESTAURANT HET GOUDEN LEPELTJE	7
WAT JE MOET WETEN	16
OPDRACHTEN	19
BUSINESSPLAN/ONDERNEMINGSPLAN	20



SWOT-ANALYSE

Annelies las aandachtig de geschreven teksten. We gaan nu een SWOT-analyse doen, zei ze. Pieter wist niet goed wat ervan te denken, hij was overtuigd dat hij de modernste kooktechnieken kende, maar van SWOT had hij nog niet gehoord. Charlotte wel, die wist wat SWOT betekent: een techniek waarbij je voor jezelf uitmaakt welke je sterktes en je zwaktes zijn in bepaalde situaties.

Annelies beaamde. SWOT staat voor:

Strengths: welk zijn je sterke punten?

Weaknesses: waar liggen je zwakheden?

Opportunities: waar liggen er extern mogelijkheden/kansen?

Threats: loeren er externe bedreigingen achter de hoek?

Laat ons op basis van jullie teksten even bekijken waar jullie sterktes en zwaktes liggen. En zo geschiedde. Bekijken we eerst het **geschetste profiel van Pieter**:

STRENGTHS

Opvoeding in een kmo.
Ervaring in organisatie restaurant.
Opleiding en grondige kennis in keuken.
Enthousiasme en creativiteit.

WEAKNESSES

Te veel gefrust op keuken.
Geen managementervaring.

OPPORTUNITIES

Steun en mogelijke financiële hulp thuisfront.

THREATS

Tegenwerking van de familie van Charlotte.
Inkomensonzekerheid.

Profiel van Charlotte

STRENGTHS

Ervaring met financiën (studie en werk).
Leiderscapaciteiten (tennisclub).
Wil een onderbouwd dossier.
Tweetalig.

WEAKNESSES

Komt uit beschermde gezinsituatie.
Behoudsgezind.
Houdt wel graag tijd voor zichzelf en gezin.

OPPORTUNITIES

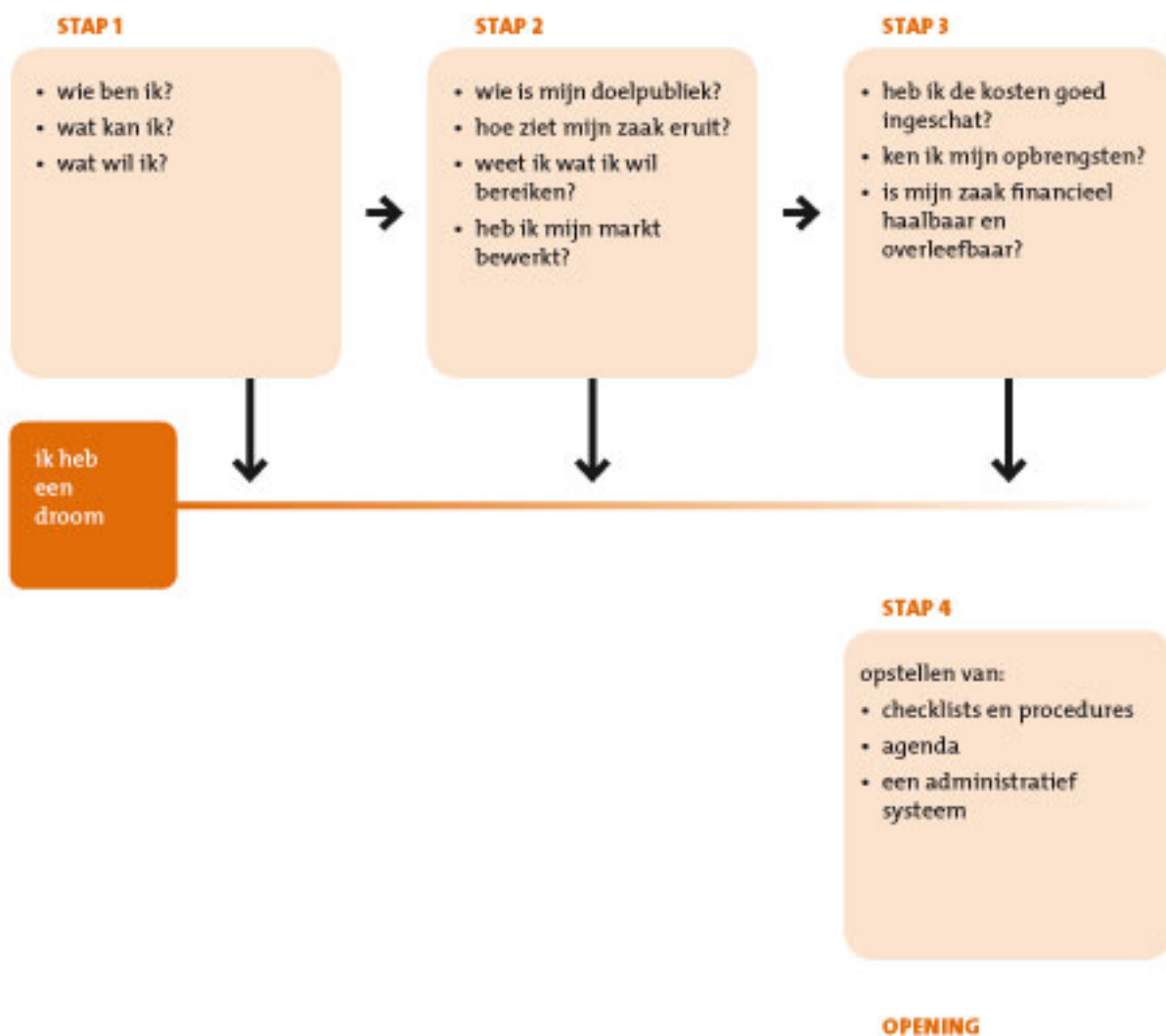
Vader met grote relatiekring in het bedrijfs- en politieke leven.

THREATS

Tegenkanting van thuis.



De stappen in het ondernemingsplan (stappenplan van herwerkte versie *Annelies*)



OPDRACHTEN

Zoek een antwoord op volgende vragen en noteer het antwoord op je schrijfblok achteraan de map.

- 1 Zoek vijf bedrijven of organisaties die startende ondernemers helpen.
- 2 Zoek een uitgewerkt voorbeeld van een ondernemingsplan voor een willekeurige horecazaak.
- 3 Lees onderstaande tekst aandachtig en noteer het antwoord op volgende vragen op je schrijfblok.
 - > Wat is er fout gelopen?
 - > Waarom liep dit fout?
 - > Hoe zou je dit kunnen voorkomen?

Drie jaar geleden waren Bart en Femke haastig op zoek gegaan naar een buurtcafé. Ze wilden er flink tegenaan, eventueel met 1 parttime medewerker. Vooraleer ze een buurtcafé zagen, werd hen een taverne met een industrieel uitgeruste keuken aangeboden door een vastgoedkantoor.

Ze moesten snel beslissen volgens de makelaar en kochten zonder nadenken en halsoverkop de taverne.

Een uitgebreide menukaart werd opgesteld en ze gingen op zoek naar een chef-kok en tal van andere medewerkers. Opeens werden ze managers en hadden ze geen contact meer met hun gasten.

Bart zit nu overspannen thuis en Femke probeert te redden wat er te redden valt.

- 4 Schrijf over jezelf wie je bent en wat je sterktes, zwaktes, bedreigingen en kansen zijn. Doe hetzelfde over een collega van de klas. Wissel om en zie in hoeverre je jezelf en een ander kent?
- 5 Kies een horecazaak uit in je omgeving en tracht in enkele zinnen de missie van deze horecazaak te formuleren.
- 6 Zoek een eigen doelgroep en eigen USP's in groep of individueel. Laat er je fantasie en creativiteit maar op los, maar bedenk wel dat je een realiseerbare droom moet formuleren.
- 7 **Formuleer individueel of in groep je mission statement. Let wel: dit mission statement zal je leidraad blijven voor de rest van het werkboek. Formuleer doordacht en sta ook achter hetgeen je wil bereiken.**

Pieter en Charlotte kunnen alvast in hun businessplan volgende items invullen:



BUSINESSPLAN/ONDERNEMINGSPLAN

Activiteitssector: horeca

Hoofdactiviteit: brasserie-restaurant

Mission statement (doelstelling van de onderneming):

Onze brasserie-restaurant bevindt zich langs het kanaal, in de nabijheid van de industriezone Mechelen. We bieden deze ondernemingen een alternatief aan voor de dure en tijdrovende verplaatsingen naar de stad. Onze horecazaak verkoopt betaalbare klasse zowel in eten als in drank. Tegelijk wensen we de weekendtoeristen en levensgenieters te verwennen met een oase van gezelligheid.

SWOT-analyse

STRENGTHS	WEAKNESSES
Opvoeding in een kro (Pieter).	Te veel gefocust op keuken (Pieter).
Ervaring in organisatie restaurant (Pieter).	Geen managementervaring (Pieter).
Opleiding en grondige kennis in keuken (Pieter).	Komt uit beschermde gezinssituatie (Charlotte).
Enthusiasme en creativiteit (Pieter).	Behoudsgezind (Charlotte).
Ervaring met financiën (studie en werk) (Charlotte).	Houdt wel graag tijd voor zichzelf en gezin (Charlotte).
Leiderscapaciteiten (tennisclub) (Charlotte).	
Wil een onderbouwd dossier (Charlotte).	
Tweetalig (Charlotte).	
OPPORTUNITIES	THREATS
Steun en mogelijke financiële hulp thuisfront (Pieter).	Tegenwerking van de familie van Charlotte (Pieter).
Vader met grote relatiekring in het bedrijfs- en politieke leven (Charlotte).	Inkomensonzekerheid (Pieter).
	Tegenkanting van thuis (Charlotte).

INHOUD FASE 2

RESTAURANT HET GOUDEN LEPELTJE: HET MARKTONDERZOEK	25
WAT JE MOET WETEN	33
OPDRACHTEN	35
BUSINESSPLAN/ONDERNEMINGSPLAN	38
RESTAURANT HET GOUDEN LEPELTJE: DE OMZETPROGNOSE	40
WAT JE MOET WETEN	53
OPDRACHTEN	55
BUSINESSPLAN/ONDERNEMINGSPLAN	56
RESTAURANT HET GOUDEN LEPELTJE: DE MARKETINGINSTRUMENTEN	61
WAT JE MOET WETEN	81
I DE MARKETINGINSTRUMENTEN = DE ZES P'S	81
II DE MARKETINGMIX	82
1. PLAATS	82
2. PRODUCT	83
3. PRIJS	85
A) DE KOSTENGEORIËNTEERDE PRIJSVORMING	85
B) VRAAGGEORIËNTEERDE PRIJSVORMING	87
C) CONCURRENTIEGEORIËNTEERD	90
4. PROMOTIE	92
5. PERSONEEL	94
A) PERSONEEL ALS MARKETINGINSTRUMENT	94
B) HET ORGANIGRAM	95
C) HET UURROOSTER	96
D) ENKELE KERNPUNTEN UIT DE SOCIALE WETGEVING	97
6. PRESENTATIE	98
A) EXTERIEUR	98
B) INTERIEUR	98
OPDRACHTEN	101
BUSINESSPLAN/ONDERNEMINGSPLAN	111

Pieter en Charlotte gaan aan het werk en komen tot volgend resultaat:

A DE PUNT

POTENTIELE DOELGROEP DE PUNT:

- Aantal bedrijven: $47 + 29 = 76$ bedrijven
- Aantal medewerkers: $1152 + 832 = 1984$

PROGNOSE AANTAL KLANTEN BEDRIJVEN:

- Na de diverse contacten op het veld durven we aannemen dat van de 76 bedrijven zeker de helft geïnteresseerd is in ons restaurant omdat ze op basis van een zekere regelmaat buitenshuis eten met relaties. Dit betekent concreet dat we voor onze prognose 38 potentiële bedrijven incalculeren. Deze bedrijven verdelen we fiftyfifty in 2 categorieën:

> **categorie 1** De heavy users

- De categorie met het profiel van Rita:
 - Een tafel van 3/per week.
 - Een tafel van 12/per maand of 3 per week.
 - Een tafel van 9/per week.
 - Uitgerekend per dag is dat: 15 per week of een gemiddelde van een drietal personen per dag (5 werkdagen per week).
- De categorie met het profiel van Luc:
 - Een tafel van 3, driemaal per week = 9 per week.
 - Een tafel van 3, achtmaal per maand = 24 per maand of 6 per week.
 - Uitgerekend per dag is dat: 15 per week of eveneens een gemiddelde van een drietal personen per dag.
- We rekenen voor de heavy users **3 personen per dag**

> **categorie 2** De "regelmatige bezoeker" catalogeren we met een bezetting van 10 per week of gemiddeld **2 personen per dag**

Totale prognose uit de bedrijven:

- 19 (de helft van 38 bedrijven) is heavy user $\times 3 = 57$ personen per dag.
- 19 is "regelmatige bezoeker" $\times 2 = 38$ personen per dag.
- Totale prognose vanuit De Punt: $57 + 38 = 95$ per dag **verdeeld over de middag en de avond.**

PROGNOSE PERSONEEL BEDRIJVEN:

- We rekenen op 1% van het totale personeelsbezetting per dag = 1,98 of **2 personen per dag.**

TOTALE PROGNOSE DE PUNT:

- $95 + 2 = 97$ couverts per dag.



WAT JE MOET WETEN

In **stap 2 "de hoe-fase"** ga je kijken hoe je je doelstellingen denkt te kunnen realiseren:

- Hoe wil ik mijn doelgroep bereiken?
- Hoe wil ik mijn horecazaak uitbaten en uitbouwen?

Hot marktonderzoek

- Voordat je een nieuwe horecazaak gaat starten, doe je een marktonderzoek.
- Meestal kan je als horecaondernemer geen duizenden euro's spenderen aan een gespecialiseerd bedrijf om je marktonderzoek te laten uitvoeren. Je zal het dus zelf moeten doen. Hierbij kan je gebruikmaken van:
 - > **Bureauonderzoek (desk research):** bij desk research of bureauonderzoek ga je als het ware van achter je bureau **bestaande** gegevens verzamelen, bestuderen en bewerken. Startende horecaondernemers maken meestal gebruik van **externe bronnen**. Dit zijn informatiebronnen die buiten het bedrijf zijn te vinden.
 - > **Veldonderzoek (field research):** bij field research of veldonderzoek ga je zelf op onderzoek uit. Je verzamelt zelf **nieuwe** gegevens bij de groep mensen om wie het gaat en op de locatie waar jij je wil vestigen.

Om het marktonderzoek in goede banen te laten verlopen moet je de horecamarkt langs beide zijden onderzoeken, met name:

- De **vraagzijde** van de horecamarkt zijn de bezoekers van de horeca.
 - > Algemeen bedoelen we hiermee **alle consumenten** die gebruikmaken van de diensten en producten van horecabedrijven.
 - > Meer specifiek bedoelen we **jouw doelgroep(en)** tot wie jij je richt met je horecazaak.
- De **aanbodzijde** van de horecamarkt zijn alle aanbieders of bedrijven van de horeca.
 - > Algemeen bedoelen we hiermee **de gehele horecasector** of alle cafés, restaurants, eetcafés, brasseries, tavernes, hotels, enz.
 - > Meer specifiek bedoelen we **jouw concurrenten** of alle andere spelers die zich op dezelfde markt richten waarop jij wil gaan opereren.

Het marktonderzoek wordt gebruikt om:

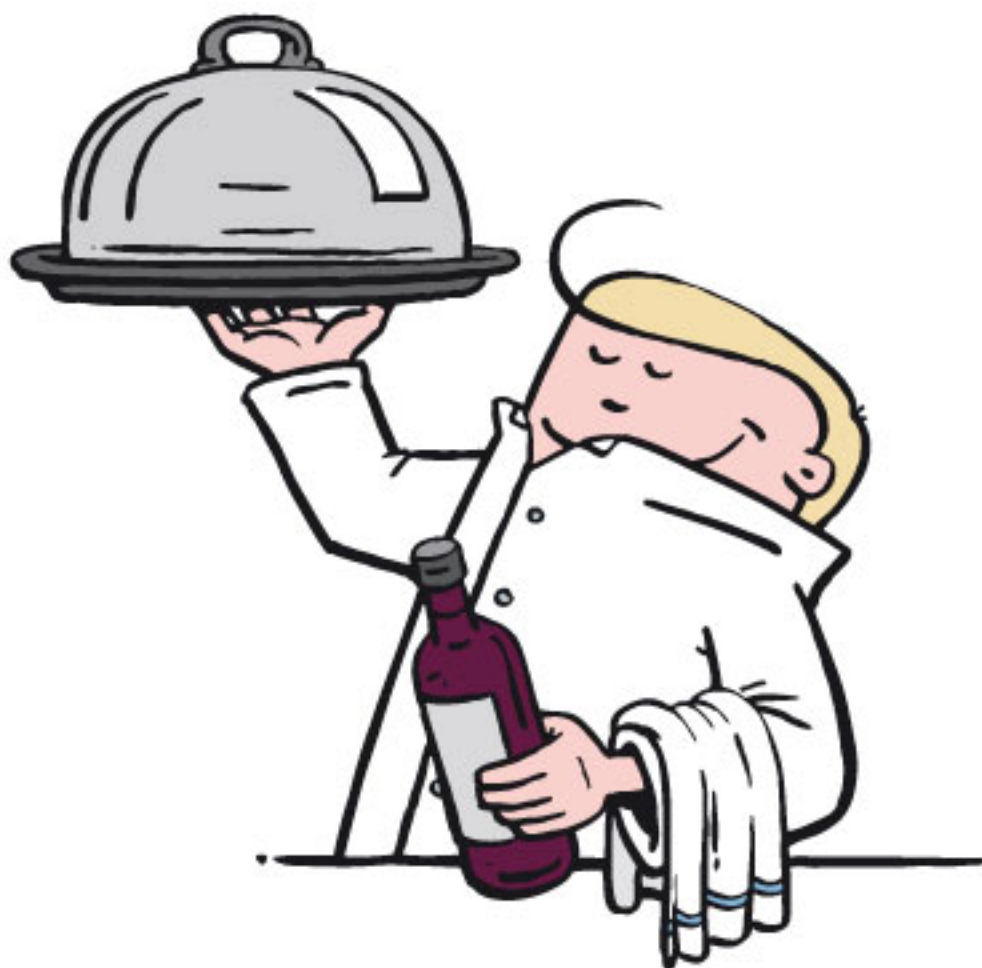
- de omzet te schatten (**omzetprognose**);
- de kansen en bedreigingen te ontdekken (**vestigingsplaatsonderzoek**);
- de concurrenten te analyseren (**concurrentieanalyse**);
- de trends en evoluties te herkennen (**tendrapport**).

Product

"Onze tweede P hebben we tijdens onze vorige gesprekken reeds uitvoerig besproken", opent Annelies de debatten. "Onder product verstaan we de goederen en diensten die we gaan aanbieden. Je zou een product kunnen aanbieden in 2 elementen. Enerzijds het tastbare product, met name het eten en drinken dat we gaan serveren. Anderzijds het niet-tastbare product, zeg maar de sfeer. Als we de laatste P van presentatie bespreken, komen we op dit sfeerelement uitgebreid terug."

"Inderdaad", beaamt Charlotte. "Toen we onze **U**nique **S**elling **P**ropositions hebben bepaald, deden we een duidelijke omschrijving van de 2 elementen. Het tastbare product is een beperkte menukaart, dagvers en herkenbaar maar toch met een persoonlijke toets van Pieter, aangevuld met een beperkte wijnkaart tegen betaalbare prijzen. Het niet-tastbare product hebben we omschreven als gezellig maar toch klassevol met vrolijke niet storende achtergrondmuziek in een comfortabel klassevol interieur. Voor de weekends dachten we aan een verwarmd terras."

"Voor de wijn heb ik reeds contact opgenomen met wijnhandel De Lekkere Druif. Die beschikt over een ruim assortiment Europese en ook niet-Europese wijnen. Zoals ik had gedacht, zijn ze bereid ons de wijnen aan te leveren in depot tegen interessante prijzen. Op basis van onze wijnkaart levert De Lekkere Druif ons van elke referentie een aantal flessen die we slechts betalen wanneer ze worden opgedronken. Wekelijks vult hij aan. Dit systeem laat toe dat we niet moeten investeren in dure voorraden. Tegelijk kunnen we de wijnkaart steeds aanpassen aan de vraag van onze klanten. In ruil



D) ENKELE KERNPUNTEN UIT DE SOCIALE WETGEVING

Arbeidsduur

In de horeca is de wekelijkse arbeidsduur vastgelegd op 38 uren.

De maximale arbeidsduur per dag bedraagt:

- 9 uur als er naast de zondag nog een extra halve of hele rustdag voorzien is.
- 10 uur als de werknemer meer dan 14 uur afwezig is van huis vanwege de grote afstand.

De arbeidsduur kan nooit de 50 uren per week overschrijden. Gepresteerde overuren dienen steeds gecompenseerd te worden op een ander tijdstip.

Lonen en vergoedingen

De lonen in de horecasector zijn gekoppeld aan de functie die de medewerker invult. Alle functies zijn opgenomen in de functieclassificatie (zie www.guidea.be).

Naast het loon bestaan er volgende premies en vergoedingen:

- Vergoeding voor werkuniform, indien de werkgever geen werkuniform ter beschikking stelt.
- Premie voor zondagwerk.
- Premie voor feestdagen.
- Toeslag voor nachtarbeid.
- Vervoerskosten woon-werkverkeer.

Tewerkstelling tijdens piekmomenten

Om de vele piekmomenten in de horecasector op te vangen bestaan twee specifieke tewerkstellingsmogelijkheden.

- Arbeidsovereenkomst voor extra's

Dit zijn werknemers die in een horecabedrijf tewerkgesteld worden gedurende maximum 2 opeenvolgende werkdagen met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd of voor een duidelijk omschreven werk bij een bepaalde werkgever, dit om het hoofd te bieden aan een buitengewone werkvermeerdering of voor de uitvoering van een uitzonderlijk werk (huwelijk, banket, receptie...).

- Seizoenarbeiders

Seizoenarbeid is een specifieke tewerkstellingsregeling die in het leven is geroepen om op een flexibele manier werknemers in te schakelen gedurende het toeristische seizoen. Het is mogelijk iemand tewerk te stellen als seizoenarbeider gedurende ten minste twee maanden tussen 1 mei en 30 september. Voor de registratie van deze dagen krijgt de seizoenarbeider een gelegenheidsformulier ter beschikking dat dagelijks wordt ingevuld door de gebruiker. Een werknemer kan per kalenderjaar slechts één enkel gelegenheidsformulier ontvangen.

Er zijn enkele voorwaarden om als seizoenarbeider te kunnen werken:

- Gedurende het kalenderjaar nog geen 65 dagen gewerkt hebben in de sectoren landbouw, tuinbouw én horeca.
- Gedurende de 2 kwartalen voorafgaand aan de tewerkstelling niet als reguliere werknemer gewerkt hebben met een vast of tijdelijk contract in de sector land- en tuinbouw.

VOORGERECHT	VERKOOPPRIJS (INCL. BTW)	INKOOPPRIJS (EXCL. BTW)	AANTAL VERKOCHT
Rubanne de saumon	15,00	8,05	335
Eventail d'avocat cocktail	16,50	5,05	96
Terrine de lièvre	17,00	9,62	135
Feuilleté de chavignol aux noix	16,25	5,30	122
Multicolore de volaille	18,75	5,35	98
Dagsuggestie	15,00	4,62	462

De graden* van vers product, halffabricaat en convenience

	VERS PRODUCT		HALF-FABRICAAT	CONVENIENCE		
	Graad 0	Graad 1	Graad 2	Graad 3	Graad 4	Graad 5
	Rauw/brut product	Gekuist brut product	Panklaar product	Kant-en-klaar product	Serveerklar product	Tafelklar product
Vlees	Ongeplumde kip	Geplumd en schoongemaakte kip	In stukken verdeeld	Gebakken of gekookt Bv. vol-au-vent	Met garnituur	Kip met saus, aardappelen & groenten
Vis	Ongekuiste zalm	Schoongemaakt & gefileerd	In stukken verdeeld	Gebakken, gepocheerd, gerookt	Met garnituur	Met saus, aardappelen & groenten
Groenten	Ongekuiste groente-mengeling	Schoongemaakt	Voorgesneden	Gebakken of gestoofd	Bereide salades in mayonaise of vinaigrette	Met vlees, vis, saus & aardappelen
Aard-appelen	Verse aardappelen	Aardappelen geschild & gewassen	Aardappelen gesneden	Aardappelen geblancheerd	Aardappelen, frieten voorgebakken	Frieten gekoeld verpakt in atmosferische verpakking
Vruchten	Verse olijven	Olijf met pit niet ontbitterd gezouten en gefermenteerd	Ontpitte olijf ontbitterd gezouten gefermenteerd	Olijf, ontpit niet gekruid	Olijf, gekruid met specerijen	Olijf met garnituur (ansjovis, fetakaas, ...)

In functie van de vereisten van je klant en jezelf (de service die je wenst te bieden) probeer je vooraf te bepalen in welke vorm je de producten en ingrediënten wenst in te kopen. Dit bepaalt mee welke taken je wenst uit te besteden en welke taken binnen de horecazaak worden uitgevoerd.

Over het algemeen geldt: hoe hoger de graad van convenience, hoe hoger de inkoopkost en hoe lager de personeelskost.

* Syllabus: "Trendability, een noodzaak, aanpakbeleid en voorradenbeheer in de keuken", vision@foodconsultancy, i.o.x. HorecaVoorraad Vlaanderen, p. 16.

INHOUD FASE 3

RESTAURANT HET GOUDEN LEPELTJE	119
WAT JE MOET WETEN	139
I. DE OMZETBEREKENING	139
1. OP BASIS VAN HET AANTAL BEZOEKERS EN DE GEMIDDELDE BESTEDING	139
2. OP BASIS VAN DE STOELBEZETTING OF DE BEDBEZETTING	139
II. DE KOSTENBEREKENING	140
1. KOSTENSOORTEN IN DE HORECA:	140
A) INKOPEN/AANKOPEN	140
B) VOORRAADWIJZIGINGEN	141
C) PERSONEELSKOSTEN EN ONDERNEMERSLOON	141
D) ALGEMENE KOSTEN	142
E) HUISVESTINGSKOSTEN	143
F) PROMOTIEKOSTEN	143
G) KAPITAALLASTEN	143
2. VARIABELE EN CONSTANTE (OF VASTE) KOSTEN	144
III. HET BREAK-EVENPOINT EN DE BRUTOWINST	146
1. HET BREAK-EVENPOINT	146
2. DE BRUTOWINST	146
IV. HET FINANCIËEL PLAN	146
1. HET EXPLOITATIEPLAN	146
2. HET LIQUIDITEITSPLAN	149
V. HET INVESTERINGSPLAN	149
VI. DE RUBRIEKEN VAN DE BALANS	151
1. DE ACTIEFZIJD	152
2. DE PASSIEFZIJD	152
3. SCHEMATISCHE VOORSTELLING	153
VII. TOELICHTING PER POST	154
1. VASTE ACTIVA	154
A) GROND	154
B) GEBOUWEN	154
C) VERBOUWINGEN, VOORZIENINGEN, INSTALLATIES	154
D) GOODWILL	154
E) HUURWAARBORG EN ANDERE WAARBORGSOMMEN	155
F) INRICHTING, INVENTARIS VERKOOPRUIMTE, KEUKENINVENTARIS	155
G) VERVOERMIDDEL	155
2. VLOTTENDE ACTIVA	155
A) VOORRAAD	155
B) KAS & BANK	155
3. OPENINGS- EN AANLOOPKOSTEN	156
VIII. AANVULLENDE OPMERKINGEN	157
1. DE BTW	157
2. BRUIKLEEN	158
3. ONVOORZIEN	158
IX. HET FINANCIËRINGSPLAN	158
OPDRACHTEN	161
BUSINESSPLAN/ONDERNEMINGSPLAN	173

Het Gouden LepeltjeBalans in €

	<u>Fin. Plan Oprichting</u>	<u>Fin. Plan Eind Jaar 1</u>	<u>Fin. Plan Eind Jaar 2</u>
Activa = Aanwending der Middelen			
Vaste Activa	210.300	188.490	166.680
Immateriële Vaste Activa	0	0	0
Materiële Vaste Activa	210.300	188.490	166.680
Terreinen en gebouwen	0	0	0
Installaties, machines & uitrusting	210.300	188.490	166.680
Meubilair en rollend materieel	0	0	0
Leasing en soortgelijke rechten	0	0	0
Overige vaste activa	0	0	0
Financiële Vaste Activa	0	0	0
Viottende Activa	14.700	72.153	144.499
Vorderingen op meer dan één jaar	0	0	0
Vorraden	10.000	10.000	10.000
Vorderingen op ten hoogste één jaar	0	0	0
<i>Handelsvorderingen</i>	0	0	0
<i>Overige vorderingen</i>	0	0	0
Liquide middelen & Geldbeleggingen	4.700	62.153	134.499
Overlopende rekeningen	0	0	0
Totaal der Activa (Aanwendingen)	225.000	260.643	311.179

Passiva = Bron/Herkomst der Middelen

Eigen Vermogen	75.000	122.360	185.260
Volstort Kapitaal	75.000	75.000	75.000
Reserves	0	2.368	5.513
Overgedragen winst / (verlies)	0	44.992	104.747
Kapitaalsubsidies	0	0	0
Voorzeningen en uitgestelde belastingen	0	0	0
Schulden op meer dan één jaar	138.284	125.920	112.895
Financiële Schulden op meer dan één jaar	138.284	125.920	112.895
Overige Schulden	0	0	0
Schulden op ten hoogste één jaar	11.716	12.364	13.025
Schuld > 1 jaar vervallend binnen het jaar	11.716	12.364	13.025
Financiële schulden	0	0	0
Handelsschulden	0	0	0
Schuld m.b.t. belasting, bezoldigingen & soc. ia:	0	0	0
Overige Schulden	0	0	0
Overlopende rekeningen	0	0	0
Totaal der Passiva (Bronnen)	225.000	260.643	311.179

III. HET BREAK-EVENPOINT EN DE BRUTOWINST

1. Het break-evenpoint

- De kosten kunnen met een redelijke kans juist ingeschat worden. Het voorspellen van omzetten is moeilijker. Het gaat er om te voorspellen hoeveel gasten er zullen komen en hoeveel ze zullen besteden.
- In plaats van een voorspelling te doen, kan de horecaondernemer vaststellen hoeveel omzet hij nodig heeft om in ieder geval alle kosten te dekken. Die omzet noemen we "break-evenpoint".

Het break-evenpoint =

de omzet waarbij de onderneming geen winst heeft gemaakt, maar ook geen verlies heeft geleden.

Welke omzet moet de onderneming hebben opdat alle kosten gedekt zijn?

- Bij de berekening van het break-evenpoint komen we een nieuw begrip tegen, met name "de contributiemarge constante kosten" of de "dekkingsbijdrage".
- De contributiemarge constante kosten is het bedrag dat overblijft of nodig is om alle constante kosten te dekken. Ze kan eventueel ook voor een extra ondernemingswinst worden gebruikt. Bij een break-evenpointberekening is er dan geen winst.
- Zoals al eerder gemeld kan deze methode ook gebruikt worden om na te gaan of de berekende omzet vanuit het marktonderzoek voldoende is om een rendabele zaak op te starten. Als de berekende omzet vanuit het marktonderzoek lager (of slechts een beetje groter) is dan de break-evenomzet, is de kans reëel dat de toekomstige zaak te weinig zal opleveren om (financieel) levensvatbaar te zijn.

2. De brutowinst

Netto omzet van een product = de verkoopprijs of kaartprijs – btw

Dit geeft de verkoopprijs exclusief btw (= netto-omzet)

Onze volgende stap is van de verkoopprijs exclusief btw de inkoop af te trekken.

Brutowinst = netto-omzet – inkoop

Het is gebruikelijk dat de horecaondernemer de brutowinst controleert. Hij weet dat de hoogte van de brutowinst in ieder geval iets over de inkoop zegt.

IV. HET FINANCIËEL PLAN

1. Het exploitatieplan

- Het exploitatieplan is een (financiële) foto van de zaak die vertelt of er al dan niet winst gemaakt wordt.
 - ▷ Geeft een overzicht van de te verwachten omzetten en kosten voor de komende perioden.

OPDRACHTEN

- 1 Bereken aan de hand van de gegevens uit onderstaande tabel de omzet op jaarbasis van deze willekeurige weekdag voor de heer De Greef (zie voorbeeld).

Weekdag: 1 weekdag hoogseizoen										Aantal hoogseizoensdagen per jaar: 42															
uren	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
aantal											15	180	100				165								100
euro											3,0	12,0	8,00				21,00								13,00
% food											10	80	50				70								25
% beverage											90	20	50				30								75

- 2 Het marktonderzoek van restaurant De Vette Os levert volgende informatie op:
- Geschatte gemiddelde besteding per gast = 14 euro.
 - Geschatte gemiddelde stoelbezetting in het 1ste jaar = 60%.
 - Aantal dagen open per week = 5.
 - Aantal weken open per jaar = 50.
 - Aantal stoelen = 80.
 - Aantal shiften per dag = 2 (1 shift 's middags en 1 shift 's avonds).

Bereken de geraamde omzet van restaurant De Vette Os voor het eerste jaar.

Op het einde van het eerste jaar blijkt dat er gemiddeld 300 gasten per week restaurant De Vette Os hebben bezocht.

Wat was de omzet in het eerste jaar (de gemiddelde besteding per gast = 14 euro)?

Wat was de stoelbezetting in procenten voor eerste jaar in restaurant De Vette Os?

Als we willen dat de omzet in jaar 2 groeit tot 300 000 euro, met hoeveel procent moet de stoelbezetting dan stijgen (de besteding per gast blijft 14 euro)?

- 3 Hotel Central telt 15 bedden verdeeld over 10 kamers. Er hebben vorig jaar 2.560 gasten het hotel bezocht. Het hotel was 260 dagen geopend.
Wat was de bezettingsgraad (bedbezetting) vorig jaar?
- 4 Ronald van feestzaal La Palma in Beringen is van plan een professionele oven aan te schaffen. Zijn oog valt op een oven met een aanschafwaarde van 5.445 euro exclusief 21% btw. De leverancier gaat er vanuit dat de oven na drie jaar nog 1.360 euro (= restwaarde) waard is.
Bepaal de jaarlijkse afschrijvingskost en bepaal het afschrijvingspercentage van de aanschafwaarde.

RESTAURANT HET GOUDEN LEPELTJE



HET RELAAS VAN KRIS DE PANNEMAN

Kris De Panneman is naast bedrijfseconoom een man met veel ervaring in de horeca. Hij heeft samen met Annelies gestudeerd en is graag bereid een volledige dag uit te trekken voor Pieter en Charlotte. Hij is erg onder de indruk van het reeds geleverde werk voor Het Gouden Lepeltje.

"Je hebt nu je ondernemingsplan volledig afgerond", gaat hij van start.

- "Je weet nu heel duidelijk wie je bent, wat je kan en wat je wilt. (stap 1: de ik-fase)
- Je weet ook glashelder hoe, voor wie je het doet en of je project nog overeenstemt met wat je zelf wilt. (stap 2: de hoe-fase)
- Je weet ten slotte ook hoeveel je project precies gaat kosten, hoeveel het je gaat opbrengen en of dit nog overeenstemt met je verwachtingen. (stap 3: de go-fase)



2. Menu-engineering

Met dit krachtig rekenblad kan je bepalen welke gerechten het best beantwoorden aan de wensen van de gast én aan de bedrijfswinst (zie hoofdstuk brutowinst).

3. Calculator bereidingsverlies

CALCULATOR BEREIDINGSVERLIES						
Bv. ribstuk	Aangekocht gewicht:	7	kg			
	Kostprijs per Kg:	12,00		Totale kost	84,00	
Part	Gewicht	% van totaal gewicht	Kostprijs per kg	Verkoop-prijs per kg	Totale waarde	Kost Factor*
Aangekocht gewicht	7	100,0%	12,00			
- Verkoopbaar gewicht	5,4	77,1%	15,56	54,00	291,60	3,47
= Verlies	1,6	22,9%				
Aantal verkoopbare porties:	11	Totale kost van het item gedeeld door het aantal verkoopbare porties				
Kostprijs per portie:	7,64					

*Kost factor is de verkoopprijs/ kost

4. Calculator convenience

Met dit berekeningsschema kan je nagaan wat het beste is: zelf maken of kopen.

Ingrediëntenkost per portie	
Convenience	7,50 euro
Zelf bereiden	0,63 euro
Bereidingstijd per portie	
Convenience	15 min
Zelf bereiden	30 min
Loonkosten per uur euro	
Convenience	15,00 euro
Zelf bereiden	25,00 euro
Loonkosten per portie	
Convenience	3,75 euro
Zelf bereiden	12,50 euro
Keukenkosten	5%
Kosten per portie	
Convenience	11,63 euro
Zelf bereiden	13,16 euro

EPILOOG



Een mooie zomeravond om 23.30u.

De laatste gasten zijn vertrokken omstreeks 22u en ook het Gouden Lepeltjesteam heeft opgeruimd en afgewassen. Het volledige team heeft nog samen een glas gedronken en gezellig nagekaart over de voorbije dag. Over de protserige zakenman, die onterecht een fles afkeurde (die ze trouwens 's avonds samen uitdronken), over de man van middelbare leeftijd die een veel jongere vrouw probeerde te imponeren, over Rita Peper, die zonder enige twijfel hun beste klant maar ook vriend was geworden en die met een vijftal klanten was komen dineren, over het tafeltje jongeren die hun liefde voor de wijn tentoon hadden gespreid en een ware degustatie hadden gedaan van alle flessen uit het wijnserversysteem (en Charlotte hadden gecompimenteerd met de keuze), enz. Nu is ook Cois, de afwasser, als laatste vertrokken en blijven Charlotte en Pieter als laatste achter.

"Volgens mij is vorige week de inspecteur van Michelin langs geweest", zegt Pieter.

"Stel maar niet te hoge verwachtingen", waarschuwt Charlotte.

"En toch had ik er een goed gevoel bij. We kunnen niet meer doen dan ons best en wachten tot november voor de verschijning van de nieuwe rode bijbel."

"Belangrijker was het resultaat dat Annelies ons is komen voorstellen. We hebben het absoluut niet slecht gedaan, al lagen onze cijfers lager dan het gebudgetteerde riante resultaat. Hier en daar waren er wel wat verschillen. Zo heeft het slechte weer toch wel wat omzet gekost tijdens de voorbije zomermaanden. De besteding van onze lunches en diners lag dan weer in het verlengde van wat we ingeschat hadden. Ook onze wijnen per glas hebben het prima gedaan. En dat alles binnen ons kostenpatroon. De kosten van het onderhoud van de machines en toch ook wel de vervanging van materialen waren dan weer te laag ingeschat. Maar met een resultaat na belasting na één jaar van 30 000 euro mogen we terecht erg tevreden zijn. De toegevoegde waarde en het succes van het lekker