

BEDRIJFSMATIGE ASPECTEN BIJ HET OPZETTEN VAN EEN MULTIFUNCTIONEEL CENTRUM, IN HET BIJZONDER HET GRAND CAFÉ-GEDEELTE¹

Utrecht, november 2006

Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg

Linda Sanders

Het Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg heeft de afgelopen jaren al diverse publicaties gemaakt over het opzetten, beheren en/of exploiteren van een multifunctionele accommodatie. In de reacties die gemaakt zijn naar aanleiding van het laatste rapport (Financieringsmogelijkheden AWBZ voor een multifunctioneel centrum) wordt vooral de ondernemingskant belicht. Zo hebben wij kennis kunnen nemen van het businessplan Le Salut voor woonzorgcomplex Mauritsstaete in Geertruidenberg en van bedrijfsmatige opmerkingen van CS-twee BV (een organisatie die slecht renderende grand café's weer op de rit zet).

Onderstaand tips en opmerkingen die wij als Kenniscentrum gedestilleerd hebben uit deze reacties. Daarbij moet de lezer wel in gedachten houden dat deze aandachtspunten vooral vanuit de bedrijfseconomische invalshoek zijn aangereikt, en MFC's wel horeca-achtige trekjes hebben maar niet te vergelijken zijn met volledig commerciële horeca. Zo zijn genoemde bedragen overgenomen vanuit de aangereikte ervaringsgegevens, maar zullen deze in de praktijk van een MFC niet altijd onverkort overgenomen kunnen worden.

- Bedenk dat bouwkosten veelal maar 20% uitmaken van de exploitatiekosten.
- Een marktverkenning is bittere noodzaak. Als een grand café onderdeel uitmaakt van een woonzorgcomplex kan, met de juiste ambiance, een deel van de bewoners vaste klant worden. Denk dan ook aan familieleden en zorgpersoneel.
- Houd ook rekening met de bereikbaarheid van het complex en de situering van het grand café in het geheel. Hoe is het terras gelegen, hoe is de inrij, oogt het als laagdrempelig en toegankelijk voor wijkbewoners?
- Marketing en PR is dan ook een must. Marketingtechnisch is de doelgroep tussen de 55 plus en 90 jaar lastig te benaderen. Voor een project als deze kan men gerust een budget van tussen de €20.000 en €30.000 euro uittrekken voor marketing en PR, naast een communicatiebudget. Er zijn dus nogal wat belemmeringen, echter er zijn ook kansen om dit soort projecten te ontwikkelen maar dit vraagt een gedegen marketinganalyse en het stug volhouden van de marketingstrategie met een terugkerend karakter.
- Daar staat weer tegenover dat al te duidelijk reclame maken, veelal niet kan en mag, omdat een dergelijk centrum dan in rechtstreekse concurrentie treedt met horeca-bedrijven. De gemeente heeft vaak regels opgesteld waaraan sportkantines en andere semi-commerciële accommodaties moeten voldoen. Verken in ieder geval welke mogelijke concurrentie in de directe omgeving zit en bekijk welke afspraken te maken zijn.
- Onderschat de kosten van inventaris niet. Een gemiddelde horeca-inventaris met daaraan gekoppeld de uitstraling en ambiance, ligt gemiddeld tussen de €500.000 en €1.000.000, afhankelijk van de stijl en sfeer. Te denken valt aan keukeninrichting, counters en bar, tafels, stoelen en een lounge hoek, terrassen en aanverwante artikelen zoals asbakken, parasols en dergelijke.
- Houdt ook terdege rekening met energiekosten, zeker bij de huidige (stijgende) tarieven. Reken energiekosten ook door in de kostprijzen van de producten, zodat stijgende kosten ook op die manier worden doorvertaald.

¹ Opmerkingen naar aanleiding van het rapport Financieringsmogelijkheden AWBZ voor een multifunctioneel centrum van Els Overkamp, HHM in opdracht van Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg (september 2006).

- Voor een echte doorrekening naar verschillende producten en om inzicht te krijgen/houden in interessante producten, tijdstippen of doelgroepen is het gewenst ook personeelskosten te koppelen aan stoel-tafel bezetting, omzet per uur en inzicht in bezettingsgraad e.d. Dan kan ook bijgestuurd worden op personeel.
- Een gemiddelde kok, die ook à la carte moet kunnen bereiden, zal tussen de € 25,00 en € 35,00 per uur gaan kosten. Hierin zijn meegenomen de sociale lasten, vervanging bij ziekte (men kan de keuken niet zomaar sluiten) enzovoorts. Tevens moet worden aangegeven dat het niet mee zal vallen een kok te vinden voor 4 uur per dag. Menig organisatie heeft dit in het verleden geprobeerd, in 80% van de gevallen zal dit niet lukken.
- Vrijwilligers kosten ook geld, men zal ze dienen te instrueren, opleiden en coachen en begeleiden. Gesubsidieerde banen is lastig op dit moment. Een horecagelegenheid kan niet volstaan met een keer per week schoonmaak door een professionele kracht (te denken valt aan wc's, stoffen, ramen wassen enzovoorts). Over het algemeen heeft dit een terugkerend karakter, naast de factor dat bepaalde technische werkzaamheden en werkzaamheden boven bepaalde hoogtes, door eigen medewerkers niet uitgevoerd mogen worden. Hier zijn dan vaak ook extra kosten mee verbonden (denk aan ramen wassen, afzuigsystemen, diepte reiniging enzovoorts).
- Ook de gemiddelde horeca-ondernemer verdient weinig of niets aan de verkoop van maaltijden. Menig horecaondernemer dient het te hebben van drankjes als koffie, thee, limonade en partijen, thema's en impulsaankopen (denk aan ijsjes). De stelregel 20/80 is hier dan ook op van toepassing, 20% van de producten maakt de omzet over het geheel. Dus ook de winst!
- Denk behalve aan de voor de hand liggende kosten ook aan overheadkosten, opstartkosten, administratieve en accountantskosten, waskosten, afvalverwerking, Bumarechten, dervingsverliezen en niet te vergeten, herinvesterings- en lange termijnplannen (tapinstallatie, website, extra audiovisuele apparatuur in huur of koop).
- Als er meerdere organisaties of organisatie-onderdelen actief zijn, probeer de verbinding te maken. Bijv. door maaltijden te koppelen aan activiteiten en door de activiteitenbegeleiding mede verantwoordelijk te maken voor de exploitatie van het grand café. Bedenk ook handige koppelingen met bijv. geregeld vervoer.
- Door medewerkers mede-eigenaar van het complex of grand café te maken, zal hun inzet maximaal zijn.
- Maak daarbij de juridische constructie zodanig dat medewerkers niet meer risico lopen dan de omvang van hun investering (via een BV).
- Overweeg of een horecaverunning nodig is en of wellicht een horecaverunning die al is afgegeven aan een van de partners, op het complex van toepassing kan worden verklaard.
- Als een dergelijke onderneming wordt gestart vanuit bestaande, niet-horecageoriënteerde organisaties (bijv. vanuit de zorg), formuleer dan scherp de functie-eisen en selecteer daar het personeel op. Houd dan ook rekening met weerstanden tegen een dergelijke verandering.
- De coördinator van een grand café moet in staat zijn het centrum te managen, personeel aan te sturen, de PR te doen en dergelijke. Dat vraagt een duizendpoot. Een helder businessplan helpt in de keuze welke van de gevraagde competenties de doorslag geeft.