

# Hotell- og serveringnæringens lønnsomhetsbilde

Hotell- og restaurantgjester er denne næringens eneste naturlige tilgang på kontanter, noe som både er nødvendig for den løpende drift, men også for å akkumulere verdier for å trygge en robust økonomi ved skiftende endringer i markedets tilbud- og etterspørselsbilde. Vi har hatt anledning til å arbeide med noen enkeltbedrifter der gjesteopplevelser og tilfredshet er å betrakte som del av en strategi for gjestenes tilfredshet, og derved sikre seg gjenkjøp. Dette har vært avgjørende for disse bedriftenes suksess, gjesteloyalitet og gjenkjøp på tross av andre svingninger i markedet.

**HRR** - Rolf Skodjereite, Eurotel Management Services (EMS)

---

Aldri har vi hatt flere hoteller og serveringssteder enn i dag. Den sterke tilveksten skjerper konkurransen og det generelle lønnsomhetsbildet svekkes. Som rådgiver har vi for to ulike påtenkte prosjekter, gitt vårt beste råd – ikke gjør det! Det var i alle fall et ærlig svar der og da og situasjonsbildet for markedet der prosjektene var lokalisert, bekrefter at det også var et god råd.

Erfaringsmessig kan et hotell på 80 – 100 rom kunne forsvare en investering på 80 til 120 mill. kroner.

Det krever imidlertid følgende situasjonsbetingede forhold:

- God markedstilgang
- Attraktivitet på produkt
- Priser som forsvare produkt sammensetningen

For serveringsnæringen gjelder like meget regelen om at varer og tjenester, dvs. produktet har den kvaliteten som gjestene ønsker å kjøpe mer av. Regelen er at vi alle har en unik førstegangsmulighet til å gjøre et varig godt inntrykk på våre gjester. Ikke bare førsteinntrykket, men selve kulturen om å tøye seg litt lengre enn konkurrentene hver gang, det er suksessbedriftene i serveringsnæringen. *Statholdergaarden* i Oslo og *Walaker Hotell* i Solvorn er eksempelbedrifter der noen av bransjens dyktigste fagfolk har virkelig gjort sine mål: «*akkumulert verdier og bygget en robust økonomi*» for sine respektive bedrifter.

## Lønnsomhet – et tosidig forhold

I de senere år har vi vært vitne til en spesialisering, der hotell-driverne i større grad også er blitt hoteleiere. Det fordi det er lønnsomt å være gårdeier forutsatt god drift. Det gir seg også utslag i at prisingen for enkelte hoteller oppnår salg/kjøpspriser fra noen 100 mill.kroner, til også å ha passert milliard-grensen. De færreste restauranter opererer i egne lokaler, noe som fører til at de tidvis har høye leiekostnader i forhold til beliggenhet, men også i forhold til konsept og type serveringssted. Denne type avveininger er viktig å ha en begrunnet oppfatning av.

Lokalisering er ett av flere forhold som påvirker lønnsomheten. Det er allmengyldig både for hoteller og serveringssteder. Likeledes markedssegmentet, dvs. målgruppen som ligger til grunn for å kunne lykkes med sitt produkt. Størrelsen har også noe å si både for hoteller og serveringssteder. Flere rom og flere sitteplasser stiller også større krav til å fylle disse. På den annen side vil som regel et større antall salgsheter, som rom/restaurantplasser, bety at faste kostnader per enhet også blir lavere. Dette er en avveining mot markedet i hvert enkelt tilfelle.

Personalkostnadene er uten tvil den største kostnaden både for hoteller og restauranter. For hoteller kan denne variere fra 38,0 til 44,0

prosent av den samlede omsetningen. Enkelt fremstilt, 0,38 – 0,44 øre per omsatt krone. Tallene fra kjedene ligger lavest, mens enkeltstående hoteller viser det motsatte - høyest. Serveringsnæringen er mer kompleks. Her er konsept og produktsammensetning så vidt forskjellig at det nesten blir umulig å oppgi noen tallstørrelse som veiledende. Tar vi allikevel for oss en frittstående restaurant som kan være typisk for det mer bevisste publikum, tar personalkostnadene fra 35,0 til 38,0 prosent av omsetningen. Dessverre forekommer også her tallstørrelser på opptil 44,0 prosent, men det er unntaksvis. På den andre skalaen kan tilsvarende kostnadstipe gå helt ned til 22,0 - 25,0 prosent for mer fast-food baserte konsepter

Imidlertid, og som følge av en sterk økning av nye hoteller og tilsvarende nye spisesteder, er det generelle lønnsomhetsbildet for både hotell- og serveringsnæringen nedadgående de siste 3 årene. Tilbudet er sannsynligvis større enn etterspørselen, noe som gir seg utslag i stagnerende eller lavere romspriser, samt mat/drikke. Flere hoteller har som følge av denne trenden enten begrenset antall salgssteder for servering, og/eller har foretatt en outsourcing av bl.a. renhold, sikkerhet og andre vedlikeholdstjenester m.m. Tilsvarende forekommer også i serveringsnæringen.

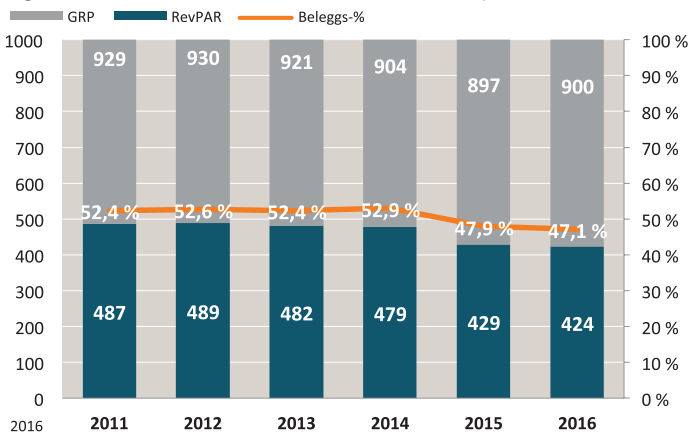
Forholdsvis er norske hotellpriser gunstigere enn i nabolandene Sverige, Danmark og Europa, mens matpriser er mer likt. Større forskjeller er det på drikke, der spesielt øl og vin er vesentlig dyrere i Norge enn i våre naboland og Europa.

Det norske lønnsnivået for bransjen er generelt høyere enn i våre naboland. Lønnsforskjellene har dels bestått av hvorvidt det er snakk om faglært kontra ufaglært arbeidskraft. Sistnevnte har øket de senere årene og gitt øket gjennomtrekk som resultat, men også krav om mer likestilling av arbeid og økt lønn. Den avsluttede streiken i mai har sendt ut et forhandlingsresultat til uravstemming. Bli det vedtatt, vil en fort kunne konstantere at resultatet tilnærmelsesvis er et 0-oppgjør når en tar hensyn til inflasjon. En kan saktens spørre seg om det var verdt en streik? Visst tåler de store kjedene og de mer robuste bedriftene tapte inntekter for en kort periode, men svært mange mindre enkeltstående bedrifter over det ganske land har ikke økonomi til å bære et tap i størrelseorden fra beskjedne 100' til 400.000 kroner. De må faktisk sette inn strakstiltak for å berge bedriften, og det kan inkludere oppsigelser. Bårdshaug Herregård i Orkdal er én av mange som vurderer dette. Hvordan skal de berge bedriften. «*hva og hvem behøves for å sikre videre drift*». Reduksjon av omkostningene til et nivå som er fornuftig i forhold til et marked i endring. Dette er viktige spørsmål å ta stilling til, dessuten er det god eierstyring og ledelsens fremste oppgave når situasjoner som dette oppstår.

## Hotell- og serveringsnæringens videre utvikling

Det grafiske bildet i Figur 1.0 viser landsgjennomsnittet f.o.m. 2011 t.o.m. 2014 i hele årstall. I tillegg vises utviklingen hittil i år mot samme periode i fjor. Den kraftige tilveksten av nye hoteller og derved flere tilgjengelige romdøgn, viser at oppnådd pris er under press. Det igjen gir redusert RevPAR, noe som brukes som målestokk for hotellenes effektivitet og inntjening. En annet mønster er at tilveksten av hotellrom nesten utelukkende har foregått i byene, mens det tilsvarende har vært nedgang i distriktene ved at hoteller nedlegges eller nyttiggjøres til annet formål. Årsakene til dette er mange, men hovedsakelig er det snakk om eldre og små bedrifter som ikke oppnår nødvendig inntjening. I tillegg har markedet endret seg over tid til at bl.a. den tidligere så viktige kurs- og konferanse- trafikken både er sterkt redusert, men også har - og fortsetter å trekke til by-nære og sentrale destinasjoner som f.eks. Gardermoen.

Figur 1.0 - Nøkkeltall for hotellene i hele landet, 2013 - 2016



2011 – 2014 er sammenlignbar ved at de gjenspeiler årstall. Tidsbildet i år og i fjor, viser jan - mar. dvs. 1. Kv. begge år.

EMS grafikk /Kilde: SSB

## Markedssituasjon nå og videre

Det er ikke uten videre helt enkelt å fremskrive de umiddelbare markedsutsiktene hverken på kort eller lengre sikt. Den senere tids oppsving for hotellene kan bl.a. tilskrives gunstig krone regnet mot andre valutaer. Følgelig har vi hatt en oppblomstring av reiseliv og turisme. Imidlertid kan kronen styrke seg som følge av en foreløpig svak økning i oljeprisene, noe som faktisk også skjer akkurat nå. Dette forbundet med økende ledighet samt liten lønnsvekst, kan synes som utsiktene til varig velstand lar vente på seg. Det har vært hevdet at lavere vekst er forbigående, men er det igjen olje og gass som skal stå for veksten, er vi like langt. Muligens har vi påbegynt en nødvendig omstilling, men jeg er skeptisk til at hotell- og serveringsnæringen har gjort det samme. Hotell- og restaurantkjedenes

ressurser, kompetanse og solide økonomi, gir flere fortrinn for å kunne oppnå slik lønnsomhet.

Derimot er der et antall mindre og mellomstore bedrifter som vil merke følgene av ytterligere konkurransevridding fra land til by. Ser en på noen av makrotallene hittil samt prognosene videre, kan en se for seg et litt vanskeligere marked enn ønskelig. Som vi nevnte i foregående artikkel, er ikke forutsigbarheten den beste for å planlegge norsk reiseliv videre. **«Mange vil være enig i at det idéelle markedet kanskje aldri dukker opp, men kanskje vi skal lære oss å bli glad i det markedet vi allerede har?»**

## Hotell- og serveringsnæringen trenger omstilling – en lederoppgave

Hotellinvestoren Arthur Buchardt uttalte en gang at løsningen var branding. Den påstanden deler jeg ikke umiddelbart, men for alle mindre og mellomstore bedrifter gjelder det å bygge sin egen merkevare gjennom egne markedsinvesteringer. Felles for de to bedriftene som er nevnt innledningsvis, er at de har bygget opp vinnerkonsepter. Gjesteopplevelser, dvs. å kunne kombinere varer, tjenester og service for sine respektive målgrupper. Disse produktene er satt sammen av ulike markedsavveininger og skapt for gjenkjøp.

Markedsposisjonering er dessverre lite brukt blant enkeltstående hotell- og serveringsbedrifter. Det begrenses ikke kun til ledelsen, for det angår også eieren (styret) og det store flertall av nøkkelmedarbeidere. **«Det handler om å gjøre alle god og derved legge til grunn en vinnerkultur»**. Eierstyring- og god ledelse er to sider av samme sak. God ledelse består bl.a. i å legge tilrette for at alle skal kunne levere ekstraordinære resultater. Erfaringsmessig skjer det best ved å finne en god balanse mellom ledelse ovenfra, nedenfra og sideveis. Kanskje det påminner litt om Jan Carlzons oppskrift på serviceledelse - kan vi gjøre hverandre god? Visst, ledelse handler om valgt strategi for sin virksomhet. Å sette mål samt vise retning er å forstå driftsorganisasjons strategi for å kunne nå målet. Det innebærer også å velge bort det som ikke er resultatskapende for bedriften. Da SAS valgte strategien «service & simplicity», innebar det at all ledelse og medarbeidere måtte forstå hvordan dette skulle omsettes i praksis og i møte med kundene.

Mye av dette er fortsatt upløyd mark hos mange mindre og mellomstore hotell- og serveringsbedrifter over det ganske land. Kjedenes vet verdien av dette og den kunnskapen betaler seg. Når det sies, vil jeg også legge til følgende. De Historiske Hotell og Spisesteder har vært pådriver i å bygge en lønnsom kultur tilpasset medlemmene. Det er allikevel en større individuell frihet for enkeltbedriftene her, enn det en ellers forbinder med kjededrift. Deres filosofi i handling er ment å gi opplevelser større enn forventningen, noe som også har resultert i markant flere gjenkjøp hos de av medlemmene som har gjort dette riktig.

## Makroøkonomiske hovedstørrelser

(prosentuell endring fra år til år)

År:	Regnskap					Prognoser		
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Realøkonomi:</b>								
BNP Fastlands-Norge	1,9	3,8	2,3	2,3	2,2	1,3	1,8	2,9
<b>Arbeidsmarked:</b>								
Sysselsatte personer	1,5	2,1	1,1	1,1	0,7	0,7	1,4	1,0
Arbeidsledighetsrate	3,3	3,2	3,5	3,5	4,4	4,6	4,4	4,3
<b>Priser og lønninger:</b>								
Årslønn	4,2	4,0	3,9	3,1	2,8	2,6	2,5	2,9
Konsumprisindeksen (KPI)	1,2	0,8	2,1	2	2,2	2,8	2,1	1,6
<b>Inntekter og renter</b>								
Husholdningenes disponible realinntekt	4,1	4,4	3,8	2,9	3,3	1,5	3,1	2,8
Realrente etter skatt	1,3	2,1	0,7	0,8	0,1	-0,9	-0,2	0,3

Kilde: SSB ∞∞∞ EMS



EMS

Rolf Skodjereite