

# #3

IDEÉR FÖR  
EKONOMISK  
ÅTERHÄMTNING  
EFTER PANDEMIN

 ENTREPRENÖRSKAPS  
FORUM

Hans Seerar Westerberg

## Utvidgning av serveringstillstånd

**- Ett förslag för att främja restaurangbranschens anpassningsförmåga och återhämtning efter pandemin\***

### Inledning

Även om vi inom några månader har passerat den mest intensiva smittspridningen av covid-19 är det mycket som talar för långvariga, för att inte säga permanenta, beteendeförändringar i vad och hur mycket vi konsumerar. Mindre kommer under en tid konsumeras generellt, många kommer beställa hem varor istället för att köpa i butik och fler kommer köpa hem mat i stället för att sitta vid en bordsservering. För restauranger är den lägre försäljningen särskilt problematisk med tanke på de allmänt låga nettomarginalerna och många konkurser är att vänta. Effekten kommer därtill spridas till olika leverantörer, grossister och alkoholproducenter som är fokuserade mot restauranger. För de krögare som lyckas hålla sig flytande kommer situationen vara fortsatt svår givet de statliga begränsningarna för folksamlingar samt om benägenheten att äta på restaurang även i fortsättningen blir lägre.

En stor andel av alla som arbetar inom restaurangbranschen är unga, och forskning har visat att många, relativt andra branscher, är utlandsfödda och rekryteras från arbetslöshet (Daunfeldt, Johansson och Seerar Westerberg, 2019). Vid mitten av april hade över 32 000 i branschen varslats eller blivit av med arbetet och fler lär det bli. Det är därför av stor vikt att restaurangnäringen återhämtar sig snabbt och att branschen är bättre rustad inför nästa kris.

*\* Tack till Tommy Furland på Furlands revisionsbyrå som tillhandahöll övergripande exempelberäkningar. Jag vill även uttrycka min tacksamhet till Anders Bornhäll och Anton Nyrenström Gidehag på Handels Forskningsinstitut, Jon Birgne på Soda Factory, och Viktor Nyman på restaurang Häktet för värdefulla kommentarer.*

## Förslag

Restaurangernas alkoholförsäljning är betydligt mer lönsam än mat men får i nuläget endast ske vid bordsservering. Under dessa omständigheter ställer många krögare om delar av produktionen till matlådor istället för bordsserveringar, och då blir intäkterna från alkoholförsäljningen lägre. Systembolagets försäljning har samtidigt ökat vilket indikerar att staten nu förfogar över en marknadsandel som tidigare tillhörde restaurangerna. Mot bakgrund av denna utveckling utgår detta förslag från en mild liberalisering av alkoholpolitiken inom vilken företag med serveringstillstånd bör beredas tillstånd att sälja alkohol som fristående återförsäljare. Det skulle innebära en förbättring av likviditeten inom restaurangnäringen vilket underlättar ekonomisk uthållighet och återhämtning. De kunskaper och resurser som krävs för att hantera och sälja alkoholhaltiga drycker i enlighet med befintligt regelverk finns redan i branschen. Reformen är därtill självfinansierad och enkel att genomföra.

Det här förslaget bygger på en entreprenöriell anpassningsförmåga som orsakats, eller åtminstone påskyndats, av rådande pandemi. De senaste åren har vi sett framväxten av digitala plattformar inom vilka en rad konsumtionsvaror och tjänster enkelt kan beställas hem. Den här typen av strukturomvandling påtalas ofta som branschspecifikt för detaljhandeln men då ignorerar vi att leveranser av färdiglagad mat till hemmet var en växande marknad redan innan pandemin. Den ovan föreslagna alkoholliberaliseringen utgör därigenom en naturlig följd av de förändrade konsumtionsvanorna bland allmänheten.

## Ett räkneexempel

Kan matlådor kompletterade med alkoholhaltig dryck för konsumtion i hemmet förmå att täcka förlusterna från de uteblivna bordsserveringarna? Låt oss utgå från de beräkningar som presenterades i Furland och Henrekson (2020). Deras exempel visar att en restaurang med en miljon kronor i omsättning och fem procents vinstmarginal gör en förlust på 300 000 kronor per månad när 90 procent av omsättningen försvinner, och då är korttidspermitteringar inräknade. I deras exempel beräknas råvarukostnaderna på 350 000 kronor minska med 90 procent, personalomkostnaderna på 400 000 kronor minskar med 47 procent

och omkostnaderna på 200 000 (varav 75 procent är fasta) minskar med 25 procent.<sup>1</sup>

Givet dessa siffror antar vi nu att restaurangen normalt har 3 000 bordsgäster per månad och att det nu återstår 300 bordsserveringar, det vill säga tio procent, vilket motsvarar tio bordsgäster per dag. För att beräkna hur mycket resultatet kan förbättras av att verksamheten utökas med matlådor och alkohol måste vi förhålla oss till ett antal antaganden.

- För bordsservering är intäkterna vid normal verksamhet per gäst 333 kronor vilket inkluderar både mat och alkohol. Detta är beräknat utifrån intäkterna (en miljon) delat med antalet gäster vid full kapacitet (3 000). De totala omkostnaderna minskar till 150 000 ( $0,75 \cdot 200\,000$ ) och antas för bordsservering återgå till ursprungsnivån i takt med återhämtningen. Till sist beräknas råvarukostnaden per bordsgäst till 117 kr ( $350\,000/3\,000$ ).
- När hämtmat är beräknat utan bordsservering antas att verksamheten rationaliserat de fasta kostnaderna till 112 500 ( $0,75 \cdot 150\,000$ ) och att de förblir 75 procent av de totala omkostnaderna i takt med återhämtningen. För hämtmat utgår den rörliga delen av omkostnaderna från ursprungsläget som beräknas till 17 kronor per bordsgäst ( $50\,000/3\,000$ ). Dessa antas vara en tiondel av omkostnaderna vid hämtmat ( $17/10=1,7$ ) motiverat av att mindre resurser krävs och att restaurangen lägger mindre tid på varje kund.
- Intäkterna för hämtmat är beräknade utifrån att råvarukostnaden för alkohol och mat är lika stora ( $117/2=58$ ) och att prispåslaget är 3,5 gånger kostnaden för alkohol och två gånger kostnaden för maten. För hämtmat är intäkterna således 117 kronor ( $58 \cdot 2$ ) och för hämtmat inklusive alkohol är intäkterna 321 kronor ( $117 + 58 \cdot 3,5$ ).
- Proportionellt med de minskade personalomkostnaderna antas drygt hälften av personalen (53 procent) finnas kvar i verksamheten vid tio procent av ursprunglig omsättning.

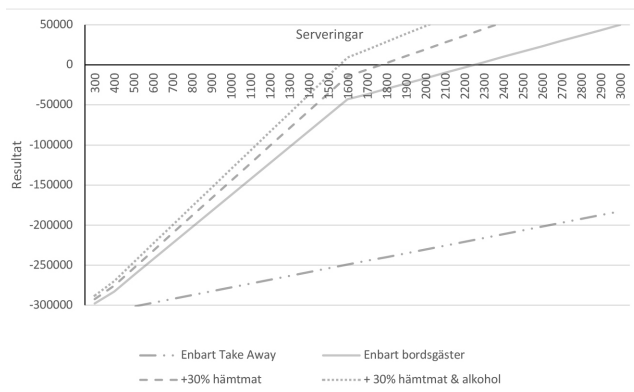
<sup>1</sup> I den rörliga delen av omkostnader ingår saker som förbrukningsmaterial, tvätt och disk etcetera.

Personalkostnaderna är därför initialt konstanta över antalet serveringar och ökar inte förrän 53 procent av bordsserveringen är uppnådd varvid mer personal måste anställas. Den kvarvarande personalstyrkan antas kunna hantera produktionen av matlådor utan extra arbetskostnad.

- Antalet matlådor som säljs utgår från att antalet bordsserveringar ökar samtidigt som restaurangbranschen anpassar verksamheten till matlådor, varpå både bordsserveringar och hämtmat ökar. Om kundbasen för bordsserveringar ökar med 100 serveringar antas antalet sålda matlådor öka med 30. Givet en alkoholliberalisering antas en tredjedel av dessa säljas med alkoholhaltig dryck.

I figuren nedan visas fyra olika scenarion för företagets återhämtning där resultatet beräknas i kronor i relation till ursprunglig omsättning. De fyra linjerna visar nettomarginalen givet olika kombinationer av bordsservering, hämtmat och alkoholförsäljning.

**Figur 1: Resultat i kronor i relation till företagets ursprungliga omsättning uttryckt som antalet serveringar.**



Den nedersta linjen visar resultatet vid fullständig lockdown där restaurangens enda försäljning utgörs av hämtmat. Lyckas restaurangen ställa om sina ursprungliga, totalt 3 000, serveringar, gör restaurangen en förlust på ungefär 180 000 kronor. Att enbart ställa om från bordsserveringar till matlådor täcker alltså bara knappt hälften av förlusten även om hela kundbasen återvänder. I de tre återstående linjerna utgår beräkningarna från enbart bordsservering, samt bordsservering kompletterat med matlådor respektive matlådor inklusive alkohol. Här föreligger en flackare linje när drygt hälften av bordsgästerna återvänt, vilket som tidi-

gare nämnts beror på att mer personal då måste rekryteras. En sådan kostnadsökning bedöms inte föreligga i det fall då endast matlådor säljs.

Den heldragna linjen visar resultatet givet enbart bordsservering. Här krävs att de gäster som återkommer konsumerar lika mycket mat och alkohol som innan och att bordsserveringen uppgår till minst 75 procent av den ursprungliga omsättningen för att täcka förlusterna. Det motsvarar 2 250 bordsgäster per månad ( $0,75 \cdot 3\,000$ ) och uppgår till 75 bordsgäster per dag.

Hur kombinationen av bordsserveringar och matlådor (enbart mat) påverkar resultatet visas av den näst översta linjen. Här antas att restaurangen under återhämtningen förmår att komplettera bordsservering med ett antal matlådor (enbart mat) motsvarande 30 procent av antalet bordsgäster. Vid 300 bordsserveringar säljs alltså 90 matlådor per månad (tre per dag). Marginalerna på matlådor är inte lika höga som en bordsservering beroende på utebliven alkoholförsäljning men som figuren visar kan hämtmat förbättra likviditeten med god verkan. Detta eftersom denna kombination visar att det endast krävs ungefär 1 800 bordsserveringar kombinerat med 540 matlådor per månad för att nå nollresultat.

I den översta linjen projiceras effekten av att en tredjedel av matlådorna säljs med alkoholdryck. Kombinationen av bordsservering och matlådor med alkoholdryck gör att linjens lutning initialt är ungefär tio procent brantare vilket beror på att marginalen på alkohol är avsevärt högre än mat. I detta fall når restaurangen ett nollresultat redan vid drygt 1 500 gäster och 450 matlådor per månad. Detta motsvarar att restaurangen per dag genomför 50 bordsserveringar, säljer 15 matlådor och att en tredjedel av dessa inkluderar alkoholhaltig dryck.<sup>2</sup> De av alkoholförsäljningen förbättrade marginalerna gör också att den ursprungliga vinstmarginalen på 50 000 kronor uppnås redan vid 2 000 bordsgäster och 600 sålda matlådor (varav 200 med alkohol).

<sup>2</sup> Här kan vi notera att detta är det enda scenario där nollresultatet är uppnått samtidigt som de statliga restriktionerna för folkansamlingar är uppfyllda givet att restaurangen tar emot alla bordsgäster samtidigt.

Vad innebär då dessa olika scenarion för uthållighet och ekonomisk återhämtning under rådande pandemi? Låt oss jämföra dessa under antagandet att det initialt finns en buffert om 300 000 kronor i företaget, att återhämtningen sker i en takt av ungefär 50 fler bordsserveringar per vecka och att reglerna om social distansering begränsar verksamheten till halva kapaciteten i termer av bordsserveringar. Bufferten är då förbrukad efter ungefär sex veckor för enbart bordsserveringar och efter åtta veckor i kombination med matlådor. Givet att en tredjedel av matlådorna säljs med alkohol ökar förlusten tillräckligt långsamt för att bufferten ska räckta dubbelt så länge, det vill säga i 16 veckor. Förutsatt att vi släpper på restriktionen för antalet bordsserveringar till ytterligare tre per dag utarmas aldrig bufferten i det sistnämnda scenariot.

Ovan redovisade räkneexempel utgår från en rad rimliga antaganden om hur stor effekten av den föreslagna alkoholliberaliseringen kan förväntas bli. Oavsett hur konservativa antaganden vi gör kan vi konstatera att bordsservering genererar en större vinstmarginal än matlådor och samtidigt att matlådor i kombination med alkohol genererar en större vinstmarginal än bordsservering.

## Relevanta invändningar

Att antalet matlådor ökar med en tredjedel för varje bordsgäst kan betraktas som ett av de mer spekulativa antagandena i räkneexemplet ovan. Det är dock inga orimliga siffror. Vi har redan sett att många krögare ställer om till att erbjuda matlådor och vidare att detta eventuellt bereder nya beteendemönster för konsumenterna. I detaljhandeln har det konstaterats att näthandelns utbredning i relation till butikshandeln påskyndats som en effekt av rådande omständigheter. Att samma utveckling äger rum i restaurangbranschen förefaller därför inte orimlig, inom vilken en högre efterfrågan på hämtmat är en permanent effekt av pandemin.

Omvänt finns möjlighet att efterfrågan på hämtmat är tillfällig och att antalet sålda enheter då först ökar men sen minskar i samma takt som antalet bordsserveringar återgår till normal verksamhet. Här kan vi bara spekulera om när i återhämtningen antalet sålda matlådor planar ut. Det är också därför räkneexemplet ovan inte bör appliceras på

annat än tidigt i återhämtningsfasen. Ett alternativt scenario är att utvecklingen av pandemin går åt fel håll och att staten beslutar om lockdown. Vilken skillnad gör i så fall alkoholförsäljning? Under samma antaganden som innan och att restaurangen ställer om till enbart matlådor varav en tredjedel säljs med alkohol krävs en försäljning av drygt 3 600 matlådor i månaden (120 matlådor per dag). Detta kan jämföras med försäljningen av enbart matlådor inom vilken mer än tre gånger så många matlådor krävs för att täcka förlusterna.

Finns det då betalningsvilja att köpa dyrare alkohol från en restaurang när det finns nära substitut till en bråkdel av priset på Systembolaget? Alkoholmarknaden präglas av en slags institutionell konkurrens inom vilket Systembolaget och restauranger erbjuder olika saker. Exempelvis förekommer restaurangspecifika alkoholsortiment anpassade till maten som serveras och som inte finns representerade på Systembolaget. Med det sagt kommer priset på alkohol vara högre om man köper det på krogen men det kommer samtidigt att konvergera till det kunderna är beredda att betala. Under rådande omständigheter finns därutöver ett värde och betalningsvilja för möjligheten att undvika onödig smittexponering, och en bekvämlighetsaspekt, i att köpa mat och dryck på ett och samma ställe.

Som brukligt när alkoholpolitik diskuteras bör vi också beröra hur detta skulle förändra den allmänna konsumtionen av alkohol. Det finns inte några stadigvarande belägg som talar för att alkoholkonsumtionen ökar med antalet återförsäljare utan att det snarare är priset som avgör (Sundén, 2019). Systembolagets restriktiva öppettider i kombination med låga priser torde innebära att alkoholhaltiga drycker bunkras hemma vilket ökar risken för spontandrickande. Detta i kombination med ett högre pris gör att effekten av restauranger som återförsäljare troligen innebär oförändrat eller rentav minskat drickande.

## Avslutning

På kort sikt innebär ovan föreslagna alkoholliberalisering förbättrad likviditet och ekonomisk uthållighet i en hårt ansatt del av näringslivet. Utifrån ett längre perspektiv stärker detta branschen generellt som därigenom står bättre rustad inför nästa kris.

Vi behöver också förhålla oss till att normaltillståndet efter pandemin sannolikt inte kommer motsvara läget innan krisen och det är inte otänkbart att både restaurangnäringen och kringliggande branscher förändras permanent.

På sikt kan vi förvänta oss hybridkoncept inom vilket många restauranger som annars varit fokuserade på bordsservering satsar mer, eller kanske helt och hållet, på försäljning och leverans av både mat och alkohol avsett för konsumtion i hemmet. Vi kan också tänka oss en konceptutveckling på mindre orter utanför stadskärnorna där det tidigare inte fanns tillräckligt underlag för lönsam bordsservering. Givet de av alkohol förbättrade marginalerna finns möjlighet för restaurangkedjor att komplettera bordsserveringen i innerstan med mindre konceptlokaler utanför stadskärnan fokuserade mot avhämtning. Med detta tillkommer framväxten av kompletterande kringtjänster inom exempelvis transport- och logistiksektorn.

Givet att den demografiska karaktären för de nya jobb som skulle skapas återspeglar hur det ser ut idag kan vi förvänta oss arbetstillfällen för marginaliserade grupper såsom unga, lågutbildade och tomeuropeiskt födda individer.

### **Hans Seerar Westerberg**

forskare, Handelns Forskningsinstitut.

## **Referenser**

Daunfeldt, S-O., Johansson, D., & Seerar Westerberg (2019). Which firms provide jobs for unemployed non-Western immigrants? *The Service industries journal*, 39 (9-10).

Furland, T., & Henrekson, M. (2020). *Rädda i grunden sunda företag under corona-krisen genom att staten agerar som ett avbrottsförsäkringsbolag*. Idéer för ekonomisk återhämtning efter pandemin #1. Entreprenörskapsforum, Stockholm.

Sundén, D. (2019). *Synd och Skatt – en ESO-rapport om politiken inom områdena alkohol, tobak och spel*. ESO rapport 2019:2, Stockholm.

*Entreprenörskapsforum söker korta policyförslag och idéer för ekonomisk återhämtning efter pandemin (1 000–2 500 ord på svenska). Alla inkomna förslag granskas av forskare och accepterade förslag publiceras löpande.*

*Läs mer på [www.entreprenorskapsforum.se/efterpandemin](http://www.entreprenorskapsforum.se/efterpandemin)*



WWW.ENTREPRENORSKAPSFORUM.SE