TOEKOMSTBESTENDIGE BEDRIJFSMODELLEN

Een onderzoek naar het verbeteren van de toekomstbestendigheid van logiesbedrijven

© Daniek Nijland, HZ Kenniscentrum Kusttoerisme

Onderzoekers

Sasja Vermeulen

Contact: sasja.vermeulen@hz.nl

Mandy Janssen

Contact: m.janssen@hz.nl

Diana Korteweg Maris

Contact: d.kortewegmaris@hz.nl

Door naar de inleiding

Naar de methodiek en selectie van de onderzoeksresultaten

Direct naar de vraagstukken en best practices

Naar toekomstbestendig ondernemerschap

Inleiding

© Daniek Nijland, HZ Kenniscentrum Kusttoerisme

Het belang van toekomstbestendige mkb-bedrijven

Uit cijfers van het World Economic Forum (WEF) blijkt dat maar liefs 90% van alle bedrijven wereldwijd tot het mkb behoort. Samen zijn zij goed voor zo'n 70% van de wereldwijde werkgelegenheid en leveren ze een vergelijkbare bijdrage aan het bruto binnenlandse product (bbp) Ook in Zeeland speelt het mkb een cruciale rol, zo ook in de logiessector waar mkb-bedrijven het kloppend hart van het toeristische aanbod vormen. Volgens de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OECD) zijn mkb-bedrijven een belangrijke bron van innovatie. Hun kleinschaligheid maakt hen wendbaar en in staat om snel op veranderingen in de markt in te spelen. Tegelijkertijd schuilt hierin ook hun kwetsbaarheid. Ze zijn vaak afhankelijk van een beperkt aantal markten of leveranciers, hebben kleinere financiële buffers en beschikken over minder gespecialiseerd personeel.

Toekomstbestendigheid logies-, maaltijd- en drankverstrekkingsector

Volgens een analyse van PricewaterhouseCoopers (PwC) is de huidige structuur van de Nederlandse economie onvoldoende bestand tegen toekomstige uitdagingen.

PwC beoordeelt de mate van toekomstbestendigheid op basis van:

- Centraliteit: de mate waarin een sector verbonden is met andere sectoren. Centrale sectoren hebben veel (handels)relaties met andere sectoren. Als ze positieve of negatieve schokken ervaren, heeft dit een bredere impact op de rest van de economie.
- Economisch belang: de bijdrage van een sector aan het bbp. Hierbij wordt ook gekeken naar de productiviteitsgroei en investeringen in onderzoek en ontwikkeling.
- Beroep op schaarse bronnen: de mate waarin een sector afhankelijk is van schaarse productiemiddelen zoals arbeid, kapitaal, grondstoffen en fysieke ruimte.

Sectoren met een grote mate van centraliteit, een groot economisch belang en een klein beroep op schaarse bronnen hebben het grootste potentieel voor duurzame groei en zijn daarmee het meest toekomstbestendig. PwC heeft in de analyse vijftien sectoren onder de loep genomen. Voor de logiessector is de 'beoordeling' van de 'logies, maaltijd- en drankverstrekking' het meest relevant. Uit de analyse blijkt dat de sector logies, maaltijd- en drankverstrekking sector weinig centraal staat in de economie. De scores op het gebied van economisch belang zijn gemengd: de arbeidsproductiviteit laat een stijgende lijn zien, maar investeringen voor onderzoek en ontwikkeling blijven laag. Hoewel er de afgelopen jaren een stijging in deze investeringen is geweest, blijft het niveau achter ten opzichte van andere sectoren. Ook is de bijdrage aan het bbp beperkt. Op het gebied van gebruik van schaarse bronnen scoort de sector echter goed. Er is gekeken naar zes schaarse productiefactoren: arbeid, kapitaal, milieuruimte, verzuring, water en fysieke ruimte. De uiteindelijke conclusie is dat de sector kwetsbaar is en in meerdere opzichten onvoldoende bestendig is tegen toekomstige uitdagingen.

"De sector is kwetsbaar en in meerdere opzichten onvoldoende bestendig tegen toekomstige uitdagingen"

Indicator	Categorie	Trend	Ranking
Centraliteit	Centraliteit	+-	12
Aandeel BBP	Economisch	+	12
Groei arbeidsproductiviteit	Economisch	++	2,5
Aandeel R&D	Economisch	++	15
Arbeidsaandeel	Schaarste	++	9
Aandeel bruto kapitaalvoorraad	Schaarste	+-	1
Aandeel uitstoot broeikassen	Schaarste	+	4
Aandeel in verzuring	Schaarste	+-	3
Aandeel in watergebruik	Schaarste	++	8
Aandeel in ruimtegebruik	Schaarste	++	2

Reden voor dit onderzoek

Zoals hiervoor aangegeven is de logies, maaltijd- en drankverstrekking onvoldoende toekomstbestendig. Dit komt overeen met de daadwerkelijke gang van zaken. In toenemende mate horen we dat de kwetsbaarheden van de mkb logiesbedrijven in de dagelijke bedrijfsvoering steeds meer naar voren komen. Denk bijvoorbeeld aan het lastig aantrekken van personeel en/of financiering. Een steeds groter deel van de tijd van logiesondernemers gaat naar dit soort aspecten. In het rapport van PwC wordt de noodzaak tot 'heruitvinding van het bedrijfsmodel' aangestipt. Daarom is besloten onderzoek te doen naar toekomstbestendige bedrijfsmodellen voor mkb bedrijven in de logiessector. Een helder een flexibel bedrijfsmodel helpt met kwetsbaarheden om te gaan en om in te spelen op de kwaliteiten van mkb-bedrijven. Het helpt niet alleen om risico's in kaart te brengen en deze te beheersen, maar ook om efficiënter te ondernemen. Want een logiesbedrijf succesvol runnen draait om veel meer dan enkel gastvrijheid. Een goed bedrijfsmodel fungeert als een strategisch kompas, dat richting geeft aan de dagelijkse keuzes en aan de langetermijnplanning. En dat is nodig om toekomstbestendig te zijn, zeker nu de sector door externe factoren het aanpassingsvermogen continu op de proef stellen.

Terug naar de voorpagina

Naar de methodiek en selectie van de onderzoeksresultaten

Direct naar de vraagstukken en best practices

Naar toekomstbestendig ondernemerschap

Methodiek

© Noëlle Verhage, HZ Kenniscentrum Kusttoerisme

Een drieledig onderzoek

Om bij te dragen aan de toekomstbestendigheid van de logiessector is een drieledig onderzoek uitgevoerd. We zijn gestart met een inventarisatie van de vraagstukken die in de logiessector spelen. Deze vraagstukken kunnen ook wel worden gezien als obstakels voor een toekomstbestendig logiesbedrijf. Ze zitten toekomstbestendigheid dus in de weg. Tijdens de Kennisupdate LIVE 2025 zijn actuele vraagstukken bij ca. 75 belanghebbenden (ondernemers, beleidsadviseurs recreatie & toerisme, marketeers e.d.) in het vrijetijdsdomein geïnventariseerd. Op basis van deze input zijn acht actuele vraagstukken geselecteerd: optimalisatie van ruimtegebruik, financieringsmogelijkheden, kostenoptimalisatie, onderscheidend vermogen, klimaatadaptatie, aanpak netcongestie, werven en behouden personeel en het creëren van draagvlak voor de onderneming.

Ten tweede is een methodiek ontwikkeld voor logiesondernemers waarmee het bedrijfsmodel eerst in kaart kan worden gebracht en vervolgens stapsgewijs toekomstbestendiger kan worden gemaakt. De tool die hiervoor als basis geldt is het Business Model Canvas van Osterwalder en Pigneur (2010). Voor dit onderzoek is een basis bedrijfsmodel opgesteld. Daarbij is gebruik gemaakt van het Business Model Canvas, de factoren voor toekomstbestendigheid van het World Economic Forum, brainstormsessies met partijen uit het Zeeuwse vrijetijdsdomein en onze eigen kennis en ervaring. Het model laat zien aan welke aspecten gewerkt kan worden om een logiesbedrijf toekomstbestendiger te maken. Dit model noemen we 'het toekomstbestendigheidsmodel' en is een waardevolle tool voor ondernemers. Door het canvas zelf in te vullen voor de eigen bedrijfsvoering worden alle aspecten van de bedrijfsvoering zichtbaar en worden relaties tussen de verschillende bedrijfsonderdelen inzichtelijk gemaakt. Vervolgens kan gekeken worden naar het toekomstbestendigheidsmodel om factoren te identificeren waaraan gewerkt kan worden om de toekomstbestendigheid te vergroten. Het tweede deel van het onderzoek eindigt met een manier om daadwerkelijk met deze aspecten aan de slag te gaan.

Een manier waarop dit kan is door aan de slag te gaan met de uitdagingen die toekomstbestendigheid in de weg zitten. Om hierbij te ondersteunen en om te inspireren zijn daarom, als derde deel van dit onderzoek, voor de acht vraagstukken een aantal 'best practices' in kaart gebracht waarmee logiesondernemers kunnen inspelen op de uitdagingen waar zij tegenaan lopen. Hierbij is gekeken naar inspirerende voorbeelden in Zeeland, maar ook daarbuiten, binnen en buiten de logiessector. Voor elk vraagstuk zijn minimaal acht inspirerende voorbeelden beschreven. Hierbij wordt telkens ingegaan op hoe een voorbeeld bijdraagt aan een oplossing van het vraagstuk. Ter verdieping wordt per vraagstuk ook tenminste één best practice nog verder uitgewerkt. Voor deze best practices is een stappenplan opgesteld waarin beschreven staat wat er nodig is om het voorbeeld zelf toe te passen binnen het bedrijf. De selectie van de best practices is onder meer gemaakt op basis van de (organisatorische en financiële) toepasbaarheid voor de verschillende typen ondernemers binnen de Zeeuwse logiessector, de mogelijkheid tot implementatie op korte termijn en de mate waarin een best practice zelfstandig uitvoerbaar is, waarbij met name gekeken is naar de planologische implicaties.

© Leeloo, Pexels

Inventarisatie vraagstukken

Actuele vraagstukken zijn geïnventariseerd bij actoren en belanghebbenden in de logiessectoren. Klik op onderstaande knop om de geselecteerde vraagstukken te bekijken.

Naar de vraagstukken

© Akil Maxumder, Pexels

Toekomstbestendiger worden

Om toekomstbestendiger te worden is een methodiek ontwikkeld. Met deze methodiek wordt stapsgewijs gewerkt aan de toekomstbestendigheid. Klik op onderstaande knop om dit stappenplan te bekijken.

Naar het stappenplan

© Diego ph, Unsplash

Verzameling best practices

Aan de slag gaan met de vraagstukken helpt met het toekomstbestendiger worden. Klik op onderstaande knop om naar de best practices te gaan.

Naar de best practices

Focus van het onderzoek

Niet alleen in de logiessector, maar in een (groot deel van) de gehele vrijetijdssector staat de toekomstbestendigheid in meer of mindere mate onder druk. Toch is er in dit onderzoek gekozen voor focus op de logiessector. Hierdoor kon er gerichter onderzoek worden gedaan. Hoewel het bedrijfsmodel van logiesbedrijven onderling kan verschillen, denk aan het contrast tussen het bedrijfsmodel van een hotel en minicamping, is het mogelijk om algemene uitspraken te doen over de toepasbaarheid van de best practices. Dergelijke uitspraken worden aanzienlijk complexer wanneer ook andere typen bedrijven, zoals horecabedrijven en dagrecreatieve bedrijven, worden meegenomen. Tegelijkertijd is het belangrijk om te benadrukken dat de gevonden best practices grotendeels wel breder toepasbaar zijn dan enkel de logiessector. Dus ondanks dat de toepasbaarheid voor bedrijven in andere sectoren niet expliciet is onderzocht, zijn de meeste best practices wel toepasbaar binnen de gehele vrijetijdssector.

Klik hier voor een volledig overzicht van alle geraadpleegde bronnen.

Terug naar de voorpagina

Terug naar de inleiding

Direct naar de vraagstukken en best practices

Naar toekomstbestendig ondernemerschap

Vraagstukken

© Xander Koppelmans, LZZ

Hieronder zijn de acht actuele vraagstukken weergegeven die momenteel toekomstbestendigheid bij (een deel van) de Zeeuwse logiesondernemers in de weg zitten. Wil je meer inzicht krijgen in de verschillende vraagstukken en de best practices hiervoor? Klik dan op de knoppen hieronder!

Optimalisatie ruimtegebruik

Financierings-mogelijkheden

Kosten-optimalisatie

Onderscheidend vermogen

Klimaat-adaptatie

Aanpak netcongestie

Voldoende personeel

Creatie van draagvlak

Terug naar de voorpagina

Terug naar de inleiding

Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten

Naar toekomstbestendig ondernemerschap

Optimalisatie ruimtegebruik

© Vardan Papikyan, Unsplash

De 'strijd om de ruimte' wordt een steeds belangrijker thema binnen de Zeeuwse logiessector. In Nederland is de ruimte schaars en wordt deze intensief gebruikt voor uiteenlopende doeleinden zoals woningbouw, landbouw, natuurbehoud en infrastructuur. Binnen deze planologische drukte is het voor logiesbedrijven lastig om zich te vestigen op een nieuwe locatie of een bestaand bedrijf uit te breiden. Gemeenten en provincies hanteren vaak strikte ruimtelijke kaders, waardoor plannen van ondernemers regelmatig stuiten op beperkingen of zelfs worden afgewezen.

Dit betekent dat logiesbedrijven zoeken naar mogelijkheden om hun bedrijfsmodel binnen de bestaande ruimte te optimaliseren. Immers, de verwachtingen van gasten veranderen: men verlangt naar meer comfort, privacy, ruimte en luxe voorzieningen. Tegelijkertijd stijgen de operationele kosten voor logiesondernemers. Daarom is het van groot belang dat zo efficiënt mogelijk wordt omgegaan met de beschikbare ruimte.

<-- Terug naar de vraagstukken

Lees hieronder onze best practices voor het optimaliseren van ruimtegebruik

Gebruik daken voor functies

Voorbeeld: Vakantiepark Witterzomer

Witterzomer heeft chalets met een dakterras. Het dakterras biedt de gasten deseftie voorzieningen als een tuintje ze zou bieden, maar op deze manier worden de daken ook effectief ingezet.

Omschrijving

Het is mogelijk om functies die normaal gesproken grondoppervlakte innemen, te herbergen op daken. Op deze manier blijft er meer ruimte over op de grond voor andere functies. Denk aan voorzieningen, groen of nieuwe eenheden.

Toepasbaarheid

De toepasbaarheid is sterk afhankelijk van de planologische mogelijkheden. In veel omgevingsplannen staan bepalingen opgenomen omtrent de hoogte en omvang van gebouwen. Als de functie op het dak hiertbinnen past, is dit goed en snel toepasbaar. Indien dit niet het geval is, zal er een vergunningsprocedure moeten worden gestart, wat extra kosten, tijd en onzekerheid met zich meebrengt. Financieel zal er vaak een meerprijs zijn t.o.v. het ontwikkelen van de functies op de grond. Dit zit met name in het onderzoeken en soms verstevigen van de bouwkundige constructies van het gebouw.

Combinatie van functies binnen voorzieningen

Voorbeeld: Beusink Recreatie

Beusink Recreatie biedt een multifunctioneel kunstgrasveld waarop meerdere sporten kunnen worden beoefend. Gasten kunnen zo allerlei sporten tegelijkertijd beoefenen. Het kunstgras wordt nauwelijks belnvoed door weersomstandigheden en is daarmee het hele te gebruiken door de gasten.

Omschrijving

Voorzieningen kunnen meerdere functies herbergen. Dit kunnen functies zijn die logischerwijs bij elkaar passen. Denk bijvoorbeeld aan een ontbijtzaal die ook als vergaderzaal wordt gebruikt. Het kunnen echter ook functies zijn die in eerste instantie minder voor de hand liggend zijn. Bijvoorbeeld een boomgaard die ook als lichtkunstlocatie gebruikt wordt.

Toepasbaarheid

Doordat dit over het algemeen binnen de bepalingen van het omgevingsplan past, is deze toepassing voor veel logiesbedrijven goed en snel toepasbaar. Ook financieel is het vaak een goed idee: de investering voor de aanleg van één gecombineerde voorziening is vaak lager dan twee losse voorzieningen. Met name goed toepasbaar als de doelgroepen binnen een bepaalde periode homogeen zijn, terwijl ze heterogeen zijn gedurende het jaar. Bijvoorbeeld in het voor- en naseizoen veel 65+'ers en in de schoolvakanties veel gezinnen met kinderen.

Accommodaties voor meerdere reisgezelschappen

Voorbeeld: Dormio Resort Maastricht

Dormio Resort Maastricht biedt meerdere groepsaccommodaties voor 8 tot 20 personen. Op deze manier bieden ze overnachtingsmogelijkheden aan voor groepen van uiteenlopende groottes.

Deze best practice is stapsgewijs uitgewerkt:

Klik hier om naar de verdere uitwerking te gaan

Omschrijving

Door flexibel om te gaan met verschillende accommodaties is het mogelijk om in te spelen om meerdere reisgezelschappen, zonder dat er verschillende typen accommodaties moeten worden gebouwd. Denk aan geschakelde vakantiewoningen die ook als groepsaccommodatie kunnen worden ingezet. Of geschakelde hotelkamers voor 2 personen die ook als gezinskamer kunnen worden verhuurd. Zo kunnen eenheden flexibel in de markt worden gezet.

Toepasbaarheid

In principe is dit goed en snel toepasbaar. Wel zal er eerst moeten worden gekeken naar het omgevingsplan en indien dit niet passend is zullen er vergunningen moeten worden aangevraagd. Dit maakt het uitvoeren van deze best practice onzekerder en kostbaarder. Ook kost de realisatie dan meer tijd. Financieel is het flexibel maken van een accommodatie voor twee verschillende reisgezelschapomvangen goedkoper dan het aanleggen van twee verschillende accommodaties. Echter, de investering ligt vaak hoger dan bij één accommodatie.

Pop-up faciliteiten

Voorbeeld: Camping Zonneweide

Camping Zonneweide heeft op feestdagen en bepaalde dagen in het hoogseizoen een frietkar ingehuurd. Zo kunnen zij deze faciliteit alsnog bieden aan de gasten, zonder dat dit een permanente facilitet is.

Omschrijving

Tijdelijke (pop-up) faciliteiten (vaak tijdens het hoogseizoen) kunnen worden toegevoegd, terwijl dit geen permanente ruimte kost. Het bekendste voorbeeld is het inhuren van foodtrucks, die vaak zelfs stogeld betalen. Er zijn echter nog veel meer mogelijkheden. In beperkte gevallen is het zelfs mogelijk om een tijdelijke uitbreiding van het bedrijf te realiseren door samenwerking met omliggende grondeigenaren (en vergunningen).

Toepasbaarheid

Het toevoegen van pop-up faciliteiten op het eigen terrein is realistisch en vaak snel toepasbaar. Financieel kan dit zelfs voor een kleine nieuwe omzetstroom zorgen. Het realiseren van een tijdelijke uitbreiding in samenwerking met omliggende grondeigenaren is in Nederland wel eens toegepast in combinatie met evenementen. Echter, dit is over het algemeen niet passend binnen het omgevingsplan, en er zullen dus vergunningen moeten worden aangevraagd.

Accommodaties op hoogte

Voorbeeld: Camping de Hertshoorn

Camping de Hertshoorn heeft drie boomtenten op de camping. Naast dat dit een unieke overnachtingsbeleving is voor de gasten, is het ook een effectieve vorm van optimalisatie van ruimtegebruik.

Omschrijving

Accommodaties kunnen - naast op de grond - ook op hoogte worden gebouwd. Hierdoor blijft er meer ruimte over op de grond voor andere functies. Denk bijvoorbeeld aan het aanleggen van een moestuin onder de accommodaties.

Toepasbaarheid

De toepasbaarheid is sterk afhankelijk van de ruimte die wordt gegeven in omgevingsplannen. Planologisch kan de uitvoering dus lastiger zijn. Financieel kan het daarentegen zeker de moeite waard zijn. De initiële investering ligt vaak iets hoger dan die van een accommodatie op de grond. Echter, doordat dit ook een creatief/origineel/uniek element toevoegd aan de accommodaties, is er vaak ook meer vraag en/of kunnen er hogere prijzen gevraagd worden. Deze optie zien we vaker in boerijke gebieden, waarbij bomen worden gebruikt (boomhutten/boomtenten).

Matching platform

Voorbeeld: Flopw2

FLOOW2 is een soort B2B marktplaats voor het delen van circulaire en toekomstbestendige oplossingen. Het platform is gericht aan bedrijven, (zorg)organisaties en overheden en wordt gebruikt in meerdere landen wereldwijd. Dit zorgt voor een effectieve en uitgebreide uitwisseling van kennis.

Omschrijving

Het creëren en gebruiken van een platform waarop ondernemers (toegang tot) hun faciliteiten uitwisselen en aan elkaar gekoppeld kunnen worden. Zo wordt er gebruik gemaakt van elkaars beschikbare ruimte en kunnen bepaalde faciliteiten worden aangeboden zonder dat dit op het eigen terrein hoeft.

Toepasbaarheid

Planologisch zijn er hoogstwaarschijnlijk geen belemmeringen. De investering zou ook relatief laag kunnen worden gehouden, zeker als er voldaende bedrijven aansluiten. Binnen de logiessector bestaan dusdanige platforms nog niet. Er zal daarom waarschijnlijk een externe facilitator moeten worden gevonden, die in het platform investeert en die het platform beheert. Een andere mogelijkheid is dat een groep ondernemers dit zelf ontwikkelt. Wel zal het bouwen van het platform sowieso tijd in beslag nemen en is succes sterk afhankelijk van het aantal deelnemers. Toepasbaarheid is dus (zeker op korte termijn) beperkt.

Herbestemming en transformatie

Voorbeeld: Kerkhotel Biervliet

Kerkhotel Biervliet, dat ook een kerk was, is volledig verbouwd. Oude elementen zijn behouden en gecombineerd met nieuwe toevoegingen, waardoor het karakter van het gebouw is behouden en het gebouw is getransformeerd tot een nieuwe accommodatie.

Omschrijving

Het creatief herbestemmen en transformeren van bestaande gebouwen en locaties kan leiden tot nieuwe vormen van ruimtegebruik, zonder dat er dure nieuwbouw nodig is. Het meest voor de hand liggend is dat dit gebeurt bij nieuwe logiesbedrijven. Echter, herbestemming biedt ook kansen voor uitbreiding. Denk bijvoorbeeld aan een leegstaand pand waarin hotelkamers gebouwd worden.

Toepasbaarheid

De toepasbaarheid van deze best practice is beperkt. Ten eerste is aankoop van of het in bezit hebben van een gebouw met een andere bestemming nodig. Daarnaast moet een wijziging van de bestemming plaatsvinden. De tijd, kosten en onzekerheid die hiermee gemoeid zijn, zijn hoog. In de praktijk blijkt daarnaast dat het realiseren van een logiesfunctie in een al bestaand gebouw vaak kostbaar is, waardoor de terugverdientijd lang is. In echte toeristische gebieden (zoals Zeeland) is de financiële haalbaarheid wat dat betreft groter. Wanneer realisatie van de logiesfunctie relatief eenvoudig gedaan kan worden, is succes (vanwege de vaak mooie en bijzonder locatie) vaak groot.

Modulair bouwen

Voorbeeld: De Roggebroek Marina Stavoren

Het concept 'Wikkelhouse' is hieraan een goed voorbeeld. Een 'Wikkelhouse' bestaat uit meerdere segmenten, waarvan de indeling flexibel is. Het is mogelijk om een eigen plattegrond samen te stellen en deze vervolgens aan te passen waar nodig. Dit is een handige manier op in te spelen op de uiteenlopen groottes van gezelschappen.

Omschrijving

Modulair bouwen is een snelle, flexibele en duurzame bouwoplossing. Complete bouwdelen worden grotendeels in de fabriek geproduceerd en op locatie eenvoudig samengevoegd tot een volwaardig gebouw, zoals een groepsaccommodatie. Een voordeel is de flexibiliteit: modulaire gebouwen zijn eenvoudig aan te passen of uit te breiden met extra units, zowel in de hoogte als in de breedte. Daarmee zijn ze ook ideaal voor seizoensgebonden behoeften of een geleidelijke uitbreiding van het aanbod.

Toepasbaarheid

Modulaire accommodaties passen vaak in het omgevingsplan en doordat deze zo ver mogelijk gefabriceerd worden in een fabriek is de stikstofuitstoot op locatie vaak lager. De initiële investering is vaak vergelijkbaar met niet-modulaire bouw.

<-- Terug naar de vraagstukken

Terug naar de voorpagina

Terug naar de inleiding

Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten

Naar toekomstbestendig ondernemerschap

Accommodaties voor verschillende reisgezelschappen

© Daniek Nijland, HZ Kenniscentrum Kusttoerisme

Voorbeeld: een groepsaccommodatie kan ook als meerdere vakantiewoningen worden verhuurd.

1

Doelgroepenonderzoek

Voer een doelgroepenonderzoek uit. In dit doelgroepenonderzoek zouden in ieder geval de volgende aspecten naar voren moeten komen: welke doelgroep overnacht in een groepsaccommodatie en welke doelgroep overnacht in een vakantiewoning, met hoe veel personen zijn zij gemiddeld en wanneer verblijven zij over het algemeen?

2

Conceptontwerp

Maak een conceptontwerp van de accommodatie. Op basis hiervan moet het mogelijk zijn om te concluderen of accommodaties gerenoveerd kunnen worden of dat nieuwbouw nodig is.

3

Randvoorwaarden

Controleer de juridische en ruimtelijke randvoorwaarden. Het is belangrijk om aanpassingen te toetsen aan het omgevingsplan. Controleer of vergunningen vereist zijn en start zo nodig tijdig het vergunningsproces.

4

Financiële situatie

Maak een financiële analyse en begroting. Stel in ieder geval de volgende financiële overzichten op: investeringsbegroting, liquiditeitsbegroting en verwachte resultatenrekening. Beoordeel hiermee de financiële haalbaarheid. Indien nodig kun je een financieringsaanvraag starten.

5

Uitvoeringsplan

Maak een uitvoeringsplan inclusief: benodigde materialen, bedrijfsmiddelen, personeel en tijd. Controleer of alle benodigdheden aanwezig zijn. Indien nodig: organiseer inkoop of externe inhuur.

6

Uitvoering

Uitvoering van het project: het daadwerkelijk bouwen van de accommodaties. Blijf tijdens de uitvoering de voortgang volgens de tijdsplanning en financiële planning monitoren en stuur waar nodig tijdig bij.

7

Operationeel

Zorg dat alles operationeel gereed is om de nieuwe accommodaties in de verhuur te zetten.

8

Waardepropositie

Herformuleer de huidige waardepropositie indien je de bestaande klantsegmenten aanspreekt. Formuleer een nieuwe waardepropositie als je nieuwe klantsegmenten aanspreekt.

9

Marketingstrategie

Ontwikkel een marketingstrategie en zet de juiste kanalen in om de juiste klantsegmenten te bereiken.

Terug naar de best practices voor 'optimalisatie ruimtegebruik'

Terug naar de voorpagina

Terug naar de inleiding

Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten

Naar toekomstbestendig ondernemerschap

Financierings-mogelijkheden

© Michelle Henderson, Unsplash

De financieringsmarkt voor ondernemers is de afgelopen tien jaar sterk veranderd. Door strengere regelgeving is het voor banken lastiger geworden om kredieten te verstrekken. Tegelijkertijd hebben ondernemers wel krediet nodig om te investeren. Dit geldt zeker voor de relatief kapitaalintensieve logiessector. Banken verstrekken nog steeds de meeste financieringen onder de 1 miljoen euro. Echter, hun aandeel in de totale financieringen is afgenomen van 77% in 2021 naar 64% in 2023. Dit zorgt ervoor dat flexibele (non-bancaire) financieringsvormen steeds belangrijker worden.

<-- Terug naar de vraagstukken

Lees hieronder onze best practices voor financiering

Crowdfunding

Voorbeeld: Logies 't Eenvoud

Logies 't Eenvoud heeft een crowdfundingactie gestart om op die manier geld op te halen voor de inrichting van twee extra kamers. Deze kamers willen ze beschikbaar stellen voor mensen die het echt nodig hebben. Hierbij doelen ze op het bieden van betaalbare overnachtingen, waarbij mensen kunnen focussen op mentale rust.

Klik hier om naar de verdere uitwerking te gaan

Omschrijving

Een van de meest bekende vormen van non-bancaire financiering is crowdfunding. Door te investeren in een uitbreiding/vernieuwing krijgen investeerders een vergoeding. Meestal is dit in de vorm van een rentevergoeding. Logiesbedrijven zijn echter uitermate geschikt om aanvullende vergoedingen aan te bieden. Denk bijvoorbeeld aan het jaarlijks overnachten in het hotel. Of het gebruik mogen maken van het wellnesscomplex van een vakantiepark.

Toepasbaarheid

Crowdfunding gebeurt al op grote schaal. Voor de horecasector (waar de hotels onder vallen), zijn er zelfs speciale crowdfunding-platforms: Een voorbeeld is https://horecacrowdfunding.nl/. Ook andere typen logiesbedrijven werken met crowdfunding. Crowdfunding is relatief snel op te zetten.

Leasing

Voorbeeld: De Havixhorst

De Havixhorst is een van de accommodatieverstrekkers die gebruik maakt van Activum Finance. Bij dit bedrijf is het mogelijk om kantoormeubilair of meubilair voor hotels, zoals bedden, te leasen.

Omschrijving

Sommige bedrijfsmiddelen kunnen gehuurd worden in plaats van gekocht. Veel, met name kleinere bedrijven, gebruiken leaseconstructies voor kapitaalintensieve machines (grasmaaiers, tractoren, shovels).

Toepasbaarheid

Veel bedrijfsmiddelen kunnen gehuurd worden, met name de bedrijfsmiddelen waarbij de investeringscomponent groot is. Dit gebeurt al veelvuldig in de logiessector. Het bedrijf dat least betaalt over termijnen een hoger bedrag aan de leverancier. Echter, leasen kan in sommige gevallen zelfs voordeliger zijn dan de rente die over zakelijke leningen moet worden betaald. Leasecontracten zijn over het algemeen snel op te zetten.

Subsidies

Voorbeeld: Camping de Wulpen

Een voorbeeld hierbij is Camping Wulpen. Via Impuls ontving het bedrijf ondersteuning van een adviesbureau gespecialiseerd in ruimtelijke economie en toerisme bij de ontwikkeling van een visie op het runnen van een camping. Daarbij ontvingen ze vanuit het project tevens financiële steun.

Omschrijving

Subsidies zijn financieringen of tegemoetkomingen van overheden. Subsidies worden gegeven op thema's die door de overheid belangrijk worden geacht. Denk bijvoorbeeld aan innovatie en duurzaamheid. Voor de Zeeuwse logiessector liggen deze subsidies vaak bij Impuls Zeeland. Ook zijn er vaak veel regelingen bij de landelijke overheid en de provincie.

Toepasbaarheid

Veel logiesbedrijven kunnen (op een relatief laagdrempelige manier) in aanmerking komen voor een subsidie. Subsidies zijn echter geen één-op-één alternatief voor bancaire financiering omdat ze thematisch worden uitgegeven. Bijvoorbeeld: investering in verduurzaming. Subsidies zijn dus niet geschikt voor alle typen investeringen. Ook kan er niet in alle gevallen heel snel geschakeld worden. Er is vaak een indieningsperiode (voor projectvoorstellen) en een toekenningsperiode, waardoor er tijd overheen gaat.

Strategische partnerschappen

Voorbeeld: Neptunus Tweewielers

Neptunus Tweewielers biedt fietsen aan logiesbedrijven die zij in de verhuur kunnen zetten. Een deel van de omzet gaat naar Neptunus Tweewielers en een deel naar het logiesbedrijf. Ook kan het logiesbedrijf gebruik maken van hun verhuursoftware.

Omschrijving

Investeringen of voorfinanciering van partners in ruil voor exclusiviteit of samenwerking. Verschillende leveranciers bieden de mogelijkheid om te leveren en dan de afbetaling over tijd te doen (dus samen te verhuren bijvoorbeeld).

Toepasbaarheid

Binnen de logiessector zijn er een aantal bedrijven die met deze financieringsconstructie werken. Dit zijn met name bedrijven die logiesaccommodaties verkopen. Ook zien we het terug bij bijvoorbeeld fietsenverhuurbedrijven, die fietsen plaatsen op het logiesbedrijf en waarbij de afbetaling over tijd gaat. Het is belangrijk om de juiste strategische partner te kiezen, omdat er vaak contracten onder liggen. Als deze eenmaal gevonden is, is een strategisch partnerschap een heel kansrijke vorm van non-bancaire financiering.

Business Angels

Voorbeeld: Angel Investment Network

Het Angel Investment Network is een voorbeeld van een netwerk dat ondernemers verbind met business angels in Nederland.

Omschrijving

Business angels zijn particuliere investeerders die niet alleen kapitaal, maar ook hun expertise en netwerk ter beschikking stellen aan (startende) ondernemingen.

Toepasbaarheid

Deze vorm van non-bancaire financiering kan heel succesvol zijn, maar is relatief lastig op te zetten. Ten eerste moet een logiesondernemer bereid zijn om advies aan te nemen (en ook uit te voeren) dat de 'business angel' geeft. Daarvoor moet niet alleen de juiste persoon met de juiste expertise gevonden worden, maar moet ook een vertrouwensband worden opgebouwd.

Revenue-based financing

Voorbeeld: SaasRise

Deze vorm van financiering wordt onder andere breed toegepast binnen de SaaS bedrijven (zoals Adobe, Microsoft, Zoom).

Omschrijving

Een flexibele lening waarbij terugbetaling gebeurt via een percentage van de maandelijkse omzet, in plaats van vaste termijnen.

Toepasbaarheid

Revenue-based financing is relatief snel te realiseren. Echter, het wordt nog niet in veel sectoren toegepast. De enige sector waar het veelvuldig wordt toegepast is de IT-sector. Dit betekent niet dat deze manier van financieren niet geschikt is voor de logiessector, maar leveranciers zullen er vaak nog niet van op de hoogte zijn. Dit zorgt voor meer onzekerheid aangaande het slagen van de financieringsoptie.

Lokale samenwerkingen

Voorbeeld: Hof van Zeeland

Zo werkt Vakantiepark Hof van Zeeland samen met meerdere lokale bedrijven. Op vertoon van de Hof van Zeelandpas ontvangen gasten extra's of korting op activiteiten in de omgeving.

Omschrijving

Hoewel dit geen directe vorm van financiering is, kan het aanbod voorzieningen worden uitgebreid zonder bancaire financiering te gebruiken. Door samenwerkingen aan te gaan kan het aanbod (bijvoorbeeld voorzieningen) op een logiesbedrijf worden vergroot. Zo kun je gasten bijvoorbeeld toegang geven tot een overdekt zwembad of fitnesscentrum, zonder dat je hier zelf in moet investeren.

Toepasbaarheid

Het aangaan van lokale samenwerking gebeurt in Zeeland door logiesbedrijven al op grote schaal. Doordat er vaak een win-win situatie wordt gecreëerd voor beide bedrijven, zijn veel potentiële samenwerkingspartners ook geneigd de samenwerking aan te gaan. Wel is het belangrijk dat de fysieke locatie van de samenwerkingspartner niet te ver van het logiesbedrijf gelegen is. Dit helpt om de samenwerking een succes te maken.

Samenwerking met andere bedrijven, overheden en buurtbewoners

Voorbeeld: Land van Ons

Land van Ons is een voorbeeld van een burgercoöperatie. Als coöperatie koopt Land van Ons landbouwgrond namens de deelnemers. Op dit land herstellen ze de biodiversiteit en het landschap. De coöperatie bestaat uit meer dan 30.000 deelnemers en iedere deelnemer heeft evenveel invloed in de coöperatie.

Omschrijving

Een samenwerking tussen verschillende bedrijven om te investeren in de omgeving (faciliteiten, natuur etc.). Gebeurt al veel op bedrijventerreinen en in binnensteden in de vorm van BIZ-constructies. Ook is het mogelijk om een publiek-private samenwerking aan te gaan. Denk bijvoorbeeld aan het deels financieren van een zwembad op een logiesbedrijf dat openbaar toegankelijk is. Een lokale coöperatie is tussen bedrijven en buurtbewoners om zo gezamenlijk te investeren in buurtvoorzieningen, waarvan zowel het bedrijf als buurtbewoners profiteren.

Toepasbaarheid

Deze vorm van financiering is met name geschikt voor investeringen in de leefbaarheid of de directe omgeving van een bedrijf. Het opzetten van een publiek-private samenwerking of een lokale coöperatie kost vaak veel tijd en energie. Wel zijn de resultaten in andere sectoren - zoals binnensteden en bedrijventerreinen - vaak goed.

<-- Terug naar de vraagstukken

Terug naar de voorpagina | Terug naar de inleiding | Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten | Naar toekomstbestendig ondernemerschap

Crowdfunding

© Thijs Tuurenhout

1

Financiële situatie

Stel een balans, investeringsbegroting, resultatenrekening en liquiditeitsbegroting op, om goed inzicht te hebben in de financiële situatie van het bedrijf.

2

Voorwaarden

Stel de voorwaarden op waaraan de crowdfunding moet voldoen en maak een overzicht van de voordelen die je wil verschaffen aan de financiers.

3

Financiers

Beslis of je zelf op zoek wil gaan naar financiers (via het eigen netwerk en eventueel het netwerk van het eigen netwerk) of dat je de financieringsvraag op een extern crowdfundings-platform wil aanbieden.

4

Juridische onderbouwing

Zorg dat de crowdfunding ook juridisch onderbouwd is.

5

Juiste kanalen

Indien gekozen wordt voor crowdfunding via het eigen netwerk: start de communicatie richting het eigen netwerk. Zorg hierbij voor het gebruik van de juiste kanalen. Indien gekozen wordt voor crowdfunding via een extern platform: ga op zoek naar het juiste platform en zet de financieringsvraag online.

6

Betalingsstructuur

Zorg voor een goede betalingsstructuur om de opgehaalde middelen te ontvangen.

7

Voordelen aan financiers

Zorg voor een goede administratie en betalingsstructuur om de voordelen voor de financiers op de juiste momenten te geven.

Terug naar de best practices voor 'financieringsmogelijkheden'

Terug naar de voorpagina

Terug naar de inleiding

Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten

Naar toekomstbestendig ondernemerschap

Kostenoptimalisatie

© Pexels

Veel logiesbedrijven kennen jaarlijks een stijging in het aantal overnachtingen. Desondanks ervaren veel ondernemers een minder positieve realiteit 'onder aan de streep'. Alsmaar stijgende kosten zetten de marges namelijk onder druk. De aanhoudende inflatie op inkoop, stijgende personeelskosten door het personeelstekort en de CAO-verhogingen door inflatie en ook de Btw-verhoging van 9% naar 21% op een groot deel van de overnachtingen zullen er hoogstwaarschijnlijk voor zorgen dat dit de komende jaren een nieuwe realiteit is. Slimme manieren om op de kosten te besparen zijn daarom nodig.

<-- Terug naar de vraagstukken

Lees hieronder onze best practices voor kostenoptimalisatie

Grootschalig inkopen

Voorbeeld: Xandrion

Voor gezamenlijk inkopen in de recreatiesector is Xandrion een bekende inkoopcorporatie.

Deze best practice is stapsgewijs uitgewerkt:

Klik hier om naar de verdere uitwerking te gaan

Omschrijving

Veel leveranciers zijn bereid korting te geven bij grootschalig inkopen. Als het gaat om houdbare producten en het hebben van veel voorraad (bij voldoende opslagruimte) geen probleem is, kan er in bulk worden ingekocht. Als dit niet het geval is, is gezamenlijke inkoop een optie. Ook op deze manier kunnen er vaak prijsafspraken gemaakt worden, of kunnen in ieder geval de vaste kosten van inhuur/inkoop worden gedeeld over meerdere bedrijven. Er kan worden aangesloten bij bestaande samenwerkingsverbanden of er kunnen regionale samenwerkingen aan worden gegaan.

Toepasbaarheid

De toepasbaarheid van deze best practice verschilt sterk. Wanneer er veel opslagruimte op het bedrijf is, dan is inkopen in bulk een optie. Voor grotere bedrijven (zeker met horecacomponent) is het daarnaast vaak rendabel om aan te sluiten bij een inkoopcorporatie. Regionaal inkopen is met name een optie voor regio's waarbinnen veel bedrijven geclusterd zijn.

Creatieve secundaire arbeids-voorwaarden

Voorbeeld: Hotel Nobel

Hotel Nobel op Ameland werkt met secundaire voorwaarden in de vorm van o.a. woonruimte en bootpassen.

Omschrijving

Een recreatiebedrijf heeft bij uitstek de mogelijkheid om personeel aan te trekken door mooie secundaire arbeidsvoorwaarden te bieden. Denk bijvoorbeeld aan het gratis gebruik maken van de accommodatie/faciliteiten, familie- en vriendenkorting, of extra vrije dagen buiten het hoogseizoen. Ook met een iets lager salaris, blijft een bedrijf dan aantrekkelijk om te werken.

Toepasbaarheid

Het opnemen van creatieve secundaire arbeidsvoorwaarden en daarmee daadwerkelijk extra personeel aantrekken is met name realistisch voor grotere logiesbedrijven. Zij kunnen kiezen uit een breder palet van secundaire arbeidsvoorwaarden doordat ze bijvoorbeeld meer voorzieningen op hun terrein hebben.

Cross-training van medewerkers

Voorbeeld: Camping Oranjezon

Bij Camping Oranjezon runnen de receptionistes ook de winkel

Omschrijving

Er zijn situaties waarin het niet nodig is dat alle onderdelen van een logiesbedrijf tegelijkertijd open zijn en/of door verschillende medewerkers worden bezet. Door medewerkers te trainen om verschillende werkzaamheden te doen, is er minder personeel nodig. Een voorbeeld is dat de campingwinkel tijdens minder drukke perioden gerund wordt door de receptionist(e).

Toepasbaarheid

Deze best practice is snel toepasbaar en realistisch. Wel is het van belang dat de medewerker opgeleid wordt om beide functies te bekleden. Het effect van deze best practice hangt sterk samen met de omvang van het logiesbedrijf. Op kleine logiesbedrijven hebben personeelsleden vaak al meerdere typen werkzaamheden. Op grotere logiesbedrijven, kan cross-training wel daadwerkelijk de personeelsvraag verminderen. Van belang is dat er goed gekeken wordt naar de arbeidscontracten om te kijken welke typen werkzaamheden hierin opgenomen zijn. Voor het uitgeven van nieuwe arbeidscontracten wordt (ten behoeve van cross-training) aangeraden om werkzaamheden ruim te omschrijven.

Gezamenlijk personeel in dienst

Voorbeeld: Donker Groen en Optisport

Zo'n oplossing al toegepast door hoveniersbedrijf Donker Groen en maatschappelijk vastgoedbeheer Optisport.

Omschrijving

Recreatiebedrijven zijn vaak heel seizoensgebonden, waardoor het voor veel operationeel werk lastig is om gedurende de winterperiode mensen efficiënt in dienst te houden. Door met een bedrijf met een tegengesteld seizoenspatroon een samenwerking aan te gaan, kunnen de uren worden verdeeld.

Toepasbaarheid

Het opzetten van een dusdanige samenwerking kost veel tijd. Allereerst moet er (in de regio) een bedrijf gevonden worden met een tegengesteld seizoenspatroon. Zeker in Zeeland is dit lastig omdat veel bedrijven eenzelfde seizoenspatroon kennen. Daarnaast moet er tijd gestoken worden in het afstemmen van de voorwaarden. Als er eenmaal een geschikte samenwerkingspartner gevonden is, dan is de implementatie heel realistisch.

Duurzaamheid

Voorbeeld: Van der Valk

Bij Valk Exclusief planten ze een boom voor iedere GreenChoice verblijf en voor iedere 2 OrangeChoices. Ook vragen ze of gasten de handdoekenwissel willen overslaan t.b.v. duurzaamheid.

Omschrijving

Duurzame initiatieven zijn vaak kostenbesparend. Denk bijvoorbeeld aan het minder vaak schoonmaken van de hotelkamer, betere afvalscheiding (waardoor er minder afval afgevoerd wordt), kranen en toiletten die minder water verbruiken, etc. Gasten kunnen hier op gewezen worden en vinden het een fijn gevoel om hier op deze manier aan bij te dragen. Tegelijkertijd dalen de kosten.

Toepasbaarheid

In Nederland geldt een energiebesparingsplicht . Deze verplicht bedrijven en instellingen met een jaarlijks energiegebruik van ≥ 50.000 kWh elektriciteit of ≥ 25.000 m³ aardgas(equivalent) om 1) alle energiebesparende maatregelen met een terugverdientijd van 5 jaar of minder uit te voeren, 2) ook bepaalde verduurzamingsmaatregelen (zoals elektrificatie, hernieuwbare energie, warmtepompen of restwarmtebenutting) uit te voeren als ze rendabel zijn. Sowieso zijn sommige investeringen dus sinds 2023 verplicht om te doen. De toepasbaarheid van deze maatregel op kleine schaal is groot: bijna ieder type logiesbedrijf kan dit. Op grotere schaal zijn soms forse investeringen nodig. Deze kunnen rendabel zijn, maar dan volgt een financieringsvraagstuk. Op kleine schaal zijn er over het algemeen geen verganningen nodig. Op grotere schaal (wanneer er grondwerkzaamheden plaatsvinden voor verduurzaming), vaak wel.

Inventariseer het belang van bedrijfsonderdelen

Voorbeeld: Choice Hotels International

Choice Hotels International heeft feedback gevraagd aan haar gasten en hieruit bleek dat het aanbieden van ontbijt weinig meerwaarde had voor hen. Om deze reden hebben ze dan ook besloten om deze voorziening niet meer aan te bieden.

Omschrijving

Bedrijfsonderdelen/werkzaamheden die er al jaren zijn worden vaak als vanzelfsprekend gezien. Echter, het zou heel goed kunnen dat deze veel uren in beslag nemen, maar eigenlijk - in de vorm van waarde voor gasten - weinig opleveren. Door aan (vaste) gasten feedback te vragen over 'hoe belangrijk ze bepaalde werkzaamheden/voorzieningen vinden' kan in kaart gebracht worden wat de voorzieningen/werkzaamheden met de meeste en minste toegevoegde waarde voor de gasten zijn. Door deze naast de kosten te leggen kan de ondernemer een goed beeld krijgen van de kosten die gemaakt worden ten opzichte van de waarde die daar tegenover staat voor gasten. Wellicht zijn er wel werkzaamheden/voorzieningen die geschrapt kunnen worden zonder dat de gastervaringen afnemen.

Toepasbaarheid

Om een overwogen keuze te maken in het schappen van werkzaamheden/voorzieningen is het allereerst belangrijk om feedback op te halen bij (vaste) gasten. Dit kan middels vragenlijsten, maar ook op een laagdrempelgere manier door bijvoorbeeld in gesprek te gaan met de gasten. Dit kan bijvoorbeeld gedurende het verblijf of bij de check-out. De uitkomsten van deze inventarisatie kunnen gebruikt worden om de uiteindelijke keuzes te maken.

Check contracten en abonnementen

Voorbeeld: Vakantiepark van der Hoorn

Vakantiepark van der Hoorn heeft de expertise van Credilon ingeschakeld voor herfinanciering.

Omschrijving

Logiesbedrijven zijn vaak al lang aangesloten bij een bepaalde bank en/of een bepaalde verzekeringsmaatschappij. Echter, net als privé, kan het soms kostentechnisch beter zijn om een overstap te overwegen. Hetzelfde geldt voor allerlei abonnementen. Zijn deze werkelijk nodig? Door deze één voor één onder de loep te nemen kan er vaak geconcludeerd worden dat sommige niet meer relevant zijn.

Toepasbaarheid

Dit is een best practice die snel en gemakkelijk kan worden uitgevoerd en ook snel resultaat oplevert.

Moedig directe boekingen aan

Voorbeeld: Villa Magnolia

Villa Magnolia biedt de beste voorwaarden bij directe boekingen.

Omschrijving

Veel logiesbedrijven zijn afhankelijk van boekingsplatformen als Booking.com. Zij werken op basis van commissies wat betekent dat zij een bepaald bedrag per reservering ontvangen. Door te zorgen voor directe boekingen door middel van een eigen boekingssysteem en het aanmoedigen van gasten kan de afhankelijkheid van boekingsplatformen verlaagd worden en de af te dragen toeslagen verlaagd.

Toepasbaarheid

De effectiviteit van het aanmoedigen van directe boekingen hangt sterk samen met de marketingkracht van een individueel logiesbedrijf. Bedrijven met een grote eigen marketingkracht kunnen effectiever directe boekingen naar zich toetrekken.

<-- Terug naar de vraagstukken

Terug naar de voorpagina | Terug naar de inleiding | Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten | Naar toekomstbestendig ondernemerschap

Grootschalig inkopen

© VVV Zeeland

1

Inkoopanalyse

Breng je inkoopbehoeften in kaart. Onderzoek welke producten en diensten je regelmatig inkoopt en wat hiervan de jaarlijkse volumes en kosten zijn.

2

Opslagruimte

Analyseer je opslagcapaciteit. Bepaal of je voldoende ruimte hebt om grotere voorraden in te kopen. Als er voldoende opslagruimte is, kun je namelijk mogelijk zelfstandig in bulk inkopen. Dan moet er met leveranciers onderhandeld worden over prijsafspraken en condities. Zo niet, ga dan op zoek naar andere mogelijkheden zoals gezamenlijke inkoop.

3

Samenwerking

Bepaal of gezamenlijke inkoop mogelijk is. Inventariseer wie in de regio vergelijkbare producten afneemt en openstaat voor een samenwerking. Wanneer dit niet mogelijk is, dan kan er gekeken worden naar aansluiting bij bestaande inkoopcollectieven en samenwerkingsverbanden.

4a

Structuur

Indien gezamenlijke inkoop mogelijk is, maak afspraken over de gezamenlijke inkoopstructuur en organisatie. Wie is er verantwoordelijk voor de bestelling, betaling, levering en distributie?

4b

Collectieven

Indien gezamenlijke inkoop niet mogelijk is, onderzoek bestaande inkoopcollectieven en samenwerkingsverbanden. Kijk of het financieel rendabel is om aan te sluiten bij bestaande inkoopcollectieven. Controleer de voorwaarden voor toetreding, de kosten en de bijbehorende voordelen.

5

Onderhandeling

Onderhandel over prijsafspraken en condities met leveranciers.

6

Vastlegging

Leg de afspraken goed (eventueel juridisch) vast. Zorg voor heldere contractuele afspraken met leveranciers én onderling tussen samenwerkende bedrijven. Laat je indien nodig adviseren door een jurist.

7

Evaluatie

Evalueer de nieuwe inkoopstructuur en de gerealiseerde besparingen. Evalueer de behaalde kostenvoordelen na een jaar en weeg deze af tegen de kosten/moeite die gedaan is. Kijk bij gezamenlijke inkoop ook naar de tevredenheid onder de samenwerkingspartners.

Terug naar de best practices voor 'kostenoptimalisatie'

Terug naar de voorpagina

Terug naar de inleiding

Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten

Naar toekomstbestendig ondernemerschap

Onderscheidend vermogen

© Karolina Grabowska, Pexels

Zeeland heeft een uitgebreid logiesaanbod. Wel vertoont het over het algemeen veel overeenkomsten en is het onderscheidend vermogen beperkt. Veel ondernemers streven ernaar om een zo breed mogelijk publiek aan te spreken. Daardoor bieden zij voor iedere doelgroep wel iets, maar soms niet genoeg om écht onderscheidend te zijn. Dit gebrek aan onderscheidend vermogen maakt een onderneming kwetsbaar. Een duidelijke waardepropositie stelt een onderneming in staat om gericht een eigen klantsegment te bedienen. Dit zorgt voor een sterkere marktpositie. Tegelijkertijd is het mogelijk om hogere prijzen te vragen voor onderscheidend aanbod.

<-- Terug naar de vraagstukken

Lees hieronder onze best practices voor onderscheidend vermogen

Eco-beleving

Voorbeeld: OEST Farm & Stay

OEST Farm & Stay is een Zeeuws logiesbedrijf dat eco-beleving biedt aan de gasten. In alle aspecten van het gastenverblijf spelen zij in op deze belevingselementen.

Omschrijving

Het bieden van een echte eco-beleving gaat verder dan het verduurzamen van een bedrijf. Denk bijvoorbeeld an het kamperen in een voedselbos, het meewerken aan permacultuur projecten, een heel kleine dichtheid aan eenheden op het logiesbedrijf en het eten van wat er op het land verbouwd wordt. Deze beleving spreekt meerdere doelgroepen aan, maar de continue focus op natuuronterwikkeling en -beleving is cruciaal.

Toepasbaarheid

De toepasbaarheid voor de Zeeuwse logiessector is beperkt. De hoofdreden hiervoor is dat grond met een logiesbestemming in Zeeland duur is. Hierdoor is het lastig om op deze grond veel ruimte voor de natuur te laten en het bedrijf rendabel te laten zijn. Gasten betalen namelijk voor natuur- en natuurbeleving, maar tot een bepaalde mate. Financieel is een échte eco-beleving in Zeeland dus waarschijnlijk lastig. Planologisch zal het toevoegen van groen, het hebben van een minder grote dichtheid etc. hoogstwaarschijnlijk geen probleem zijn.

Sociale vakantiebeleving

Voorbeeld: Oergezellig

Oergezellig is een voorbeeld van een logiesbedrijf dat zich volledig richt op de sociale aspecten van een vakantie.

Omschrijving

Het ontmoeten van nieuwe mensen is voor steeds meer mensen een van de belangrijkste doelen van de vakantie. Recreatiebedrijven kunnen hier op inspelen door het bedrijf zo in te richten dat ontmoetingen gefaciliteerd worden. Dit kan bijvoorbeeld door gezamenlijke activiteiten te organiseren die inspelen op ontmoetingen. Denk hierbij aan het gezamenlijk eten aan lange tafels of het organiseren van een kampvuur. Ook het investeren in deelbare faciliteiten - zoals een grote keuken waar gasten gebruik van kunnen maken - voegt hiervoor waarde toe.

Toepasbaarheid

Planologisch is dit heel toepasbaar en de financiële investeringen die moeten worden gedaan zijn in de basis beperkt. Creativiteit is wel nodig om onmoetingen te faciliteren. Lastiger is het waarschijnlijk om dit concept echt 'aan de man' te brengen en het online goed weg te zetten.

Bijzondere accommodatie-vormen

Voorbeeld: 't Akkertien

Op vakantiepark 't Akkertien kunnen gasten overnachten in een echte hellekpter. Dit is een unieke accommodatievorm en dit stelt het bedrijf in staat de gasten iets aan te bieden wat maar bij weinig logiesbedrijven mogelijk is.

Omschrijving

Met bijzondere accommodatievormen kan een logiesbedrijf zelfstandig waarde creëren. Daarmee bedoelen we dat gasten ervoor kiezen om in deze accommodatie te overnachten, ondanks/vanwege de regio/het bedrijf waar de accommodatie zich bevindt.

Toepasbaarheid

Creativiteit en het vinden van de juiste bijzondere accommodatie zijn de sleutel tot de uitvoeren van deze best practice. Daarnaast hebben bijzondere accommodaties vaak ook bijzondere vormen, waardoor ze niet altijd binnen het omgevingsplan passen. Vergunningsaanvraag zal dan nodig zijn, wat een negatief effect heeft op tijd en kosten. Lastig is het om uitspraken te doen over de hoogte van de investering ten opzichte van meer traditionele accommodaties. Wel is duidelijk dat de vraag naar bijzondere accommodaties groter is en er hogere prijzen kunnen worden gevraagd.

Op maat gemaakte vakantiebeleving

Voorbeeld: Zoku

Het hotelmerk Zoku past bijvoorbeeld elementen in de kamer aan op basis van persoonlijke wensen.

Omschrijving

Het aanbieden van een zo veel mogelijk op maat gemaakte vakantiebeleving creëert veel waarde voor gasten en zorgt ervoor dat een logiesbedrijf zich kan onderscheiden van de concurrentie. Door goed de wensen van gasten in beeld te hebben door gastprofielen te creëren kan hierop ingespeeld worden. Een gastprofiel kan op veel verschillende manieren in beeld gebracht worden. Het meest simpel is op basis van demografische kenmerken: als een chalet door een gezin met kinderen gebookt wordt, worden er kinderspelletjes in de chalet gelegd. Als de chalet door senioren gebookt wordt, wordt er gekozen voor puzzelboekjes. Er zou echter veel verder in gegaan worden. Zo kan er bij het maken van de reservering al gevraagd worden naar het favoriete drankje van de gast en kan de minibar op de hotelkamer hiermee gevuld worden.

Toepasbaarheid

Op kleine schaal is dit heel toepasbaar. Planologisch zijn er vaak geen beperkingen en de financiële investering is beperkt. Het kijken naar de demografische kenmerken van gasten is relatief simpel en kan al veel effect hebben. Zeker kleinere logiesbedrijven zouden veel verder kunnen gaan in het aanbieden van op maat gemaakte vakanties. Voor grotere logiesbedrijven is dit lastig te realiseren omdat dit te veel tijd kost.

Adults only

Voorbeeld: Camping Innerduyn

Camping Innerduyn is een kleinschalige 'adults only' camping. De voorzieningen op de camping zijn hierop ook aangepast. Zo hebben ze wel een recreatieruimte, maar is deze gericht op entertainment voor volwassenen. Daarnaast adverteren zij middels de focus op 'adults only' met name op 'rust' en 'privacy'.

Omschrijving

Door te kiezen voor een 'adults only' bedrijf kunnen de voorzieningen en activiteiten volledig worden afgestemd op alleen volwassenen. Daarnaast is het voor sommige volwassenen een grote pré als er geen kinderen zijn tijdens hun vakantie. Hierdoor kan een hogere prijs worden gevraagd aan volwassenen.

Toepasbaarheid

Deze optie is heel toepasbaar voor verschillende typen logiesbedrijven. Planologisch zijn er geen regels omtrent doelgroepen. Financieel is het kiezen voor één duidelijke doelgroep: in dit geval volwassenen, ook gunstig. Immers, alle financiële middelen kunnen gaan naar activiteiten/voorzieningen gericht op deze doelgroep. Als er al veel faciliteiten gericht op kinderen zijn, zorgt het label 'adults only' hoogstwaarschijnlijk wel voor veel kapitaalvernietiging.

Focus op kunst

Voorbeeld: Catharina Maria Hof

Catharina Maria Hof heeft op de camping een kunstruimte waar tentoonstellingen, events en workshops worden georganiseerd. Sinds 2022 wonen er ook twee kunstenaars op de camping waardoor de focus op kunst optimaal is.

Omschrijving

Een logiesbedrijf volledig gericht op de kunstliefhebber. Wereldwijd zien we deze bedrijven steeds meer, maar in Zeeland is het aanbod nog beperkt (én in die zin dus onderscheidend). Door een niche aan te spreken kan er een meerprijs worden gevraagd.

Toepasbaarheid

In principe is de focus op kunst geschikt voor alle typen logiesbedrijven. Echter, voor heel grootschalige logiesbedrijven is dit minder geschikt. De échte kunstliefhebber houdt namelijk van logiesaccommodatie vaak van een wat meer kleinschalig bedrijf. Het toevoegen van of uitbreiden met kunst op het bedrijf, zal vaak binnen het omgevingsplan vallen. Het inkopen en tentoonstellen van kunst is vaak prijzig, waardoor initiële investeringen hoger zijn. Daarentegen is het ook mogelijk om door het jaar heen wisseltentoonstellingen te organiseren en hierbij kunst van lokale kunstenaars te presenteren. Deze mogelijkheid heeft een minder grote impact op de kosten.

Huisdiervriendelijk

Voorbeeld: Center Parcs

Center Parcs heeft op een aantal parken Premium Honden Cottages. De accommodaties hebben onder andere een omheinde tuin en een speciaal ingerichte hondenruimte. Op meerdere parken bieden ze al speciale voorzieningen, zoals uitlaatpunten en hondentoiletten.

Omschrijving

Huisdieren worden steeds meer als echt familielid gezien. Niet alleen volwassenen en kinderen moeten het naar hun zin hebben op vakantie, maar huisdieren ook. Zo kan het onderscheidend vermogen bieden om hier volledig op in te zetten. Denk aan: losloopgebieden, accommodaties waarin honden zijn toegestaan/met voorzieningen voor honden/omheinde tuinen, hondendouches, hondvriendelijke restaurants, evenementen voor honden etc.

Toepasbaarheid

Deze best practice is heel toepasbaar (zowel planologisch als financieel), maar moet wel tot in de puntjes doorgevoerd worden om écht te zorgen voor onderscheidend vermogen. Bij veel logiesbedrijven zijn huisdieren namelijk al welkom en worden er (beperkte) faciliteiten geboden voor honden. Creativiteit en out-of-the-box denken is dus nodig.

Focus op toegankelijkheid

Voorbeeld: Camping 't Reestdal

In Nederland zijn er ook een aantal outdoorrecreatieve logiesbedrijven, waaronder Camping 't Reestdal. Bedrijven bieden extra zorgmogelijkheden, overzicht en structuur, prikkelvrije en/of -arme overnachtingsmogelijkheden of professionele begeleiding. Dit maakt overnachten toegankelijker voor een specifieke doelgroep.

Deze best practice is stapsgewijs uitgewerkt:

Klik hier om naar de verdere uitwerking te gaan

Omschrijving

Uit onderzoek blijkt dat er te weinig logiesaanbod is voor mensen met een beperking. Ook wordt 'toegankelijkheid' vaak gezien als rolstoeltoegankelijk, terwijl er veel meer vormen van toegankelijkheid zijn. Denk bijvoorbeeld aan prikkelarme logiesbedrijven of logiesbedrijven gericht op slechthorenden/slechtzienden.

Toepasbaarheid

Een concept met de focus op toegankelijkheid moet heel goed doordacht worden. Ten eerste moet gekozen worden op welke vorm van toegankelijkheid er gericht wordt. Vervolgens moet dit tot in de puntjes worden uitgewerkt (inclusief training personeel) om het bedrijf echt onderscheidend te maken. Planologisch en financieel is deze best practice haalbaar.

<-- Terug naar de vraagstukken

Terug naar de voorpagina

Terug naar de inleiding

Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten

Naar toekomstbestendig ondernemerschap

Focus op toegankelijkheid

© Thijs Tuurenhout

1

Doelgroepenonderzoek

Onderzoek de vraag naar toegankelijke vormen van verblijf. Breng in kaart wat de huidige klantsegmenten zijn, wat beoogde klantsegmenten zijn en welke specifieke behoeften zij hebben op het gebied van toegankelijkheid.

2

Huidig voorzieningsniveau

Analyseer de huidige toegankelijkheidsvoorzieningen binnen je onderneming. Bekijk welke aanpassingen op het gebied van toegankelijkheid momenteel aanwezig zijn. Kijk hierbij naar verschillende vormen van toegankelijkheid, zoals: rolstoeltoegankelijkheid, prikkelarme omgevingen, voorzieningen voor slechtzienden en slechthorenden etc.

3

Strategie

Bepaal de focus van je toegankelijkheidsstrategie. Kies op basis van de uitkomsten van stap 2 op welke vorm(en) van toegankelijkheid je je als onderneming wilt richten. Denk hierbij goed na over de impact, haalbaarheid en aansluiting op (gewenste) klantsegmenten.

4

Financiële analyse en begroting

Maak een financiële analyse en begroting. Stel de volgende financiële overzichten op voor de benodigde aanpassing: investeringsbegroting, liquiditeitsbegroting en verwachte resultatenrekening. Beoordeel hiermee de financiële haalbaarheid. Indien nodig kun je een financieringsaanvraag starten.

5

Juridische voorwaarden

Controleer de juridische en ruimtelijke randvoorwaarden. Bij grote en ingrijpende aanpassingen is het belangrijk om te toetsen of ze binnen het omgevingsplan passen. Controleer of vergunningen vereist zijn en start zo nodig tijdig het verunningsproces bij de gemeente.

6

Uitvoeringsplan

Maak een uitvoeringsplan. Stel een concreet plan op voor de uitvoering, inclusief: benodigde materialen, bedrijfsmiddelen, personeel en tijd. Controleer of alle benodigdheden aanwezig zijn. Indien nodig: organiseer inkoop of externe inhuur.

7

Uitvoering

Voer het project uit. Implementeer de geplande aanpassingen. Houd de voortgang goed bij ten opzichte van het budget en uitvoeringsplan. Stuur tijdig bij waar nodig.

8

Operationeel gereed

Zorg voor operationele gereedheid en zorg dat alles klaar is om te verhuren. Denk hierbij aan het bijwerkingen van boekingssystemen, stel een passende prijsstrategie op en regel voldoende personeel en andere kernmiddelen.

9

Waardepropositie

Herformuleer de huidige waardepropositie indien je de bestaande klantsegmenten aanspreekt. Formuleer een nieuwe waardepropositie als je nieuwe klantsegmenten aanspreekt.

10

Marketingstrategie

Ontwikkel een marketingstrategie en zet de juiste kanalen in om de juiste klantsegmenten te gebruiken. Denk hierbij aan: website, sociale media, online en/of offline advertenties, et cetera.

Terug naar de best practices voor 'onderscheidend vermogen'

Terug naar de voorpagina

Terug naar de inleiding

Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten

Naar toekomstbestendig ondernemerschap

Klimaatadaptatie

© Ben White, Unsplash

Klimaatverandering leidt tot steeds extremere weersomstandigheden. In Nederland zien we nu al vaker perioden van extreme hitte en neerslagextremen terug in de weerstatistieken. Door de opwarming van de aarde en de toenemende hoeveelheid vocht, is de verwachting dat deze extremen in de toekomst alleen maar zullen toenemen. Voor Zeeuwse logiesbedrijven betekent dit dat zij vaker te maken krijgen met hitte, droogte en wateroverlast. Tegelijkertijd biedt dit ook kansen om zich aan te passen aan het veranderende klimaat, bijvoorbeeld door maatregelen te nemen die inspelen op deze uitdagingen.

<-- Terug naar de vraagstukken

Lees hieronder onze best practices voor klimaatadaptatie

Wateropslag

Voorbeeld: Domburg Holiday Resort

Domburg Holiday Resort investeert in natuur en duurzaamheid met een innovatief watermanagementsysteem. Regenwater van het dak en de verharde bodem wordt opgevangen, gezuiverd en gebruikt voor sporen, drinkwater voor dieren en irrigatie van tuinen, rijbokken en grasland. Dit bespaart jaarlijks meer dan 5.000 m³ leidingwater en helpt tegen verdroging en verzilting van de bodem.

Deze best practice is stapsgewijs uitgewerkt:

Klik hier om naar de verdere uitwerking te gaan

Omschrijving

Wateropslag biedt zowel een oplossing voor wateroverlast als voor hitte/droogte. Het opvangen van regenwater is mogelijk in een opslagvoorziening boven of onder de grond. Bij extreme neerslag dient dit als buffer, zodat het water niet direct op de grond terecht komt als deze al verzadigd is. Het water dat wordt opgevangen kan vervolgens infiltreren in de bodem om het grondwaterniveau aan te vullen bij hitte/droogte. Tevens kan het water gebruikt worden voor bijvoorbeeld het sproeien van beplanting. Er zijn meerdere opslagvoorzieningen mogelijk, zoals ondergrondse tanks of waterzaken, maar dit kan ook laagdrempelig met bijvoorbeeld regentonnen. Bij regentonnen is het zelfs mogelijk om meerdere regentonnen aan elkaar te verbinden om de capaciteit te verhogen.

Toepasbaarheid

Het opslaan van water is voor de meeste logiesbedrijven mogelijk. Wel moet er enige ruimte op het terrein zijn. Wateropslag kan klein beginnen, bijvoorbeeld met één regenton. In de meeste gemeenten is voor het toevoegen van regentonnen geen vergunning nodig, maar voor het grootschalig uitvoeren met bijvoorbeeld een ondergrondse tank wel. Dit maakt het proces tijdrovender en kostbaarder. Het implementeren van deze maatregel is voor veel logiesbedrijven financieel haalbaar.

Wadi

Voorbeeld: Landal Sluftervallei

Een voorbeeld van een vakantiepark dat deze best practice al heeft toegepast is Landal Sluftervallei. Verspreid op het park liggen vier grote wadi's.

Omschrijving

Een wadi is een voorziening voor de infiltratie van regenwater. Het is een laagte waarin het regenwater zich kan verzamelen en vanuit daar in de bodem kan infiltreren. Meestal is een wadi beplant met biezen of gras. Het zoals een wateropslag vormt een wadi een buffer bij extreme neerslag. Daarnaast kan een wadi ook als extra speelgelegenheid ingericht worden, bijvoorbeeld als een verlaagde speelplein met een houten speelconstructie.

Toepasbaarheid

Het toevoegen van een wadi op het terrein past over het algemeen binnen het omgevingsplan. Financieel is het aanleggen van een wadi voor veel bedrijven ook haalbaar. Zeker voor de iets grotere logiesbedrijven. Daarnaast kan een wadi ook speelmogelijkheden bieden, waardoor er direct extra waarde voor gasten wordt gecreëerd.

Vergroenen

Voorbeeld: Strandhotel Cadzand-Bad

Bij Strandhotel Cadzand-Bad is een daktuin aangelegd op de parkeergarage.

Omschrijving

Groen is niet alleen een mooie invulling van de ruimte, maar ook een goed alternatief voor verharding, omdat het wateroverlastend is, meer verkoeling biedt en zorgt voor een vermindering van wateroverlast. Een voorbeeld is een groen dak. Waar meer ruimte beschikbaar is, kunnen groene zones bijdragen aan de versterking van de ecologische structuur en tevens overtollig regenwater opvangen en infiltreren. Ook het gebruik van mediterrane planten, vetplanten of inheemse soorten is waardevol aangezien deze soorten weinig water nodig hebben.

Toepasbaarheid

Vergroening heeft het diverse voordelen en het is relatief eenvoudig en goedkoop met langdurige, voordelige effecten. Soms zijn er zelfs subsidiemogelijkheden beschikbaar om groenaanleg te financieren. Het toevoegen van groen past over het algemeen heel goed in de gestelde kaders van omgevingsplannen en wordt zelfs aangemoedigd.

Waterdoorlatende /doorgroeibare beplanting

Voorbeeld: Camping het Gilder Linzehof

Om wateroverlast te verminderen heeft de camping waterdoorlatende bestrating aangelegd.

Omschrijving

Waterdoorlatende bestrating, zoals grasbetonstenen, grind, vallen onder de noemer 'halfverharding'. Het voordeel van waterdoorlatende bestrating is dat regenwater ongehinderd kan infiltreren in de bodem. Dit bevordert dus de infiltratiecapaciteit van het terrein. Waterdoorlatende paden vergen minimaal onderhoud: alleen egalisatie is noodzakelijk. Andere (goede) alternatieven voor grindpaden zijn split, gravel, (kiel)schelpen of lavasteen. Tevens groeien er bij dit soort verharding grassen of andere planten in open delen tussen de stenen door. De beplanting werkt verkoelend en kan de biodiversiteit bevorderen.

Toepasbaarheid

De aanleg van waterdoorlatende/doorgroeibare bestrating is voor veel Zeeuwse logiesbedrijven haalbaar. Halfverharding is in de regel zelfs minder kostbaar dan volledige verharding, maar dit hangt wel af van het type materiaal, de toepassing en de duurzaamheid op langer termijn. De initiële investering is namelijk vaak lager, maar de levensduur ook korter. Onderhoudskosten zijn over het algemeen wel hoger dan bij volledige verharding. Planologisch zorgt de aanleg van waterdoorlatende/doorgroeibare bestrating over het algemeen niet voor problemen.

Herprofilering van het terrein

Voorbeeld: Camping Ons Buiten

Bij Ons Buiten is hier rekening mee gehouden bij de aanleg van hun natuurontwikkelterrein.

Omschrijving

De aanleg van (subtiele) hoogteverschillen zorgt er voor dat water richting bepaalde opvangzones stroomt en niet richting de accommodaties, paden en/of gebouwen.

Toepasbaarheid

De aanleg van subtiele hoogteverschillen is goed uitvoerbaar. Kosten zijn vaak beperkt en ook planologisch is dit over het algemeen passend. Wel is het van belang dat er tegelijkertijd wateropvangzones worden gecreëerd waar het water naartoe kan lopen. Vaak zijn deze al natuurlijk ontstaan, maar indien dit niet het geval is zal de ondernemer deze zelf moeten creëeren.

Rekening houden met hitte/warmte tijdens het bouwen

Voorbeeld: Hotel Breeze

Hotel BREEZE is een zero energy hotel. Voor het hotel hebben ze een biomimicry-concept ontwikkeld. Het concept stimuleert onder andere de natuurlijke airconditioning van termietenheuvels

Omschrijving

Rekening houden met hitte bij het bouwen kan op veel verschillende manieren. Zo stoten reflecterende dakcoatings of witte dakbedekking zonlicht af en verminderen de opwarming van gebouwen. Ook kan worden gedacht aan het beperken van grote ramen op het zuiden of gebruik van zonwerend folie/glas om oververhitting binnen te voorkomen. Tevens is het gebruik van natuurlijke bouwmaterialen, zoals leem, kalk, hout en andere ademende materialen nuttig. Dit soort materialen reguleren warmte en vocht beter dan bijvoorbeeld kunststof of beton.

Toepasbaarheid

Door aan het begin van de bouw / verbouwing rekening te houden met hitte/warmte, kan dit direct worden toegepast. Het is van belang om een expert te laten meekijken met de beslissingen die gemaakt worden wat betreft materiaalkeuzes en positionering van bouwkundige elementen. Dit zorgt voor extra kosten (die overigens soms gesubsidieerd worden).

Slimme drainage- en irrigatiesystemen

Voorbeeld: Pipeline

Pipeline heeft zo'n slim drainage systeem. Dit systeem kan op afstand de waterpompen in regen-, grondwater-, en afvalwatersystemen monitoren en controleren.

Omschrijving

Installeren van slimme drainage systemen die de waterstand monitoren en automatisch pompen activeren als er te veel water staat. Slimme irrigatiesystemen dragen bij aan efficiënt watergebruik zonder verspilling. Hiervoor bestaan meerdere systemen, waaronder bodemvochtsensoren, druppelirrigatie en weergestuurde irrigatiesystemen.

Toepasbaarheid

Het installeren van slimme drainage- en irrigatiesystemen is planologisch relatief simpel uitvoerenbaar. Echter, de investering in dit soort systemen is hoog. Hierdoor is deze oplossing met name geschikt voor de grotere logiesbedrijven die de investering kunnen terugverdienen met een groot aantal eenheden.

Plaatsen van kunstgras of deels verharden

Voorbeeld: Caravancamping Westkapelle

Om wateroverlast tegen te gaan heeft Caravancamping Westkapelle een aantal verharde camperplaatsen die tevens voorzien zijn van kunstgras. Aangezien veel caravans hier over het terrein rijden is dit een geschikte oplossing om te zorgen dat de camperplaatsen niet beschadigd raken.

Omschrijving

Voor de kampeersector is het lastig als kampeerplaatsen heel nat zijn en hier caravans en (met name) campers overheen rijden. Niet alleen rijden campers en caravans zich vaak vast, ook worden de plaatsen beschadigd door bandensporen. Het plaatsen van kunstgras of het (deels) verharden van plaatsen voorkomt dit. Campers en caravans kunnen op het verharde deel staan of op het kunstgras. Hiervoor is speciaal soort kunstgras beschikbaar. Het nadeel is dat dit soort oplossingen niet bijdragen aan meer biodiversiteit / natuurinclusief ondernemen. Het is dus belangrijk om eerst te kijken naar andere oplossingen om wateroverlast op te lossen, voordat deze mogelijkheid wordt overwogen.

Toepasbaarheid

Het aanleggen van kunstgras of het (deels) verharden van plaatsen is goed toepasbaar. Echter, er zijn wel meerkosten aan verbonden ten opzichte van een kampeerplaats die volledig met gras begroeid is. Enerzijds speelt dit in op de ontwikkeling in de markt dat er steeds meer campervaars zijn (die een half of volledig verharde plaats gewend zijn), anderzijds zien we in de praktijk dat kampeerders met de caravan en zeker met een tent, (half)verharding van plaatsen minder fijn vinden. Kunstgras wordt steeds meer gewoon in de sector, waardoor gasten hier steeds meer aan gewend raken.

<-- Terug naar de vraagstukken

Terug naar de voorpagina | Terug naar de inleiding | Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten | Naar toekomstbestendig ondernemerschap

Wateropslag

© Ben biondina, LZZ

1

Inventarisatie

Inventariseer in hoeverre je op het bedrijfsterrein problemen ervaart van wateroverlast, hitte en/of droogte.

2

Opslagvoorzieningen

Bekijk de verschillende opslagvoorzieningen. Denk hierbij aan zowel bovengrondse- als ondergrondse mogelijkheden. Kijk ook naar laagdrempelige mogelijkheden zoals het gebruik van regentonnen. Bepaal hoeveel ruimte er beschikbaar is voor de aanleg van een opslagvoorziening.

3

Doeleinden

Bekijk voor welke doeleinden deze wateropslag ingezet kan worden. Mogelijkheden zijn onder andere: een tijdelijke buffer bij extreme neerslag, infiltreren in de bodem bij hitte/droogte, besproeien van beplanting, of andere mogelijkheden. Op basis hiervan kan bepaald worden of de beschikbare ruimte op het terrein en de benodigde capaciteit overeenkomen.

4

Financiële analyse en begroting

Maak een financiële analyse en begroting. Stel de volgende financiële overzichten op voor de aanleg van een wateropslag: investeringsbegroting, liquiditeitsbegroting en verwachte resultatenrekening. Beoordeling hiermee de financiële haalbaarheid. Indien nodig kun je (in samenwerking met een accountant) een financieringsaanvraag starten.

5

Juridische voorwaarden

Controleer de juridische en ruimtelijke randvoorwaarden. Bij de aanleg van een grote wateropslag is het belangrijk om te toetsen of dit binnen het omgevingsplan past. Controleer of vergunningen vereist zijn en start zo nodig tijdig het vergunningsproces bij de gemeente.

6

Uitvoeringsplan

Maak een uitvoeringsplan. Stel een concreet plan op voor de uitvoering, inclusief: benodigde materialen, bedrijfsmiddelen, personeel en tijd. Controleer of alle benodigdheden aanwezig zijn. Indien nodig: organiseer inkoop of externe inhuur.

7

Uitvoering

Voer het project uit. Houd de voortgang goed bij ten opzichte van het budget en uitvoeringsplan. Stuur tijdig bij waar nodig.

8

Monitoren

Monitor na aanleg het functioneren van de wateropslag. Voldoet het aan alle vooraf gestelde doeleinden? Zo niet, onderzoek dan welke aanpassingen mogelijk zijn om het systeem te optimaliseren.

Terug naar de best practices voor 'klimaatadaptatie'

Terug naar de voorpagina

Terug naar de inleiding

Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten

Naar toekomstbestendig ondernemerschap

Aanpak netcongestie

© Satya Kimura, Pexels

Netcongestie ontstaat als er meer stroom wordt opgewekt of afgenomen dan het stroomnet , dat de stroom transporteert, aankan. Daardoor raakt het stroomnet overbelast. Netcongestie is inmiddels een probleem in vrijwel heel Nederland. Groeiende energievraag en verduurzaming (transitie van gas naar elektriciteit) zijn factoren waardoor het netwerk op veel plekken tegen de grens aanloopt. Gevolgen voor de logiessector zijn groot. Veel logiesbedrijven kennen al een groeiende energievraag. Deels doordat de gast om steeds meer luxe vraagt waarbij vaak extra elektriciteit gepaard gaat. Deels ook omdat de logiessector wil verduurzamen, waarbij elektriciteit ook vaak als oplossing gezien wordt voor bijvoorbeeld het gebruik van gas. Daarvoor moeten veel logiesbedrijven de aansluiting verzwaren, wat in veel gevallen niet meer kan. Zeker niet op korte termijn. Dit remt zowel economische als verduurzamingsontwikkelingen in de logiessector.

<-- Terug naar de vraagstukken

Lees hieronder onze best practices voor het aanpakken van netcongestie

Elektronische apparaten/voorzieningen van de eigen aansluiting halen

Voorbeeld: Camping de Meulinge - Agri

Onder andere Camping de Meulinge heeft dit gedaan voor de laadpalen.

Omschrijving

Om een beeld te krijgen van de energievraag is het allereerst belangrijk om door te meten welke elektrische apparaten/voorzieningen veel energie trekken. Vervolgens kan worden gekeken of het mogelijk is om deze elders te beleggen. Met name bij laadpalen wordt dit al in de sector gedaan.

Toepasbaarheid

De toepasbaarheid van deze best practice hangt sterk af van welke voorzieningen/apparaten op het bedrijf veel energie trekken en of het mogelijk is om deze elders te beleggen. Planologisch is er vaak veel mogelijk en ook financieel hoeven de kosten niet hoog op te lopen. Dit hangt echter ook weer af van de toepassing waarvoor gekozen wordt.

Energiegemeenschappen

Voorbeeld: Republica

Republica is een Amsterdamse wijk met een lokaal energiesysteem.

Omschrijving

Juridische entiteit (vanaf 1 januari 2026 mogelijk) waarbij activiteiten op de energiemarkt kunnen worden verricht zonder winst maken als hoofddoel. Burgers, lokale overheden en kleine bedrijven kunnen energie opwekken, delen en verkopen.

Toepasbaarheid

Het daadwerkelijk implementeren van deze best practice is waarschijnlijk lastig. Echter, een succesvolle implementatie heeft groot effect op de netcongestieproblematiek van één of meerdere bedrijven. De belangrijkste reden waarom succesvolle implementatie lastig is, is dat energie direct deelbaar moet zijn en niet over het net moet gaan. Hierdoor moeten bedrijven (met tegengestelde energiebehoeften) bij elkaar in de buurt liggen. Doordat veel bedrijven in Zeeland seizoensgebonden zijn, zijn de mogelijkheden qua tegengestelden energiebehoeften beperkt. Daarnaast zijn vergunningen en infrastructurele investeringen nodig.

Batterijen i.c.m. duurzame stroom

Voorbeeld: Camping 't Veerse Meer

Camping 't Veerse Meer heeft inmiddels zo'n batterijsysteem.

Deze best practice is stapsgewijs uitgewerkt:

Klik hier om naar de verdere uitwerking te gaan

Omschrijving

Het overschot van zelfopgewekte elektriciteit kan worden opgeslagen in één of meerdere batterijen. Via de batterij(en) kunnen pieken in vraag en aanbod worden opgevangen. Op momenten dat er een elektriciteitsoverschot is, wordt dit overschot in de batterij opgeslagen. Op momenten dat er een vraagoverschot is, wordt de elektriciteit uit de batterij gehaald.

Toepasbaarheid

De aanschaf van een batterij is relatief snel te realiseren. Echter, de kosten zijn hoog. Een deel van de kosten kan worden terugverdiend door het hebben van een dynamisch energiecontract, waarbij ingekocht wordt tegen laag tarief (en eventueel wordt opgeslagen in de batterij) en nooit wordt ingekocht tegen hoog tarief (dan wordt de batterij gebruikt). Vanaf bepaalde schaal is er een omgevingsvergunning nodig voor het zakelijk gebruik van een batterij voor energieopslag.

Ophogen van kleinverbruik aansluitingen

Voorbeeld: Camping de Meulinge

Camping International is een van de logiesbedrijven die deze best practices al heeft toegepast. Elektriciteit is vervolgens omgelegd naar de kampeerplaatsen.

Omschrijving

Momenteel is het voor veel bedrijven niet mogelijk om de aansluiting op te hogen. Echter, voor kleinverbruikaansluitingen is dit nog wel mogelijk. Energie die niet gebruikt wordt, kan vervolgens via de aanleg van kabels ook de rest van het logiesbedrijf van stroom voorzien.

Toepasbaarheid

De belangrijkste voorwaarde voor implementatie is dat er panden op het bedrijf zijn waarop een kleinverbruik aansluiting zit. Dit kunnen bijvoorbeeld beheerderswoningen zijn. Vervolgens moeten er wel (relatief hoge) kosten worden gemaakt om via kabels de rest van het logiesbedrijf met deze stroom te voeden. Deze best practice is daarom geschikt voor een beperkt aantal logiesbedrijven.

Decentrale energieproductie

Voorbeeld Windenergie: Social Hub Eindhoven

Voorbeeld waterenergie: The K-Club

Voorbeeld waterstofgenerator: ONE Villa Hotel Domburg

Deze oplossing wordt al op verschillende manieren uitgevoerd. Zo werkt The Social Hub in Eindhoven met windenergie, The K-club met waterenergie en ONE Villa Hotel Domburg met een waterstofgenerator.

Omschrijving

Het stimuleren van lokale, decentrale energieproductie vermindert de afhankelijkheid van het centrale net. De meest voordehand liggende oplossing is het installeren van zonnepanelen. Er zijn echter veel meer mogelijkheden. Denk aan het zelf opwekken van windenergie of waterenergie.

Toepasbaarheid

Het produceren van decentrale energieproductie (met name de aanleg van zonnepanelen) is voor een groot aantal logiesbedrijven op relatief korte termijn te realiseren. Daardoor is deze best practice goed toepasbaar. Ook is het mogelijk om klein te beginnen en daarna op te schalen. Kosten van kleinschalig starten zijn relatief beperkt. Voor verdere opschaling zijn meer financiële middelen nodig.

Verhuren excl. stroomgebruik

Voorbeeld: Camping de Molenhof

Camping de Molenhof heeft de prijsstelling excl. stroomgebruik gemaakt en laat gasten betalen voor hun stroomgebruik.

Omschrijving

Op veel logiesbedrijven betalen gasten eenzelfde tarief onafhankelijk van de hoeveelheid stroom die zij gedurende hun verblijf verbruikten. Op steeds meer logiesbedrijven (met name campings) zijn de prijzen exclusief stroomverbruik en betalen gasten per kWh verbruik bij. Aan het einde van het verblijf wordt er op basis van marktconform tarief afgerekend. Dit geeft stimulans om minder energie te verbruiken. Naast een marktconform tarief zou er ook een dynamisch tarief doorgerekend kunnen worden. Dit biedt direct een motivatie om tijdens piekperioden minder/geen stroom te verbruiken.

Toepasbaarheid

Verhuren excl. stroomverbruik is relatief snel toepasbaar. Wel is het van belang dat de verhuurde eenheden van individuele stroommeters voorzien zijn. Als dit niet zo is, dan is dit nog een forse investering die moet worden gedaan. Daarnaast past het verhuren excl. stroomverbruik niet goed bij ieder concept. Met name bij wat luxere concepten wordt dit in de markt nog niet als passend gezien. Het is van belang dat de ondernemer dit goed afweegt. Indien er wordt gekozen om deze best practice te implementeren, dan zal het afrekenen met een dynamisch tarief het meest effectief zijn. Echter, hiervoor zijn meetinstallaties (per verhuurde eenheid) nodig die in ieder geval per uur het stroomverbruik doormeet. Ook hiervoor zijn wellicht nog extra investeringen nodig. Planologisch worden er geen belemmeringen verwacht bij de implementatie.

Energie-managementsystemen

Voorbeeld: Vakantiepark de Nollen

Vakantiepark de Nollen heeft een Energie Management Systeem geïnstalleerd om hun verduurzamingsstrategie verder uit te voeren.

Omschrijving

Een energiemanagementsysteem is een slimme softwareoplossing die het energieverbruik monitort en optimaliseert. Het systeem kan worden gekoppeld aan zonnepanelen, laadpalen, slimme apparaten (bv. vriezers, koelkasten, airco's) etc. Hierdoor kan bijvoorbeeld een koelkast op echte piekmomenten even worden uitgezet.

Toepasbaarheid

In principe kan ieder type logiesbedrijf profiteren van een energiemanagementsysteem. Echter, de investering in zo'n systeem is fors, en dus voor kleinere logiesbedrijven (met relatief weinig eenheden) niet altijd in verhouding tot de jaarlijkse omzet. Zolang de installaties voldoen aan het Besluit bouwwerken leefomgeving, is de implementatie van een energiemanagementsysteem meestal vergunningvrij.

Energie-efficiënte apparatuur

Voorbeeld: Fletcher Hotels

In het MVO-beleid staat geschreven dat grootverbruikapparatuur als vriezers/koelkasten worden vervangen door energiezuinigere modellen.

Omschrijving

Oude machines, verlichting en andere bedrijfsmiddelen verbruiken vaak verrassend veel energie. Door het energieverbruik door te meten en zogenaamde 'energieslurpers' te identificeren kan gekeken worden naar de mogelijkheden tot vervanging hiervan.

Toepasbaarheid

Deze best practice is simpel toepasbaar voor veel logiesbedrijven. Natuurlijk moet er een investering worden gedaan in vernieuwing van bedrijfsmiddelen, maar vaak zijn de bedrijfsmiddelen al afgeschreven op het moment dat ze als 'oud' geclassificeerd worden. Ook kan er klein worden begonnen, door te starten met het vervanging van de verlichting. Er hoeft hiervoor geen vergunningstraject te worden gestart.

<-- Terug naar de vraagstukken

Terug naar de voorpagina

Terug naar de inleiding

Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten

Naar toekomstbestendig ondernemerschap

Batterijen in combinatie met duurzame stroom

© Thijs Tuurenhout

1

Energieverbruik

Onderzoek het energieverbruik binnen het bedrijf. Breng nauwkeurig het elektriciteitsverbruik in kaart, bij voorkeur met kwartier- of uursdata over een representatieve periode. Vaak is dit inzichtelijk door in te loggen bij de energiemaatschappij waarvan stroom wordt afgenomen.

2

Duurzame opwekking

Verzamel gegevens over de huidige duurzame opwekking van energie (zoals zonnepanelen). Dit kan met behulp van energiemonitoringssystemen of in samenwerking met een gespecialiseerd energieadviesbureau.

3

Analyse

Analyseer vervolgens het huidige energieprofiel en de benutting van duurzame stroom. Bekijk in hoeverre opgewekte duurzame energie direct wordt gebruikt of wordt teruggeleverd aan het net. Breng verbruikspatronen, piekmomenten en stilstandtijden in kaart. Onderzoek welke delen van het verbruik samenvallen met opwekking en waar opslag mogelijk meerwaarde kan bieden.

4

Financiële analyse en begroting

Maak een financiële analyse en begroting. Stel een investeringsbegroting op voor de batterij, omvormers, installatie en eventuele systeemintegratie. Maak ook een inschatting van de jaarlijkse opbrengsten. Stel indien mogelijk een gewenste terugverdientijd vast. Schakel een financieel expert in bij complexe ramingen.

5

Randvoorwaarden

Controleer de juridische en net-technische randvoorwaarden. Toets of voor de installatie vergunningen nodig zijn (bijv. bij grotere batterijen of voor brandveiligheid). Neem contact op met de netbeheerder om te bespreken of de installatie invloed heeft op de netaansluiting of teruglevercapaciteit. Houd ook rekening met wet- en regelgeving rondom energieopslag.

6

Capaciteit

Bepaal het type en de capaciteit van de batterij. Op basis van het energieprofiel en de financiële haalbaarheid moet het gewenste type en de capaciteit van de batterij worden bepaald. Indien nodig kan een technische haalbaarheidsstudie worden laten uitgevoerd.

7

Aanschaf

Ga op zoek naar de juiste batterij en schaf deze aan.

8

Uitvoeringsplan

Stel een uitvoeringsplan op. Maak een plan voor installatie en inbedrijfstelling van de batterij, inclusief de benodigde apparatuur, software, inpassing in bestaande installaties, personeel en timing. Indien nodig: organiseer de benodigde inkoop.

9

Installatie

Voer de installatie uit. Laat de batterijinstallatie uitvoeren door een erkend installateur. Test vervolgens de werking van het systeem.

10

Gereedheid

Zorg voor operationele gereedheid. Kijk hierbij naar de actuele instellingen, training van personeel, onderhoudsplanning en eventueel de herijking van contracten met energieleveranciers.

Terug naar de best practices voor 'aanpak netcongestie'

Terug naar de voorpagina

Terug naar de inleiding

Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten

Naar toekomstbestendig ondernemerschap

Seizoensgerichte samenwerking

© Thijs Tuurenhout

Voorbeeld: gezamenlijk met een bedrijf met een tegengesteld seizoenspatroon mensen in dienst nemen

1

Seizoensanalyse

Onderzoek je eigen seizoenspatroon en personeelsbehoefte. Breng in kaart wanneer jouw bedrijf piek- en dalmomenten kent qua personeelsinzet. Analyseer het soort werk en het aantal medewerkers dat nodig is.

2

Juridische mogelijkheden

Onderzoek de juridische en contractuele mogelijkheden voor gedeeld werkgeverschap. Laat je juridisch adviseren over de mogelijke constructies, zoals: uitwisseling via detachering, gezamenlijk werkgeverschap, een personeelscoöperatie etc.

3

Samenwerkingspartner

Zoek een geschikte samenwerkingspartner met een op het oog tegengesteld seizoenspatroon. Voor de logiessector zijn dit met name bedrijven met een piek in de winter in plaats van de zomer.

4

Afstemming

Leg contact en verken de wederzijdse behoeften, eisen en mogelijkheden. Stem ook de gewenste profielkenmerken van het personeel af.

5

Jaarplanning

Maak een gezamenlijke jaarplanning voor de inzet van het personeel. Houd hierbij rekening met opleidingstijd, inwerktijd, vakantie, etc.

6

Begroting

Maak een financiële begroting en een verdeelsleutel. Stel een begroting op waarin duidelijk wordt wie welke kosten draagt, hoe uren worden gecalculeerd en hoe de risico's worden verdeeld. Maak ook afspraken over het opvangen van onverwachte situaties.

7

Personeel

Inventariseer of het huidige personeel openstaat voor deze vorm van werknemerschap of richt je werving op nieuw personeel dat hier geschikt voor is.

8

Contracten en verzekeringen

Regel de arbeidscontracten en de verzekeringen. Deze moeten passen bij de gekozen constructies. Laat je waar nodig adviseren door een jurist.

9

Uitvoering

Voer de samenwerking uit en evalueer regelmatig hoe de samenwerking verloopt.

10

Evaluatie

Evalueer na een jaar en verbeter de samenwerking structureel. Kijk eventueel naar de mogelijkheden tot uitbreiding van de samenwerking.

Terug naar de best practices voor 'het aantrekken en behouden van personeel'

Terug naar de voorpagina

Terug naar de inleiding

Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten

Naar toekomstbestendig ondernemerschap

Creatie van draagvlak

© Diva Plavalaguna, Pexels

Draagvlak is van groot belang voor logiesbedrijven in Zeeland. Wanneer inwoners zich gehoord en betrokken voelen en de voordelen van het toerisme zien, ontstaat er meer begrip voor de aanwezigheid van toerisme. Draagvlak helpt om overlast en spanningen te voorkomen en bevordert een evenwichtige ontwikkeling van het gebied. Het draagt bij aan sociale samenhang en woonkwaliteit. Ook beleidsmakers hechten hier veel waarde aan. In Zeeland is draagvlak dan ook geen bijzaak, maar een randvoorwaarde voor duurzaam toerisme.

<-- Terug naar de vraagstukken

Lees hieronder onze best practices voor het creëren van draagvlak

Sponsoring

Voorbeeld: Camping Olmenveld

Camping Olmenveld is een van de sponsoren van VV Serooskerke.

Omschrijving

Bij lokale evenementen en sportactiviteiten komen vooral veel inwoners. Sponsoring van evenementen en sport wordt door veel bedrijven gedaan om verschillende redenen, maar het laat ook de betrokkenheid van ondernemers zien. Zo kan sponsoring bijdragen aan draagvlakcreatie. Daarnaast is het ook mogelijk om (lokale) goede doelen/verenigingen/bedrijven te sponsoren.

Toepasbaarheid

Sponsoring kan vaak heel laagdrempelig. Al tegen relatief lage bedragen kan je als bedrijf bijvoorbeeld een lokaal evenement sponsoren. De toepasbaarheid van deze best practice is hoog. Veel logiesbedrijven doen dit al.

Faciliteiten openbaar toegankelijk maken

Voorbeeld: Strandpark de Zeeuwse Kust

De padelbanen van Strandpark de Zeeuwse Kust zijn ook toegankelijk voor mensen die niet als gast op het park zijn.

Deze best practice is stapsgewijs uitgewerkt:

Klik hier om naar de verdere uitwerking te gaan

Omschrijving

Logiesbedrijven beschikken vaak over verschillende bedrijfsmiddelen (bijvoorbeeld machines of werktuigen) die kunnen worden uitgeleend. Daarnaast zijn er - met name op de grotere logiesbedrijven - vaak voorzieningen aanwezig die ook leuk zijn voor inwoners uit de omgeving. In minder drukke periodes kunnen deze worden opengesteld.

Toepasbaarheid

Het uitlenen van bedrijfsmiddelen kan door bijna ieder logiesbedrijf (met bijzondere bedrijfsmiddelen) worden gedaan. Voor grotere logiesbedrijven liggen hier wel meer kansen. Het openstellen van voorzieningen is vaak lastiger. Er moet goed in overweging genomen worden wat het openstellen van deze voorzieningen doet met de kwaliteit van het bedrijf voor gasten. Daarnaast is het belangrijk om de openstelling ook te communiceren naar inwoners.

Spreek met de buurt

Voorbeeld: Camping de Berenkuil

Camping de Berenkuil organiseert een buurt BBQ.

Omschrijving

Het is goed om niet alleen bij veranderingen (wanneer participatie verplicht is) maar ook periodiek de dialoog aan te gaan met de lokale gemeenschap. Wat zouden zij graag willen zien op het bedrijf? Op welke wijze kunnen inwoners worden tegemoetgekomen? Een andere optie is om periodiek een activiteit speciaal voor inwoners te organiseren. Zo kan het bedrijf direct worden laten zien.

Toepasbaarheid

In principe kan de dialoog aangaan met de lokale inwoners op een laagdrempelige manier. Het is vervolgens wel belangrijk dat er iets met deze input gedaan wordt en/of er duidelijk wordt uitgelegd en onderbouwd waarom dit niet gedaan is.

Inkopen bij lokale ondernemers

Voorbeeld: Camping de Lievelinge

Zo serveert Camping de Lievelinge biologische streekproducten in de foodbar.

Omschrijving

Inkopen bij lokale ondernemers helpt de lokale gemeenschap direct profiteren van het logiesbedrijf.

Toepasbaarheid

Samenwerkingen met lokale ondernemers zijn vaak makkelijker aan te gaan dan samenwerkingen met niet-lokale ondernemers. Gasten vinden het daarnaast ook vaak leuk om 'het lokale leven' te ervaren. Van belang is wel om goed de inkoopkosten te vergelijken met niet-lokale producten om te kijken of dit redelijk is.

Aansluiten bij lokale verenigingen en initiatieven

Voorbeeld: Vakantiepark de Krim

De Krim past deze best practice toe door aan te sluiten bij het evenement Texel Culinair.

Omschrijving

Deelnemen aan ondernemersverenigingen en organiseren van activiteiten voor de lokale gemeenschap zorgt ervoor dat de lokale gemeenschap direct profiteert van jouw werk als ondernemer.

Toepasbaarheid

Iedere logiesondernemer kan zich aansluiten bij lokale verenigingen en/of de organisatie van lokale initiatieven. Wel is het van belang dat er gerealiseerd wordt dat dit tijd vraagt van de ondernemer en dat er vaak ook kosten gemaakt worden door het logiesbedrijf.

Steward ownership

Voorbeeld: Camping Zeeburg

Camping Zeeburg is een van de logiesbedrijven die heeft gekozen voor deze ondernemingsvorm.

Omschrijving

Steward-ownership is een ondernemingsvorm waarbij stemrecht (macht) en economisch recht (financiële belangen) van elkaar gescheiden zijn, zodat een onderneming zich optimaal kan richten op haar bestaansreden. Het bedrijf bestaat om zijn missie te dienen. Door de incentives voor winstmaximalisatie te elimineren en de missie centraal te stellen, kan het bedrijf zich richten op lange termijn doelstellingen en het maximaliseren van positieve impact.

Toepasbaarheid

Met ondersteuning van externe partijen (juristen/notarissen) is het omzetten van een bedrijf naar steward ownership of het oprichten van een steward owned bedrijf mogelijk. Echter, dit vergt veel tijd en inspanning. Daarnaast is er afhankelijkheid van de goedkeuring van alle aandeelhouders. Iedereen moet akkoord gaan met deze ondernemingsvorm.

Werk mee aan stages

Voorbeeld: Badhotel Domburg

Badhotel Domburg biedt op hun website actief vacatures aan voor stages.

Omschrijving

Studenten zoeken vaak naar stageopdrachten. Logiesbedrijven kunnen dé werkgever zijn om zo'n stageopdracht te bieden. Zo krijgen inwoners een kijkje in de keuken van het bedrijf en het biedt goodwill.

Toepasbaarheid

Het werken met stagiairs wordt al bij veel logiesbedrijven gedaan. Wel moet er tijd gestopt worden in het ontwikkelen van banden tussen bedrijf en opleidingen. Ook is een goede begeleiding van een stagiair nodig, waardoor er zeker in korte termijn meer tijd vrij moet worden gemaakt dan dat er werk ingevuld wordt.

Biedt ruimte op het terrein

Voorbeeld: Camping Buitenland

Camping Buitenland organiseert markten met lokale creatieve ondernemers.

Omschrijving

Veel lokale ondernemers (met name in de creatieve sector en/of de dienstensector) zoeken een plaats om hun producten/diensten te tonen aan mensen. Door lokale makers, kunstenaars, koks etc. hun producten en/of diensten aan te laten beiden op het terrein aan de gasten, wordt in deze behoefte voorzien.

Toepasbaarheid

Het ruimte geven aan lokale ondernemers is in principe snel te realiseren en is vaak een win-win voor zowel de lokale ondernemer als het logiesbedrijf. Echter, het is wel van belang dat de producten/diensten die de ondernemer biedt aansluiten bij het concept van het logiesbedrijf. Dit moet goed nagegaan worden voordat de ruimte wordt geboden.

<-- Terug naar de vraagstukken

Terug naar de voorpagina | Terug naar de inleiding | Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten | Naar toekomstbestendig ondernemerschap

© VVV Zeeland

1

Inventarisatie

Breng in kaart welke bedrijfsmiddelen en voorzieningen geschikt zijn voor openbaar gebruik. Inventariseer hiervoor de bedrijfsmiddelen en faciliteiten op het terrein (bijvoorbeeld speeltuinen, zwembaden, horeca, machines, werktuigen) en beoordeel welke hiervan veilig en aantrekkelijk zijn voor de omgeving.

2

Behoefteanalyse

Onderzoek de behoeften en interesses van de inwoners uit de regio. Ga in gesprek met de inwoners om te ontdekken of er überhaupt interesse is in het gebruik van de bedrijfsmiddelen/voorzieningen.

3

Risico's en verantwoordelijkheden

Analyseer risico's en verantwoordelijkheden. Toets of het openstellen van de voorzieningen past binnen de bestaande vergunningen, verzekeringen en veiligheidsregels.

4

Selectie

Kies welke voorzieningen je openbaar toegankelijk maakt en welke bedrijfsmiddelen je zou willen uitlenen. Kijk tegelijkertijd naar de perioden waarin je deze openbaar toegankelijk zou willen maken/zou willen uitlenen.

5

Afspraken

Maak afspraken over toegang, gebruik en onderhoud. Stel gebruiksregels op, bepaal openingstijden en regel de toegang/de toezicht. Zorg ook voor duidelijke afspraken over schoonmaak, onderhoud, eventuele schade etc.

6

Informeren

Informeer je personeel. Zorg dat het personeel op de hoogte is van de afspraken die gemaakt zijn.

7

Communicatie

Communiceer duidelijk naar de omgeving. Het is belangrijk om ook bij de inwoners kenbaar te maken dat je voorzieningen openstelt/bedrijfsmiddelen wil uitlenen. Zorg dat de voorwaarden hierbij goed vermeld worden. Maar brengt het positief: je deelt iets waardevols met de inwoners.

8

Proefperiode

Start met een proefperiode en monitor het geheel.

9

Evaluatie

Doe een duidelijke evaluatie. En gebruik deze evaluatie om te beslissen over een (meer structurele) voortzetting of uitbreiding.

Terug naar de best practices voor 'draagvlakcreatie'

Terug naar de voorpagina

Terug naar de inleiding

Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten

Naar toekomstbestendig ondernemerschap

© Daniek Nijland, HZ Kenniscentrum Kusttoerisme

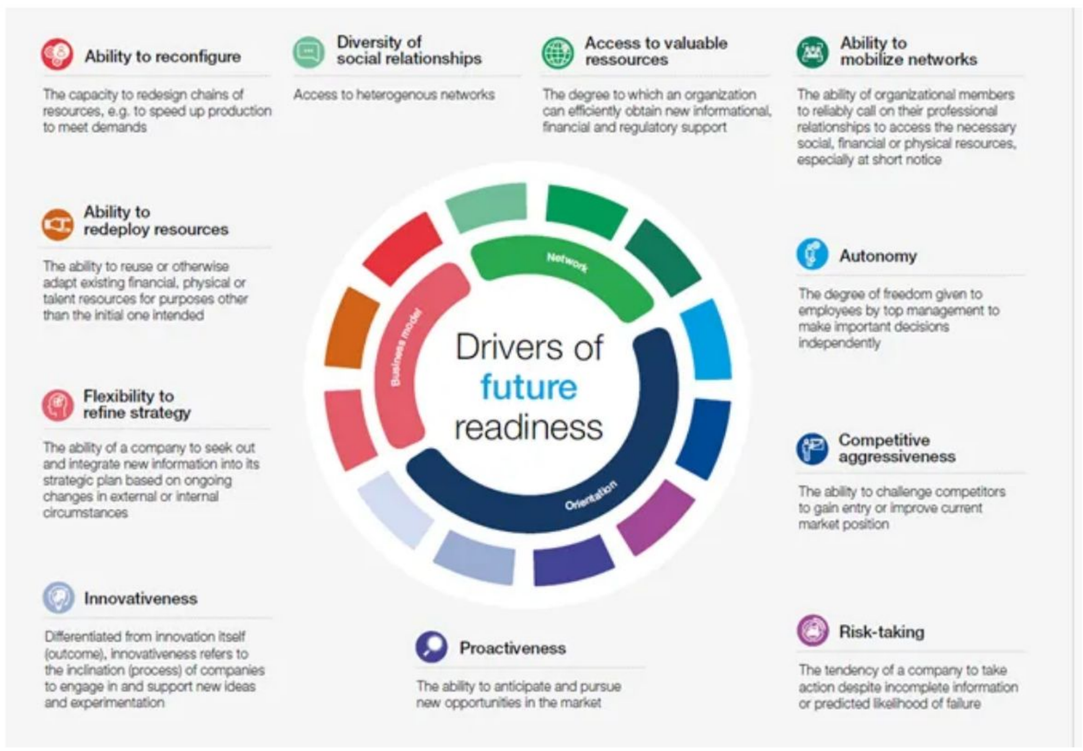
Factoren voor toekomstbestendig ondernemerschap

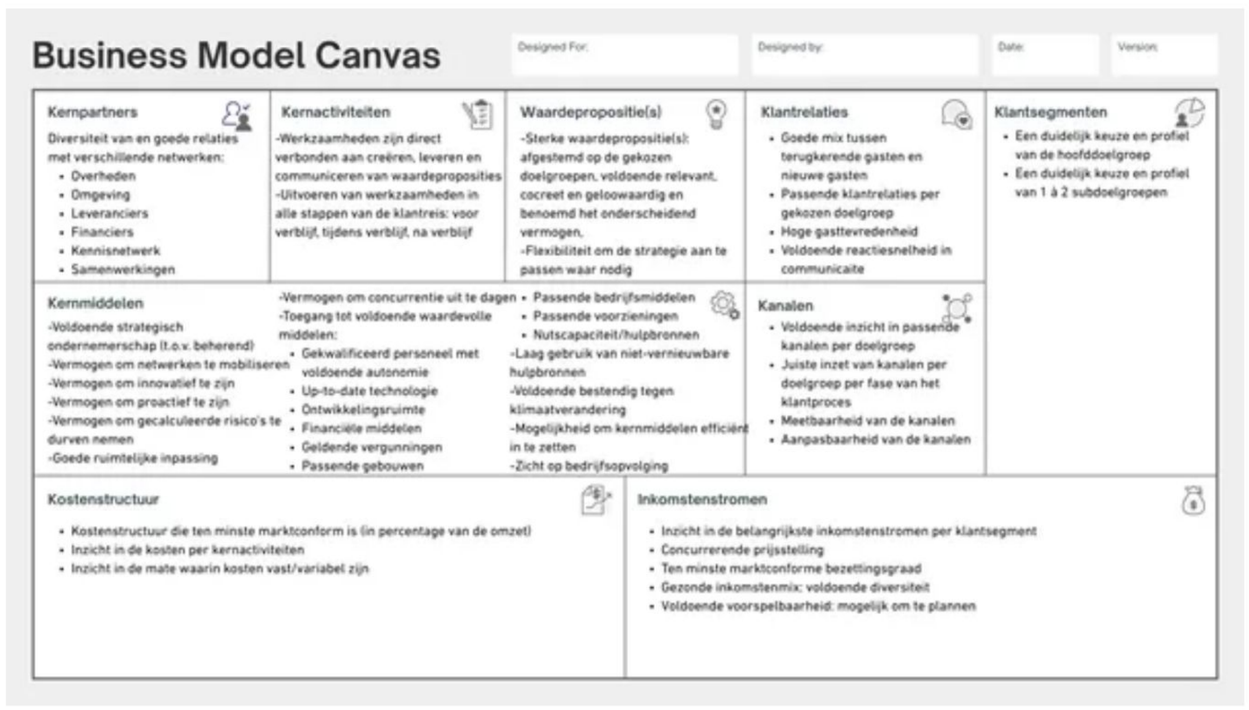
Over welke kenmerken beschikt een toekomstbestendig bedrijf? Dat is de vraag die allereerst moet worden beantwoord om toekomstbestendiger te kunnen worden. Het WEF onderscheidt drie kenmerken van een toekomstbestendig bedrijf. Deze kenmerken stellen bedrijven in staat om efficiënt in te spelen op schokken én kansen die ontstaan door voortdurende veranderingen:

- Duurzame groei: het vermogen om blijvende financiële waarde te creëren mede dankzij innovatieve bedrijfsmodellen, producten en diensten;
- Maatschappelijke impact: het bedrijfsmodel draagt bij aan het aanpakken van (zowel positieve als negatieve) externe ontwikkelingen en levert tegelijkertijd een positieve bijdrage aan de samenleving. Dit is in lijn met doelstellingen op het gebied van milieu, maatschappij en goed bestuur;
- Aanpassingsvermogen: een hoge mate van veerkracht en wendbaarheid stelt bedrijven in staat te herstellen van moeilijke omstandigheden en te profiteren van kansen in een snel veranderende markt.

Op basis van deze kenmerken heeft het WEF drie kernfactoren gedefinieerd die bepalend zijn voor toekomstbestendigheid van een bedrijf. De kernfactoren zijn als volgt:

- Oriëntatie: een duidelijke cultuur of stijl van een organisatie geeft richting aan hoe belangrijke beslissingen worden benaderd en genomen;
- Flexibiliteit van het bedrijfsmodel: het vermogen van een organisatie om haar strategie en werkwijze aan te passen, met als doel financiële én andere vormen van waarde te creëren.
- Netwerken: goede systemen van formele en informele professionele relaties waarin onderlinge samenwerking en steun bijdragen aan de effectiviteit van hun bedrijfsactiviteiten.





Toekomstbestendig in de logiessector

Op basis van de drijfveren voor toekomstbestendige bedrijven van het WEF is voor de logiessector een toekomstbestendigheidsmodel ontwikkeld. Dit bedrijfsmodel beschrijft de onderdelen waarop logiesondernemers toekomstbestendiger kunnen worden. Het toekomstbestendigheidsmodel is opgesteld aan de hand van het Business Model Canvas.

Meer informatie over het Business Model Canvas

Stapsgewijs toekomstbestendiger worden

Hoe ga je als logiesondernemer aan de slag met je bedrijfsmodel? Het antwoord op deze vraag is dat dit een voortdurend en iteratief proces is.

Ga naar de stappen die je als logiesondernemer kunt zetten

Terug naar de voorpagina
Terug naar de inleiding
Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten
Terug naar de vraagstukken en best practices

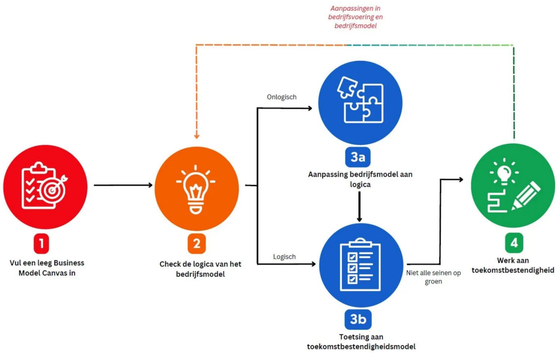
Aan de slag!

© Pexels

<-- Terug naar toekomstbestendig ondernemerschap

Aan de slag als logiesondernemer

De figuur hiernaast toont een visuele weergave van de stappen die je als logiesondernemer kunt zetten om toekomstbestendiger te worden.



Stap 1

In stap 1 wordt, van de huidige situatie, een leeg Business Model Canvas ingevuld. Het is hierbij belangrijk dat alle bouwstenen worden ingevuld.

Stap 2

Na het invullen van stap 2 moet de logica van het bedrijfsmodel worden gecheckt. Dit wordt gedaan door kritisch te kijken naar de interne samenhang tussen de negen bouwstenen. Als de bouwstenen niet logisch op elkaar aansluiten, leidt dit tot inconsistentie in het bedrijfsmodel en vaak tot praktische problemen in de uitvoering. Om dit te doen moeten alle bouwstenen met elkaar worden vergeleken. Een aantal voorbeelden van onlogische samenhang:

- Waardepropositie <-- --> Klantsegmenten: je biedt een kindvriendelijke vakantie aan zee, maar in de klantsegmenten staan geen doelgroepen met kinderen;
- Kanalen <-- --> Klantsegmenten: je focust op jongeren, maar gebruikt vooral fysieke brochures en folders;
- Kernactiviteiten <-- --> Klantsegmenten: de doelgroep bestaat uit gezinnen met jonge kinderen, maar de activiteiten die er georganiseerd worden zijn gericht op senioren.

Indien er onlogische verbanden worden gevonden, is het belangrijk om de bedrijfsvoering aan te passen. Als dit aangepast is, kan weer worden gestart met de eerste stap. Het doorlopen van de eerste twee stappen zorgt voor een logischer en hoogstwaarschijnlijk succesvoller huidig bedrijfsmodel

Stap 3

In de derde stap wordt het bedrijfsmodel getoetst aan het toekomstbestendigheidsmodel. Dit kan op verschillende manieren worden gedaan, maar een praktisch en hanteerbare tool is door dit aan de hand van een stoplichtmodel te doen. Een stoplichtmodel is een visuele beoordelingsmethode waarmee snel inzichtelijk wordt waar een organisatie goed scoort, waar risico's liggen en waar directe actie nodig is. Ieder punt in het toekomstbestendigheidsmodel zou moeten worden afgewogen tegen het eigen huidige bedrijfsmodel en wordt gescoord door een groene, oranje of rode beoordeling te geven. Voor sommige aspecten van het toekomstbestendigheidsmodel moet vervolgonderzoek worden gedaan om te bepalen wat toekomstbestendigheid voor dat specifieke aspect precies inhoudt.

Score	Betekenis
Groen	Het bedrijfsmodel voldoet volledig aan het kenmerk. Dit onderdeel is goed op orde.
Oranje	Het bedrijfsmodel voldoet gedeeltelijk, of de situatie is onzeker. Er is ruimte voor verbetering.
Rood	Het bedrijfsmodel voldoet niet of nauwelijks aan dit kenmerk. Er is een probleem of een risico.

Voor een aantal aspecten van het toekomstbestendigheidsmodel: onderscheidend vermogen, goede relaties met de omgeving, voldoende gekwalificeerd personeel, voldoende ontwikkelingsruimte, voldoende financiële middelen, voldoende bestand tegen klimaatverandering, voldoende nutscapaciteit en een verbetering van de kostenstructuur, zijn in dit onderzoek best practices opgesteld.

Als er veel seinen op oranje of rood staan kan het lastig zijn om te weten waar te starten. Er zijn verschillende tools die helpen met het maken van deze prioritering. Een bekende en goed werkende tool is de Impact-Inspanning Matrix, waarbij werkzaamheden worden geprioriteerd op basis van:

- Belang/Impact (hoog-laag);
- Moeilijkheid/Inspanning (hoog-laag).

Belangrijk & makkelijk op te lossen	Belangrijk & moeilijk op te lossen
Minder belangrijk & makkelijk op te lossen	Minder belangrijk & moeilijk op te lossen

Als de werkzaamheden ingedeeld zijn in de matrix kunnen stappen ondernomen worden in de volgende volgorde:

1. Er wordt gestart met de categorie 'belangrijk, makkelijk op te lossen'. Ook wel "quick wins" genoemd. Deze werkzaamheden zouden zo snel mogelijk moeten worden uitgevoerd.
2. Daarna wordt er verder gegaan met ofwel de categorie 'belangrijk, moeilijk op te lossen' ofwel met de categorie 'minder belangrijk, makkelijk op te lossen'. Het is van belang om tijd vrij te gaan maken voor de werkzaamheden die vallen in de categorie 'belangrijk, moeilijk op te lossen'. Over het algemeen worden hier projecten van gemaakt. Een sluiting in de winter biedt mogelijkerwijs kansen om deze projecten uit te voeren. Als er tussendoor tijd over is, dan kan er aan de slag gegaan worden met de werkzaamheden in de categorie 'minder belangrijk, makkelijk op te lossen'.
3. In principe adviseert de Impact-Inspanning Matrix om de laatste categorie 'minder belangrijk, moeilijk op te lossen' te vermijden. Echter, externe druk of het afronden van alle andere werkzaamheden (wat in de praktijk niet tot nauwelijks voor zal komen) kunnen ervoor zorgen dat hier toch aan gewerkt wordt.

Door aanpassingen te doen in de bedrijfsvoering verandert het bedrijfsmodel. Daarom moet er weer teruggegaan worden naar stap 2 om het proces vanaf daar opnieuw te doorlopen. Dit iteratieve model zorgt uiteindelijk voor een verbetering van zowel de huidige bedrijfsvoering als de toekomstbestendigheid van het bedrijfsmodel.

<-- Terug naar toekomstbestendig ondernemerschap

Terug naar de voorpagina

Terug naar de inleiding

Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten

Terug naar de vraagstukken en best practices

Business Model Canvas

© Hilbert Simonse, Unsplash

<-- Terug naar toekomstbestendig ondernemerschap

Business Model Canvas

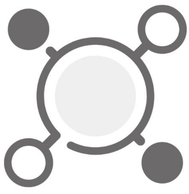
Het Business Model Canvas is een veelgebruikte tool om bedrijfsmodellen in kaart te brengen en is ontworpen door Alexander Osterwalder en Yves Pigneur. In 2010 is het Business Model Canvas gepubliceerd in het boek 'Business Model Generatie: een handboek voor Visionairs, Game Changers en Uitdagers'. Het Business Model Canvas is gericht op ondernemers die traditionele bedrijfsmodellen willen doorbreken en willen bouwen aan toekomstgerichte ondernemingen. Het model bestaat uit negen onderling verbonden bouwstenen, die samen het Business Model Canvas vormen. Hieronder worden deze bouwstenen toegelicht.

Het Business Model Canvas bestaat uit negen verschillende segmenten. Wil je meer weten over de verschillende onderdelen van het Business Model Canvas? Klik dan op één van de onderstaande segmenten voor meer informatie.

Klantsegmenten

Waardepropositie(s)

Klantrelaties



Kanalen

Kernmiddelen

Kernactiviteiten

Kernpartners

Kostenstructuur

Inkomstenstromen

Onderlinge relaties bouwstenen

De negen bouwstenen van het Business Model Canvas staan niet los naast elkaar, maar vormen samen een onderling verbonden geheel. Gezamenlijk dragen ze bij aan het functioneren van een succesvol bedrijfsmodel. Met de juiste waardepropositie, kernpartners, kernactiviteiten en kernmiddelen wordt naar de gekozen doelgroepen de juiste boodschap gecommuniceerd, worden zij op de juiste manier en via de juiste kanalen aangesproken en worden er met hen goede relaties opgebouwd. Deze bedrijfsprocessen zorgen uiteindelijk voor zowel inkomsten als kosten.

Verdieping op de onderlinge relaties tussen bouwstenen

<-- Terug naar toekomstbestendig ondernemerschap

Terug naar de voorpagina

Terug naar de inleiding

Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten

Terug naar de vraagstukken en best practices

Klantsegmenten

© Ruben Oreel, LZZ

Klantsegmenten verwijzen naar de verschillende groepen mensen of organisaties die een onderneming wil bereiken en bedienen.

Belangrijke hulpvragen om de klantsegmenten te identificeren zijn:

- Wie zijn je belangrijkste klanten?
- Wat zijn hun gewoonten en gedragingen?
- Welke verschillende klanttypes kun je onderscheiden?
- Welke klantsegmenten kies je om te bedienen en welke laat je buiten beschouwing?

Het kiezen van de juiste klantsegmenten is een belangrijke stap voor toekomstbestendigheid. Voor logiesondernemers is het balanceren tussen voldoende doelgroepenfocus (en zo onderscheidend vermogen creëren voor de desbetreffende doelgroep(en)) en risicospreiding door in te zetten op meerdere doelgroepen. Uit de praktijk blijkt dat het voor de meeste logiesbedrijven werkt om in te zetten op één hoofddoelgroep en één à twee subdoelgroepen en hier een duidelijk profiel van in kaart te hebben. Toekomstbestendige logiesondernemers zijn zo flexibel als nodig met de keuze voor de doelgroepen. Wanneer interne of externe veranderingen ervoor zorgen dat doelgroepen aantrekkelijker of minder aantrekkelijk worden, moeten er veranderingen kunnen worden doorgevoerd.

Terug naar het overzicht van het Business Model Canvas

Terug naar de voorpagina

Terug naar de inleiding

Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten

Terug naar de vraagstukken en best practices

Waardepropositie(s)

© Jan-Willem van Braak, Unsplash

Waardeproposities beschrijven welke producten en diensten waarde toevoegen voor specifieke klantsegmenten. Het is de kern van wat een organisatie aan haar klanten belooft.

Om de waardepropositie(s) scherp te formuleren, kunnen de volgende hulpvragen worden gesteld:

- Welke belofte doe je aan je klanten?
- Welke soorten klantwaarde bied je?
- Op welke niveaus creëer je waarde met je producten en diensten?
- Wat maakt jouw aanbod onderscheidend?
- Welke onderdelen van de waardepropositie zijn relevant voor meerdere klantsegmenten?

Allereerst is het van belang dat er nagedacht is over de gewenste doelgroepen. Op basis van deze doelgroepen moeten de waardepropositie(s) worden opgesteld, aangezien een goede waardepropositie is afgestemd op een doelgroep. Indien er meerdere te onderscheiden doelgroepen zijn, moeten er ook meerdere waardeproposities geformuleerd worden. Een goede waardepropositie voldoet aan de volgende kernmerken:

- De waardepropositie is voldoende relevant: het is een duidelijke uitleg van de meerwaarde die geboden wordt aan de doelgroep en lost een behoefte/probleem van de doelgroep op;
- De waardepropositie is voldoende concreet: de waardepropositie is duidelijk, specifiek en begrijpelijk voor de doelgroep;
- De waardepropositie is voldoende geloofwaardig: de waardepropositie aan de doelgroep is realistisch, onderbouwd en betrouwbaar. Denk bijvoorbeeld aan onderbouwing middels reviews;
- De waardepropositie benoemt het onderscheidend vermogen: er wordt benoemd wat het aanbod uniek, beter of aantrekkelijker maakt dan dat van de concurrentie: waarom zou de doelgroep voor het bedrijf kiezen en niet voor een concurrent?

Om toekomstbestendig te zijn is het tot slot belangrijk om het vermogen te hebben om in te spelen op zowel interne als externe veranderingen. Het continu op zoek gaan naar nieuwe informatie, deze nieuwe informatie begrijpen en integreren in de strategie van het bedrijf zorgt hiervoor. (Grote) strategische veranderingen zorgen er mogelijk voor dat de waardepropositie(s) moeten worden aangepast.

Terug naar het overzicht van het Business Model Canvas

Terug naar de voorpagina

Terug naar de inleiding

Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten

Terug naar de vraagstukken en best practices

Klantrelaties

© VVV Zeeland

Klantrelaties geven weer op welke manieren een onderneming contact onderhoudt met haar verschillende klantsegmenten: gastsegmenten voor logiesbedrijven.

Klantrelaties kunnen uiteenlopende doelen dienen, zoals het aantrekken van nieuwe klanten, behouden van bestaande klanten of extra verkoop (upselling). Vragen die helpen om de klantrelaties te definiëren zijn onder andere:

- Op welke manier bouw en onderhoud je relaties met je klanten?
- Op welke manier bouw en onderhoud je relaties met je gasten?
- Welke gastrelatie sluit het beste aan bij elk gastsegment?
- Is de interactie gericht op eenmalige transacties of langdurige betrokkenheid?

Het is belangrijk om met alle doelgroepen passende gastrelaties te ontwikkelen. Een voorwaarde hiervoor is een snelle reactiesnelheid in de communicatie met gasten. Over het algemeen leidt dit tot een hogere gasttevredenheid en meer terugkerende gasten. Voor toekomstbestendigheid zijn de gasttevredenheid en de bijbehorende terugkerende gasten cruciaal. Echter, het is ook belangrijk om voldoende nieuwe gasten aan te trekken. Een goede mix hiertussen is het meest toekomstbestendig.

Terug naar het overzicht van het Business Model Canvas

Terug naar de voorpagina

Terug naar de inleiding

Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten

Terug naar de vraagstukken en best practices

Kanalen

© Daniek Nijland, HZ Kenniscentrum Kusttoerisme

Kanalen geven weer op welke manier een onderneming haar gastsegmenten bereikt en met hen communiceert om de waardepropositie over te brengen.

Een onderneming kan kiezen uit verschillende typen communicatiekanalen: eigen kanalen, partnerkanalen of een combinatie van beide. Met verschillende doelgroepen moet idealiter op verschillende manieren worden gecommuniceerd. Allereerst is het belangrijk om inzichtelijk te hebben via welke kanalen de doelgroep(en) bereikt kunnen worden in elke fase van de klantreis: voor boeking, tijdens verblijf, na verblijf. Vervolgens is het belangrijk om de effectiviteit van deze kanalen te meten en indien nodig de gekozen kanalen aan te kunnen passen.

Terug naar het overzicht van het Business Model Canvas

Terug naar de voorpagina

Terug naar de inleiding

Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten

Terug naar de vraagstukken en best practices

Kernmiddelen

© Daniek Nijland, HZ Kenniscentrum Kusttoerisme

Kernmiddelen zijn de cruciale bedrijfsmiddelen die een onderneming nodig heeft om het bedrijfsmodel succesvol te laten functioneren.

Deze middelen kunnen fysiek, financieel, intellectueel of menselijk zijn. Ze kunnen onderdeel zijn van de onderneming zelf, maar ook extern worden verkregen. Om de kernmiddelen in kaart te brengen, kan de volgende hulpvraag worden gesteld:

- Welke fysieke, financiële, intellectuele en menselijke middelen zijn onmisbaar om je waardepropositie te realiseren?Is de interactie gericht op eenmalige transacties of langdurige betrokkenheid?

Toekomstbestendige logiesbedrijven beschikken over een breed scala aan middelen die ervoor zorgen dat de waardepropositie(s) op de juiste manier gecommuniceerd en geleverd worden aan de doelgroepen. Een van de belangrijkste 'middelen' voor toekomstbestendigheid is een ondernemer met een strategische mindset in plaats van een beherende mindset en werkwijze. Strategisch ondernemerschap richt zich op de lange termijn en het benutten van kansen voor groei, vernieuwing en concurrentievoordeel. Het draait om visie, innovatie en het inspelen op veranderingen in de markt. Beherend ondernemerschap is gericht op het efficiënt organiseren en beheersen van de dagelijkse bedrijfsvoering. Beide vormen zijn belangrijk, maar strategisch ondernemerschap zorgt voor toekomstgerichtheid.

Om voldoende kernmiddelen te verkrijgen en te behouden is het belangrijk dat óf de ondernemer óf medewerkers binnen het bedrijf een beroep kunnen doen op hun professionele relaties om sociale, financiële of fysieke middelen te verkrijgen, vooral op korte termijn. Dit maakt bedrijven wendbaarder. Andere zaken die bedrijven wendbaarder maken zijn:

- Nieuwe kansen in de markt voorspellen en nastreven;
- Sociale, financiële of fysieke middelen flexibel kunnen inzetten en toepassen voor andere doeleinden dan waarvoor deze oorspronkelijk bedoeld waren;
- Innovatie: het bezig houden met nieuwe ideeën en experimenten;
- Gecalculeerd (risico) durven nemen: actie durven ondernemen ondanks onvolledige informatie;
- Het continu inzetten op nieuwe markten of het verbeteren van de huidige marktpositie.

Voor een goede en toekomstbestendige exploitatie zijn de volgende zaken van belang:

- Een goede ruimtelijke inpassing: accommodaties en andere bouwwerken zijn op een manier ontworpen en geplaatst die goed aansluit bij het landschap, de cultuur en de leefomgeving;
- Voldoende bestendig zijn tegen klimaatverandering. De meest urgente problemen zijn momenteel hitte en wateroverlast, maar deze kunnen in de toekomst veranderen;
- Een beperkt gebruik van niet-vernieuwbare grondstoffen;
- Toegang tot en het vermogen om toegang te krijgen tot waardevolle middelen die helpen de waardepropositie(s) op locatie te leveren. Voor logiesbedrijven zijn de volgende middelen van belang:

- Voldoende gekwalificeerd personeel dat voldoende autonomie heeft;
- Up-to-date technologie en digitalisering;
- Voldoende ontwikkelingsruimte van het bedrijf;
- Voldoende financiële middelen;
- Geldende vergunningen;
- Voldoende, moderne en passende gebouwen, bedrijfsmiddelen en voorzieningen;
- Voldoende nutscapaciteit om in te spelen op de wensen van de doelgroepen.

Terug naar het overzicht van het Business Model Canvas

Terug naar de voorpagina

Terug naar de inleiding

Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten

Terug naar de vraagstukken en best practices

Kernactiviteiten

© Camping De Meulinge

Kernactiviteiten zijn direct verbonden aan het creëren, leveren en communiceren van de waardeproposities.

Om het bedrijfsmodel succesvol te laten functioneren, voert een onderneming bepaalde belangrijke kernactiviteiten uit. Deze activiteiten zijn direct verbonden aan het creëren, leveren en communiceren van de waardeproposities. De volgende hulpvraag is helpend bij het identificeren van de kernactiviteiten:

- Welke activiteiten zijn noodzakelijk om je waardepropositie te realiseren?

Toekomstbestendige logiesbedrijven zorgen ervoor dat de werkzaamheden die uitgevoerd worden direct verbonden zijn aan het creëren, leveren en communiceren van de waardepropositie(s). Op deze manier worden er alleen werkzaamheden uitgevoerd die écht waarde toevoegen voor de doelgroepen en worden de kernmiddelen op een efficiënte manier ingezet. Een belangrijke check is om te kijken of er gedacht is aan alle stappen van de klantreis: voor verblijf, tijdens verblijf en na verblijf.

Terug naar het overzicht van het Business Model Canvas

Terug naar de voorpagina

Terug naar de inleiding

Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten

Terug naar de vraagstukken en best practices

Kernpartners

© Daniek Nijland, HZ Kenniscentrum Kusttoerisme

Kernpartners verwijzen naar het netwerk van leveranciers en partners die bijdragen aan het functioneren van het bedrijfsmodel.

Vragen die helpen om kernpartners te identificeren zijn:

- Wie zijn je belangrijkste partners?
- Welke essentiële middelen verkrijg je via deze partners?
- Welke essentiële activiteiten worden door deze partners uitgevoerd?
- Wie zijn je belangrijkste leveranciers?

Toekomstbestendige bedrijven bevinden zich in veel verschillende netwerken en onderhouden goede relaties met hun netwerkpartners. Ook hebben zij toegang tot nieuwe netwerken als ze zouden willen toetreden. Voor logiesbedrijven is het in ieder geval belangrijk om de volgende partners in één of meerdere netwerken te hebben en hier goede relaties mee te onderhouden:

- Overheden;
- Lokale omgeving (inwoners, lokale bedrijven etc.);
- Leveranciers;
- Financiers;
- Kennisnetwerk;
- Interessante samenwerkingen.

Deze partners zorgen voor een betere toegang tot de kernmiddelen.

Terug naar het overzicht van het Business Model Canvas

Terug naar de voorpagina

Terug naar de inleiding

Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten

Terug naar de vraagstukken en best practices

Kostenstructuur

© Noëlle Verhage, HZ Kenniscentrum Kusttoerisme

De kostenstructuur brengt alle kosten in kaart die samenhangen met de uitvoering van het bedrijfsmodel.

De kostenstructuur geeft inzicht in waar je financiële lasten liggen en welke elementen van het bedrijfsmodel de grootste invloed hebben op de totale kosten. Hulpvragen hierbij zijn:

- Hoe ziet de opbouw van je kostenstructuur eruit?
- Wat zijn je grootste kostenposten?
- Welke kernmiddelen brengen de meeste kosten met zich mee?
- Welke kernactiviteiten zijn het duurst om uit te voeren?

Een toekomstbestendige kostenstructuur is lastig uiteen te zetten en verschilt per (type) logiesaccommodatie. Toekomstbestendige ondernemers hebben in ieder geval zicht op hun kostenstructuur en weten hoe de belangrijkste werkzaamheden bijdragen aan de kosten. Ook hebben zij zicht op de mate waarin kosten vast of variabel zijn. Om de kostenstructuur te optimaliseren kan worden gebenchmarkt met de kostenstructuur van vergelijkbare bedrijven. Kosten (als percentage van de omzet) zouden ten minste marktconform moeten zijn om voldoende winstgevend te zijn en voldoende investeringscapaciteit te hebben. Dit is van belang om te kunnen inspelen op veranderingen in de markt. Om zicht te krijgen op de mate van marktconformiteit is het van belang zicht te hebben op collega-logiesbedrijven. Dit kan bijvoorbeeld door benchmarking of het inwinnen van advies.

Terug naar het overzicht van het Business Model Canvas

Terug naar de voorpagina

Terug naar de inleiding

Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten

Terug naar de vraagstukken en best practices

Inkomstenstromen

© Camping De Meulinge

Inkomstenstromen brengen in kaart welke geldstromen voortkomen uit de verschillende gastsegmenten.

Inkomstenstromen geven inzicht in hoe een onderneming haar producten of diensten omzet in inkomsten. Hulpvragen bij het analyseren van de inkomstenstromen zijn:

- Welke bronnen van inkomsten heeft je onderneming?
- Wat betalen gasten voor jouw producten of diensten?
- Welke prijsstrategie hanteer je?
- Hoeveel draagt elke inkomstenbron bij aan je totale inkomsten?
- Bij welke gastsegmenten worden de meeste inkomsten gegenereerd?

Net als voor de kostenstructuur is het belangrijk om inzicht te hebben in de inkomstenstromen. Gezonde inkomstenstromen worden gegenereerd door een concurrerende prijsstelling en een ten minste marktconforme bezetting. Dit zorgt voor voldoende winstgevendheid en investeringscapaciteit. Toekomstbestendige logiesbedrijven kennen een gezonde inkomstenmix. Dit wil zeggen dat er meerdere inkomstenstromen zijn. Dit kunnen bijvoorbeeld verschillende accommodatietypen zijn, maar dit kunnen ook inkomsten uit horeca, detailhandel en/of dagrecreatie zijn. Dit maakt het mogelijk om te schakelen en winstgevend te blijven zijn als interne en/of externe krachten veranderen.

Terug naar het overzicht van het Business Model Canvas

Terug naar de voorpagina

Terug naar de inleiding

Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten

Terug naar de vraagstukken en best practices

Onderlinge relaties bouwstenen

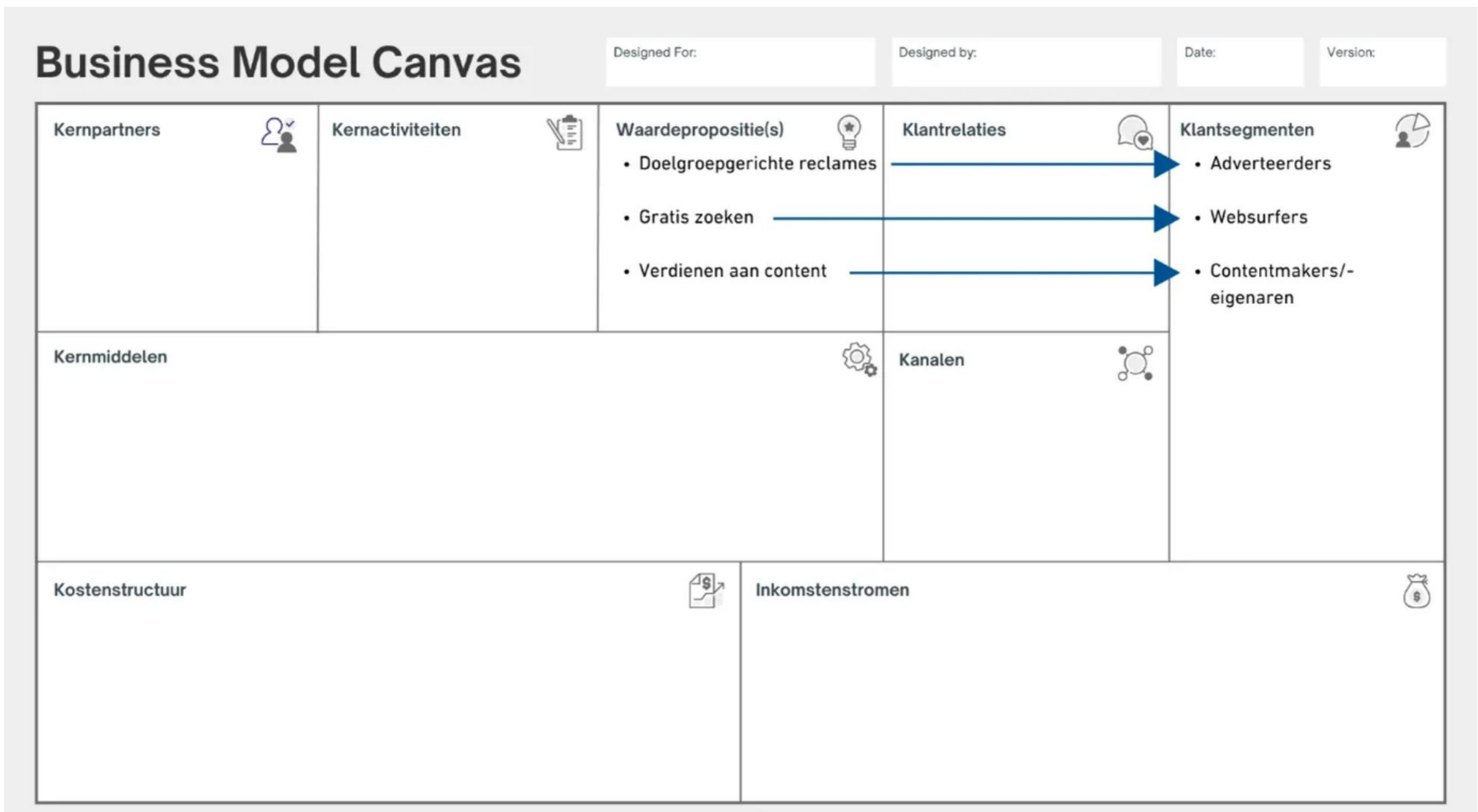
© Daniek Nijland, HZ Kenniscentrum Kusttoerisme

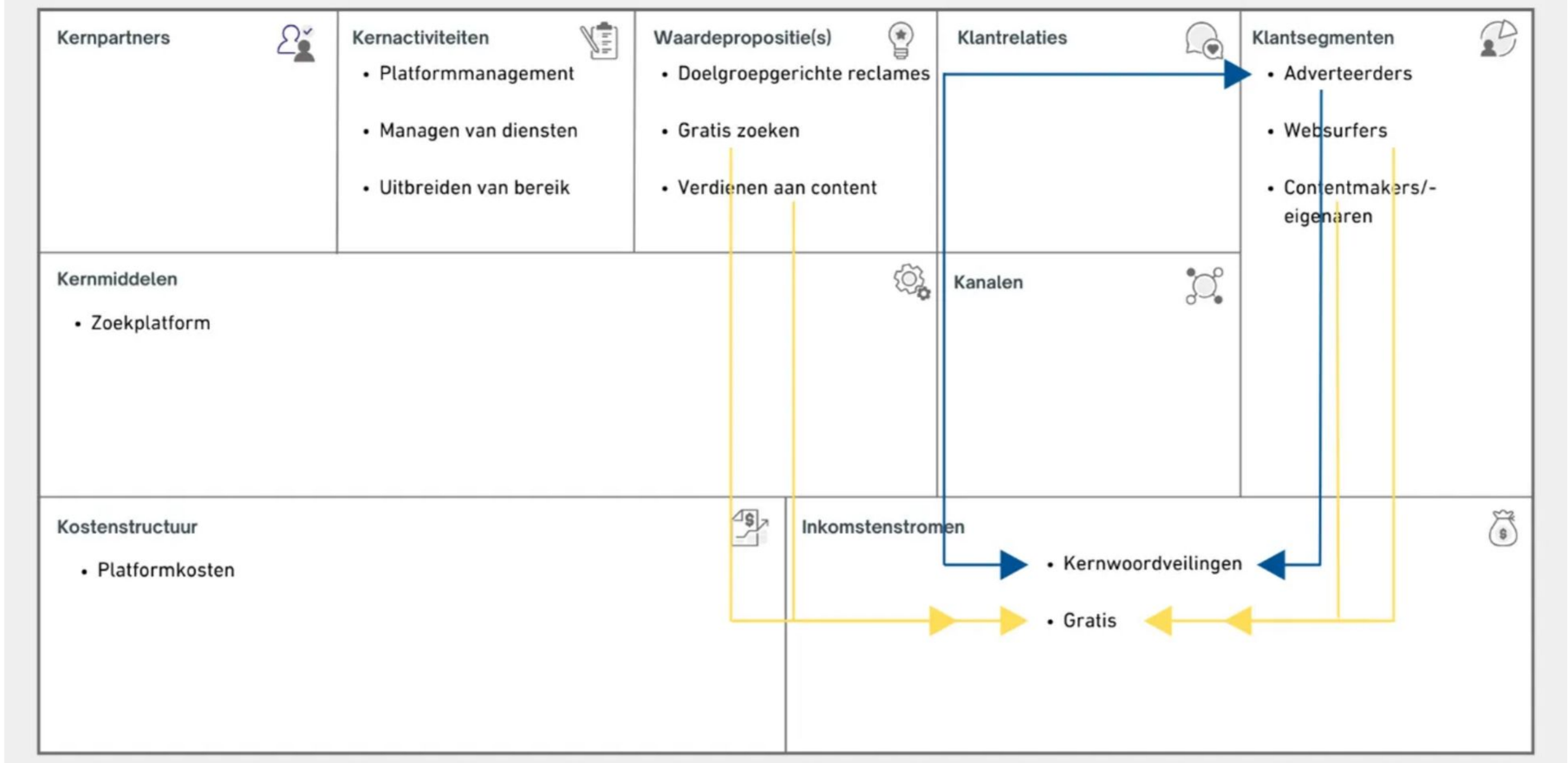
<-- Terug naar het overzicht van het Business Model Canvas

Het bedrijfsmodel van Google

Ter illustratie wordt het bedrijfsmodel van Google gebruikt. Google biedt verschillende waardeproposities aan drie onderling afhankelijke klantsegmenten. Een belangrijk onderdeel van het bedrijfsmodel is de waardepropositie doelgroepgerichte reclames, gericht op het klantsegment adverteerders. Deze elementen generen de belangrijkste inkomstenstroom voor Google, namelijk via kernwoordveilingen. Hiermee verdient Google dus geld aan een klantsegment, terwijl het een waardepropositie levert voor twee andere klantsegmenten.

Voor het functioneren van het bedrijfsmodel zijn andere bouwstenen uiteraard ook van belang. Zo voert Google drie kernactiviteiten uit: het ontwikkelen en onderhouden van de zoekinfrastructuur, het beheren van de belangrijkste platformen en het promoten van het platform bij nieuwe gebruikers, contenteigenaren en adverteerders. Daarnaast behoort het zoekplatform zelf tot de kernmiddelen en zijn de platformkosten onderdeel van de kostenstructuur.





<-- Terug naar het overzicht van het Business Model Canvas

Bronvermelding

© Foleon

Economisch Impuls Zeeland. (z.d.). Netcongestie en energiebesparing in de vrijetijdssector. https://www.impulszeeland.nl/kennisbanknetcongestie/netcongestie-en-energiebesparing-in-de-vrijetijdssector

Economisch Impuls Zeeland. (2021, 1 juli). Aanpak personeelstekort horeca Zeeland. Impulszeeland.nl. Geraadpleegd op 17 april 2025, van https://www.impulszeeland.nl/nieuws/aanpak-personeelstekort-horeca-zeeland

HZ-lectoraat Resilient Deltas & HZ Kenniscentrum Kusttoerisme. (z.d.-a). Kansen voor klimaatadaptatie camping & vakantiepark. ArcGIS StoryMaps. https://storymaps.arcgis.com/stories/cb1996454e7a436bb83ff881d627989a

HZ-lectoraat Resilient Deltas & HZ Kenniscentrum Kusttoerisme. (z.d.-b). Kansenkaart voor klimaatadaptatie. ArcGIS StoryMaps. https://storymaps.arcgis.com/stories/c4e57ee275464722a410e121dbb5a763

HZ-lectoraat Resilient Deltas & HZ Kenniscentrum Kusttoerisme. (2024, 15 oktober). Kansen voor klimaatadaptatie hotel en groepsaccommodatie. ArcGIS StoryMaps. https://storymaps.arcgis.com/stories/a754c319f9224d98a56ee7aa4e4d760b

KNMI. (z.d.). Klimaat van Nederland. KNMI.nl. Geraadpleegd op 17 april 2025, van https://www.knmi.nl/klimaat

KNMI. (2025, 30 januari). De staat van ons klimaat 2024: Weer een recordwarm jaar. KNMI.nl. Geraadpleegd op 17 april 2025, van https://www.knmi.nl/over-het-knmi/nieuws/de-staat-van-ons-klimaat-2024

Koninklijke Horeca Nederland. (2024, 29 oktober). Er werken meer mensen dan ooit in de horeca: Resultaten arbeidsmarktmonitor 2023. KHN.nl. Geraadpleegd op 17 april 2025, van https://www.khn.nl/nieuws/er-werken-meer-mensen-dan-ooit-in-de-horeca

Lindenhaeghe. (z.d.). Ontwikkelingen in de financieringsmarkt & het regeerakkoord. https://lindenhaeghe.nl/lh/ontwikkelingen-in-de financieringsmarkt/#:~:text=De%20financieringsmarkt%20voor%20ondernemers%20is%20de%20laatste%20tien,verstrekken%2C%20vooral%20voor%20kredieten%20onder%20de%20%E2%82%AC1%20miljoen.

OECD. (2023). Future-Proofing SME and Entrepreneurship Policies: Managing Shocks and Transitions. In OECD. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-issues/smes-and-entrepreneurship/2023-ministerial-documents/Ministerial-key-issues-paper-2023.pdf

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generatie: Een handboek voor Visionairs, Game Changers en Uitdagers.

PricewaterhouseCoopers. (2025). Future-Proofing the Dutch Economy: Key Industries for Resilient Growth. In PwC (pp. 2–3). https://www.pwc.nl/nl/actueel-publicaties/assets/pdfs/central-sectors-publication.pdf

PricewaterhouseCoopers. (2025, 21 maart). Welke sectoren zijn toekomstbestendig en welke moeten aan de slag? PwC. https://www.pwc.nl/nl/actueel-en-publicaties/themas/economie/welke-sectoren-zijn-toekomstbestendig-en-welke-moeten-aan-de-slag.html

Rabobank. (2024, 14 maart). Recordjaar? Zo voelt dat niet in de horeca- en recreatiesector. https://www.rabobank.nl/kennis/d011418430-recordjaar-zo-voelt-dat-niet-in-de-horeca-en-recreatiesector

World Economic Forum. (2021). Future readiness of SMEs: Mobilizing the SME sector to drive widespread sustainability and prosperity. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_Readiness_of_SMEs_2021.pdf

edu.nl/mje4q

Terug naar de voorpagina

Terug naar de inleiding

Terug naar de methodiek en selectie onderzoeksresultaten

Terug naar toekomstbestendig ondernemerschap

Terug naar vraagstukken en best practices