

SUCCESVOLLE BEDRIJVEN OPEREREN BINNEN EEN ECONOMISCH ECOSYSTEEM

# ‘IN DE TOERISTISCHE SECTOR MOET JE VITAAAL BLIJVEN’

Wil je ondernemen samen met je omgeving of maak je van het bedrijf een onneembare vesting? Deze vraag stelt Merlijn Pietersma, senior adviseur bij ZKA Strategy, regelmatig als hij met recreatiebedrijven en overheden strategische toekomstplannen maakt.

“Daarmee raken we de kern van creatieve processen waarmee de toeristische sector op dit moment te maken heeft.”

**P**etersma vertelt erover in de SRA-Branche- en advieskring ‘Toeristische sector: staan alle seinen op groen?’ van november jongstleden. Toerisme in Nederland bloeit. Buitenlandse toeristen bezoeken massaal de bollenvelden, de bekende musea en andere ‘hotspots’. Naar verwachting worden er over tien jaar elke nacht honderdduizend rolkoffers meer opengeritst dan nu, een toename van circa dertig procent van het aantal zakelijke en toeristische overnachtingen. Die groei is echter niet gelijkmatig over Nederland verdeeld. In sommige delen van het land is sprake van overtoerisme, terwijl op andere plekken de toeristische ontwikkeling juist achterblijft. “Deze onbalans veroorzaakt vooral in de kustprovincies en de grote steden kwaliteitsverlies, lage marges voor ondernemers en overlast voor bewoners”, stelt Pietersma.

## TOEKOMSTBESTENDIGE RECREATIEVE PROJECTEN

In zijn dagelijkse praktijk stuit hij regelmatig op discussies over begrenzing van de toeristische druk, de leefbaarheid die in het gedrang komt en de aspecten van duurzaamheid, want ook na 2030 zal er geen einde komen aan die groei, voorziet Pietersma. Pietersma richt zich op het toekomstbestendig maken van recreatieve projecten. Zo divers als deze sector in Nederland is, zo gevarieerd zijn ook de opdrachten die hij uitvoert. Die kunnen uiteenlopen van de vraag een breed kwaliteitsplan te ontwikkelen tot advisering van de ondernemer die zijn omzet elk jaar ziet teruglopen.

## CREATIEF EN CONCREET

Als voorbeeld noemt Pietersma een recreatiepark dat zich afvraagt of het zich moet richten op het verhuren van jaarplaatsen of zich juist moet toeleggen op het aanbieden van dagrecreatie. “Aan de ene kant betreft het een creatief proces waarbij we samen met de medewerkers kijken welke mogelijkheden in de markt kansrijk zijn, aan de andere kant maken we het concreet, want uiteindelijk begint en eindigt alles met geld.”

## HEFFINGEN

Veel geld, want in de recreatiesector gaat jaarlijks bijna negentig miljard euro om, blijkt uit cijfers van onder andere het CBS. Onderzoek van ZKA Strategy naar de belastingdruk wijst uit dat de overheid alleen al anderhalf miljard euro per jaar verdient aan het verblijfstoerisme. Van elke euro omzet in deze branche gaat ten minste een derde naar de overheid. Verschillende heffingen zijn de afgelopen jaren sterk geste-

gen. Zo liep de opbrengst uit de toeristenbelasting in 2018 in één jaar op van € 55 miljoen naar circa € 300 miljoen.

## PRAKTISCHE AANPAK

Niet zo vreemd dus dat Pietersma zich ook richt op lokale en regionale overheden. “Vanwege de forse bedragen die ermee zijn gemoeid, bevat de ontwikkeling van recreatieve projecten bij de overheid een belangrijke ‘ondernemerscomponent’. Tegelijk komen in deze sector tal van elementen bij elkaar. Zo heeft nagenoeg elk plan effect op de natuur, de infrastructuur en de leefomgeving. Juist op die vlakken kunnen belangen conflicteren of elkaar versterken.”

## GEPASTE GROEI

Bij belangengroepen, burgers, blijken steeds vaker bezwaren te bestaan tegen een verdere groei van de toeristische sector, terwijl de verschillende overheden er tegelijk flinke financiële belangen en voordelen bij hebben. Pietersma ziet dat ondernemers praktisch aan de slag willen en dat gepaste groei van de sector mogelijk is. Wel moeten daarbij de bescherming en versterking van het milieu en de belangen van de lokale bevolking in het oog worden gehouden. Hoewel hij die tegenstelling begrijpt, benadrukt hij voortdurend dat de kracht van toekomstbestendige recreatieve projecten ligt in de samenhang die deze vormen met hun omgeving.

## ECOSYSTEEM

Daarbij onderscheidt Pietersma drie elementen in het toerisme die onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden: omgeving, accommodatie en organisatie. “Als ik bij een recreatiebedrijf of een overheidsinstelling aan een project begin, maken we onderscheid tussen de eigen onderneming en het product, de accommodatie. We belichten de positie van het bedrijf in samenhang met de wereld eromheen. De omgeving waarin het bedrijf ligt, vormt namelijk vaak in meer of mindere mate een bestemming voor de consument. En we kijken naar het management, de organisatie. Steeds probeer ik mijn gehoor ervan te overtuigen, dat je een toeristische bestemming met daarbinnen alle toeristische bedrijven moet zien als een ecosysteem dat alleen kan bestaan in relatie met de omgeving.”

## TIJD VOOR VERNIEUWING

Jarenlang zijn bij de ‘toppers van toen’ geen vernieuwingen doorgevoerd. Vitaliteit ontbreekt bij de bedrijven en stilstand heeft uiteindelijk

gezorgd voor achteruitgang. Pietersma: "Traditionele toeristische trekpleisters zijn vaak wat oubollig, soms kun je zelfs spreken van vergane glorie. Daarnaast zijn er de bekende bezoekmagneten waar letterlijk een hek omheen staat. Bezoekers gaan er naar binnen, worden er vermaakt en vertrekken weer. Vaak met verkeersoverlast als gevolg. Van binding met de omgeving, in welke vorm dan ook, is geen sprake, terwijl juist dat aspect essentieel is."

#### VERSCHIL IN RENDEMENT

In zijn onderzoeks- en advieswerk stuit Pietersma regelmatig op opmerkelijke verschillen in rendement bij overeenkomstige accommodaties. "Stel, een dynamisch recreatiebedrijf dat zich volledig richt op het toerisme, binnen een duidelijk concept en deel is van het toeristisch ecosysteem realiseert, een omzet van € 750 duizend. De tegenhanger met exact dezelfde uitgangspunten, die vasthoudt aan verblijfsrecreatie en niet vernieuwt, kan al snel minstens een half miljoen minder omzet halen."

#### KRACHTEN BUNDELEN

Veerkrachtige toeristische ecosystemen, zoals een aantal gemeenten in de Kop van Overijssel, De Wadden en het Limburgs Heuvelland, laten volgens Pietersma zien hoe succesvol bedrijven en overheden kunnen zijn als ze hun krachten bundelen. "Met professioneel bestemmingsmanagement waarbij je alle elementen in ogenschouw neemt, kun je succes boeken. Zo'n economisch cluster kan bijvoorbeeld bestaan uit dagrecreatie en horeca, kunst en cultuur en niet te vergeten verblijfsaccommodaties."

#### OPERATIONELE KPI'S

Pietersma ziet regelmatig dat ondernemers niet afschrijven op recreatiewoningen en verhuuraccommodaties. "Dat moet wel, het zijn immers bedrijfsmiddelen die na verloop van tijd vervangen moeten worden. Daarbij bestaat de omzet uit gerealiseerde prijs maal de bezetting. Wil een bungalowpark naar behoren draaien, dan moet de bezetting ten minste 65% zijn. Succesvolle bedrijven worden gestuurd op operationele KPI's zoals bezetting, aantal overnachtingen, omzet per eenheid en tevredenheid van de gasten en maken deel uit van hun omgeving. Het is belangrijk dat ondernemers dashboards inrichten en hierop sturen. De accountant kan daarbij helpen." ■

“

MERLIJN PIETERSMA  
De kracht van  
toekomstbestendige  
recreatieve projecten  
ligt in de samenhang  
die zij vormen met  
hun omgeving.

”



### BRANCHE- EN ADVIESKRING 2020

SRA organiseert op twee locaties (Eindhoven en Houten) de SRA-Branche- en advieskring. Tijdens deze kwartaalbijeenkomsten behandelt een deskundige de actuele ontwikkelingen, de risico's en toekomstverwachtingen van een bepaalde branche of adviesthema.

#### Thema's 2020

- Ontwikkelingen in de automotive (update)
- Ontwikkelingen in de horeca
- Trends in vastgoed
- Actualiteiten in de foodsector (update)

Kijk op [www.sra.nl/kringen](http://www.sra.nl/kringen) voor het programma en meer informatie of neem contact op met [kringen@sra.nl](mailto:kringen@sra.nl).