

Hoe komen we de crisis door? Investeren in professionalisering!

1985-2008: jaren van investeringen en overvloed

In de afgelopen twintig jaar is in verschillende vrijetijdssectoren enorm veel geld geïnvesteerd in zowel de capaciteit als in de kwalitatieve verbetering van de voorzieningen. Met name in het verblijfstoerisme is deze ontwikkeling spectaculair geweest. De vraag nam tot het jaar 2000 nog wel toe, maar na 2002 is het aantal overnachtingen in bungalows ongeveer gelijk gebleven en is het aantal kampeernachtingen dramatisch gedaald. Het aanbod daarentegen nam wel toe. Door capaciteitsuitbreiding van bestaande parken en door de ontwikkeling van complexen van tweede woningen. Deze laatste worden veelal gefinancierd door particulieren. De bestaande parken worden hierbij alsnar groter. Zo heeft Center Parcs tegenwoordig een minimumnorm van zo'n 700 eenheden. Roompot beschikt in zijn jongste park over 450 woningen.

Investeringen hebben effect gehad op prijzen en bestedingen

De investeringen zijn bedrijfseconomisch gemotiveerd door twee factoren:

- Met de uitbreiding van het aantal eenheden is beoogd de gestegen, operationele kosten

en de kwaliteitsverbetering over meer eenheden te spreiden. Hierdoor blijft op relatief korte termijn het bedrijfsresultaat op peil of wordt het wat verbeterd;

- Met de kwaliteitsverbetering is vooral gestreefd naar een vergroting van het eigen aandeel in een verzadigde markt en/of om het prijs- en bestedingsniveau op peil te houden of (iets) te laten stijgen.

Deze strategie van 'economies of scale' is mogelijk gemaakt door de ruimhartige kredietverlening van banken en het vertrouwen van particuliere beleggers. Deels is de aanpak succesvol geweest. De 'betere' parken hebben hun aandeel zien toenemen en ook de bestedingen zijn gestegen. Dit is overigens vooral het gevolg geweest van de optimistische stemming bij de consument en de invoering van de euro. Deze heeft onmiskenbaar bijgedragen, omdat de gast met de euro tijdelijk het juiste zicht op prijzen heeft verloren.

Maar kostenstijgingen gingen relatief harder...

De ogenschijnlijk gunstige ontwikkeling van de resultaten heeft bij de ondernemer het zicht op de werkelijkheid wat vertroebeld. Veel bedrijven



Investeren in luxe en voorzieningen werd heel normaal, maar waren ze ook altijd doorgerekend?

hebben hun **absolute** winst zien stijgen. Ze zijn zich echter onvoldoende bewust geweest van een dalende **winstmarge**. De operationele kosten zijn relatief harder gestegen dan de inkomsten (zie figuur rechts). De hogere kosten zijn deels veroorzaakt door externe omstandigheden (bijv. hogere energiekosten, hogere lonen) en deels door onvoldoende kostenbeleid. Dat laatste moet de sector zich zelf aanrekenen.

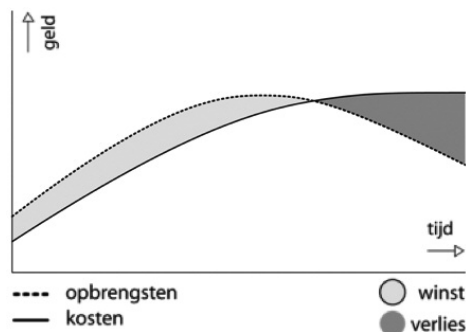
... en die kosten beginnen we nu te voelen

Inmiddels is de economische crisis een feit. Mensen verliezen koopkracht en zijn onzeker over hun baan. Hierdoor dalen de opbrengsten scherp. Dat komt nog niet eens zozeer door het afgenomen volume van de vraag, maar vooral door de dalende prijzen. Deze staan onder zware druk, als gevolg van de toenemende concurrentie (ook in het buitenland) en onder invloed van de boekingssites. 'Internet' maakt de marktsituatie voor iedere consument transparant en zet menig ondernemer onder druk. Anno 2012/2013 worden in veel bedrijven ernstige verliezen geleden.

Nu investeren in 15-20% kostenbesparing

In het verleden hebben ondernemers hun afnemende marge dus kunnen opvangen met capaciteitsvergroting. Deze strategie van 'economies of scale' gaat nu niet meer op. De kredietverleners (banken en particuliere beleggers) zijn immers terughoudender geworden. Ook zij zien de teruglopende markt en de banken hebben, als gevolg van de financiële crisis, hun voorwaarden sterk aangescherpt. De margeverbetering zal dus nu ook gevonden moeten worden in kostenvermindering. Dat vraagt onder meer om rationalisatie van de bedrijfsvoering en efficiënte bedrijfsprocessen.

In een gemiddeld bedrijf is een kostenbesparing van 15-20% per overnachting noodzakelijk. De achtergrond daarvan is dat in mijn visie de cash flow van economisch gezonde verblijfsrecreatieparken circa 30% van de omzet



Kostenstijgingen gaan door, opbrengst daalt scherp

dient te bedragen. Dan kan een bedrijf zich immers tijdig vernieuwen en de interesse behouden van de kapitaalmarkt, in welke vorm ook. Op dit moment is die cash flow echter vaak maar 10-15% (en in de slecht lopende parken nog veel lager). Verbetering hiervan door verhoging van de opbrengsten per kampeerplaats of per bungalow is in de komende jaren moeilijk. In ieder geval zal dit gepaard gaan met grote marketinginspanningen en dito kosten. De bedrijven moeten daarom ook gaan focussen op hun operationeel kostenniveau. Dat vraagt tot op zekere hoogte om investeringen, wellicht minder in stenen en meer in systemen.

Algemeen kostenniveau omlaag

Ondernemers zouden in eerste instantie moeten kijken naar hun algemene en indirecte kosten. Deze zijn vaak relatief hoog, ook in MKB- en familiebedrijven. Je zou wellicht verwachten dat families met lage kosten opereren. De schaalgrootte van die ondernemingen is echter vaak zo klein dat de algemene kosten (incl. het ondernemersinkomen) toch relatief zwaar op het resultaat drukken. Deze kostenverlaging kan worden bewerkstelligd door ketenvorming en/of door management-sharing.

Ketenvorming

Om een algemeen kostenprobleem te onderwerpen, ligt ketenvorming voor de hand. De ondernemer kan zich aansluiten bij een (fran-

FORUM

chise)keten of deze zelf opzetten. In een keten kan effectiever commercieel beleid worden gevoerd (gezamenlijk 'front office'). Ook kan door samenwerking op een groot deel van de operationele kosten (inkoop, training, servicecontracten, administratie) fors worden bespaard. In andere sectoren (hotels, winkels, fitness etc.) is deze ketenvorming al langer aan de gang.

Management-sharing

Management-sharing is in de verblijfsrecreatie nog relatief nieuw. Deze constructie gaat ervan uit dat een onderneming door derden kan worden geëxploiteerd en dat de bedrijfsopbrengsten op een of andere manier worden gedeeld tussen eigenaar en exploitant.

Via pacht- of beheerovereenkomsten kan de ondernemer-exploitant zijn management- en algemene kosten combineren met die van andere parken. Op deze wijze kan de ondernemer-exploitant (zonder investeringen in harde activa) zijn opbrengstenniveau verhogen. De ondernemer-eigenaar doet geen afstand van zijn eigendom, maar wel van de exploitatie. Daardoor verdwijnen zijn managementkosten en ontstaat er ruimte voor meer marge.

Management-sharing vraagt een andere attitude

Het succesvol invoeren van management-sharing vraagt van de MKB- en familiebedrijven een nieuwe houding. Men moet (ook mentaal) scheiding gaan aanbrengen tussen eigendom

en exploitatie. Het voordeel hiervan is evident. Oudere ondernemers kunnen dan bewust kiezen voor beëindiging van hun exploitatie-inspanningen, zonder gedwongen te zijn tot verkoop. Anno 2013 is dat relevant, want verkoop is moeizaam en vaak alleen met een lage prijs te realiseren. Door eigenaar te blijven van de onderneming, maar deze te laten exploiteren (huur, management-fee) door een ander, kan hij of zij blijven profiteren van de resultaten en op termijn ook van waardeestijgingen. Jonge, ambitieuze ondernemers kunnen van management-sharing gebruik maken om zonder financiers toch te groeien en te profiteren van de voordelen van 'economies of scale'.

Management-sharing, in welke vorm ook, is in de hotelwereld en de agrarische sector al langer bekend. Het beheren van andermans eigendom kan overigens ook met activa in andere sectoren. In het beheren van bijv. bezoekerscentra van natuurbeheerders of van recreatievoorzieningen van de overheid (zwembaden, recreatieplassen) liggen voor professionele recreatieondernemers nog veel kansen.

Directe kostenbesparing: investeer in professionalisering bedrijfsprocessen

Ondernemers kunnen ook veel directe kosten besparen. Dat geldt voor bijna alle bedrijven, groot of klein. Daarbij moet worden gedacht aan de invoering van diverse systemen:

- Managementsystemen: met behulp van scherpere procedures (o.a. lean management geeft daarvoor de nodige handvatten) kan



In landbouw of hotellerie is management-sharing meer usance

veel verspilling worden tegengegaan. De meeste verspillingen worden veroorzaakt door onnodig wachten en onnodig bewegen. Hoe vaak wacht de ene medewerker op de ander? Hoeveel tijd gaat er verloren door het steeds weer opnieuw zoeken van gereedschappen, dossiers, ingrediënten?;

- Managementinformatie: met behulp van scherpe normen en meetmethodes kan veel leegloop worden voorkomen. Hoe vaak is een medewerker aanwezig (omdat het rooster dat nu eenmaal vraagt) maar is hij niet productief bezig? Door per uur of tenminste per dagdeel de productie per arbeidskracht te meten, kan met flexibilisering veel tijd worden bespaard;
- Selfservicesystemen: de consument kan veel zelf en wil (als hij of zij daarmee tijd wint of kosten bespaart) ook veel zelf doen. Kijk naar het succes van Ikea, La Place of het 'Thuisbankieren'. De gast kan gemakkelijk thuis online zijn huisje of kampeerplaats kiezen, boeken en zijn 'sleutelcode' krijgen. De gast kan ook een rol krijgen in de organisatie van recreatieprogramma's, vooruit zijn boodschappenlijst inleveren (die hij bij de winkel kan afhalen) of zelfs zijn maaltijd in het restaurant zelf samenstellen;
- ICT-technologie: deze kan geweldig helpen bij selfservice systemen, maar ook bijv. bij managementinformatie en planningsystemen. Met behulp van ICT-technologie kan de ondernemer zijn organisatorische 'span of control' aanzienlijk uitbreiden en op allerlei fronten directe kosten terugbrengen.
- Planningsystemen: de drukte op bijna elke dag of week is heel goed te voorspellen. Dat geldt voor de bezetting van huisjes of kampeerplaatsen en ook voor de omzet in winkel, terras, restaurant of , entertainment. Het type dag (door de week of weekend, zomer of winter, vakantie en vrije dagen of werkdagen etc.) en weersvoorspellingen verklaren 80-90% van de omzetpotentie. De arbeidsorganisatie, de inkoop en bevoorrading, de energiekosten, de acties van de dag zijn dus alle goed vooruit in te plannen en daarmee zijn



Ook duurzaamheid draagt vaak bij aan effectieve kostenbesparing

- enorm veel kosten te besparen;
- Duurzaamheidssystemen: meer duurzame materialen, grondstoffen en apparatuur kunnen op den duur stevig bijdragen aan o.a. besparing op energiekosten, onderhoud, schoonmaak en materiaalgebruik. De voorbeelden zijn meer dan bekend, maar in menige restaurantkeuken wordt nog onnodig veel materiaal weggegooid of niet zorgvuldig behandeld.

Investeren in professionalisering is noodzaak om de crisis te overleven

Ondernemers moeten blijven focussen op onder andere belevingswaarde, gasttevredenheid en effectieve 'branding'. Natuurlijk horen daar ook verbeteringen in de voorzieningen en serviceniveaus bij. Dat zal aandacht en competentie-ontwikkeling blijven vragen. Dat is echter niet genoeg om de huidige crisis en de meer competitieve marktconstellatie te overleven. Net als in industrie, bouwsector, logistiek en retail zal de sector moeten gaan rationaliseren en werken aan een betere productiviteit van zowel arbeid als van bestaande activa. ICT-technologie kan daarbij geweldig helpen. Met ICT kan de ondernemer zijn organisatorische 'span of control' aanzienlijk uitbreiden en op allerlei fronten directe kosten terugbrengen.

Kortom...

Het is belangrijk meer te investeren in verbetering van de organisatie en bedrijfsprocessen, in

FORUM

een meer effectieve managementstructuur met meer adequate meet-en informatiesystemen en in een scherpe, day-to-day operationele organisatie. Het zal grote inspanningen vragen en wellicht ook zal menig MKB-bedrijf dat moeilijk kunnen opbrengen. De sector in zijn geheel zal er echter na de crisis sterker uitkomen. Over enkele jaren zal worden geconstateerd dat de

verblijfsrecreatiesector in Nederland nu echt volwassen is geworden.

Han Verheijden

Lector Productiviteitsverbetering
Vrijtijdsbedrijven bij NHTV; senior adviseur
bij ZKA en directeur Verheijden Concepten
han@hanverheijden.nl

Crisis of Paradox?

Is er in de verblijfsrecreatiesector sprake van een crisis zoals het artikel van Han Verheijden suggereert? Of vraagt het marktbeeld om een andere diagnose en bijpassende receptuur?

Mijn stelling is dat de huidige prijsdruk niet het gevolg is van marktverzadiging vanwege overaanbod van nieuwe vakantiewoningen. De bungalowmarkt ontwikkelt zich door tot een tweedewoningmarkt, waarbij de pure recreatieve verhuur terugloopt.

Veel investeringen in nieuwe vakantiebungalowcomplexen zijn vastgoedinvesteringen geworden. Recreatief vastgoed is steeds meer een vorm van private woningbouw. De vakantieverhuurmarkt ontwikkelt zich in rap tempo tot een lucratieve jaarrond verblijfs-verhuurmarkt, waarin interessante rendementen zijn te behalen door ontwikkelaars en eigenaren vanwege de recreatieve grondprijzen, unieke ligging (waardebehoud) en aan de seizoenen aan te passen bewoning. De recreatiesector roept de prijsdruk op de recreatieve verhuur over zichzelf af door onvoldoende in te spelen op de dynamiek van de recreatievraag en het kritiekloos volgen van de internationale prijsontwikkeling. De achterblijvende kwaliteit van het (resterende/traditionele) verhuuraanbod drukt de verhuurprijs meer dan het groeiende volume van nieuwbouw.

Verheijden doet een aantal nuttige en noodzakelijke suggesties tot verbetering van de productiviteit. Echter, wat goed en nodig is voor

het herstel van het rendement op bedrijfsniveau, hoeft nog niet te leiden tot betere markt-omstandigheden op sectoraal niveau.

Zie daar de paradox. Met andere woorden: ik vrees dat zijn receptuur (zoals rationalisatie, ketenvorming, kostenbesparing) het kleinschalige gespecialiseerde recreatieaanbod verder marginaliseert. Ik zie het schrikbeeld voor mij van de eenvormige winkelstraten in veel Nederlandse binnensteden. Ik heb dat in een ander verband al eens de "ver-Blokker-ing" van de sector genoemd. Terwijl de consument juist in Nederland beleving en thematisering op maat wil. Dit vraagt om ondernemers met fantasie en durf.

Anders dan de bouwsector, de retail en de kantorenmarkt e.a., kent de recreatiesector géén varkenscyclus. Er is geen massale vraaguitval, er is geen crisis in Nederland Vakantieland. Uitzieken of een investeringsstop zijn niet nodig. Daar waar sprake is van prijsdruk zijn andere ingrepen en strategieën nodig. Een beter geprofileerd, gesegmenteerd én ontsloten aanbod doet meer dan verdergaande prijsverlaging. Dus meer vraaggericht dan aanbodgericht opereren. Naast optimaliseren vooral ook thematiseren. Deze en andere strategieën kunnen en worden nu al toegepast en horen bij een volwassen markt. Die hebben wij nu al en daar hoeven wij geen jaren op te wachten.

Joep Thönissen

Directeur RECRON
thonissen@recron.nl

Jaren van investeren en overvloed

Ook in de recreatieve sector kunnen we spreken van een tijdperk voor 2008 en na 2008. De crisis heeft ook ons geraakt. Ik zal proberen een reactie te geven vanuit mijn eigen waarneming en beperkte ervaring.

De investeringen in de sector zijn gedreven door twee bedrijfseconomische factoren: uitbreiding van het aantal eenheden en kwaliteitsverbetering om het eigen aandeel te vergroten.

Met name deze laatste heeft gretig aftrek gevonden bij veel bedrijven. Het seizoen moest verlengd worden. Door te investeren in voorzieningen kon dit bereikt worden. Hierbij is er in de berekening die daaronder ten grondslag lag een groot gedeelte van de kosten als sunk costs genomen, immers de grond en bijbehorende kapitaalmiddelen, alsmede een deel van de personeelslasten zouden toch gemaakt worden, ook zonder de investeringen.

Echter naar mijn mening is er te weinig rekening gehouden met de vervangingsinvesteringen en het inleveren van flexibiliteit om te sturen op kosten. Nu zorgen de investeringen voor een te grote kostencomponent die niet meer bij te sturen is, behalve door te desinvesteren. Een veel geziene oplossing van dit probleem (die niet alleen in de recreatiemarkt aanwezig is, maar ook bij b.v. bowlingcentra, restaurants, hotels, sportcomplexen etc.) is een faillissement en een doorstart. Op dit moment zie ik in de markt dat deze methode meer en meer voorkomt. Hiermee wordt het vastelastenniveau van een bedrijf verlaagd en kan er daarna rendement gehaald worden.

De stijgende kosten hebben hierin een zeer belangrijke rol. Behalve de stijging van kosten veroorzaakt door de ondernemer zelf zijn er vele externe kosten die hard stijgen. Met name kosten door een toename van regelgeving (scope 7, legionellapreventie, NEN etc) zijn zeer moeilijk door te rekenen aan de consument. De recreatieve markt is immers elastisch en een stijging van de prijs zorgt voor minder omzet. Overigens is er geprobeerd om de prijselasticiteit te veranderen door producten op de

markt te zetten die exclusief zijn. Deze zogenaamde Veblen goederen of snobgoederen kenmerken zich door hoge prijzen en worden gezien als statusverhogend. Hierbij is een probleem dat de terugverdientijd van het exclusieve product te lang is en dat de exclusiviteit ingehaald wordt door de productlevenscyclus, waardoor de prijs niet hoog gehouden kan worden en er uiteindelijk te weinig verdiend wordt aan deze producten.

Kostenniveau verlagen

Makkelijker gezegd dan gedaan! Snijden in de vastekostencomponenten vraagt aan een ondernemer om alles anders te bekijken en daar een kostenvoordeel uit te halen. Alle vragen moeten gesteld worden en geen enkele ondernemer kan het zich permitteren om te antwoorden: "maar dat doen we al jaren zo". Met name deze vragen bieden een perspectief om een bezuiniging te halen.

Probleem bij veel van de bezuinigingen is dat de kosten voor de baten uitgaan. Eerst moet er geïnvesteerd worden om bijvoorbeeld het energieverbruik te minimaliseren. Maar vaak is deze investeringsruimte er niet. Op dit moment is het zoeken naar financiering om deze investeringen wel te doen een bijna onhaalbare zaak. Wel kunnen we ons voorbereiden dat als er investeringsruimte komt dat er allereerst geïnvesteerd moet worden in het primaire proces.

Toegang tot de consument

Dit zie ik als een alsmatig groter wordend probleem. Het op orde hebben van het product is te doen, het vraagt aandacht en tijd maar het is te doen. Maar hoe ervoor zorgen dat de gast ook op het bedrijf komt? In de almaar sneller gaande online wereld moet je als ondernemer continu bijblijven. Bijblijven vergt echter een behoorlijke investering in ICT, ICT infrastructuur, websites, apps etc. Nu hebben we eerder reeds geconcludeerd dat de cashflow niet voldoende is om bij te blijven met het product,

FORUM

laat staan dat er ruimte is om te investeren in toegang tot de markt. Deze investering kan wel gedaan worden door de grote bedrijven en ketens, echter de kleinere bedrijven in steeds mindere mate. Deze kunnen ervoor kiezen om toegang tot de markt door een andere partij te laten verzorgen. Wel verschuift daarmee de macht in de keten, immers wie contact heeft met de gast bepaalt de prijs en marge. Neem hier als voorbeeld de agrarische sector, geen contact met de klant wel via de supermarkt en

deze bepaalt dan ook de marge van de boer.

Deze verschuiving van macht in de keten is een belangrijk gegeven die de komende jaren de recreatieve sector gaat beheersen. Om de consolidatie van de markt het hoofd te bieden is management sharing en ketenvorming de enige weg voorwaarts.

Tim Slager

Operationeel directeur Molecaten
t.slager@molecaten.nl