

Bedrijfsrendement kan vrijwel altijd beter

De recreatiesector – en vooral de verblijfsrecreatie – kampt met een krimpende markt. Een probleem dat ondernemers onder meer te lijf kunnen gaan door hun bedrijfsrendement te verbeteren. Helaas pakken recreatiebedrijven dit nog te weinig op, constateren Han Verheijden van het Platform Productiviteit Vrijtijdsbedrijven (PPV), omzetconsultant Martijn Hamelink en Jean-Pierre van der Rest van de Hoge Hotelschool Den Haag. Het onderwerp is niet sexy, erkent het drielal, maar wel van vitaal belang als bedrijven willen overleven.

Haalt uw bedrijf 2025?

Jaap van Sandijk

Ziet u de kosten toenemen en groeien de opbrengsten mee? Prima, dan doet u het goed! Ziet u een tegengestelde beweging? Jammer, want dan zou het wel eens verkeerd kunnen aflopen met uw onderneming. Tenzij u bereid bent om zich op korte termijn te verdiepen in de productiviteitsverbetering van uw bedrijf. ‘Stop de vermorsing!’ luidt de oproep van Han Verheijden, lector Productiviteit in vrijetijdseconomie aan de NHTV en senior adviseur bij ZKA Consultants & Planners. Verheijden is het boegbeeld van het PPV, dat begin vorig jaar van start ging. Doel van dat platform, waarin RECRON, HISWA, NHTV en Tilburg University participeren: de vrijetijdssector

“Prijsverlaging helpt weinig tegen een dalende vraag”

acties tot nu toe zijn de lancering van een website, organisatie van workshops en masterclasses en het onlangs verschenen boek *Productiviteitsverbetering van bedrijven in toerisme, recreatie en vrije tijd*. Verheijden benadrukt aan het begin van het vraaggesprek meteen de urgentie van het onderwerp en het platform. “In een groeiemarkt kun je redelijk morsig zijn met je input

bewust maken van het productiviteitsmechanisme, de kennis ervan overdragen binnen die sector en deze kennis interactief met elkaar delen. Belangrijkste

– personeel, kapitaal en investeringen – want je omzet groeit toch wel door. Maar in een krimpende markt kun je alleen overleven als je nog cashflow overhoudt om te investeren in kwaliteit en vernieuwing. Als je dat niet doet, overleef je niet.” Verheijden stelt dat negentig procent van de sector een groot deel van de bedrijfsinput (middelen en mensen) vermorst. Dat kan voorkomen worden door het meten van productiviteit en het aan de hand daarvan ondernemen van acties. “Maar in de sector ontbreekt het aan normen om die productiviteit te meten. Men zou daar veel planmatiger mee bezig moeten zijn.”

Evaluëren

Bent u strategisch op de goede manier bezig? Zijn uw voorzieningen stuk voor stuk nodig om de omzet minimaal vast te houden? Cruciale vragen, zeker in de huidige krimpende markt. Maar recreatieondernemers stellen zichzelf die vragen nauwelijks. “Terugkijken, evalueren: daar zouden ondernemers zich veel meer mee bezig moeten houden”, vindt Verheijden. “Door bestudering van cijfers uit afgelopen jaren, kunnen ze namelijk wel degelijk een planmatige en sturende productiviteitsstrategie voor de toe-



komst ontwikkelen. Kijk naar je FTE's en je bruto marge en hoe kosten en opbrengsten zich ten opzichte van elkaar ontwikkelen. Door gebruik te maken van de benchmark – waarin bedrijven met elkaar worden vergeleken – kun je de normen vaststellen waaraan de productiviteit van elk bedrijfs onderdeel moet voldoen. Daarmee beschik je over een instrument waarmee je planmatig je productiviteitsstrategie kunt ontwikkelen.”

Verheijden weet het ook wel: als deskundige heeft hij makkelijk praten. Ondernemers hebben veel aan hun hoofd en hebben niet altijd tijd en zin om zich in het zoveelste

Brengen uw dure voorzieningen hun geld wel op?

belangrijke onderwerp te verdiepen. Maar daarvoor is nu juist het PPV opgericht. “Het creëren van bewustwording onder ondernemers en het stimuleren van kennisontwikkeling, zowel bij de ondernemer zelf als binnen zijn organisatie. Dat zijn onze voornaamste activiteiten”, omschrijft Verheijden. Hij adviseert ondernemers alert te zijn op publicaties van het Platform, mee te doen aan workshops en lezingen te bezoeken. “Haal ook expertise in huis. Vraag bij sollicitaties aan kandidaten of ze kennis hebben van productiviteitsverbetering. Opleidingen besteden in toenemende mate aandacht aan het onderwerp.”

Korte termijn-denken

Hoe belangrijk sexy onderwerpen als (internet)marketing, social media en salestrainingen ook zijn, het zijn slechts onderdelen van de productiviteitsstrategie waarover een gezond bedrijf dient te beschikken, onderstreept Verheijden. En die strategie moet de komende jaren tot in de hoogste echelons van het management doordringen. “Zonder een productiviteitsstrategie haalt de recreatieondernemer 2025 niet.”

2025: dat duurt nog wel even, zullen sceptici denken. Toch is het juist nu tijd om productiviteitsverbetering centraal te stellen. Verheijden: “Er zijn twee vormen van productiviteit: arbeids- en kapitaalproductiviteit. De sector focust altijd op het eerste, dat op redelijk korte termijn oplosbaar is en dat men sowieso redelijk op orde heeft. Die tweede – kapitaalproductiviteit – is het grote probleem in deze sector, maar dat krijgt juist veel te weinig aandacht. Die speeltuin bijvoorbeeld: moet die echt één miljoen kosten? Is vier ton niet genoeg? Dát wordt niet gewogen.”

Verheijden wijst er op dat het positieve effect van investeringen op de netto omzet vaak veel korter duurt dan het effect op de hogere afschrijvingen. Uiteindelijk zijn daarvoor veel investeringen op lange termijn niet rendabel. “Kijk ook kritisch naar de input/outputverhouding van je zwembad”, vervolgt hij. “En vraag je af of die voorziening überhaupt nodig is om de omzet vast te houden. Zo niet, dan kun je dat niet op de korte termijn oplossen. Je haalt zo'n zwembad niet zomaar weg. Okay, je kunt het anders aanwenden, door er ook een fitness- of wellnessbestemming aan te geven. Daarmee is het leed verzacht, maar niet geleden. Door nú na te denken over de productiviteitsstrategie, kunnen dergelijke fouten in de toekomst worden voorkomen.”

Heeft Verheijden er eigenlijk een verklaring voor waarom een urgent onderwerp als productiviteitsverbetering niet



Martijn Hamelink

top-of-mind is onder recreatieondernemers? “Veel bedrijven zijn ontstaan door toevalligheden of idealisme. Recreatieondernemers zijn vaak emotionele mensen en terecht trots op hun bedrijf. Ze spannen zich enorm in voor hun onderneming. Dat is op zichzelf natuurlijk heel mooi. Maar je inspanningen moeten niet groter zijn dan je opbrengst.” Als tweede verklaring noemt Verheijden de krimpende markt. “In het verleden kwam de omzet vanzelf wel naar je toe. Nu is het toch echt tijd om veel bewuster met rendementsverbetering om te gaan.”

Defensief

Nu de markt is veranderd en ondernemers meer moeten knokken voor een goed resultaat, wordt ook pijnlijk duidelijk hoe nadelig de behoudzuchtige attitude van de sector uitpakt. “Ondernemers in deze sector beschermen zichzelf te veel. Men is defensief en isoleert zichzelf. Maar je leeft niet op een eiland: je bent deel van een markt, een sector. En die help je door kennis terug te geven en te delen met collega's.” Verheijden noemt het Westland, het gastuinbouwgebied in Zuid-Holland, als lichtend voorbeeld.

“De productiviteit van dit gebied is in zijn sector veruit het hoogste ter wereld. En waarom? Omdat het een cluster van know how is. Omdat er kennis wordt gedeeld. In onze sector is dat juist andersom: als een jachthaven of camping hoort dat het een branchegeenoot als buurman krijgt, wordt een muur opgetrokken en is er verzet tegen de komst. Terwijl je er als bedrijf juist beter van wordt – bijvoorbeeld op het gebied van marketing, inkoop en de betere toeleveranciers die afspraken met je willen maken. Er heerst te veel angst in onze sector en angst is een slechte drijfveer.”

“Je leeft niet op een eiland: je bent deel van een markt”



Han Verheijden



Jean-Pierre van der Rest

Twee basislessen voor ondernemers

Jean-Pierre van der Rest van de Hoge Hotelschool Den Haag heeft twee basislessen voor recreatieondernemers:
“Les één: als je je prijs verlaagt in een markt die niet zo gevoelig is voor prijs, moet je niet denken dat je snel meer winst behaalt. Het extra volume dat je ermee haalt, is vaak niet vol-

doende. Ik leer mijn studenten uitrekenen hoeveel méér volume je nodig hebt om evenveel winst te maken na een prijsverlaging van bijvoorbeeld vijf procent. Je moet hun blik eens zien als blijkt dat je, zeg, dertig procent meer volume nodig hebt! En iedereen weet: het creëren van volume is moeilijk.

Les twee: als de vraag terugloopt, is prijs niet de oplossing van het probleem. Okay, je pest er even je buurman mee, maar die pest wel weer terug. Ofwel: branchegeenoten bevechten elkaar en de klant loopt er als de lachende derde mee weg.”

In november 2009 besteedde Recreatie voor het eerst aandacht aan omzetmanagement. Een methode die resultaat niet meet op basis van bezettingsgraad, maar op basis van omzet per accommodatie – de manier waarop onder meer de KLM zijn vliegtuigstoelen verkoopt. Door de juiste gasten tegen de juiste prijs de juiste producten aan te bieden, kan deze methode een omzetverhoging van tien tot twintig procent creëren, betoogde omzetconsultant Martijn Hamelink van Hampro Advies.

Theorie en praktijk

Anderhalf jaar later is Hamelink – naast zijn advieswerk aan recreatiebedrijven – betrokken bij de opzet van onderwijs over omzetmanagement bij de Hoge Hotelschool Den Haag, in samenwerking met Jean-Pierre van der Rest, directeur onderzoek en lector Strategic Pricing & Revenue Management aan deze Haagse onderwijsinstelling. “De theoretische achtergrond over dit onderwerp vernieuwt zich nog steeds”, vertelt Hamelink. “Inhoudelijk heeft het beide partijen veel te bieden.”

Waar het Platform Productiviteit Vrijtijdsbedrijven vooral focust op het verbeteren van productiviteit, richten Hamelink en Van der Rest zich met name op het meer omzet genereren met de bestaande middelen binnen het bedrijf. Beide activiteiten sluiten mooi op elkaar aan, vindt Hamelink. “Als je je productiviteit kunt verhogen en daar vervolgens een rendementsfactor – een betere prijs – bovenop kunt leggen, versterkt dit elkaar.”

Hij verwijst naar de kern van de boodschap van hem en Van der Rest: stap bij omzetsdaling niet in de valkuil van kostenverlaging, maar kijk eerst naar de omzetkant: je product en wat je ermee doet. Met prijsverlaging duik je immers in een neerwaartse spiraal. “Ga niet meteen aan die prijs sleutelen”, waarschuwt ook Van der Rest. “Het is echt maar een aanname dat een lagere prijs altijd meer mensen oplevert. Dat is absoluut niet altijd het geval. Bovendien loop je het risico dat je klanten krijgt die je niet wilt. En als het beter gaat, ben je je extra klanten zo weer kwijt.” Maar wat moet je dan wel doen? “Kijk heel goed naar je product en je doelgroep en onderzoek hoe je de kwaliteit van je product nog beter kan afstemmen op wat de potentiële klant wil. Een gast wil onderhandelen over een lagere prijs voor zijn accommodatie? Biedt hem dan bijvoorbeeld een gratis plek in de parkeergarage. Vindt hij

prima, terwijl jij als ondernemer je prijs intact houdt.” Het mooie aan de boodschap van Van der Rest en Hamelink is dat het appelleert aan een eigenschap die veel recreatieondernemers wordt toegedicht: vindingsrijkheid.

Creativiteit

“Wees creatief en strategisch”, luidt de oproep van Van der Rest. “Het is weinig creatief om te zeggen: mijn omzet daalt, zal ik dan maar mijn prijs verhogen of mijn kosten verlagen? Dat zijn dooddoeners. Bedenk iets creatiefs dat past bij je product en je doelgroep. Stel dat je twee typen chalets verhuurt, maar het meest luxe type loopt niet. Bied je gasten die een standaardchalet van 800 euro per week willen, voor 25 euro een optie

op het luxe chalet. Spreek met ze af dat ze pas een besluit hoeven te nemen als je ze twee weken voor hun komst belt. Zijn er dan nog luxe chalets vrij, kunnen ze op dat moment beslissen of ze van de optie gebruik willen maken. **Upselling** is moeilijk, maar je zult merken dat deze creatieve benadering ervan wel werkt. Dan heb je het dus wel over een omzetstijging van drie procent, terwijl je kosten nagenoeg gelijk blijven. En die drie procent omzetstijging is ook nog eens pure winst.”

Hamelink vult hem aan: “Twintig, dertig jaar geleden was verkoop simpelweg kostprijs plus marge. Maar die kostgedreven benadering is veranderd in een klantgedreven benadering.” Na een korte pauze: “Eigenlijk is de enige vraag die van belang is: wat wil de gast voor mijn product betalen en hoe zorg ik dat de prijs zo hoog mogelijk is?” ■

Meer informatie over het Platform Productiviteit Vrijtijdsbedrijven is te vinden op de website www.platform-productiviteit.nl. Op deze site kunt u zich ook aanmelden voor workshops en andere activiteiten. Aanmelden kan ook bij Noortje van der Poel, docent NHTV en lid van het PPV. E: poel.n@nhtv.nl

Het boek ‘Productiviteitsverbetering van bedrijven in toerisme, recreatie en vrije tijd’ is te bestellen via de webshop van de uitgever: www.nritmedia.nl