

Een toekomstbestendigere logiessector

AUTEURS

Sasja Vermeulen en Mandy Janssen

Aanleiding

Het midden- en kleinbedrijf (mkb) is wereldwijd een cruciale sector. Uit cijfers (2021) van het World Economic Forum (WEF) blijkt dat maar liefst 90% van alle bedrijven tot het mkb behoort. Samen zijn zij goed voor circa 70% van de werkgelegenheid en leveren ze een vergelijkbare bijdrage aan het bruto binnenlands product (bbp). Volgens de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OECD) (2023) 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.

Deze kwetsbaarheden bij logiesbedrijven blijken in toenemende mate naar voren te komen in de dagelijkse bedrijfsvoering. Een steeds groter deel van de tijd van de logiesondernemer wordt besteed aan dit soort aspecten en veel ondernemers verwachten dat dit in de toekomst zal aanhouden. Dat komt overeen met een onderzoek van PricewaterhouseCoopers (2025) waarin geconcludeerd wordt dat de huidige structuur van de Nederlandse economie onvoldoende bestand is tegen toekomstige uitdagingen. De verwachte economische groei op lange termijn staat onder druk, wat invloed heeft op de welzijns- en welvaartspositie in Nederland. In het rapport worden vijftien sectoren¹ binnen het commerciële domein vanuit drie verschillende per-

spectieven onderzocht: hun positie in de economie, hun economische bijdrage en hun afhankelijkheid van schaarse productiefactoren. Het gaat hierbij om de periode 1995-2023.

In de analyse wordt onder meer ingezoomd op de 'logies, maaltijd- en drankverstrekking'-sector. Conclusies die worden getrokken zijn dat de sector weinig centraal staat in de economie (twaalfde van de vijftien sectoren). Ook blijven de investeringen in onderzoek en ontwikkeling achter bij andere sectoren (vijftiende van de vijftien sectoren) en is de bijdrage aan het bbp beperkt (twaalfde van de vijftien sectoren). De arbeidsproductiviteit laat daarentegen wel een stijgende lijn zien (tweede van de vijftien sectoren). Qua gebruik van schaarse bronnen scoort de sector ook goed (eerste van de vijftien sectoren): er wordt relatief weinig gebruik gemaakt van de schaarse productiefactoren arbeid, kapitaal, milieuruimte, fysieke ruimte, water en verzuring. In algemene zin wordt echter geconcludeerd dat de sector in meerdere opzichten kwetsbaar en onvoldoende bestendig is tegen toekomstige uitdagingen.

Om deze redenen is het belangrijk dat de vrijetijdssector een toekomstbestendigheidsslag maakt. Dit kan aan de hand van een helder en flexibel bedrijfsmodel. Een goed bedrijfsmodel fungeert als een strategisch kompas dat richting geeft aan de dagelijkse keuzes en aan de langetermijnplanning. Dit is nodig om toekomstbestendig te zijn. In het PwC rapport (2025) wordt de noodzaak tot

1 High/medium-tech industrie, andere gespecialiseerde zakelijke dienstverlening, groot- en detailhandel, bouw, low-tech industrie, informatie en communicatie, verhuur en andere ondersteunende dienstverlening, financiële instelling, logies, maaltijd en drankverstrekking, medium/low-tech industrie, water en afval, transport en opslag, energievoorziening, landbouw en visserij, mijnbouw.

'heruitvinding van het bedrijfsmodel' zelfs aangeept. Daarom is HZ Kenniscentrum Kusttoerisme in opdracht van de Provincie Zeeland aan de slag gegaan met een onderzoek naar toekomstbestendige bedrijfsmodellen in de logiesector.

Onderzoeksmethodiek

Om bij te dragen aan de toekomstbestendigheid van de logiesector is een driedelig onderzoek uitgevoerd. Er is gestart met een inventarisatie van de vraagstukken die in de logiesector spelen. Deze vraagstukken kunnen ook wel worden gezien als obstakels voor een toekomstbestendig logiesbedrijf. Tijdens een evenement van het HZ Kenniscentrum Kusttoerisme zijn actuele vraagstukken geïnventariseerd bij circa 75 belanghebbenden uit het Zeeuwse vrijetijd domein (ondernemers, beleidsadviseurs recreatie & toerisme, marketeers, e.d.). Op basis van deze input zijn acht actuele vraagstukken geselecteerd.

Het tweede deel van het onderzoek bestond uit het ontwikkelen van een methodiek 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); een veelgebruikte tool om bedrijfsmodellen in kaart te brengen. Het model is gericht op ondernemers die traditionele bedrijfsmodellen willen doorbreken en willen bouwen aan toekomstbestendige ondernemingen. Voor dit onderzoek is een basis bedrijfsmodel opgesteld. Daarbij is gebruik gemaakt van het Business Model Canvas, factoren voor toekomstbestendigheid van het World Economic Forum (2021) en onze eigen kennis en ervaring. Het model laat zien aan welke aspecten gewerkt kan worden om een logiesbedrijf toekomstbestendiger te maken. Het tweede deel van het onderzoek eindigt met een manier om daadwerkelijk met deze aspecten aan de slag te gaan als logiesondernemer.

In het derde deel van het onderzoek ligt de focus op hoe ondernemers concreet aan de slag kunnen met het vergroten van toekomstbestendigheid. Een manier waarop ondernemers aan de slag kunnen gaan, is door uitdagingen beet te pakken die toekomstbestendigheid in de weg zitten. Om hierbij te ondersteunen en om te inspireren, zijn per geselecteerd vraagstuk ten minste acht best practices

opgesteld. Met best practices worden innovaties en maatregelen bedoeld die bij andere ondernemers goed hebben gewerkt. Er is gekeken naar inspirerende voorbeelden in Zeeland, maar ook daarbuiten, binnen en buiten de logiesector. In dit artikel worden drie voorbeelden nader toegelicht. De overige voorbeelden zijn te vinden in de online rapportage (link onderaan dit artikel). De selectie van de best practices is gemaakt op basis van de (organisatorische en financiële) toepasbaarheid voor de verschillende typen ondernemers binnen de Zeeuwse logiesector, 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.

Vraagstukken in de (Zeeuwse) logiesector

Zoals hiervoor is aangegeven, zijn er acht actuele vraagstukken in de logiesector geselecteerd. Deze worden hieronder nader toegelicht.

- **Optimalisatie ruimtegebruik:** In Nederland is ruimte schaars. Voor logiesbedrijven maakt deze planologische druk het lastig om een onderneming te vestigen of uit te breiden. Zij moeten de beschikbare ruimte optimaal benutten om in te spelen op de veranderende behoeften van gasten.
- **Onderscheidend vermogen:** Het Nederlandse logiesaanbod is vaak homogeen, wat resulteert in een one-size-fits-allproduct waarmee ondernemingen een zo breed mogelijk publiek willen bereiken. Dit beperkt het onderscheidend vermogen en vergroot de kwetsbaarheid. Onderscheidend vermogen maakt een betere prijsstelling mogelijk.
- **Non-bancaire financiering:** De logiesector is een relatief kapitaalintensieve sector. Er zijn namelijk relatief veel financiële middelen nodig om het aanbod te kunnen realiseren, in stand te houden en concurrerend te blijven. De belangrijkste redenen hiervoor zijn hoge investeringen in vastgoed en grote kosten voor onderhoud en renovatie. Tegelijkertijd is de financieringsmarkt de afgelopen jaren veranderd en zijn flexibele (non-bancaire) financieringsvormen, zoals crowdfunding, leasing en microfinanciering, steeds belangrijker geworden.
- **Klimaatadaptatie:** Klimaatverandering veroorzaakt steeds extremere weersomstandigheden, waarvan ook logiesbedrijven de gevolgen

ondervinden. Dit zal naar verwachting in de toekomst alleen maar toenemen. Het is van belang om gerichte maatregelen te nemen die inspelen op deze uitdagingen.

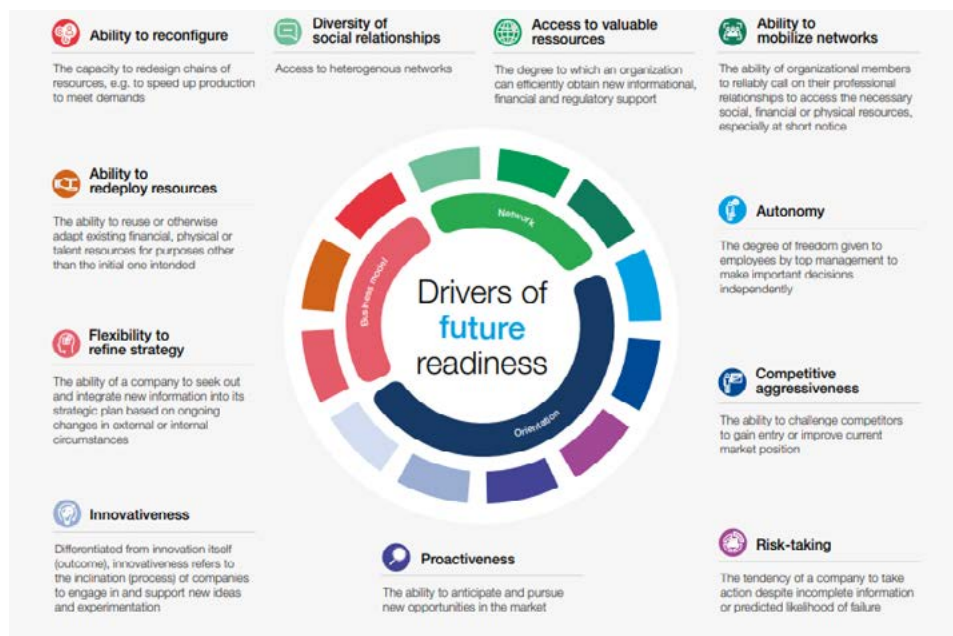
- **Oplossing energievraag:** Netcongestie is in vrijwel heel Nederland een probleem. De groeiende energievraag, mede door veranderende behoeften van gasten, en de overgang van gas naar elektriciteit belasten het netwerk. Veel logiesbedrijven kunnen hun aansluiting echter niet verzwaren.
- **Oplossing personeelstekort:** Voor logiesbedrijven is het moeilijk om voldoende gekwalificeerd personeel te vinden én te behouden. Oorzaken zijn onder meer het imago van de sector, de beperkte innovatiekracht, uitdagingen in goed werkgeverschap en lage maatschappelijke waardering van de verschillende functies.
- **Operationele kostenbesparing:** De stijgende kosten zetten de marges onder druk. De inflatie, stijgende personeelskosten en de recentelijk aangekondigde Btw-verhoging van 9% naar 21% op een groot deel van de overnachtingen zullen er hoogstwaarschijnlijk voor zorgen dat dit ook de komende jaren de realiteit is.

Kostenbesparende maatregelen zijn hierom noodzakelijk.

- **Draagvlakcreatie:** Draagvlak is een randvoorwaarde voor een toekomstbestendige logiessector. Wanneer inwoners zich gehoord en betrokken voelen, versterkt dit het begrip, voorkomt het spanningen en bevordert het de sociale samenhang en woonkwaliteit. Hier heeft iedereen belang bij.

Op weg naar toekomstbestendigheid

Om het toekomstbestendighedsmodel te maken is het belangrijk te identificeren over welke kenmerken een toekomstbestendig bedrijf beschikt. Het WEF (2021) 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. Ten eerste gaat het om duurzame groei: het vermogen om blijvende financiële waarde te creëren mede dankzij innovatieve bedrijfsmodellen, producten en diensten. Een tweede kenmerk betreft de maatschappelijke impact, waarbij het bedrijfsmodel bijdraagt aan het aanpakken van externe ontwikkelingen en tegelij-



Figuur 1. Factoren die toekomstbestendigheid stimuleren (WEF, 2021).

kertijd een positieve bijdrage levert aan de samenleving. Tot slot speelt ook het aanpassingsvermogen een cruciale rol. 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 (2021) drie kernfactoren gedefinieerd die bepalend zijn voor de 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 en 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.

Deze kernfactoren zijn weer opgedeeld in factoren die toekomstbestendigheid stimuleren (zie Figuur 1).

Zoals in de methodiek aangegeven, is op basis van het Business Model Canvas, de toekomstbestendigheidsfactoren van WEF (2021) en brainstormsessies met partijen uit het Zeeuwse vrijetijd domein een toekomstbestendighedsmodel voor de logiesector opgesteld (zie Figuur 2). Het model laat binnen de negen bouwstenen zien aan welke aspecten kan worden gewerkt om een logiesbedrijf toekomstbestendiger te maken.

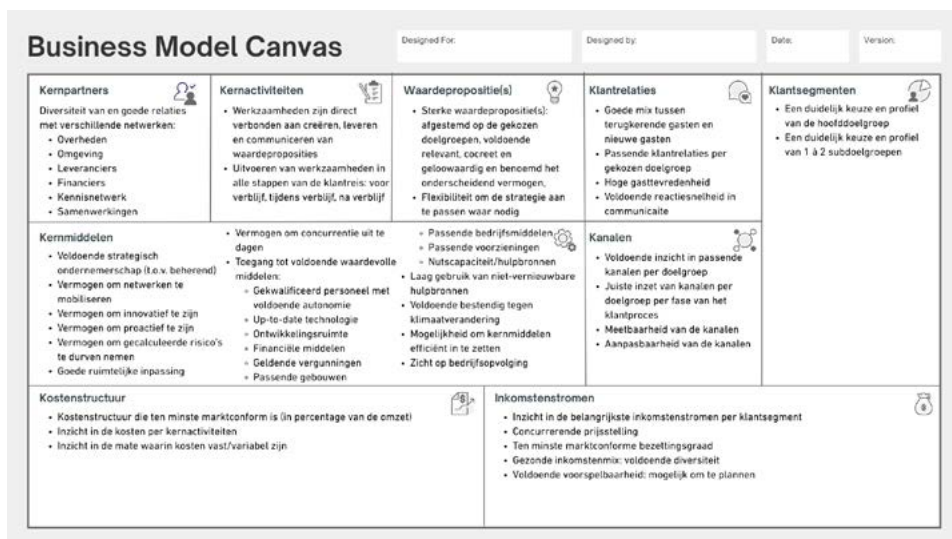
Vervolgens is een iteratief proces opgesteld als houvast voor ondernemers om stapsgewijs toekomstbestendiger te worden. Dit proces wordt weergegeven in Figuur 3.

Stap 1

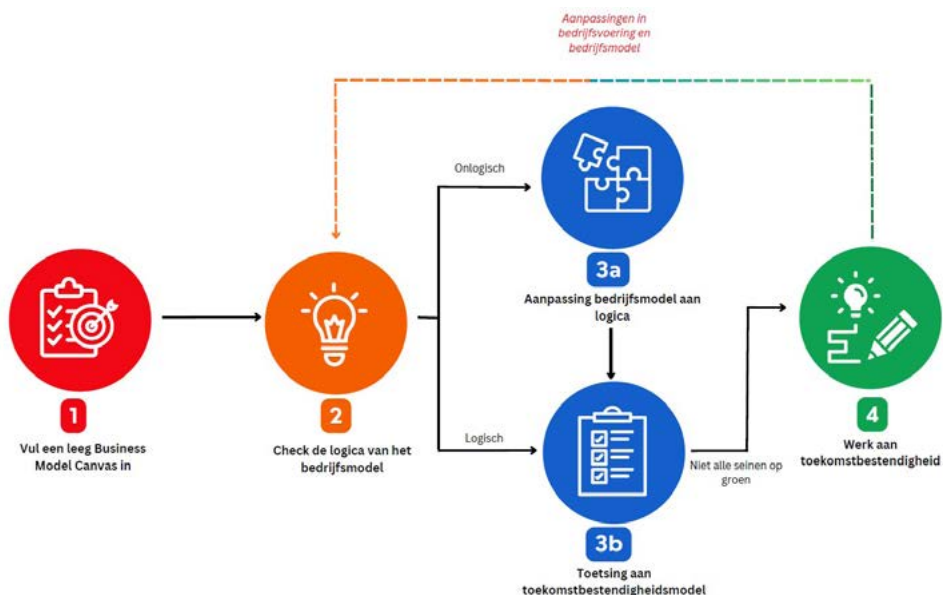
In de eerste stap wordt, van de huidige situatie, een leeg Business Model Canvas format ingevuld.

Stap 2

Na het invullen van het Business Model Canvas moet de logica van het bedrijfsmodel worden gecheckt door de inhoud van de bouwstenen met elkaar te vergelijken. 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 inefficiëntie



Figuur 2. Toekomstbestendighedsmodel logiesector



Figuur 3. Proces richting toekomstbestendigheid.

in de uitvoering. Een voorbeeld van inconsistentie is bijvoorbeeld wanneer men zich focust op jongeren (klantsegmenten), maar vooral fysieke brochures en folders gebruikt (kanalen).

Stap 3

In de derde stap wordt het bedrijfsmodel getoetst aan het toekomstbestendighedsmodel (zie Figuur 2). Dit kan op verschillende manieren worden gedaan, maar een praktische tool is het stoplichtmodel. Een stoplichtmodel is een visuele beoordelingsmethode waarmee snel inzichtelijk wordt gemaakt waar een organisatie goed scoort, waar risico's liggen en waar directe acties nodig zijn. Ieder punt in het toekomstbestendighedsmodel (zie Figuur 2) zou moeten worden afgewogen tegen het huidige bedrijfsmodel en moeten worden beoordeeld met groen, oranje of rood. Wanneer er bijvoorbeeld op dit moment onvoldoende gekwalificeerd personeel is (onder kernmiddelen in het toekomstbestendighedsmodel) dan zou hieraan gewerkt moeten worden om toekomstbestendiger te worden. Als er veel signalen op oranje of rood staan, kan het lastig zijn om te weten waar te starten. Hiervoor kan de prioriteringstool Impact-Inspanning matrix worden ingezet, waarbij

werkzaamheden worden geprioriteerd op basis van (zie Figuur 4):

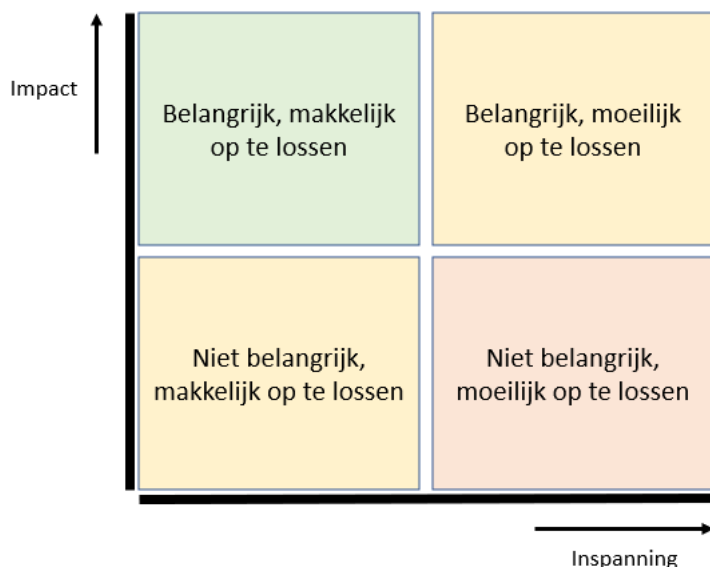
- Belang/Impact (hoog-laag);
- Moeilijkheid/inspanning (hoog-laag).

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

- Er wordt gestart met de categorie 'belangrijk, makkelijk op te lossen';
- Daarna wordt er verder gegaan met ofwel de categorie 'belangrijk, moeilijk op te lossen' ofwel met de categorie 'minder belangrijk, makkelijk op te lossen';
- In principe adviseert de Impact-Inspanning Matrix (Figuur 4) om de laatste categorie 'minder belangrijk, moeilijk op te lossen' te vermijden.

Best practices

Voor ieder vraagstuk zijn ten minste acht best practices uitgewerkt. Hieronder worden drie van deze voorbeelden nader toegelicht. De uitwerking van de overige best practices is te vinden in de online rapportage (link onderaan dit artikel). Voor acht van



Figuur 4. Impact-Inspanning matrix

deze best practices (voor elk vraagstuk één) is een stappenplan opgesteld, waarin wordt uitgelegd hoe ondernemers de best practices zelf kunnen toepassen. Ook deze stappenplannen zijn te vinden in de online rapportage. Om een beter beeld te geven bij de verzamelde best practices, worden hieronder drie best practices kort toegelicht.

Financieringsmogelijkheden - Crowdfunding

Een van de bekendste vormen van non-bancaire financiering is crowdfunding. (Vaak) private investeerders dragen financieel bij aan de uitbreiding of vernieuwing van een onderneming en ontvangen een vergoeding, meestal is dit in de vorm van een rente. Logiesbedrijven zijn echter uitermate geschikt voor het aanbieden van aanvullende vergoedingen. Zo hanteerde onder meer Man Met Bril Koffie, een koffiezaak in Rotterdam, deze aanpak. In 2023 openden zij een hotel en startten daarvoor een crowdfundingactie. Investeerders konden profiteren van een aantal incentives, variërend van een eerste gratis kop koffie tot een overnachting voor twee personen, afhankelijk van de hoogte van hun investering (CrowdAboutNow, z.d.). Hiermee is het opstarten van een crowdfundingactie een laag-

drempelige oplossing voor het verbeteren van de financieringsmogelijkheden van logiesbedrijven.

Voldoende personeel - Gezamenlijk met een bedrijf personeel in dienst nemen

Om het vraagstuk van voldoende personeel op te lossen, kunnen logiesbedrijven samenwerken met een bedrijf met een tegengesteld seizoenspatroon. Logiesbedrijven zijn namelijk sterk seizoensgebonden, waardoor het in de winterperiode vaak moeilijk is om mensen efficiënt in dienst te houden. Door samen te werken met een bedrijf met een tegengesteld seizoenspatroon, kunnen de uren evenwichtig worden verdeeld over de twee bedrijven. Dit bevordert de continuïteit en efficiëntie. Met behulp van UWV is deze best practice door hoveniersbedrijf Donker Groen en maatschappelijk vastgoedbeheerder Optisport toegepast. Het hoveniersbedrijf heeft gedurende de winterperiode minder personeel nodig, terwijl het maatschappelijk vastgoed van Optisport onder meer bestaat uit ijsbanen in heel Nederland. Zij hebben in de winterperiode juist meer werk te bieden, waardoor dit voor beide ondernemingen een goede oplossing is voor personeelsbeheer (UWV, z.d.). De best practice vraagt

tijd en middelen gedurende het proces, maar is voor veel ondernemingen wel realiseerbaar.

Creatie van draagvlak - Steward-ownership

Bij steward-owned ondernemingen is het stemrecht gescheiden van het economisch recht. Deze ondernemingsvorm maakt het mogelijk om de primaire focus op de bestaansreden te behouden. Winstmaximalisatie speelt een minder centrale rol. Door deze structuur kan de onderneming haar missie centraal stellen en zich richten op de langetermijndoelen en het vergroten van positieve impact. Dit kan bijdragen aan het vergroten van draagvlak bij betrokkenen, waaronder omwonenden. Camping Zeeburg in Amsterdam is een van de steward-owned logiesbedrijven. Een camping waarbij de focus ligt op natuurontwikkeling, klimaatbewust en sociaal ondernemerschap (We Are Stewards, z.d.). Het is een inspirerende best practice. De implementatie is echter relatief complex, omdat alle (huidige) aandeelhouders akkoord moeten gaan met deze transitie.

Conclusie

De logiessector is in meerdere opzichten kwetsbaar en onvoldoende bestand tegen toekomstige uitdagingen. Het is daarom van belang dat ondernemingen, beleidsmakers en andere relevante partijen zich inzetten om de sector toekomstbestendiger te maken. Dit onderzoek biedt hiervoor concrete handvaten en is volledig beschikbaar als online, doorklikbare publicatie via: <https://hz-university.foleon.com/kenniscentrum-kusttoerisme/trend-report/creatie-van-draagvlak>.

Referenties

- CrowdAboutNow. (z.d.). Man met bril koffie hotel. <https://crowdaboutnow.nl/campagnes/man-metbrillkoffie>
- 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 Uitdaggers.
- 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](https://nl.actueel-en-publicaties/themas/economie/welke-sectoren-zijn-toekomstbestendig-en-welke-moeten-aan-de-slag.html)

UWV. (z.d.). Van seizoensprobleem naar seizoensoplossing. Inspiratieplatform UWV. <https://inspiratie.uwv.nl/werkgeverschap/seizoensgebonden-personeelstekorten-opgelost>

We Are Stewards. (z.d.). Camping Zeeburg. <https://wearestewards.nl/bedrijven/camping-zeeburg/>

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

Contactgegevens auteurs

Sasja Vermeulen, projectleider/onderzoeker, Kenniscentrum Kusttoerisme, HZ University of Applied Sciences, sasja.vermeulen@hz.nl

Mandy Janssen, junior onderzoeker, Kenniscentrum Kusttoerisme, HZ University of Applied Sciences, m.janssen@hz.nl