

Vitaliteit verblijfsrecreatie

Notitie | september 2017

Gemeente Ooststellingwerf

zka
LEISURE CONSULTANTS



Voorwoord

De gemeente Ooststellingwerf participeert samen met de Provincie en het Recreatieschap Drenthe in het Vitaliteitsonderzoek verblijfsrecreatie. De sector recreatie en toerisme is belangrijk in de gemeente Ooststellingwerf. Met Appelscha als toeristische hotspot is de gemeente Ooststellingwerf van oudsher geliefd en bekend. De afgelopen jaren vertoont de verblijfsrecreatiesector scheurtjes in de kwaliteit en perspectief. De wet van de remmende voorsprong lijkt her van toepassing. Hoe staat het er anno 2017 exact voor met de vitaliteit van de verblijfsrecreatiesector in Ooststellingwerf? Deze vraag wordt in deze notitie beantwoord.

Dit vitaliteitsonderzoek toont nieuwe feiten. 31% van de verblijfsrecreatiebedrijven is vitaal. Deze bedrijven staan volop in verbinding met hun toeristisch-recreatieve gasten. Voor 46% van de parken in Ooststellingwerf is te weinig toekomstperspectief. Deze parken beschikken eveneens over te weinig kwaliteit. Dit is in vergelijking met overige Nederlandse regio's een hoog percentage. Excellentie van verblijfsaccommodaties ontbreekt in Ooststellingwerf. Een aantal parken moet waken voor op de loer liggende verpaupering en sociale problematiek.

Als er naar totaal slaapplaatsen gekeken wordt is "slechts" 15% niet vitaal. Dit nuanceert het totaalbeeld. Deze notitie geeft aan dat de 'sense of urgency' hoog is, omdat het recreatief perspectief in de verblijfsrecreatiesector de afgelopen jaren is afgenomen. Daarmee dient deze notitie als basisstuk om de opgaven samen met gemeente, ondernemers en Verenigingen van Eigenaars (VvE's) aan te pakken.



Inhoudsopgave

1. Inleiding 4
1.1. Aanleiding en doelstelling 5
1.2. Centrale vragen en afbakening 6
1.3. Aanpak van het onderzoek 7
1.4. Onderzoeksverantwoording 8
1.5. Leeswijzer 9

2. Verblijfssector Ooststellingwerf 10
2.1. Aanbodstructuur 11
2.2. Productiviteit 12
2.3. Ondernemerschap 14

3. Vitaliteit Ooststellingwerf 21
3.1 Vitaliteitsanalyse Ooststellingwerf 24
3.2. Conclusies vitaliteitsanalyse Ooststellingwerf 29

Bijlagen 32
B1 Toelichting kwadranten vitaliteitsmodel 33
B2 Toelichting indicatoren vitaliteitsmodel 37





1 Inleiding

1.1. Aanleiding en doelstelling

Aanleiding
De gemeente Ooststellingwerf participeert in het Recreatieschap Drenthe. Het Recreatieschap werkt met de provincie Drenthe en partners (zoals RECRON) aan een ambitieus programmaplan Vrijetijdseconomie. Doel is om de werkgelegenheid en bestedingen in Drenthe en de gemeente Ooststellingwerf te laten toenemen door investeringen in de vrijetijdseconomie.

Provincie, Recreatieschap en gemeente Ooststellingwerf hebben behoefte aan een vitaliteitsonderzoek verblijfsrecreatie op parkenniveau om de aard en omvang van de vitaliteitsopgaven in deze sector in beeld te krijgen. Zo kan een gezamenlijke (proces)aanpak worden gemaakt voor de verschillende vitaliteitssegmenten.
Aan ZKA leisure consultants is gevraagd om dit vitaliteitsonderzoek uit te voeren en om de resultaten te integreren met het sectorrapport Drenthe.

Doel van het vitaliteitsonderzoek
Doel van het onderzoek is de gemeente Ooststellingwerf inzicht bieden in het (bedrijfsmatig) functioneren van de verblijfsrecreatielocaties om de verblijfsrecreatiebedrijven ook op de lange termijn vitaal te houden danwel nieuwe perspectieven te bieden. Het resultaat vormt een objectieve basis om met ondernemers/VvE's het vitaliteitsonderwerp bespreekbaar te maken en hen mede te betrekken bij het maken van de oplossingsrichtingen.



1.2. Centrale vragen en afbakening

Vragen
De volgende onderzoeksvraag staat centraal in dit onderzoek: Welk beeld levert de vitaliteitsdiagnose op van de sector in Ooststellingwerf? En welke specifieke conclusies kunnen voor Ooststellingwerf vanuit deze vitaliteitsdiagnose worden getrokken?

Afbakening verblijfsrecreatiebedrijven
De term ‘verblijfsrecreatie’ is als volgt afgebakend: bungalowparken, gemengde bedrijven en campings met minimaal 40 plaatsen. Jachthavens, minicampings, groepsaccommodaties en hotels worden dus niet meegenomen. Hetzelfde geldt voor campings met minder dan 40 plaatsen. Deze keuze is gemaakt vanwege de omvang: het aantal kleine bedrijven is weliswaar groot, maar de impact is klein in termen van bestedingen, werkgelegenheid, ruimtelijke omvang en ruimtelijke impact.

Binnen deze afbakening in Ooststellingwerf vallen de volgende bedrijfstypen:
- Bungalowbedrijven;
- Kampeerbedrijven;
- Gemengde bedrijven.

Binnen deze selectie zijn er 13 verblijfrecreatieparken aangeleverd door de gemeente Ooststellingwerf.



6

1.3. De aanpak van het onderzoek

Selectie bedrijven
De 13 bedrijven die voldoen aan de door de gemeente opgestelde criteria zijn geselecteerd en per brief benaderd door de gemeente om hen in te lichten over het onderzoek en de doelstellingen van het vitaliteitsonderzoek.

Vragenlijst
De 13 bedrijven zijn ook per mail benaderd door ZKA om deel te nemen aan de online vitaliteitsvragenlijst. Deze vragenlijst gaat in op de vitaliteit en productiviteit van de bedrijven. De bedrijven zijn ook per telefoon nagebeld.

Bedrijfsbezoeken
Vervolgens hebben adviseurs van ZKA de 13 bedrijven bezocht. Aan de hand van een checklist hebben zij in kaart gebracht wat het toeristisch recreatieve perspectief en de kwaliteit is van de bedrijven. Daarnaast is, indien mogelijk, gesproken met de ondernemer of de VvE. Dit scherpte het beeld aan van het perspectief en de kwaliteit van de bedrijven en bracht aan het licht wat de toekomstplannen en -wensen zijn van de verschillende bedrijven.

Vitaliteit in beeld
De antwoorden op de vragenlijst en de uitkomsten van het bedrijfsbezoek zijn voor de 13 geselecteerde bedrijven verwerkt in het vitaliteitsmodel verblijfsrecreatie van ZKA. Hiermee is per park een vitaliteitspositie bepaald: een score op kwaliteit en een score op perspectief. Voor de individuele bedrijven staat dit in de afzonderlijke factsheets weergegeven.



1.4. Onderzoeksverantwoording

Respons

- Bij alle 13 accommodaties heeft een bedrijfsbezoek plaatsgevonden (100%).
  6 van de 13 parken hebben de vragenlijst ingevuld. Dit is 46%.
- Vanwege lage vragenlijstrespons onder bungalowparken is er onvoldoende data om de productiviteit van bungalows te bepalen. De productiviteit is daarom alleen voor jaarplaatsen berekend.

Representatief onderzoek

Door de combinatie van een bedrijfsbezoek en de vitaliteitsenquête zijn de resultaten van het onderzoek representatief. Er was sprake van deelname van zowel de grote als enkele kleine parken in de gemeente Ooststellingwerf. Daardoor vormen de resultaten een goede afspiegeling van de verblijfsrecreatiesector.
Wel bleken vitale bedrijven met een sterk toeristisch-recreatief profiel meer geneigd de vitaliteitsvragenlijst in te vullen. Daardoor is het specifieke beeld van het recreatieve ondernemerschap positiever is dan in de uiteindelijke vitaliteitsdiagnose waarin alle verkregen data samenkomt.



1.5. Leeswijzer

De notitie bestaat uit drie delen:

1. **Algemene sectornotitie**
In het algemene deel van deze notitie wordt aangegeven hoe het staat met de vitaliteit van de onderzochte parken in de gemeente Ooststellingwerf. Hierbij wordt aangegeven welke type parken er zijn en welke aanbevelingen hierbij horen. Voor ieder type park is er een advies. Naast de vitaliteit gaan we in op inhoudelijke- en procesaanbevelingen voor de gemeente om de vitaliteit van de verblijfssector verder te verbeteren.

2. **Factsheets per park**
Na de algemene sectornotitie zijn de zogeheten factsheets per park opgenomen. Hier wordt van elk park afzonderlijk een analyse gegeven van de vitaliteit. Dit is gebeurd voor de 13 bedrijven die ook geschouwd zijn. De factsheets worden opgeleverd bij het definitieve rapport.

3. **Bijlagen**
Na de algemene sectornotitie en de factsheets per park is er een aantal bijlagen. Deze stukken dienen ter ondersteuning van het vitaliteitsonderzoek Ooststellingwerf. Vanuit de notitie wordt naar deze bijlagen verwezen.





2

Verblijfsrecreatiesector Ooststellingwerf

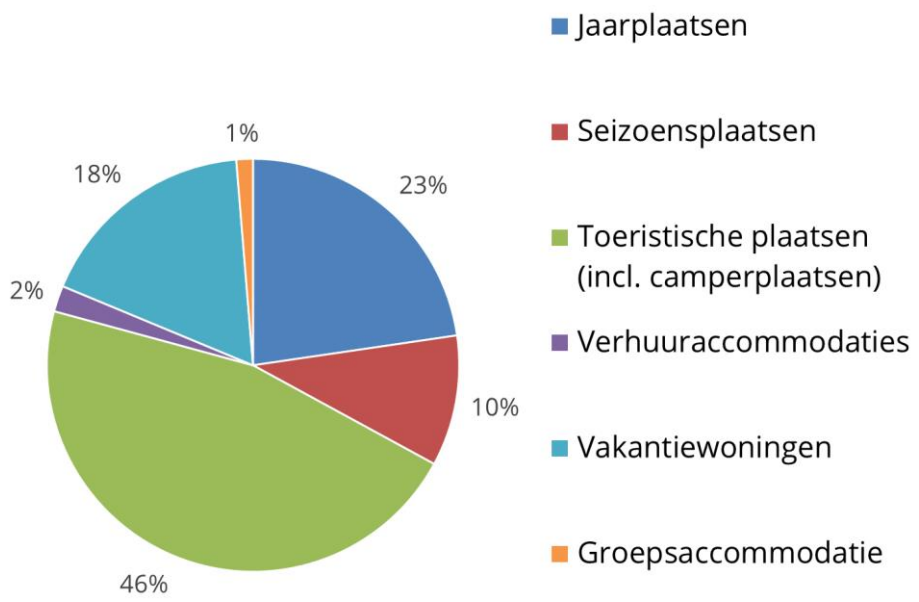
Dit hoofdstuk gaat in op de situatie van de verblijfssector in de gemeente Ooststellingwerf. Aan bod komt allereerst de aanbodstructuur in de gemeente (2.1.). Hierna volgt een analyse van de productiviteit van de bedrijven (2.2.) en het ondernemerschap (2.3.). Ten slotte is alle verkregen data samengevoegd in het vitaliteitsmodel verblijfsrecreatie voor de gemeente Ooststellingwerf (2.4).

2.1. Aanbodstructuur verblijfsrecreatie

Type bedrijven
De gemeente Ooststellingwerf beschikt binnen haar gemeentegrenzen over een mix aan bedrijven. Er zijn campings (bijv. Camping Alkenhaer en Boscamping Appelscha), maar ook bungalowparken (bijv. Roompot De Hildenberg) en gemengde bedrijven (bijv. De Roggeberg).

Capaciteit
Figuur 1 laat de capaciteitsverdeling (in eenheden) per aanbodcategorie zien van de parken die aan het onderzoek hebben meegewerkt. Hierbij dient opgemerkt te worden dat niet alle eenheden op dit moment toeristisch worden verhuurd.

46% van het aantal eenheden betreft toeristische kampeerplaatsen (inclusief plaatsen voor campers). Daarnaast is circa 23% van het aanbod jaarplaatsen en zo'n 18% van de capaciteit vakantiewoningen. Ten opzichte van bijv. de provincie Drenthe heeft Ooststellingwerf meer toeristische kampeerplaatsen en minder vakantiewoningen.



Figuur 1: Aanbodstructuur verblijfsrecreatie gemeente Ooststellingwerf: capaciteit in eenheden



2.2. Productiviteit

Hoe wordt de productiviteit gemeten? En van welke typen verblijfsaccommodatie?
Voor de jaarplaatsen in Ooststellingwerf is de productiviteit in kaart gebracht. De productiviteit wordt uitgedrukt in prijzen en bezetting per eenheid wat uiteindelijk resulteert in de logiesomzet per eenheid. Het gaat daarbij om logiesgelden exclusief toeristenbelasting en energielasten. Omzetten worden uitgedrukt exclusief btw.

De gemiddelde logiesomzetten per plaats zijn afgezet tegen de omzetnormen per plaats. Deze geven aan welke omzet nodig is om een bedrijfsmatig gezond rendement op investeringen te behalen. En zodanig dat er ook ruimte is om in de toekomst nog te investeren. Deze omzetnormen zijn voor verblijfsrecreatieve bedrijven in normale situaties haalbaar.

De productiviteit van vakantiewoningen en toeristische kampeerplaatsen kan niet worden berekend, omdat de uitkomsten van het onderzoek anders te herleiden kunnen zijn naar individuele bedrijven en omdat de respons te laag is om een representatief uitspraak te doen voor de hele gemeente. Uit de uiteindelijke vitaliteitsscores blijkt ook dat de respons grotendeels afkomstig is van beter presterende bedrijven in Ooststellingwerf. De productiviteitsscores hierna hebben dus nauwelijks tot geen betrekking op de minder presterende bedrijven in Ooststellingwerf.



2.2. Productiviteit

Productiviteit jaarplaatsen in gemeente Ooststellingwerf

De productiviteit wordt berekend in termen van logiesomzet per plaats, op basis van prijs en bezetting. Tabel 1 toont de gewogen prijs en de gemiddelde bezetting en logiesomzet van campings in Ooststellingwerf. De gemiddelde logiesomzet per eenheid is exact gelijk aan de omzetnorm die geldt voor de gemeente Ooststellingwerf. Omdat de logiesomzet een gemiddelde betreft is het dus niet zo dat ieder bedrijf voldoet aan de norm.

	Jaarplaatsen Per jaar
Gewogen prijs per eenheid	€1.540,-
Gemiddelde bezetting per eenheid	97%
Gemiddelde logiesomzet per eenheid	€1.490,-
Omzetnorm	€1.490,-

Tabel 1: Productiviteit jaarplaatsen gemeente Ooststellingwerf

Productiviteit ten opzichte van andere regio's

De productiviteit van de jaarplaatsen op campings in Ooststellingwerf is goed te vergelijken met die in Limburg en ze is beter dan die van de campings in Vlaanderen. De productiviteit is lager ten opzichte Zeeland; dat heeft alles te maken met de ligging bij de zee.

	Ooststellingwerf	**Zeeland**	**Limburg**	**Vlaanderen**
Jaarplaats (per jaar)	€1.490,-	€1.986,-	€1.482,-	€1.308,-

Tabel 2: Gemiddelde logiesomzet per plaats



2.3. Ondernemerschap

Deze paragraaf beschrijft hoe de parken presteren op een aantal ondernemerschapsindicatoren. De zes parken die participeren in de vitaliteitsvragenlijst hebben vragen beantwoord over de bedrijfseconomische situatie en over hun strategie. De indicatoren in de onderstaande tabel worden op de volgende pagina's besproken.

Strategisch
- Ondernemerstaken - Samenwerking - Mate van inspelen op voorkeuren consument - Doelgroepen en herkomst
Bedrijfseconomisch
- Winst - Gedane en geplande investeringen - Ambities - Toekomstverwachtingen over het rendement
Overig
- Zorgen - Bedrijfsopvolging

Tabel 3: Indicatoren ondernemerschap die ter sprake komen



2.3. Ondernemerschap

Strategisch: taken, samenwerking en inspelen op de gast
Doorgaans bestaat tussen de vitaliteit van een bedrijf en het type taken waarmee ondernemers zich bezig houden een relatie. Dat wil zeggen: goed presterende bedrijven hebben ondernemers die hun tijd voornamelijk besteden door bezig te zijn met strategie, samenwerking met andere ondernemers, marketing en verkoop, hospitality, etc. Minder goed presterende bedrijven houden zich doorgaans meer bezig met operationele zaken.

Taak
1. Onderhoud (tuin, groen, techniek)
2. Administratie (van uw bedrijf)
3. Andere operationele zaken (zoals keuken, bediening, receptie)

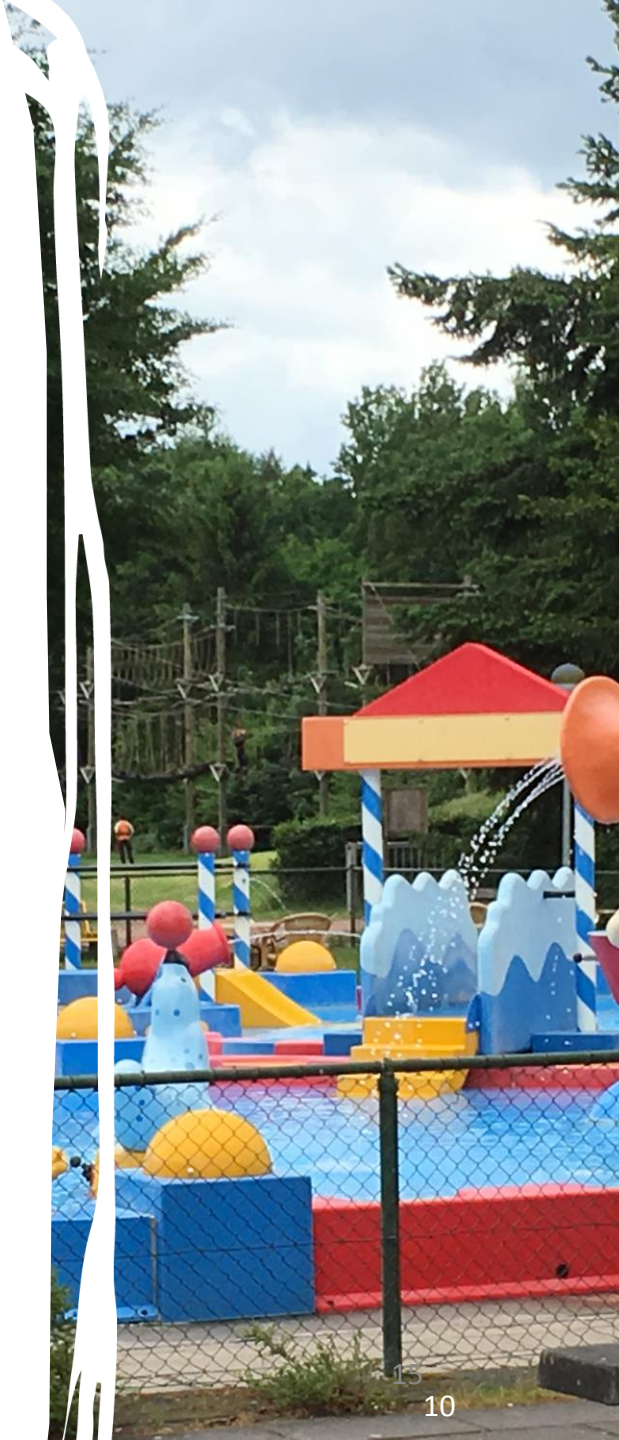
Tabel 4: Meest uitgevoerde taken

Tabel 4, met de top-3 van meest uitgevoerde taken, laat zien dat ondernemers in de gemeente Ooststellingwerf meer bezig zijn met operationele dan met strategische zaken. Taken als marketing, strategievorming en samenwerking blijven dus liggen. Daarin staan ondernemers in Ooststellingwerf niet alleen. In nagenoeg alle regio's in Nederland komt dit beeld terug. Hoewel samenwerking met collega's niet in de top-3 naar voren kwam, gaven veel ondernemers aan op bepaalde vlakken samen te werken met collega's. Ruim 70% van de ondernemers liet weten samen te werken op het gebied van marketing/promotie en arrangementen, terwijl ruim 50% samenwerkt in het aanbieden van activiteiten. Op het gebied van inkoop komt samenwerking minder vaak voor (minder dan 20%).

Inspelen op de veranderende gast	Percentages
Marketing/promotie aangepast	91%
Bestaande voorzieningen opgewaardeerd	85%
Nieuwe voorzieningen toegevoegd	61%
Bestaand product opgewaardeerd	61%
Nieuw product toegevoegd	45%
Nieuwe doelgroep aangeboord	0%
Niets gedaan	0%

Tabel 5: Inspelen op de gast

Met alle ontwikkelingen van deze tijd is het als bedrijf noodzakelijk om op veranderende voorkeuren van consumenten te blijven inspringen. Alle aan de enquête deelnemende parken hebben iets gedaan om in te spelen op veranderende gastwensen. Het aantrekken van nieuwe doelgroepen is niet gelukt, maar wel is de marketing/ promotie aangepast, en is gewerkt aan bestaande en nieuwe voorzieningen en producten. De percentages die door bedrijven in de gemeente Ooststellingwerf worden gehaald zijn hoger dan doorgaans. Dit is een positief punt.



2.3. Ondernemerschap

Doelgroepen
De ondernemers hebben in de vitaliteitsenquête aangegeven hoe hun gasten zijn verdeeld naar bijvoorbeeld kort kamperen, huur van een accommodatie, permanente bewoning en andere doelgroepen. Uit de enquête blijkt dat 13% van de gasten niet-recreatief is. Het merendeel van de gasten huurt een accommodatie. Gedeeltelijk valt de hoge score van deze vorm van verblijf te verklaren door de mogelijkheid om jaarrond van huuraccommodaties en vakantiewoningen gebruik te maken.

Doelgroep naar type verblijf	% van de gasten
Huur van accommodatie	58%
Kort kampeerders	17%
Jaarplaatsen	12%
Permanente bewoning	10%
Tijdelijke huisvesting (Nederlanders)	3%
Tijdelijke huisvesting buitenlandse werknemers	0%
Zakelijk verblijf	0%

Tabel 6: Gasten naar doelgroep

Specifieke doelgroep
Aan ondernemers is ook gevraagd of zij zich op een specifieke doelgroep richten. 60% van de ondernemers gaf aan dat er sprake was van een specifieke doelgroep. Genoemd werden onder andere 50+-ers, jonge gezinnen, consumenten met honden en naturisten. De overige 40% richt zich niet op een specifieke doelgroep.

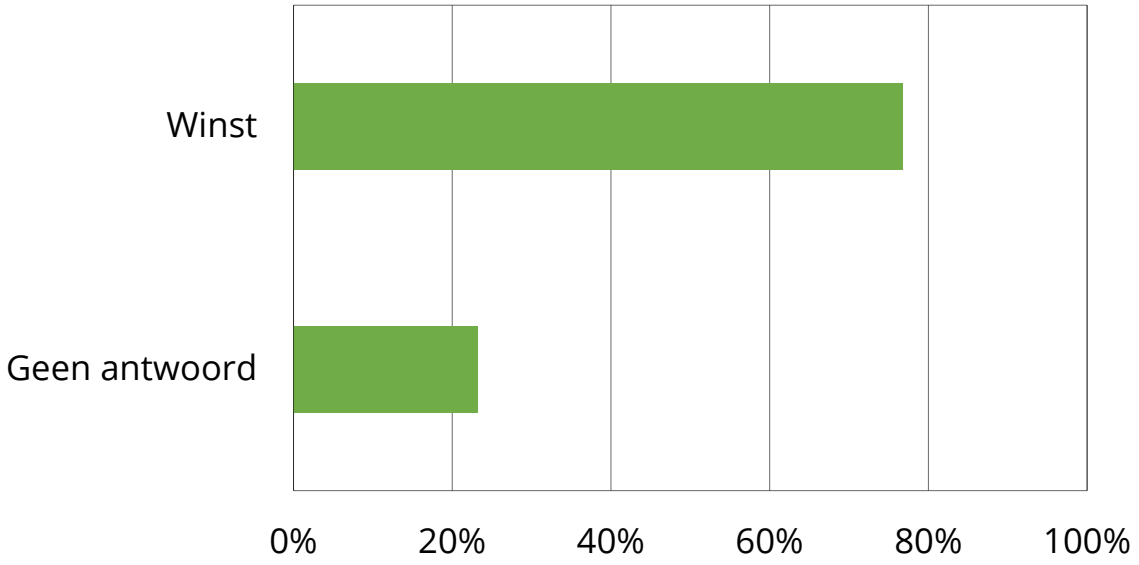


2.3. Ondernemerschap

Bedrijfseconomisch ondernemerschap; winst, investeringen, ambities en toekomstverwachtingen

Ruim 75% van de verblijfsrecreatieve bedrijven in Ooststellingwerf gaf aan winst te hebben gemaakt in 2016. Ondernemingen in de gemeente kunnen dus terugkijken op een succesvol 2016. Iets meer dan 20% vulde deze vraag niet in, of gaf aan geen antwoord te willen geven.

Van de bedrijven die vragen over gedane investeringen hadden ingevuld gaf 65% aan daadwerkelijk te hebben geïnvesteerd. In de komende jaren (restant 2017-2020) wil 43% van de bedrijven gaan investeren, dit komt overeen met het gemiddelde van andere gebieden. Ongeveer de helft ziet hiervan af, een klein deel van de bedrijven geeft aan het nog niet te weten. Hoe de bedrijven de kwaliteit in de toekomst gaat verbeteren, werd niet duidelijk uit de enquête. Concrete plannen ontbreken waarschijnlijk nog.



Figuur 2: Brutowinst verblijfsrecreatieve bedrijven Ooststellingwerf



2.3. Ondernemerschap

Ambities van ondernemers
Aan de ondernemers in Ooststellingwerf is gevraagd welke ambities zij voor de komende jaren hebben. Daarbij waren verschillende antwoordmogelijkheden, variërend van weinig ambities tot verbeteringen aan het bedrijf.

Het merendeel van de ondernemers in de gemeente Ooststellingwerf die hun eenheden toeristisch verhuren is van plan de kwaliteit te verbeteren, dan wel met of zonder uitbreiding van gronden. Te denken valt aan bijvoorbeeld een vernieuwing van voorzieningen of accommodaties voor de gasten. Van de bedrijven met de ambitie om de kwaliteit van het park te verbeteren heeft het merendeel geen extra gronden nodig.

Daarnaast zijn er bedrijven die weinig willen veranderen of zelfs het bedrijf willen verkopen in de aankomende vijf jaar.

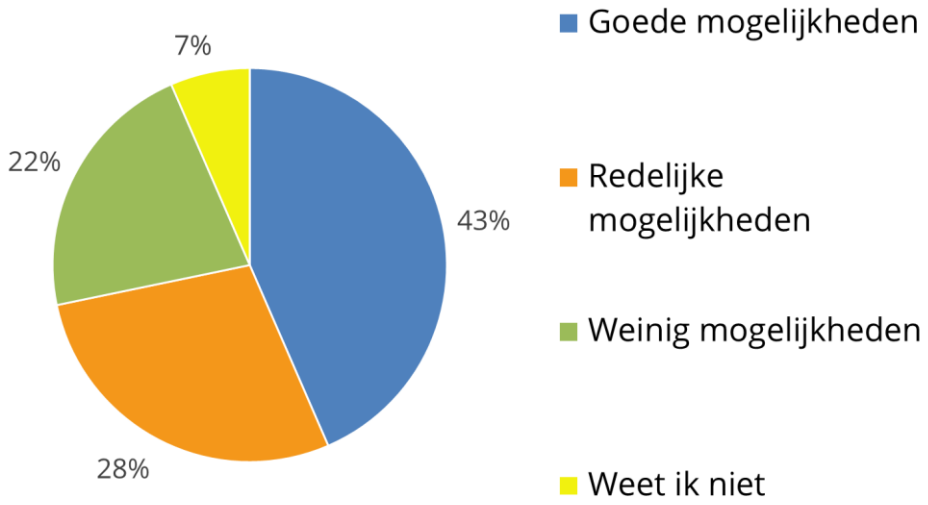
Ondernemersambities	Gemeente Ooststellingwerf
Kwaliteit verbeteren zonder uitbreiding van gronden	61%
Kwaliteit verbeteren met uitbreiding van gronden	15%
Bedrijf binnen 5 jaar verkopen	15%
Weinig veranderen	9%

Tabel 7: Ambitie ondernemers



2.3. Ondernemerschap

Rendementsverwachtingen
Aan de ondernemers is ook gevraagd hoe zij hun toekomstige rendement in de nabije toekomst zien veranderen. Circa 45% van de ondernemers schat de toekomst positief in als het om rendement gaat. Bijna 30% van de ondernemers verwacht bovendien redelijke mogelijkheden te hebben. Ongeveer 20% daarentegen ziet weinig mogelijkheden om het rendement te verbeteren. Het resterende deel van de ondernemers kan niet inschatten of een verbetering erin zit.



Figuur 3: Toekomstverwachtingen ten aanzien van verbeteren rendement

De ondernemers in Ooststellingwerf die deelnamen aan de vragenlijst zien de toekomst daarmee nog iets zonniger in dan hun branchegenoten in bijvoorbeeld Limburg, Zeeland en Vlaanderen. Door de kleine steekproef en de neiging van succesvolle ondernemers om een vragenlijst in te vullen is het aandeel dat weinig of geen mogelijkheden ziet net kleiner dan normaal.



2.3. Ondernemerschap

Overige indicatoren: zorgen en bedrijfsopvolging

Zorgen

In de enquête hebben de ondernemers de gelegenheid gehad om op hun zorgen in te gaan. Op bedrijfseconomisch vlak zagen de meeste ondernemers redelijk tot goede mogelijkheden voor hun eigen bedrijf, maar toch blijkt dat marktonwikkelingen tot onzekerheid en zorgen leiden. Daarnaast worden wet- en regelgeving, permanente bewoning, personeelsgebonden aangelegenheden en bedrijfsopvolging genoemd.

Grootste zorgen van ondernemers
1. Marktontwikkelingen (ontwikkelingen van de vraag, prijzen, concurrentie, etc.)
2. Wet- en regelgeving Permanente bewoning op het park Personeelsgebonden aangelegenheden Bedrijfsopvolging/verkoop bij naderend pensioen

Tabel 8: Grootste zorgen van ondernemers

Bedrijfsopvolging

Met bedrijfsopvolging krijgen bijna tweederde van de ondernemers in de gemeente binnen afzienbare tijd te maken. In het geval van één bedrijf is er sprake van geregelde bedrijfsopvolging, terwijl slechts één van de overige bedrijven bezig is met het zoeken naar bedrijfsopvolging. De overige ondernemers hebben hierin nog geen stappen gezet. Dit kan op termijn tot problemen leiden voor een aantal bedrijven, en voor de gemeente.





3

Vitaliteitsmodel Ooststellingwerf

3. Vitaliteit verblijfssector Ooststellingwerf

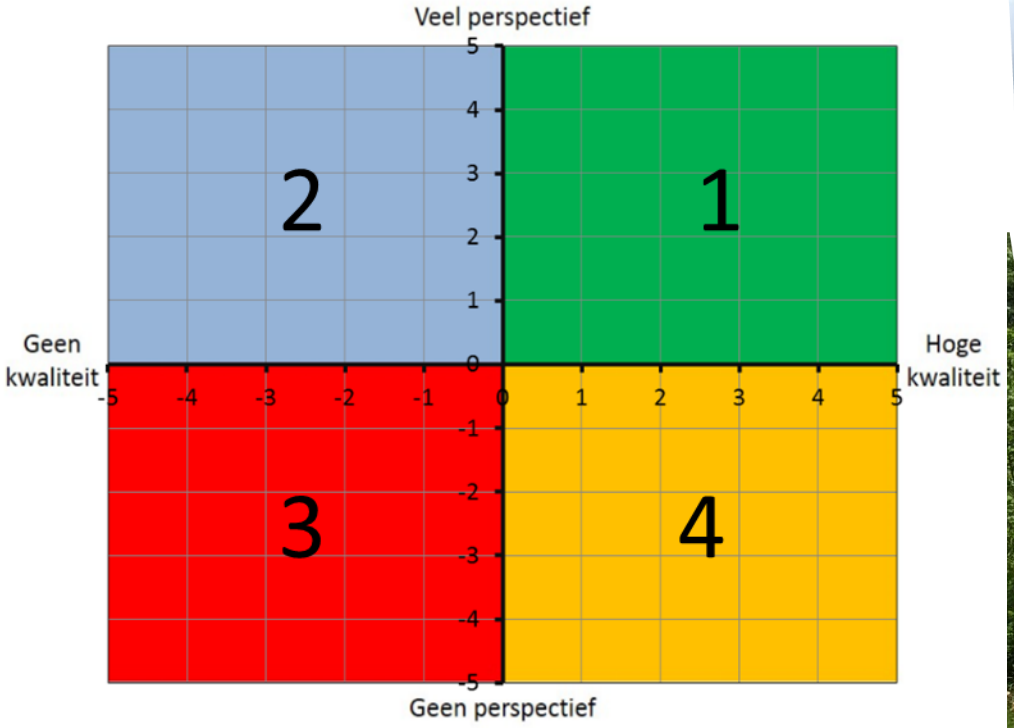
Korte toelichting: het vitaliteitsmodel voor verblijfsrecreatie
Door middel van de vitaliteitsvragenlijst en de bedrijfsbezoeken is de vitaliteit van de bedrijven inzichtelijk gemaakt. Dit hebben we gedaan door de verkregen data in het vitaliteitsmodel verblijfsrecreatie Ooststellingwerf te positioneren.

Het vitaliteitsmodel verblijfsrecreatie kent twee assen: de horizontale as geeft de bedrijfsmatige kwaliteit weer en de verticale as het toekomstperspectief in verblijfsrecreatie. De specifieke indicatoren die van invloed zijn op de kwaliteit en het perspectief, en verdere informatie over het vitaliteitsmodel, staan vermeld in bijlage 1.

Kwaliteit van ondernemerschap en de onderneming
In welke mate is de ondernemer/VvE in staat in te spelen op de veranderende wensen van gasten? Hoe is zijn bedrijfseconomische situatie? Welke kwaliteit en (ruimtelijke) uitstraling heeft het park? Richt het park zich op een specifieke doelgroep?

Perspectief van de ondernemer en de onderneming
Heeft de ondernemer/VvE een heldere toekomstverwachting? Is bedrijfsopvolging kansrijk? Kan de ondernemer/VvE voldoen aan financieringsnormen? Met welke cruciale (ruimtelijke) bedreigingen en/of kansen wordt het park geconfronteerd? Heeft de ondernemer/VvE aansluiting bij de toeristisch-recreatieve vraag?

De resultaten met betrekking tot kwaliteit en perspectief leiden tot een unieke positie per park in het vitaliteitsmodel. Elk park valt binnen een van de vier kwadranten, zoals in figuur 4 weergegeven.

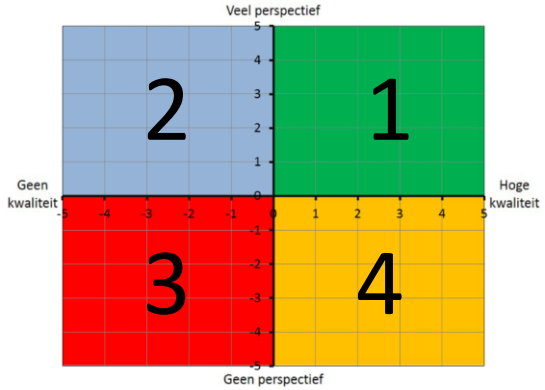


Figuur 4: De vier kwadranten van het vitaliteitsmodel voor verblijfsrecreatie

3. Vitaliteit verblijfssector Ooststellingwerf

Ieder kwadrant beschikt over bedrijven met hetzelfde type kenmerken:

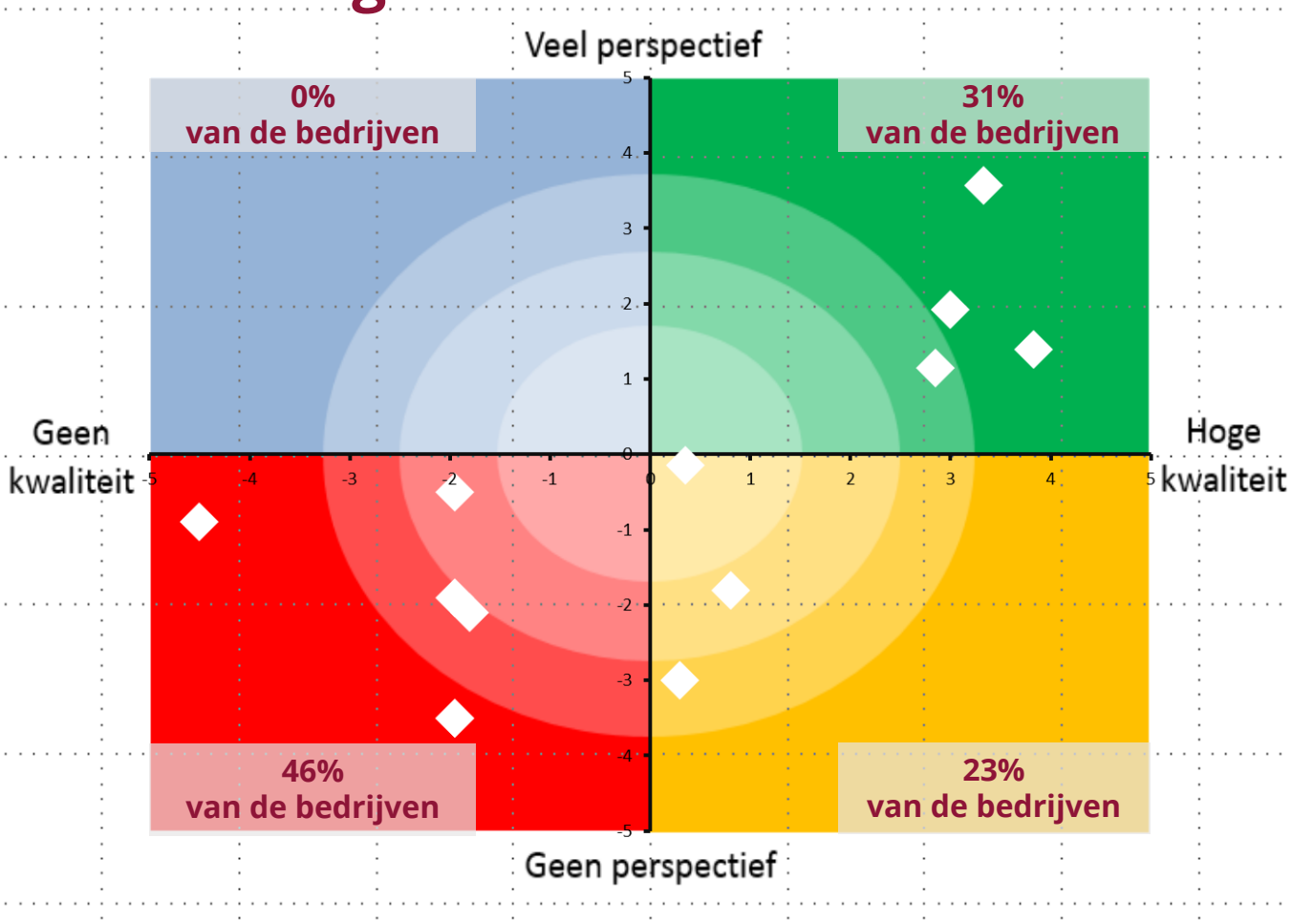
1. De bedrijven in het groene kwadrant zijn goed functionerende bedrijven met doorgaans veel schaalgrootte en/of gezonde inkomstenmix en vaak een uitstekende toeristisch-recreatieve ligging in combinatie met veelal strategisch ondernemerschap.
2. Bedrijven in het blauwe kwadrant hebben vaak voldoende (potentiële) schaalgrootte om bedrijfsmatig succesvol te functioneren en ze zijn gelegen op locaties die toeristisch recreatieve (ontwikkel)potentie hebben. Maar het ondernemerschap is bijna altijd beherend en weinig strategisch van aard. De bedrijfskwaliteit is onder de maat.
3. Parken in het rode kwadrant liggen bijna altijd op toeristisch-recreatief zwakke locaties, worden beherend gerund en hebben weinig fysieke en financiële ontwikkelingsruimte. Vaak is er sprake van (zeer) slecht of geen recreatief ondernemerschap.
4. Parken in het gele kwadrant zijn vaak gestoeld op een beheerdersmentaliteit: ‘doen zoals we het altijd deden’. De technische bedrijfskwaliteit is goed op orde, maar bijna altijd zijn de bedrijven gelegen op een locatie die toeristisch recreatief matig en weinig onderscheidend is.



Een uitgebreidere beschrijving van de kwadranten is te vinden in bijlage 1. Ook zijn hier de indicatoren te vinden die positie van een bedrijf in het vitaliteitsmodel bepaalt.



3.1 Vitaliteitsanalyse verblijfssector Ooststellingwerf



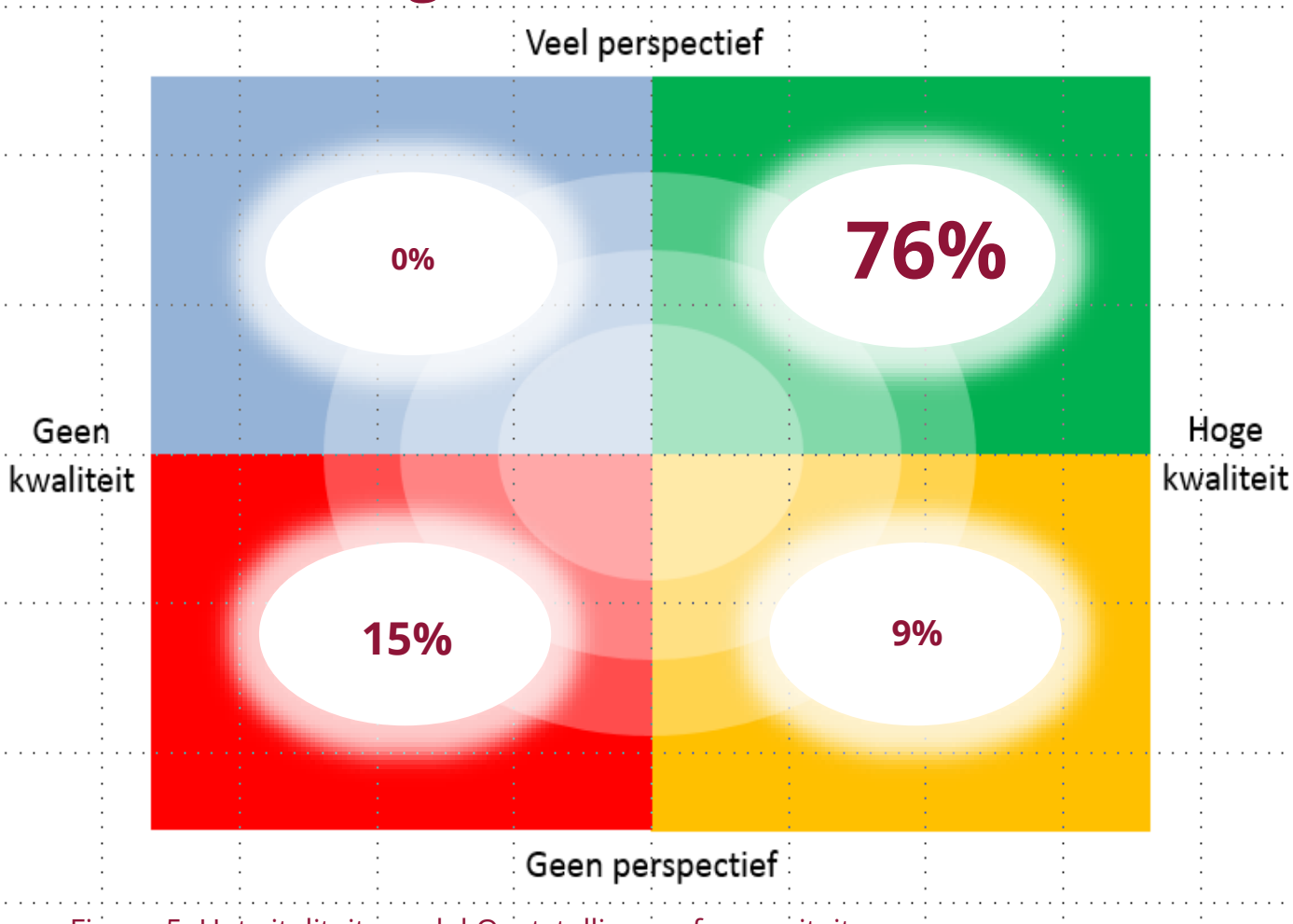
Figuur 5: Het vitaliteitsmodel Ooststellingwerf

Het Vitaliteitsmodel Ooststellingwerf:
In figuur 5 is het vitaliteitsmodel Ooststellingwerf weergegeven. Alle 13 geselecteerde parken zijn hierin opgenomen. Ook de parken die niet meehebben gedaan aan de enquête, maar wel bezocht zijn door ZKA. Dit brengt grote verschillen met zich met ten opzichte van de hiervoor beschreven productiviteitsanalyse.

De vitaliteitsdiagnose van Ooststellingwerf is dat 31% van de onderzochte bedrijven in Ooststellingwerf vitaal is. Deze bedrijven komen uit in het groene kwadrant. Deze bedrijven staan in goede verbinding met hun toeristisch-recreatieve gasten.
46% komt uit in het rode niet-vitale kwadrant waar zowel het perspectief als de kwaliteit te laag is. 23% van de bedrijven heeft (redelijke) kwaliteit maar te weinig toekomstperspectief in verblijfsrecreatie (gele kwadrant). Er vallen geen bedrijven in het blauwe segment met een (redelijk) toekomstperspectief, maar weinig kwaliteit.



3.1 Vitaliteitsanalyse verblijfssector Ooststellingwerf



Figuur 5: Het vitaliteitsmodel Ooststellingwerf, capaciteit

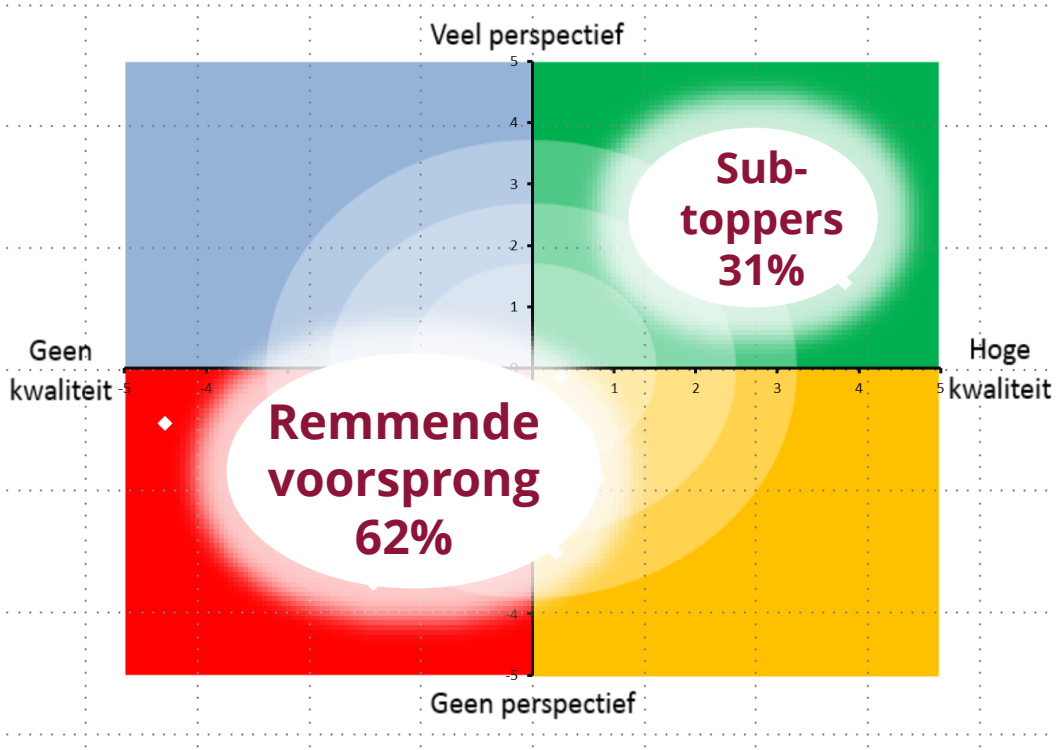
Het Vitaliteitsmodel Ooststellingwerf:
Wanneer gekeken wordt naar de verdeling van de capaciteit (aantal slaapplaatsen) over de vitaliteitssegmenten, ontstaat een genuanceerder beeld.

Circa 76% van het aantal slaapplaatsen valt binnen het groene vitale kwadrant. 15% komt uit in het rode niet-vitale kwadrant waar zowel het perspectief als de kwaliteit te laag is. 9% van de slaapplaatsen hebben (redelijke) kwaliteit maar te weinig toekomstperspectief in verblijfsrecreatie (gele kwadrant). In Ooststellingwerf vallen er geen een heden in het blauwe kwadrant.

Dit inzicht nuanceert het kwadrant als er alleen naar bedrijven gekeken wordt.



3.1 Vitaliteitsanalyse verblijfsrecreatie Ooststellingwerf



Figuur 6: Het vitaliteitsmodel Ooststellingwerf: twee clusters

Het Vitaliteitsmodel Ooststellingwerf: twee clusters
In het Vitaliteitsmodel Ooststellingwerf vallen twee clusters te ontdekken.

Subtoppers
Verblijfsrecreatiebedrijven die als subtoppers functioneren zijn goed vertegenwoordigd. Dit zijn bedrijven die geleid worden door ondernemers met een visie en concept. De locatie is aantrekkelijk en ligt dichtbij een toeristische hotspots. Tot op de dag van vandaag wordt er veel geïnvesteerd in de bedrijven en ook voor de toekomst zijn er plannen. Dit zijn met name de grotere verblijfsrecreatiebedrijven in Ooststellingwerf. Opvallend is dat echte excellentie ontbreekt in Ooststellingwerf.

Wet van de Remmende voorsprong
Vijf parken van dit aanbodsegment vallen in het rode kwadrant en drie parken vallen in het gele kwadrant. De parken scoren negatief op hun toekomstperspectief in verblijfsrecreatie. Ze hebben de afgelopen jaren niet meer geïnvesteerd en zijn daardoor zichtbaar afgegleden. Het lijkt erop dat de parken in het verleden een voorsprong hadden ten opzichte van andere regio's en hierdoor was er geen noodzaak verder te investeren. Ook is er tegenwoordig sprake van versnipperd eigendom op deze parken. Er is geen duidelijke verantwoordelijke ondernemer op deze parken; de kapitein op het schip ontbreekt. De kwaliteit is matig tot slecht. Sociale problematiek onder langverblijfsgasten lijkt hier nu niet aan de orde. Desalniettemin zijn deze parken momenteel aan het 'wegzakken'. In een aantal gevallen wordt er ook illegaal permanent gewoond op de parken.

In de komende slides geven we een naderende toelichting per kwadrant, waarin de bedrijven vallen.



3.1 Vitaliteitsanalyse verblijfssector Ooststellingwerf

De ‘groene’ bedrijven in Ooststellingwerf

- 4 van de 10 bedrijven bevinden zich in dit kwadrant.
- Opvallend is dat de bedrijven allemaal vrij stevig in het groene kwadrant staan. De kwaliteit en het perspectief is goed. Deze bedrijven vormen samen het toeristisch-recreatieve hart van Ooststellingwerf wanneer het gaan om verblijfsrecreatie.
- De echte excellentie ontbreekt weliswaar in Ooststellingwerf. Excellente parken scoren zowel op kwaliteit als perspectief boven de 4. Deze parken kunnen een hele regio mee opstuwen. De groene parken in Ooststellingwerf moeten daarom gestimuleerd worden om door te ontwikkelen.



3.1 Vitaliteitsanalyse verblijfssector Ooststellingwerf

De ‘gele’ parken in Ooststellingwerf

- 3 van de 13 parken staan gepositioneerd in het gele kwadrant.
- Al deze parken scoren nog net positief op kwaliteit, maar het perspectief met het oog op de toekomst is matig tot slecht. Dit zijn parken met versnipperd eigendom en in diverse woningen vindt illegale permanente bewoning plaats. Op de lange termijn zal verblijfsrecreatieve exploitatie in hier moeilijk blijken.
- Deze parken moeten flink recreatief gestimuleerd worden. Er moet een plan van aanpak opgesteld worden om deze bedrijven parken naar een hoger niveau te brengen. Dit zal de bestedingen en werkgelegenheid in de gemeente een boost geven. Onderscheidende concepten met de juiste voorzieningenmix is nodig om deze stijgende lijn in te zetten. Dit zal het recreatieve perspectief verhogen en het zal ook de kwaliteit van de parken ten goede komen.



3.1 Vitaliteitsanalyse verblijfssector Ooststellingwerf

De ‘rode’ parken in Ooststellingwerf

- De 6 parken in de gemeente Ooststellingwerf die in het rode kwadrant gepositioneerd staan (score op zowel toeristisch-recreatief perspectief als kwaliteit is laag) vallen onder de categorieën bungalowbedrijven. Het gaat in de meeste gevallen om (bungalow)parken met versnipperd eigendom.
- Op ieder park is sprake van illegale permanente bewoning. Voor deze parken zou een transformatieplan opgesteld moeten worden.



3.2 Conclusies vitaliteitsanalyse verblijfssector Ooststellingwerf

Conclusies vitaliteitsdiagnose en aanbevelingen
Bij het analyseren van de bedrijven zijn enkele algemene bevindingen naar voren gekomen. Het belangrijkste punt is dat de vitaliteit van de verblijfsrecreatie onder druk staat in vergelijking met andere regio's/gemeenten. Vooral het toekomstperspectief in verblijfsrecreatie van veel parken is te laag. Daardoor wordt hun voortbestaan bedreigd**.**
Deze vitaliteitsdiagnose geeft de 'sense of urgency' aan om hier beleid op te maken.
Uit de vitaliteitsdiagnose van de verblijfsrecreatie in de gemeente Ooststellingwerf blijkt dat de vitaliteit laag is ten opzichte van andere regio's en gemeente in den lande.

De opvallende zaken:

1. <u>Ooststellingwerf: wet van de remmende voorsprong</u>
   Van origine is Ooststellingwerf met de kern Appelscha een recreatieve hotspot. Er is een hoge mate van clustering van verblijfsrecreatie, hotels, dagrecreatie, natuurbeleving en horeca. Appelscha lijkt zoekende naar een nieuwe Product Levens Cyclus (PLC). Dat is nodig om de komende decennia een vitale toeristische bestemming te blijven. Dit vitaliteitsonderzoek bevestigt het beeld dat verblijfsrecreatie over het hoogtepunt heen is. Er is sprake van de zogenaamde 'wet op de remmende voorsprong': door voorsprong in het verleden was er lange tijd geen stimulans om verder te verbeteren en vooruitgang te boeken. Innovatie is veronachtzaamd. Daardoor zijn andere ondernemers en regio's Appelscha voorbijgestreefd. Er moet worden gewaakt dat de verblijfsrecreatie en het hele vrijetijdscluster afglijdt. Herpositionering en forse productontwikkeling waarbij intensief wordt samengewerkt, is aan de orde. Positief is dan ook de ondernemerssamenwerking Appelscha 3.0. Dit zal verder kracht moeten worden bijgezet.
2. <u>Bewuste doelgroep-keuzes</u>
   De doelgroep voor de meeste bedrijven bestaat uit senioren (rustig groen) en de kinderen met jonge gezinnen (gezellig lime en rustig groen). Het is de vraag of dit een bewuste keuze is. Het is cruciaal dat ondernemers een bewuste keuze voor doelgroepen en leefstijlen maken en dat ze zich bewust zijn van de implicaties van hun doelgroep-keuze.



3.2 Conclusies vitaliteitsanalyse verblijfssector Ooststellingwerf

3. Bewuste aanbodmix
   In Ooststellingwerf zijn veel kampeerplaatsen (45% van het aanbod). Vakantiewoningen en accommodatieverhuur nemen minder dan 20% van het aanbod in beslag. Juist in deze accommodatietypen zit de meeste groei. Dus ook wat betreft hun aanbodmix en de productiviteit ervan geldt dat ondernemers zich hiervan bewust moeten zijn. Dat vormt de basis voor toekomstige bedrijfskeuzes.
4. Een echte trekker ontbreekt
   Appelscha is zoals veel gehoord het 'Mooiste stukje Drenthe in Friesland', maar buiten het Drents-Friese Wold als trekker, ontbreekt een toeristisch-recreatieve icoon. We hebben geen cross-overs waargenomen tussen verblijfsrecreatie en cultuur/natuur (bijv. met het Drents-Friese Wold). De meeste verblijfsrecreatiebedrijven zijn weinig vernieuwend en ze versterken het toeristische product van Ooststellingwerf niet (bijv. met unieke accommodaties gericht op een toeristisch-recreatief marktsegment).
5. Decentrale horeca
   We hebben niet een echt dorpshart waargenomen in Appelscha. Uiteraard bruist en leeft Appelscha op een mooie zonnige dag. Maar een echte kern waarin wordt samengewerkt tussen horeca, detailhandel, recreatieve dienstverlening en verblijfsrecreatie zou de verblijfsduur, marktomvang en bestedingen kunnen versterken.

Een verklaring voor deze conclusies zien wij in het samengesteld product. Dit wordt hierna nader beschreven.

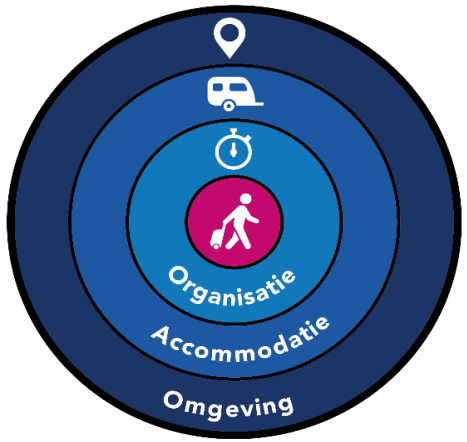


3.2 Conclusies vitaliteitsanalyse verblijfssector Ooststellingwerf

Werken aan het samengestelde product
Een verklaring voor de hiervoor genoemde conclusies zit in het samengestelde product van toerisme in Ooststellingwerf: omgeving, accommodatie en organisatie). Het samengestelde product wordt gevormd door heel veel partijen: variërend van natuurbeheerders en eigenaren van horeca tot campingexploitanten en winkeliers. Dit inzicht is cruciaal om te snappen hoe de accommodaties in het samengestelde product functioneren. In een vitale toeristische regio vormen de omgeving, accommodaties en dagrecreatie-organisaties een organische eenheid. Ze versterken elkaar. Samen vormen zij de waarde voor de toerist. Dit samengestelde product is de laatste jaren afgegleden en de basis lijkt op onderdelen niet meer op orde.

Vanuit dit oogpunt zou gekeken moeten worden hoe de waarde van het toeristische product verbeterd kan worden aan de hand van de 3 factoren;

1. **Omgeving** *(landschap, water, cultuur, natuur en beschermde dorpsgezichten)*
   Het Drents-Friese Wold is een trekker, maar een echt dorpshart en een icoon die recreanten trekt, ontbreekt. Door het creëren van een gemoedelijk dorpshart met gezellige horeca, dagrecreatie, boetiekjes en winkels met streekproducten wordt hierin een eerste stap gezet.
2. **Accommodaties** *(vakantiebedrijven, B&B's, hotels, etc.)*
   Door het versnipperde eigendom van meerdere bedrijven en door slecht ondernemerschap (wet van de remmende voorsprong) is Appelscha de laatste jaren afgegleden. Wanneer ondernemerschap wordt versterkt en verblijfsrecreatie zich meer richt op een specifieke doelgroep en bewust hier het aanbod op afstelt, zullen meerdere toeristische-recreatieve marktsegmenten worden aangesproken.
3. **Organisatie** *(culturele evenement, musea, zwembaden, detailhandel, de TI etc.)*
   Een goede organisatiegraad tussen de verschillende bedrijven en evenementen is belangrijk om meer toeristen te trekken. Appelscha heeft potentie en door een betere samenwerking kan de concurrentiepositie van heel Ooststellingwerf verbeterd worden. Positief hiervoor is de ontwikkeling van Appelscha 3.0.



Figuur 7: Toerisme is een samengesteld product





4

Bijlagen

B1 Het groene vitaliteitskwadrant: generiek

4 van de 13 onderzochte bedrijven vallen in het groene kwadrant in het vitaliteitsmodel.
Deze bedrijven hebben een goede score op zowel kwaliteit als perspectief.

Generieke typering bedrijven in het groene kwadrant
Dit zijn goed functionerende verblijfsrecreatiebedrijven met doorgaans veel schaalgrootte (grotere campings en gemengde bedrijven) en/of een gezonde inkomstenmix. Ook hebben de bedrijven een uitstekende toeristisch recreatieve ligging in combinatie met veelal strategisch ondernemerschap. Bedrijven in dit kwadrant zijn productiever dan gemiddeld en bieden een goede kwaliteit. De gemiddelde omzet per eenheid is hoger dan die van bedrijven in de andere kwadranten. De ondernemer is vaak jonger dan in de andere kwadranten.
Omdat de kwaliteit en het perspectief van het bedrijf al goed zijn, is het belangrijk dat deze bedrijven blijven investeren en nog meer onderscheidend worden waardoor (verdere) excellentie mogelijk is. Deze bedrijven moeten meer en meer een toeristische bestemming worden met een goed voorzieningenniveau en/of hoge belevingswaarde. Daarnaast is productiviteitsverbetering door samenwerking met en leren van collega's aan te bevelen.



B1 Het gele vitaliteitskwadrant: generiek

3 van de 13 onderzochte bedrijven vallen in het gele kwadrant in het vitaliteitsmodel.
De kwaliteit is op deze bedrijven goed, maar het toeristisch recreatief perspectief is er onder de maat.

Generieke typering bedrijven in het gele kwadrant
Hier gaat het veelal om bedrijven die gestoeld zijn op een beheerders-mentaliteit: ‘doen zoals we het altijd deden’. De technische bedrijfskwaliteit is goed op orde maar bijna altijd zijn de bedrijven gelegen op een locatie die toeristisch recreatief matig en weinig onderscheidend is. De bedrijven presteren op alle fronten onder de productiviteitsnormen. De bedrijven missen een gezonde inkomstenmix, waardoor ze kwetsbaar zijn. Ook valt op dat in dit kwadrant kleinere bedrijven gepositioneerd staan en dat er weinig ontwikkelingsruimte is. Daardoor worden ze vaak operationeel en aanbodgericht aangestuurd. Tenslotte missen ze vaak marketingkracht en een in de markt herkenbaar concept.
Omdat de bedrijven veelal niet op een toplocatie liggen is het advies om voorzieningen te versterken om zo bezoekmotieven te creëren en de matige ligging te compenseren. Daarnaast is het goed om het ondernemerschap te versterken en te professionaliseren. Dit kan o.a. door het aantrekken van jonge mensen die zich bezighouden met de marketing en het bedrijfsconcept inclusief de gastgerichtheid van het bedrijf. Het is voor deze bedrijven lastig om dit voor elkaar te krijgen vanwege hun beperkte financiële hefboom die verband houdt met hun kleine schaal.



B1 Het rode vitaliteitskwadrant: generiek

6 van de 13 onderzochte bedrijven vallen in het rode kwadrant in het vitaliteitsmodel.
Deze bedrijven hebben een lage score op zowel kwaliteit als perspectief.

Generieke typering bedrijven in het rode kwadrant
Het gaat vaak om bedrijven op zwakke toeristisch-recreatieve locaties met weinig ontwikkelingsruimte en (heel) slecht recreatief ondernemerschap. Bedrijven in het rode kwadrant presteren op alle fronten onder de productiviteitsnorm. Dit kwadrant bestaat veelal uit kleinschalige bedrijven, maar ook grotere bedrijven met lage prijzen, lage bezetting, lage investeringen en weinig winstgevendheid zien we hier terug. Op deze bedrijven is meestal geen ondernemer en functionerend recreatief ondernemerschap aanwezig. Als er een ondernemer is, is deze meestal ouder.
In dit kwadrant staan veelal recreatief bestemde bedrijven gepositioneerd zonder centrale bedrijfsmatige exploitatie. In de praktijk vindt er op dit soort bedrijven permanente bewoning plaats of andere vormen van huisvesting. In het uiterste geval zijn bedrijven in het rode kwadrant verpauperd en tot stilstand gekomen.
Om het op de korte termijn vol te houden en met het oog op eventuele verkoopbaarheid van het bedrijf moeten daar waar mogelijk kwaliteitsverbeteringen worden aangebracht. Op de lange termijn zijn structurele keuzes noodzakelijk vanwege het gebrek aan toeristisch-recreatief perspectief. Beëindiging van het bedrijf of transformatie naar een andere functie zijn mogelijkheden die serieus overwogen moeten worden.



B1 Het blauwe vitaliteitskwadrant: generiek

0 van de onderzochte 13 bedrijven valt in het blauwe kwadrant
bedrijven die in het blauwe kwadrant gepositioneerd zijn, kennen vaak een goed recreatief perspectief, maar de kwaliteit is er onder de maat.

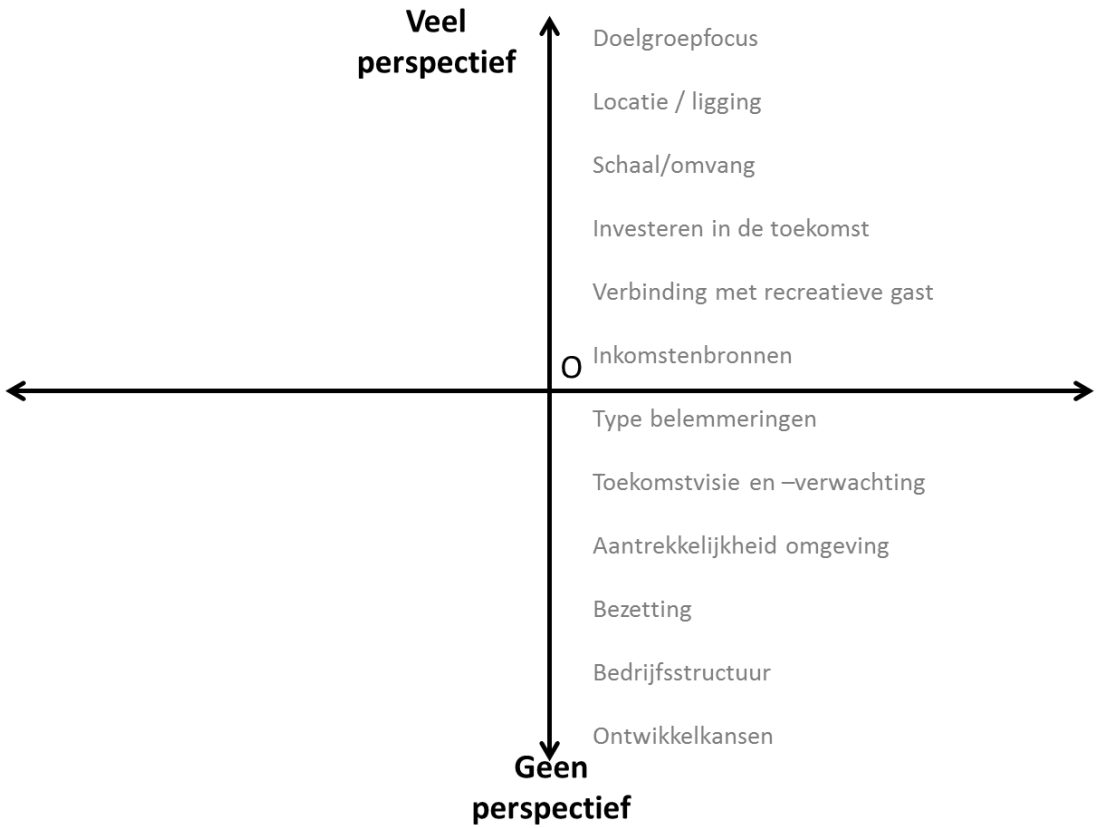
Generieke typering bedrijven in het blauwe kwadrant
Het zijn vaak bedrijven met voldoende (potentiële) schaalgrootte en gelegen op locaties die toeristisch-recreatieve (ontwikkelings-) potentie hebben in combinatie met weinig strategisch ondernemerschap. Bedrijven presteren minder dan de bedrijven in het groene kwadrant en de kwaliteit is vaak zeer slecht. Vaak wordt er niet meer geïnvesteerd.

Generieke richting voor bedrijven in het blauwe kwadrant
Het gaat hier vaak om bedrijven met een verouderd aanbod en met lage kwaliteit. De bedrijven zijn het contact met de toeristische markt (bijna) verloren. Bedrijfsopvolging of het aantrekken van nieuw management kan voor een broodnodige kwaliteit- en vernieuwingsimpuls zorgen. Er zal nieuwe bedrijfswaarde gecreëerd moeten worden. Er is voldoende perspectief, dus moeten de bedrijven met name investeren in marktgerichte kwaliteit van het aanbod, dienstverlening en de voorzieningen. Ook dient overwogen te worden om nieuwe, externe financierders aan te trekken die (forse) investeringen mogelijk kunnen maken om zo de benodigde kwaliteitsverbeteringen door te voeren.



B2 Indicatoren vitaliteitsmodel

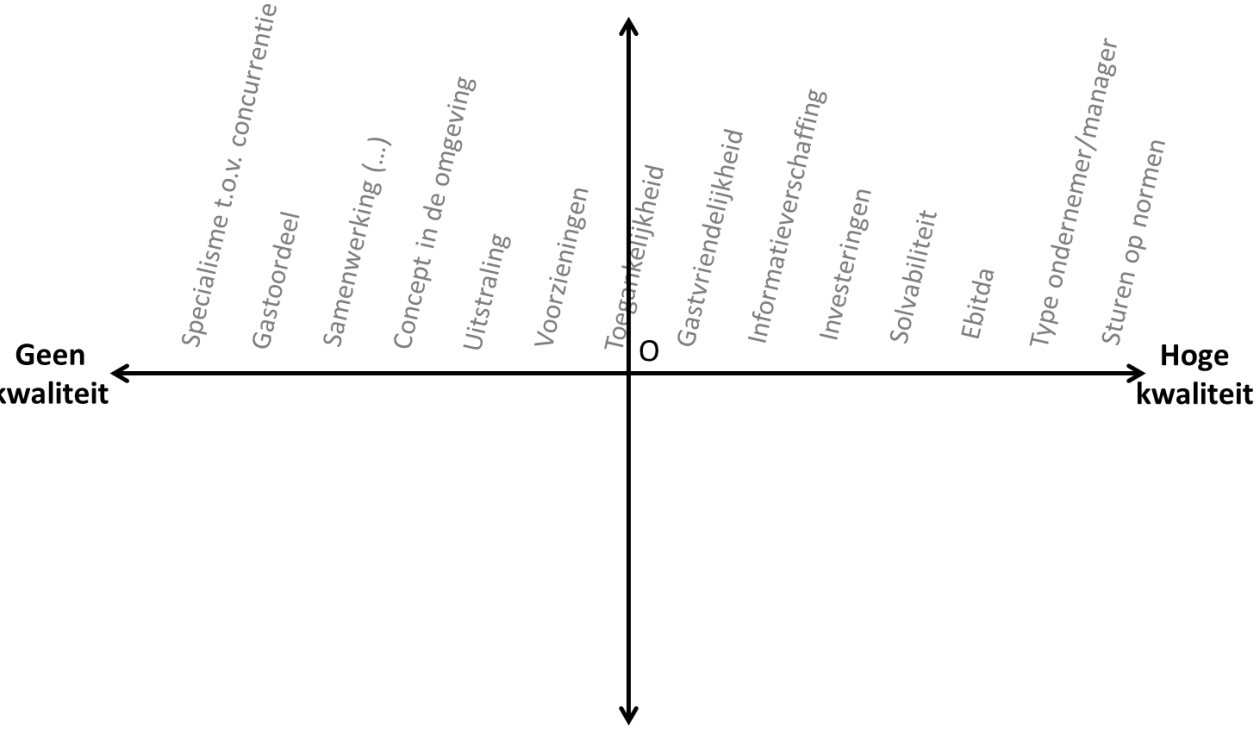
12 indicatoren perspectief





B2 Indicatoren vitaliteitsmodel

14 indicatoren kwaliteit







ZKA – Leisure Consultants

Biesbosweg 16c
5145 PZ WAALWIJK

088-2100250
www.zka.nl
@ZKA_Leisure

Willem Kraanen | 06 868 39 144| w.kraanen@zka.nl