

2012•2013  
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN  
*master in de toegepaste economische wetenschappen:  
innovatie en ondernemerschap*

## Masterproef

Innovatie bij hotelketens in België/Vlaanderen in functie van veranderende  
marktomstandigheden

Promotor :  
Prof. dr. Patrick DE GROOTE

Copromotor :  
De heer Wouter FAES

## Jense Vaes

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste  
economische wetenschappen , afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*

2012•2013

FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE  
WETENSCHAPPEN

*master in de toegepaste economische wetenschappen:  
innovatie en ondernemerschap*

## Masterproef

Innovatie bij hotelketens in België/Vlaanderen in  
functie van veranderende marktomstandigheden

Promotor :  
Prof. dr. Patrick DE GROOTE

Copromotor :  
De heer Wouter FAES

Jense Vaes

*Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van master in de toegepaste  
economische wetenschappen , afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap*



## Woord vooraf

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn opleiding, Master in 'Innovatie & Ondernemerschap' in de Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Het was een hele uitdaging om dit werk tot een goed einde te brengen. Daarom wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om enkele mensen oprecht te bedanken voor hun hulp en steun, wat er mede voor heeft gezorgd om een goed resultaat neer te zetten.

Allereerst zou ik graag mijn promotor Prof. dr. Patrick De Grootte en co-promotor de heer Wouter Faes willen bedanken voor het vertrouwen dat ze me gaven om deze masterproef tot een goed eind te brengen. Tevens ben ik hen dankbaar voor de professionele begeleiding en het advies dat ze me gaven.

Verder wil ik alle ondervraagden bedanken om tijd vrij te maken voor het beantwoorden van de interviewvragen. Het is dankzij hun medewerking dat de onderzoeksresultaten bekomen zijn. Daarbuiten nog oprechte dank aan de medewerkers van FOD Economie, Toerisme Vlaanderen en Toerisme Limburg voor het bezorgen van cijfermateriaal.

Tot slot wil ik nog een woord van dank richten aan mijn ouders, mijn zus en vrienden voor hun steun en interesse in mijn onderzoek.

Jense Vaes  
Zonhoven, mei 2013



## Samenvatting

Deze masterproef betreft een onderzoek naar het innovatiegedrag bij hotelketens in België/Vlaanderen en dit in functie van de veranderende marktomstandigheden. Hierbij wordt dan ook de volgende centrale onderzoeksvraag geformuleerd: *"Welke innovatieve beslissingen werden genomen in het verleden, neemt men vandaag en zullen in de toekomst nog genomen worden binnen hotelketens om zich aan te passen aan de veranderende marktomstandigheden?"*

Opvallend bij de innovatieve beslissingen uit het verleden is dat veel van deze veranderingen vandaag een basisvoorziening zijn geworden in de meeste hotelketens. Een goed voorbeeld hiervan is het gebruik van draadloos internet, wat jaren geleden een extra was, terwijl vandaag de meeste hotels hiermee zijn uitgerust.

Bij innovatieve beslissingen in het heden wordt er enorm rekening gehouden met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Bij innovaties anno 2013 staat duurzaamheid centraal. Behalve het feit dat hotelketens werken aan het milieu, heeft dit ook financiële voordelen door energiebesparingen én wordt er een bepaald imago gecreëerd naar de maatschappij. Bij grote inspanningen kunnen hotels hiervoor met een ecologisch en maatschappelijk certificaat beloond worden, zoals de 'Groene Sleutel' of 'EMAS' (Eco-Management and Audit Scheme). Daarbuiten schenken hotelketens ook veel belang aan gezondheid en technologie.

Wat de toekomstige innovaties brengen weet nog niemand concreet. Echter geven veel hotelketens aan zich in de toekomst nog verder te verdiepen in het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ook de technologie zal niet blijven stilstaan, waardoor ook hier verder zal worden op ingespeeld.

De centrale onderzoeksvraag wordt ondersteund door vier deelvragen:

*"Is innovatie en duurzaamheid bij hotelketens nog haalbaar binnen de huidige economische crisis?"*

Hotelketens geven allereerst aan dat het makkelijker is om als keten te overleven dan kleine private hotels vanwege de schaalvoordelen en naambekendheid. Toch is het ook als keten moeilijker in zulke tijden. Het komt er dan op neer om creatief om te springen met de beschikbare middelen en prioriteiten de bovenhand te bieden.

*"Wat zijn de motieven om te innoveren?"*

Het meest voorkomend motief om te innoveren bij hotelketens is om de concurrentiepositie te handhaven of te versterken. Stilstaan is namelijk achteruitgaan. Buiten de eigen innovaties worden daarom vaak bepaalde concepten van de concurrenten overgenomen, zoals bijvoorbeeld WiFi of het pillow-menu. Een ander opvallend motief is de eigen voldoening die medewerkers van hotels creëren bij het innoveren.

*"Hoe beïnvloeden innovatieve beslissingen de concurrentiepositie van een hotel?"*

Dankzij het internet zijn de prijzen van de concurrentie enorm transparant geworden. Daardoor wordt in de meeste hotelketens 'yield management' toegepast, waarbij men de prijzen aanpast aan prijsveranderingen van de nabije concurrentie. De invloed op de positie hangt ook af van de hotelclassificatie en de ligging binnen of buiten grote steden.

*"Wat zijn de verwachtingen van hotelklanten?"*

De verwachtingen en eisen van de (leisure)toerist liggen hoger dan de zakenklanten. Dit heeft vooral te maken met het feit dat zij hun verblijf zelf betalen. Het verblijf van het zakentoeerisme wordt bijna altijd gefinancierd door de werkgever. Daarbuiten is de vraag naar maatschappelijk verantwoord ondernemen bij de klant enorm toegenomen. Vooral bedrijven zijn op zoek naar 'groene hotels', meestal vanwege hun eigen duurzaam en maatschappelijk beleid.

Tot slot wordt er gekeken naar het beleid van de Vlaamse regering omtrent innovatie, dat invloed heeft op het Vlaams hotelwezen. Hier geeft de Vlaamse minister van Innovatie aan dat toerisme een belangrijke economische impact heeft. Innovatie in het hotelwezen kan de economische groei dus versterken. De Vlaamse regering steunt daarom creatieve projecten zoals het recreatief project Terhills, wat een nieuwe invulling zal geven aan de voormalige mijnsite van Eisden. Hierdoor wordt er heel wat toerisme aangetrokken, zowel voor vakantie als voor zaken, wat gunstig is voor de omliggende hotels. De mogelijkheden worden gegeven door de Vlaamse regering. Het is enkel aan de hotels om daar op een creatieve manier gebruik van te maken.

# Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Het onderzoeksplan	1
1.1 Probleemstelling	1
1.2 Onderzoeksvragen	2
1.2.1 Centrale onderzoeksvraag	2
1.2.2 Deelvragen	2
1.4 Onderzoeksmethoden	3
1.4.1 Kwalitatief onderzoek	3
Hoofdstuk 2: Literatuurstudie	7
2.1 Definitie van hotel en hotelketen	7
2.2 Hotelclassificatie	9
2.3 Recente evolutie van de hotelsector in België/Vlaanderen	11
2.4 Trends in het hotelwezen	14
2.5 Het begrip innovatie	19
2.6 Innovatiemodellen	21
Hoofdstuk 3: Bespreking van de resultaten	27
3.1 Inleiding praktijkstudie	27
3.2 Beschrijving	27
3.2.1 Situering van de ondervraagden	27
3.2.2 Het innovatiegedrag van hotelketens	30
3.2.3 Beslissingen in het verleden	30
3.3.2 Beslissingen in het heden	32
3.2.3 Beslissingen in de toekomst	36



3.3 Innovatie en duurzaamheid in de huidige economische crisis	37
3.4 Motieven om te innoveren	38
3.5 De concurrentiepositie	39
3.6 De verwachtingen van hotelklanten	40
3.7 De Vlaamse regering en innovatie	42
Hoofdstuk 4: Conclusies	45
4.1 Algemene conclusies met betrekking tot de onderzoeksvragen	45
4.2 Terugkoppeling naar innovatiemodellen	46
4.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek	47
Lijst van geraadpleegde werken	49
Bijlagen	53
Bijlage 1	53
Bijlage 2	63

# Hoofdstuk 1: Het onderzoeksplan

## 1.1 Probleemstelling

Toerisme is één van de belangrijke sectoren om de economie binnen België/Vlaanderen draaiende te houden. Zonder toerisme zal het hele horecagebeuren falen, vermits beiden elkaar ondersteunen en het belang van toerisme binnen de economie wel degelijk zeer goed bekend is. Hotelketens spelen voortdurend en steeds sneller in op veranderende marktomstandigheden zoals de huidige economische crisis of de grote vooruitgang van de technologie, meer bepaald de mobiele wereld. Ze moeten dus steeds op zoek gaan naar ontwikkelingen en innovaties om zich te onderscheiden van hun concurrenten. Nieuwe boekingsystemen via mobiele applicaties op tablets en smartphones zouden hier een goed voorbeeld van kunnen zijn. Door deze grote opkomst van het mobiel dataverkeer kunnen hotels dankzij deze mobiele applicaties inspelen op de wensen van hun klanten, om zo te kunnen concurreren tegen andere hotelketens (Sarten, 2012). Het is belangrijk dat hotelketens steeds met nieuwe concepten zoals deze naar buiten komen en deze ook blijven vernieuwen naar de hedendaagse of zelfs toekomstige omstandigheden. De hotelsector is namelijk een zeer concurrentiële sector. Maar in welke mate is innovatie vandaag nog haalbaar en in welke mate rendeert ze? Zijn hotelmanagers bereid om te innoveren en hoe pakken ze dit aan?

Buiten deze ontwikkelingen, zijn er ook innovaties nodig in de samenstelling van een hotelketen. Om als hotelketen te kunnen blijven meedraaien in de hotelsector zijn ze bijvoorbeeld genoodzaakt om te diversifiëren in segmenten van de markt, die bediend worden met een ander marketingconcept, om zo meerdere doelgroepen te bereiken (Das & De Groot, 2008). Dit betekent dat hotelketens dan onder andere 1-sterrenhotels bezitten tot luxueuze 5-sterrenhotels. Elke hotelklasse vertegenwoordigt één of meerdere doelgroepen. De twee hoofddoelgroepen zijn zakenlui en toeristen. Het aantal zakenreizen is de laatste jaren enorm gestegen. Maar wegens de huidige marktomstandigheden willen ondernemingen goedkope hotels die toch nog de nodige luxe aanbieden. Buiten deze zakenreizen is er ook een grote groep toerisme die uit verschillende subgroepen bestaat. Verschillend naargelang de marktomstandigheden grijpen toeristen naar goedkopere of duurdere hotels. Hotelketens moeten dus een diversificatie in hotelklassen aanbieden om een zo groot mogelijk cliënteel te bereiken, zowel toerisme als zakenlui, en dit om te kunnen concurreren tegen andere grote hotelketens. Hoe meer aangepaste producten of diensten ze voor diverse segmenten aanbieden, des te meer doelgroepen ze kunnen bereiken en hoe groter hun marktaandeel kan worden. Maar werkt deze strategie wel en bereikt men wel degelijk een groter cliënteel?

## **1.2 Onderzoeksvragen**

### **1.2.1 Centrale onderzoeksvraag**

De economie kent heel wat cyclische bewegingen binnen de conjunctuur. Het is dus belangrijk om als onderneming in te spelen op de veranderende marktomstandigheden. De huidige economische crisis heeft de laatste jaren voor heel wat moeilijkheden in de hotelsector gezorgd. Het aantal overnachtingen daalde, met als gevolg lagere winsten. Het is in zulke tijden dus extra belangrijk om zich aan te passen aan de marktomstandigheden en deze te overleven. Daarom wordt er in dit onderzoek vooral gekeken naar welke innovatieve beslissingen nog haalbaar zijn bij hotelketens in tijden van economische crisis. Hierbij de volgende onderzoeksvraag:

*Welke innovatieve beslissingen werden genomen in het verleden, neemt men vandaag en zullen in de toekomst nog genomen worden binnen hotelketens om zich aan te passen aan de veranderende marktomstandigheden?*

### **1.2.2 Deelvragen**

Om een duidelijker antwoord te krijgen op de centrale onderzoeksvraag, worden volgende deelvragen beantwoord:

*1. Is innovatie en duurzaamheid bij hotelketens nog haalbaar binnen de huidige economische crisis?*

Innovatie kost geld, maar dat is net wat men meestal niet heeft in zware economische tijden. Financiële instellingen geven ook minder snel leningen vanwege het hoge risico. Om dan alsnog te kunnen innoveren moet men de zekerheid hebben of de vernieuwing wel zal renderen. Bij deze deelvraag zal worden onderzocht of het financieel nog haalbaar is om te innoveren in tijden van economische crisis.

*2. Wat zijn de motieven om te innoveren?*

Hier wordt gezocht naar de motieven van hotelmanagers om te innoveren. Doen ze dit om hun concurrentiepositie te verbeteren in functie van de marktomstandigheden? Of willen ze genieten van investeringsaftrek? Misschien willen ze vernieuwen om de klantenbetrokkenheid te verhogen? Het personeelsbeleid zo aanpassen dat dit het hotel ten goede komt kan ook één van de motieven zijn.

### *3. Hoe beïnvloeden innovatieve beslissingen de concurrentiepositie van een hotel?*

Hier wordt onderzocht of innovatie wel degelijk een invloed heeft op de concurrentiepositie van een hotelketen. Innovatie kan men namelijk zelf bedenken ofwel kopiëren van andere hotelketens/concurrenten om onderzoek- en ontwikkelingskosten te vermijden. De concurrentiepositie is namelijk van groot belang in een recessie.

### *4. Wat zijn de verwachtingen van hotelklanten?*

Tot slot zal het perspectief van de klanten onderzocht worden. Geen enkele klant is hetzelfde. Toeristen zijn een individu op zich en niet meer onderverdeeld in groepen. Elke toerist heeft zijn eigen wensen. Diversiteit aanbieden is dus belangrijk de dag van vandaag. Dus wat verwacht een klant precies van een hotel en in welke mate is een vernieuwd hotel belangrijk voor hen? Hier zullen de klanten in twee groepen worden gedeeld, namelijk het toerisme zelf en anderzijds de zakenreizigers. Er wordt onderzocht of hun behoeften verschillen van elkaar.

## **1.4 Onderzoeksmethoden**

Om te kunnen onderzoeken hoe men als hotelketen sterk concurrentieel kan blijven door middel van innovatie, zal er een kwalitatief onderzoek gedaan worden, bestaande uit twee delen, namelijk de literatuurstudie en een onderzoek in de vorm van interviews.

### **1.4.1 Kwalitatief onderzoek**

Het eerste deel van de masterproef zal bestaan uit een literatuurstudie, gebaseerd op basis van wetenschappelijke artikels. Dit doen we door het identificeren van de gepubliceerde en ongepubliceerde werken uit secundaire bronnen, waarna de werken worden geëvalueerd in relatie tot het probleem.

De wetenschappelijke data zullen hoofdzakelijk via elektronische databases geraadpleegd worden zoals EBSCOhost. Deze database wordt door de Universiteit Hasselt ter beschikking gesteld. Behalve deze databases, worden ook wetenschappelijke boeken en tijdschriften gebruikt. Ook wordt er gekeken naar de referenties, geciteerd binnen de gevonden literatuur, die vaak een nog duidelijker beeld kunnen geven. De termen die gebruikt zijn bij EBSCOhost hebben vooral te maken met innovatie en hotels. Er wordt gezocht met de volgende trefwoorden: "innovation in hotel chains", "differentiation in hotel chains", "hotel apps", "booking & innovation", etc.

Behalve elektronische databases wordt ook gebruik gemaakt van de bibliotheek van de Universiteit Hasselt. Ook de collectie handboeken van de Provinciale Bibliotheek Limburg in Hasselt wordt geraadpleegd. In het stadsarchief van de stad Hasselt worden horeca en toerisme tijdschriften van ASG (Academie voor de Streekgebonden Gastronomie) aangeboden. Deze worden tevens gebruikt voor het opdoen van kennis over horeca en toerisme. Dit alles wordt nog aangevuld door het bijwonen van een studiedag op 27 november 2012, mede mogelijk gemaakt door ASG, om alsnog extra informatie te verschaffen.

Na het verzamelen van informatie wordt er gekeken of bepaalde data elkaar niet tegenspreken. Het is belangrijk dat verschillende opinies vergeleken worden. Het is de bedoeling dat de literatuurstudie een basisplatform zal vormen waarop het onderzoek verder kan bouwen en eventuele tekortkomingen, door middel van interviews bekomen, kan aanvullen.

In deze secundaire data wordt er vooral gezocht naar papers waarin innovatie centraal staat en dit specifiek in internationale hotelketens. Het is echter wel de bedoeling om dieper in te gaan op de hotelmarkt in België/Vlaanderen. Er wordt nagegaan welke theoretische innovatiemodellen zoal een voordeel bieden in het hotelwezen. Er wordt tevens gekeken naar de technieken van innovatie die de laatste jaren gebruikt worden om sterk concurrentieel te blijven in tijden van economische crisis en hoe deze zijn geëvolueerd.

In het tweede deel van de masterproef zal er gebruik gemaakt worden van een ander soort kwalitatief onderzoek, namelijk primaire data. Dit onderzoek wordt gevoerd door middel van een aantal interviews, afgenomen van getuigen uit de praktijkwereld. De onderzoekspopulatie bestaat uit hotelmanagers of andere hotelmedewerkers die door hun job in aanraking komen met innovatie. Anderzijds wordt er een interview afgenomen met de Vlaamse minister van Innovatie, mevrouw Ingrid Lieten. Dit om meer te weten te komen over het innovatiebeleid van de Vlaamse regering binnen het domein toerisme, specifiek het hotelwezen.

Hoe gaan de interviews nu in zijn werk? Eerst en vooral wordt er contact opgenomen met persoonlijk gekende hotelmedewerkers. Daarna wordt er via mail contact opgenomen met andere hotelketens met de vraag of zij bereid zijn een interview te laten afnemen in functie van deze masterproef, over innovatie bij hotelketens, aan de Universiteit Hasselt. Vervolgens wordt er ook nog telefonisch contact opgenomen met bepaalde hotelketens vermits dit effectiever zal zijn dan via mail. Bij positieve respons zal er een afspraak worden gemaakt waarop het interview kan plaats vinden. Deze interviews worden

persoonlijk en mondeling afgenomen. Indien de geïnterviewden akkoord gaan, wordt de audio opgenomen ter vergemakkelijking voor de verwerking van het gesprek.

De interviews beginnen met enkele informatieve vragen over de desbetreffende hotelketen om de ondervraagde op zijn gemak te stellen. Daarna zal er hoofdzakelijk gekeken worden naar welke beslissingen genomen worden betreffende innovatie binnen en rond de hotels. Ook wordt gevraagd wat de motieven zijn om te innoveren, wat de invloed is van de huidige economische crisis op deze beslissingen en hoe dit de concurrentiepositie beïnvloedt. Tot slot wordt in het interview het perspectief van de hotelgasten bekeken. We gaan hier op zoek naar de rede waarom een klant een bepaald hotel verkiest. Vervolgens worden de meest voorkomende en relevante innovatieve beslissingen en informatie geselecteerd, waarna dit verwerkt wordt in de masterproef. Ook is het belangrijk om deze gevonden resultaten te vergelijken met elkaar.



## Hoofdstuk 2: Literatuurstudie

### 2.1 Definitie van hotel en hotelketen

Aangezien de begrippen 'hotel' en 'hotelketen' centraal staan in deze masterproef, is het belangrijk om deze begrippen duidelijk te omschrijven. In de literatuur zijn dan ook de volgende definities teruggevonden:

*Van Dale (A – I)*

- Hotel: Gebouw ingericht voor het onder dak brengen van reizigers < 1626, Oud-Fr. (*h*)*ostel* (*verblijf*)  
(T. den Boon & D. Geeraerts, 2005, p.1433)
- Hotelketen: Een aantal hotels onder eenzelfde hoofddirectie  
(T. den Boon & D. Geeraerts, 2005, p.1433)

*The World Travel Dictionary*

- Hotel: An establishment providing accommodation and meals and would be expected to provide a greater and/or superior range of facilities than establishments such as guest houses.  
(R. English, 1999, p.83)
- Hotel chain: A group of hotels owned by the same person(s) or organisation(s).  
(R. English, 1999, p.83)

*'Toerisme in cijfers – 2011'*

In Vlaanderen zijn hotelinrichtingen alle inrichtingen met minstens vier kamers of met accommodatie voor ten minste tien personen. Er wordt een hotelservice aangeboden en er wordt voor minimum één nacht logies verstrekt. De regelgeving van de Vlaamse Gemeenschap bepaalt de indeling in categorieën en de mogelijke benamingen.

(Toerisme Vlaanderen, 2011, p.62)



In Wallonië en Brussel (voor de Brusselse hotels die door de Franstalige overheid worden vergund) is een hotelinrichting elke logiesverstreckende inrichting die voor minstens een nacht, logies verstrekt onder de benaming 'hôtel' (hotel), 'hostellerie' (gasthof), 'motel' (motel), 'auberge' (herberg), 'pension' (pension) of 'relais' (buitenherberg). Ze moet over minstens zes kamers beschikken die uitsluitend voor de klanten zijn bestemd. In steden met meer dan 200.000 inwoners en in het Brussels Hoofdstedelijke Gewest bedraagt dit tien kamers. Het reglement voorziet een indeling in categorieën.

(Toerisme Vlaanderen, 2011, p.62)

In Duitstalig België verstaat men onder hotelinrichtingen de inrichtingen die onder de naam 'Hotel', 'Hostellerie', 'Apparhotel', 'Motel', 'Gasthof', 'Pension', 'Relais' (buitenherberg) worden uitgebraat en die voor ten minste één nacht logies aanbieden. De regering mag die opsomming aanvullen.

(Toerisme Vlaanderen, 2011, p.62)

In dit werk worden de volgende definities gehanteerd:

**Hotel:** Een traditionele, commerciële logiesvorm waar men als toerist (in de ruime betekenis) onderdak kan vinden, al dan niet met de mogelijkheid om er dranken en maaltijden te nuttigen. Men maakt een onderscheid naar klasse (van eenvoudig tot luxe) en in functie van het cliënteel weerhoudt men meestal verblijfs- en zakenhotels. Deze dienstverlenende ondernemingen moeten een minimum aan comfort bieden, alsmede hygiënisch verantwoord zijn, willen zij volgens de wettelijke bepalingen erkend worden.

(P. De Grootte, 1987, p.104)

**Hotelketen:** Twee of meer hotels die zaken doen onder een gemeenschappelijke publieke entiteit

(Rasson G., 2004, p.20)

## 2.2 Hotelclassificatie

Elke toerist die in Vlaanderen overnacht, moet zich gerust voelen. Zijn hotel moet daarom minstens basiskwaliteit bieden en voldoen aan de eisen inzake brandveiligheid. Het Vlaamse logiesdecreet zorgt bijgevolg voor eerlijke concurrentie door middel van helder vooropgestelde regels voor elke hoteluitbater in het Vlaams Gewest.

Op 1 januari 2010 trad het nieuwe 'Vlaamse Toeristische Logiesdecreet' in werking. Dit decreet vervangt onder andere het 'Hoteldecreet' van 1984 en het 'Kampeerdecreet' van 1993. De toepassing geldt voor alle toeristische logies die in het Vlaamse Gewest worden aangeboden. Sinds 1 december 2011 worden door Toerisme Vlaanderen geen toeristische vergunningen meer afgeleverd (voor logies, reisbureaus en toeristische verhuurkantoren), maar wel door het Departement internationaal Vlaanderen (DiV).

Een hotelclassificatie kan worden aangegeven door verschillende symbolen. Zo zijn er sterren, labels, enz. Dit zijn comfortindicatoren die vaak internationaal bekend zijn. Zij moeten de toerist de kans bieden om een juiste keuze te maken uit het veelzijdige aanbod van hotels dat Vlaanderen te bieden heeft. Hotelclassificatie is dan ook belangrijk voor hoteleigenaars om zich te plaatsen op de toeristische markt.

De indeling in een 'comfortclassificatie' gebeurt bij hotels op basis van verplichte normen en facultatieve normen. Deze zijn weergegeven in het ministerieel besluit van 27 november 2009, wat onder het nieuwe Vlaamse Toeristische Logiesdecreet van 2010 valt. Hierin zijn classificatienormen opgenomen betreffende inrichting en uitrusting van de hotelkamers, gemeenschappelijke diensten van en voorzieningen in het hotel en uitstraling van de exploitatie. Een hotel moet een verplicht comfortpakket aanbieden. Naast dat verplicht pakket kan het hotel punten verzamelen voor allerhande facultatieve comfortnormen. Per comfortclassificatie is een minimum aantal punten vereist. Hoe hoger de comfortclassificatie hoe meer comfort en service de normen opleggen en hoe kleiner het facultatief aandeel. Voor hotels zijn er vijf comfortindelingen, namelijk van één tot vijf sterren.

### *Comfortclassificatie 1 ster*

= Zeer eenvoudig. Het hotel voldoet aan de verplichte veiligheidsvoorwaarden betreffende brandveiligheid. Het sanitair is mogelijk gemeenschappelijk en de kamers bevinden zich in voldoende staat van hygiëne en onderhoud.

#### *Comfortclassificatie 2 sterren*

= Alle hotelkamers zijn voorzien van sanitaire voorzieningen in rechtstreekse verbinding van het slaapgedeelte. Er is minstens een receptie voorzien in een afgelegen ruimte binnen het hotel.

#### *Comfortclassificatie 3 sterren*

= Hotel met een receptie met balie die minstens een service biedt van 7uur 's ochtends tot 23 uur 's avonds (op verzoek of permanent). In elke hotelkamer is er een schrijftafel met apart bedienbare verlichting, private telefoon, radio, televisie, informatiemap en individuele bedverlichting. Er is tevens de mogelijkheid tot betalen met de meest gangbare creditcards of met buitenlandse valuta.

#### *Comfortclassificatie 4 sterren*

= Alle kamers beschikken over een fauteuil per slaapplaats en een salontafel of vergelijkbare voorziening om drankjes binnen handbereik te plaatsen. Een hotelbar is ook aanwezig. Tevens is een minibar en minisafe aanwezig in alle kamers. Er is de mogelijkheid tot ontbijtservice op de kamers, roomservice en het verkrijgen van kranten. Het hotel biedt een talenkennis van drie talen, Nederlands inbegrepen.

#### *Comfortclassificatie 5 sterren*

= Luxehotel met de hoogste eisen betreffende inrichting, comfort en dienstverlening. Op de hotelkamers is er beschikbaarheid van airconditioning, een minibar, individuele safes, breedbandcommunicatieverbinding en 24u/24u service. Een à-la-carte restaurant is aanwezig in een aparte ruimte. Ook parkeer- en bagageservice, kappersservice, stomerij- wasserij- en strijkservice is ter beschikking.

(Bourgeois, 2012)

## 2.3 Recente evolutie van de hotelsector in België/Vlaanderen

Het aantal hotels in België is de eerste belangrijke indicator die wordt weergegeven. Tabel 2.1 geeft het aantal hotels weer in België, alsook per gewest, voor een periode van 10 jaar van 2002 tot en met 2011. Men kan concluderen dat het aantal hotels in het Vlaamse Gewest gedurende de hele periode met 19,5% is gestegen. Het Brusselse Gewest daarentegen steeg met amper 7,6%. Dit heeft te maken met de daling van het aantal hotels na 2008, wat gelijk valt met de economische crisis. Wat enorm opvalt is dat de hoeveelheid hotels in het Waalse Gewest met wel 15,5% is afgenomen. Als we naar de verdeling in België kijken, kunnen we afleiden dat maar liefst 65,5% van al de hotels in 2011 in het Vlaamse Gewest is gelegen. Vlaanderen (Vlaamse + Brusselse Gewest) vertegenwoordigt 71,3% van al de hotels in België.

**Tabel 2.1: Evolutie van het aantal hotels in België naar Gewesten (2002-2011)**

Jaar	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Vlaamse Gewest</b>	1.094	1.067	1.080	1.055	1.131	1.210	1.225	1.266	1.331	1.307
<b>Brusselse Gewest</b>	172	165	159	160	162	164	172	165	172	185
<b>Waalse Gewest</b>	709	683	683	684	664	639	622	605	594	599
<b>België</b>	1.975	1.915	1.922	1.899	1.957	2.013	2.019	2.036	2.097	2.091

[Bron: FOD Economie - Algemene Directie Statistiek, Bedrijfsregister DBRIS van de website: [www.statbel.fgov.be](http://www.statbel.fgov.be) (2011).]

[Bron: Toerisme Vlaanderen, Planning & Onderzoek o.b.v. Algemene Directie Statistiek, Toerisme in cijfers 1998-2011 [Elektronische versie] (2011) + eigen verwerking.]

Tabel 2.2 geeft het aantal slaapplekken in hotelbedrijven weer, per gewest, van 2002 tot en met 2011. Ook hier kan men zien dat het aantal slaapplekken in het Brusselse Gewest na 2008 is afgenomen vermits het aantal slaapplekken positief gerelateerd is met het aantal hotels. Echter is het wel opvallend dat ondanks de afname van het aantal hotels in het Waalse Gewest, het aantal slaapplekken relatief stabiel bleef.

**Tabel 2.2: Evolutie van het aantal slaappleatsen in hotels naar Gewesten (2002-2011)**

Jaar	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Vlaamse Gewest</b>	62.979	63.106	64.215	62.354	66.530	66.662	66.903	67.581	68.873	68.813
<b>Brusselse Gewest</b>	31.552	30.748	31.162	31.023	32.790	32.045	31.060	30.592	31.798	33.532
<b>Waalse Gewest</b>	25.672	24.784	26.422	26.682	28.028	27.049	27.002	26.118	25.996	26.723
<b>België</b>	120.202	118.638	121.799	120.059	127.348	125.756	124.966	124.292	126.666	129.068

[Bron: Toerisme Vlaanderen, Planning & Onderzoek o.b.v. Algemene Directie Statistiek, Toerisme in cijfers 1998-2011 [Elektronische versie] (2011) + eigen verwerking.]

Wanneer men kijkt naar het aantal aankomsten in hotels in België (Tabel 2.3), kan men zien dat dit sinds 2002 behoorlijk is gestegen. De gemiddelde jaarlijkse groei bedraagt 3,4% voor heel België. Wat opvalt, is de lichte daling van het aantal aankomsten in 2009. Ook de hotelsector kon de gevolgen van de economische crisis dus niet ontwijken. Toch is sinds 2010 de groei in aantal aankomsten meer dan het dubbel van de gemiddelde jaarlijkse groei. Dit wijst erop dat de hotelsector het terug goed doet. Wat nog de aandacht trekt is dat het aantal aankomsten in het Waalse Gewest maar de helft is van het aantal die arriveren in het Brusselse Gewest. Als men dit vergelijkt met de capaciteit van de hotels uit Tabel 2.2, kan men concluderen dat de bezetting van de hotels in het Brusselse Gewest een stuk hoger ligt.

**Tabel 2.3: Evolutie van het aantal aankomsten in hotels naar Gewesten (2002-2011) - (x 1.000)**

Jaar	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Vlaamse Gewest</b>	3.818	3.732	3.881	4.022	4.337	4.468	4.628	4.476	4.851	5.177
<b>Brusselse Gewest</b>	2.303	2.382	2.378	2.331	2.413	2.561	2.684	2.619	2.828	3.000
<b>Waalse Gewest</b>	1.304	1.257	1.335	1.421	1.512	1.561	1.589	1.571	1.693	1.783
<b>België</b>	7.426	7.381	7.593	7.774	8.261	8.590	8.901	8.667	9.373	9.960

[Bron: Toerisme Vlaanderen, Planning & Onderzoek o.b.v. Algemene Directie Statistiek, Toerisme in cijfers 1998-2011 [Elektronische versie] (2011) + eigen verwerking.]

Als laatste wordt het aantal overnachtingen in hotels naar gewesten weergegeven in Tabel 2.4. Net als in Tabel 2.3 kan men zien dat de hotelsector in 2009 een recessie kende. Toch doet deze het terug beter sinds 2010. Ook hier is in de periode van 10 jaar een positieve trend merkbaar. Ook hier hebben de hotels in het Brusselse Gewest een hoog aantal overnachtingen in verhouding met het aantal hotels dat er gelegen is.

**Tabel 2.4: Evolutie van het aantal overnachtingen in hotels naar Gewesten (2002-2011) - (x 1.000)**

Jaar	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Vlaamse Gewest</b>	7.742	7.574	7.564	7.686	8.134	8.639	8.790	8.350	8.922	9.373
<b>Brusselse Gewest</b>	4.437	4.548	4.478	4.404	4.571	4.833	5.007	4.913	5.256	5.637
<b>Waalse Gewest</b>	2.322	2.219	2.363	2.520	2.666	2.725	2.745	2.675	2.845	2.955
<b>België</b>	14.500	14.341	14.405	14.610	15.372	16.197	16.541	15.937	17.023	17.966

[Bron: Toerisme Vlaanderen, Planning & Onderzoek o.b.v. Algemene Directie Statistiek, Toerisme in cijfers 1998-2011 [Elektronische versie] (2011) + eigen verwerking.]

## 2.4 Trends in het hotelwezen

De marktomstandigheden binnen de samenleving veranderen voortdurend. Er zijn steeds nieuwe trends waar men als hotel kan op inspelen om zich daarmee te onderscheiden van zijn concurrenten. Een hotel wordt steeds unieker met breed uitgewerkte concepten. In een onderzoek van Toerisme Vlaanderen (*Invloed van macrotrends op toerisme*, 2011) is men op zoek gegaan naar enkele trends waarop toerisme en dus ook hotels kunnen inspelen. Ook uit een rapport (Guidea, *Hoteltrends*, 2010) van kenniscentrum voor toerisme en horeca, Guidea, blijken heel wat hoteltrends actief te zijn. Hieruit kan men zien dat er toch nog heel wat mogelijkheid bestaat voor hotels om te vernieuwen. Hieronder de belangrijkste trends.

### *a. Vergrijzing*

Senioren zijn een groep in de bevolking die de laatste jaren steeds groter is geworden en naar de toekomst toe waarschijnlijk nog meer zal stijgen. Deze ouderen vertegenwoordigen een apart marktsegment, omdat ze andere behoeften en wensen hebben dan jongere toeristen. (Coenen, N., 2008) De grijze golf bestaat immers uit gepensioneerden met een goede financiële situatie en een goede gezondheid. Ze hebben veel vrije tijd ter beschikking om op vakantie te kunnen gaan. Dit segment zal men dus anders moeten gaan behandelen. Als de hotelsector de senioren goed weet te bedienen, kan men hier potentiële winsten uithalen. (D.Freund De Klumbis, & W. Munsters, 2005)

### *b. Ontgroening*

Ongeacht de veroudering blijven de jongeren toch een interessante doelgroep voor de hotelsector. Een jonge toerist van vandaag is kapitaalkrachtiger en tevens de toerist van morgen. Het is dus het best om ook dit marktsegment aan te trekken om herhalend bezoek naar de toekomst te stimuleren. De jongeren zijn een actieve generatie, die houden van avontuur en beleving. De reis mag goedkoop zijn en men is niet uit op luxe. Ze zijn gevoelig voor hypes, trends en mode. Ook gebeurt bij de jongere doelgroep alles digitaal. De leeftijdsgrenzen worden zowel naar boven als naar beneden toe met de jaren breder. Kinderen worden dan ook op steeds jongere leeftijd als consument beschouwd en de middelste leeftijdscategorieën worden nog graag aangesproken als de jeugd. Dit geeft hotels de kans om daar op in te spelen. (*Invloed van macrotrends op toerisme*, 2011, p.5-6)

### *c. Nieuwe gezinsstructuren*

Steeds vaker krijgen hotels te maken met nieuwe gezinsstructuren. Steeds meer jongeren blijven alleen, of zijn gehuwd of samenwonend zonder kinderen. Dit vormt een nieuwe doelgroep voor hotels vermits dit segment relatief veel te besteden heeft. Ze gaan op verre rondreizen, citytrips en zelfs soms alleen op reis. De hotelinfrastructuur kan zich dus beter afstemmen op dit publiek. Daarbuiten ontstaan er door het toenemende aantal scheidingen meer eenoudergezinnen. Er ontstaan ook meer en meer nieuwe samengestelde gezinnen. Gezinnen met kinderen en alleenstaande ouders hechten veel waarde aan de logistieke ondersteuning in functie van hun kinderen. Jonge ouders kijken er naar uit om met hun kinderen zowel een leuke vakantie, als ook hun vrije tijd doorbrengen. De ouders hebben dus ook nood aan zelfontplooiing. Tot slot hebben gezinnen met kinderen een kleiner budget per persoon dan die zonder kinderen en zijn ze dus meer prijsgericht. (*Invloed van macrotrends op toerisme, 2011, p.7-8*)

### *d. Economische crisis*

De laatste jaren treedt er een enorme prijsdruk op die zeker ook op toeristisch gebied merkbaar is. Toeristen willen meer voor minder geld. Hotels die zich dus daarop richten winnen aan belang. Door goedkope arrangementen aan te bieden, lokken ze nieuwe groepen klanten. Bovendien zijn er steeds meer bestemmingen beschikbaar op de toeristische markt. Dit heeft als gevolg een oplopend aantal concurrenten in de hotelsector. De hotels moeten op zoek gaan naar een uniek concept of een eigenheid die hen differentieert van de rest. Zij die iets exclusiefs of zeer aantrekkelijks kunnen leveren, hebben meer kans om een groter aandeel op de markt te bemachtigen. (*Invloed van macrotrends op toerisme, 2011, p.10-15*)

### *e. Vrije tijd = identiteit*

Sinds de jaren tachtig speelt vrije tijd een steeds grotere rol in de individuele identiteit. Vandaag kan vrije tijd dan ook op heel wat verschillende manieren worden ingevuld en benut. Door het drukbezette leven en de flexibiliteit van het wek is de hoeveelheid vrije tijd meer versnipperd. Men kiest niet alleen voor een hoofdvakantie, maar ook voor enkele kortere vakanties verdeeld over het jaar. Hierbij denken we dan aan stedentrips en weekendarrangementen. (*Invloed van macrotrends op toerisme, 2011, p.15-16*)



#### *f. Feminisatie*

Steeds meer vrouwen gaan werken en hebben een inkomen. Hierdoor hebben ze een grotere graad van onafhankelijkheid. De vrouw haar sociale en economische status is de laatste jaren enorm geëvolueerd naar die van de man. Het aantal onafhankelijke alleenstaande vrouwen stijgt. Ook zij gaan er eens tussenuit, al dan niet met andere vrouwen. Dit zijn onder andere vakanties waar welzijn, wellness, schoonheid, mode, design, cultuur en opleiding centraal staan. Als hotel kan je dus proberen om zoveel mogelijk van deze faciliteiten te voorzien om de concurrentie die ze reeds aanbiedt tegen te gaan. Alleenstaande vrouwen zijn meer flexibel in hun vakantiekeuze vermits ze geen rekening moeten houden met een partner. Ze zijn op zoek naar vakanties die uitdagend zijn en die voldoen aan hun individuele behoeften. Tevens hebben ze als vrouw grotere eisen betreffende hun veiligheid. (*Invloed van macrotrends op toerisme*, 2011, p.20)

#### *g. Ecologische bewustwording*

Vandaag is het bewustzijn van de klanten betreffende milieuaspecten een stuk hoger dan in het verleden. Uit een consumentenonderzoek van VisitEngland in 2010 bleek dat maar liefst 58 % van de toeristen zou willen verblijven op een verblijfplaats met een milieucertificaat. (*Vlaanderen voor vakantiemakers*, Lente 2011) Voor hotels is het daarom steeds noodzakelijker om duurzaam ondernemen als één van de basisactiviteiten te beschouwen. Toerisme Vlaanderen en Bond Beter Leefmilieu hebben daarom het label van 'De Groene Sleutel' ingevoerd (zie Bijlage 1). Dit is een vrijwillig internationaal keurmerk voor milieuvriendelijke toeristische accommodaties. De Vlaamse Overheid promoot het label als een hulpmiddel om de duurzame ontwikkeling van het toerisme vorm te geven. De ondernemers die nog niet zo ver staan, worden door Toerisme Vlaanderen ondersteund om de Groene Sleutel te kunnen bemachtigen. De Sleutel wordt altijd uitgereikt voor één jaar. Men moet dus elk jaar opnieuw bewijzen dat het hotel zich inspant voor het milieu. Een onafhankelijke jury beslist dan over de toekenning van de Groene Sleutel. Het is tevens een internationaal ecolabel dat vandaag erkend wordt door meer dan 1.800 ondernemingen in 36 landen in de wereld. (*Guidea, Hotelrends*, 2012) + (Weissenberg, A., Redington, N., & Kutyla, D., 2008).

#### *h. Mobiel internet*

Op het laatste moment een verblijf in een hotel boeken, het zoeken van een nabijgelegen restaurant of eventueel zelfs wat meer informatie over een bepaald standbeeld in de stad... De toekomstige toerist zal op vakantie niet meer zonder zijn smartphone kunnen. Steeds meer consumenten zijn dan ook in het bezit van een smartphone en/of tablet. Deze wordt steeds vaker gebruikt bij het plannen van hun reis en de activiteiten tijdens hun vakantie. (Sarten, 2012) Volgens de World Travel Monitor van IPK bezit maar liefst 40 % van de internationale reizigers een smartphone met internettoegang en gebruiken meer dan 40 % daarvan ook effectief hun telefoon voor het opzoeken van bestemmingsinformatie.

Mobiele applicaties bieden de toerist de mogelijkheid om hotels, parkings, restaurants of musea op te zoeken en gegevens hierover te vinden. Men kan op elk tijdstip van de dag de openingstijden, prijzen of de mening van andere bezoekers raadplegen. Hotels zullen steeds vaker applicaties ontwikkelen voor hun klanten waarin ze niet alleen real-time info aanbieden maar ook reviews van klanten verzamelen. De ontwikkeling van een degelijke applicatie kost tussen 5.000 en 20.000 euro. Met promotiekosten wordt er dan al geen rekening gehouden. Slechts 5 % van de apps die worden gedownload, wordt in de twintig daaropvolgende dagen nog gebruikt. (Guidea, *Hotel trends*, 2012) Ook gratis draadloos internet is de laatste jaren erg vanzelfsprekend geworden voor zakenklanten. Deze raken dan ook teleurgesteld als een goede internetverbinding om te werken mankeert.

#### *i. Online Boeking*

94 % van de Vlaamse hotels hebben een eigen website. Hierop kan men informatie vinden over het hotel, de tarieven en de ligging. Meestal is het ook mogelijk contact op te nemen via een contactformulier of e-mailadres. Op 80% van de websites kan de gast door middel van een reserveringsformulier een overnachting op aanvraag boeken. Het volledig online regelen van een verblijf, inclusief de betaling is enkel mogelijk bij 58% van de gevallen. De grootste voordelen die hoteluitbaters hebben, zijn het gebruiksgemak voor zichzelf, een groter klantenbereik en het gebruiksgemak voor de klant. Hierbuiten geniet het hotel ook nog van meer garanties voor een boeking, grotere winstmarges en de mogelijkheid om last minutes en promoties onmiddellijk zichtbaar te maken voor de klant. Informatie over de beschikbaarheid van de kamers, een online prijsberekening, toeristische informatie en aanbiedingen is opvallend meer aanwezig op websites van hotels die tot een keten behoren. De prijzen zijn bij 7% van de Vlaamse hotels lager wanneer de gast via internet boekt. Vooral bij hotelketens is dit het geval:

20% van de hotels die deel uitmaken van een keten, gebruiken lagere prijzen als de klant via internet boekt. (Guidea, 2008)

#### *j. Co-creating*

Steeds vaker gaan hotels kiezen voor een uniek concept. Men gaat niet kiezen voor eenvoudige meubels en een bescheiden interieuraankleding. Maar vaak gaan men het hotel laten inrichten door al dan niet professionele kunstenaars, ontwerpers of eventueel zelfs je eigen interieur ontwikkelen door het verzamelen van rommelmarktspullen of tweedehandszaken. Uniek, handgemaakt en persoonlijkheid staan hier centraal. Zo kan men in hotelkamers bijvoorbeeld werken van jonge kunstenaars tentoonstellen. (Guidea, *Hoteltrends*, 2012)

#### *k. Story-telling*

Sommige hotels willen een verhaal naar voren brengen door middel van woorden, beelden en geluiden. Verhalen raken ons, spreken ons aan, brengen gevoelens en emoties los. Als je als hoteluitbater dit naar voren kan brengen, of als je een uniek verhaal of concept hebt, dan word je vanzelf gevonden door je gasten. Vaak wordt er in een bepaald thema gewerkt zoals muziekgroepen, streekproducten, enzovoort. (Guidea, *Hoteltrends*, 2012)

## 2.5 Het begrip innovatie

Innovatie is van alle tijden. Het is de menselijke intuïtie om continu manieren te vinden om het leven beter, makkelijker en plezieriger te maken. Vaak denken mensen dat innovatie enkel en alleen draait om het implementeren van nieuwe technologieën. Innovatie kan echter ook betrekking hebben op diensten. Innovatie betekent letterlijk: vernieuwing, maar het is meer dan dat. De vernieuwing moet ook werkelijk worden uitgevoerd in de praktijk. Zo kan het zich onderscheiden van een inventie, of uitvinding. Innovatie vormt een onverwacht proces met veel mislukkingen en weinig succes tot implementatie binnen de markt. (Hekkert & Ossebaard, 2010)

Als we nu in bestaande literatuur zoeken naar een definitie voor innovatie, kunnen we besluiten dat er heel wat verschillende omschrijvingen zijn geformuleerd. De meest voorkomende is die van de Oostenrijkse econoom Joseph Schumpeter (1883 - 1950). Hij wordt algemeen beschouwd als één van de belangrijkste grondleggers van de economische innovatietheorie (1934). Innovatie wordt door hem beschreven als het toepassen van 'nieuwe combinaties'. Deze nieuwe combinaties kunnen betrekking hebben op nieuwe producten, diensten, werkprocedures en/of markten (De Jong, Bodewes, & Harkema, 2007). Na Schumpeter zijn er dan ook vele nieuwe definities opgesteld, waarvan er hieronder enkelen worden weergegeven:

*Van Dale (A - I)*

- Innovatie:    1. Invoering van iets nieuws  
                  2. Nieuwigheid  
                  3. Technologische, industriële vernieuwing  
                  < Lat. *Innovatio*  
                  (T. den Boon & D. Geeraerts, 2005, p.1.520)

'Elk denkbeeld, gedrag of voorwerp dat nieuw is omdat het afwijkt van het gangbare.'  
(Barnett,1953)

'Een complexe activiteit die bestaat uit de formulering van een nieuw idee of de oplossing van een probleem, en de feitelijke toepassing daarvan. Innovatie slaat niet alleen op het genereren van ideeën of het ontwikkelen van nieuwe producten of markten. In het innovatieproces werken deze zaken op een geïntegreerde manier samen.'  
(Myers & Marquis, 1969)

'Het ontwikkelen en met succes invoeren van nieuwe of verbeterde goederen, diensten, productie- of distributiesystemen. Innovatie kan ook samenhangen met gewone organisatorische veranderingen, het bedienen van nieuwe marktsegmenten of het overnemen van nieuwe managementtechnieken.'

(Timmerman, 1985)

Wat opvalt aan deze definities is dat innovatie meer is dan enkel een product of dienst te vernieuwen. King & Anderson (2002) komen dan ook met de volgende definitie van innovatie, welke ook wordt gehanteerd voor dit werk:

- Innovatie betreft iets nieuws voor de sociale omgeving waarin het wordt geïntroduceerd (bijv. een individu, groep, organisatie, sector, samenleving).
- Het is gericht op bepaalde voordelen zoals financiële prestaties, groei, persoonlijke ontwikkeling, tevredenheid, betere inter-persoonlijke communicatie, maar ook maatschappelijke voordelen zoals veiligheid.
- Innovatie is beperkt tot weloverwogen pogingen en geen routinematige verandering.
- Een idee is een essentiële voorwaarde. Het vormt een startpunt tot innovatie, wordt op zich nog geen innovatie genoemd. Het is noodzakelijk om het nieuwe om te zetten in de praktijk.

Bij innovaties kan men twee types onderscheiden. Allereerst is er de productinnovatie. Dit betreft dat men een vernieuwing doorvoert in de dingen die een onderneming produceert of aanbiedt. Procesinnovatie daarentegen duidt op een verandering of vernieuwing van de middelen en processen die gebruikt worden binnen een onderneming om producten te maken, bijvoorbeeld eenvoudiger, goedkoper of sneller. Zuivere product- of procesinnovatie komt in de praktijk weinig voor. Het is dikwijls moeilijk een onderscheid te maken tussen beiden. Productinnovatie wordt vaak vergezeld van procesinnovatie. (Cincera et al., 2001)

Een tweede facet waarin innovatie kan worden ondergebracht is de mate van innovativiteit. Het betreft hier incrementele en radicale innovatie. Bij een radicale innovatie is er sprake van iets geheel nieuws, en anders dan eerdere innovaties. Technologische kennis is vereist om de innovatie te beheren. Vaak zijn radicale vernieuwingen dan ook het gevolg van onderzoek en ontwikkeling. Bij incrementele innovatie vertrekt men van bestaande kennis en probeert men deze te gebruiken bij constante aanpassingen en kleine aanpassingen aan bestaande producten of processen. (Cincera et al., 2001)

## 2.6 Innovatiemodellen

Het begrip innovatie is al decennia oud. Dat wordt nog maar eens bevestigd door de innovatietheorie van Joseph Schumpeter (1934). In zijn theorie koppelt Schumpeter ondernemerschap en innovatie aan een economische groei. Centraal in deze theorie staat het proces van creatieve destructie. Dit betekent dat de economische groei tot stand komt door innovaties waarbij bedrijven en hun producten worden vervangen door nieuwe vermits ze niet langer economisch concurrerend zijn. Door deze nieuwe activiteiten wordt er een grotere toegevoegde waarde gecreëerd. Dit werd dan ook meteen één van de eerste innovatiemodellen in de geschiedenis. In het proces van innovatie onderscheidt Schumpeter drie belangrijke fasen. Eerst en vooral vindt er een idee of ontdekking plaats. Deze wordt gevolgd door innovatie en tot slot de verspreiding daarvan op de markt.

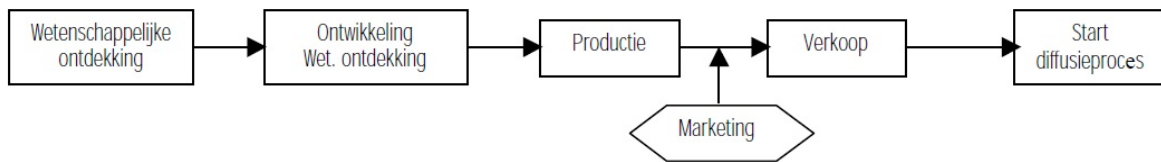
Behalve het innovatieproces van Schumpeter bestaan er nog talloze anderen. Er zijn heel wat stappenplannen, modellen en stroomschema's die beschrijven hoe innovaties in de praktijk tot stand komen. Men kan zes soorten innovatiemodellen onderscheiden. Deze modellen geven weer hoe ondernemers innovatie in hun bedrijf vorm geven. Tabel 2.5 geeft deze modellen weer, inclusief het percentage van het aantal voorkomende gevallen. Ongeacht de afwijkingen tussen deze modellen, kan men zeggen dat er sprake is van een gemeenschappelijk historisch model. Deze kent drie fasen. Eerst en vooral moet men een kans opmerken om iets te verwezenlijken. Ondernemers komen hier met frisse ideeën die potentieel bieden voor op de markt. Daarna moet men in de beslissingsfase uitmaken of men de kans al dan niet gaat grijpen. Dit is een weloverwogen beslissing vermits het risico hier groter wordt omdat er geïnvesteerd moet worden in het idee. Tot slot moet men in de derde fase het idee kunnen realiseren. (Braaksma et al., 2009).

**Tabel 2.5: Innovatiemodellen (De Jong, Bodewes, & Harkema, 2007)**

<b>Innovatiemodel</b>	<b>Kenmerken</b>	<b>Percentage</b>
<b>Projectmodel</b>	Ondernemer initieert innovaties, beslist en voert uit.	80%
<b>Professionalmodel</b>	Innovatie door interactie met gebruikers en bijdragen van medewerkers.	61%
<b>Uitbestedingsmodel</b>	Innovatie is continu uitbesteed aan een andere organisatie.	11%
<b>Venturemodel</b>	Innovatie is door het starten van nieuwe bedrijven of door participaties in andere bedrijven	12%
<b>Organisatiemodel</b>	Innovatie wordt systematisch georganiseerd, maar niet in een aparte afdeling. Medewerkers spelen een actieve rol.	16%
<b>Functioneel model</b>	Innovatie is een aparte (R&D-) afdeling of door een gespecialiseerde groep medewerkers.	9%

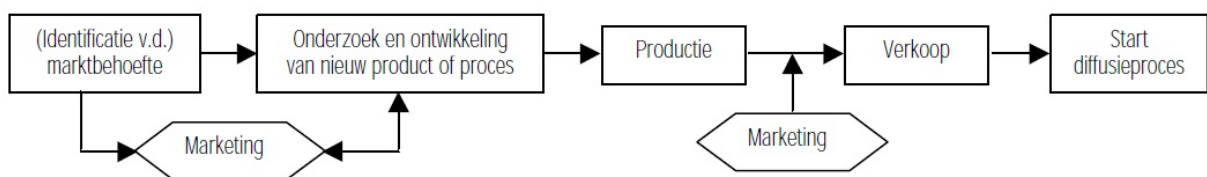
In de loop der jaren zijn er heel wat theorieën ontwikkeld over hoe innovaties tot stand komen. In zekere zin kan gezegd worden dat deze voortbouwen op de theorie van Schumpeter. Toch is het innovatief denken de laatste jaren enorm veranderd. De oudere modellen zijn modellen die lineair worden voorgesteld en waar innovatie vooraf gaat door onderzoek en ontwikkeling. Technologische ontwikkelingen staan dan ook centraal in deze modellen en zijn aanbod gedreven. Het aanbodmodel bestaat uit een aantal opeenvolgende fasen. Dit proces begint bij een wetenschappelijk onderzoek aan daarvoor bedoelde instellingen. Hierna volgt de fase van ontwikkeling tot een technologie. Men ontwerpt een eerste prototype dat nadien uitgebreid getest wordt. Wanneer de resultaten positief zijn volgt tot slot de fase van verspreiding of intrede in de markt. Deze strategie van innovatie wordt ook wel de 'technology-push'-visie (Figuur 2.1) genoemd (Van Ex & Suetens, 1999). Hier gaat men ervan uit dat technologische innovatie het logische gevolg is van een ontdekking. Vooral de eerste fase van dit 'technology-push'-proces krijgt dus heel wat aandacht. Men gaat er dus vanuit dat een toename in de kennis of onderzoek automatisch leidt tot meer ideeën die kunnen worden omgezet tot producten of diensten. Kort omschreven, hoe meer onderzoek, hoe groter het aantal uitvindingen (Hekkert & Ossebaard, 2010). Dit model was echter vooral populair in de jaren '60. Volgens Hekkert en Ossebaard (2010) zou het model echter geen goed beeld weergeven van de realiteit van innovatieprocessen. Het is namelijk zo dat een consument zich niet zomaar aanpast aan wat de producent hem te bieden heeft.

**Figuur 2.1: Het 'technology-push' lineaire innovatiemodel  
(Van Ex & Suetens, 1999)**



Vervolgens is, wegens steeds veranderende economische omstandigheden, een vraag geïnduceerd model ontstaan, ook wel het 'demand-pull' of de 'technology-pull'-visie (Figuur 2.2) genoemd (Van Ex & Suetens, 1999). Hier ligt het accent wel op de wens van de consument. De klanten geven aan waarnaar zij verlangen. Hierdoor weten wetenschappers en industrieën aan welke belangen zij moeten proberen te voldoen. De onderzoek- en ontwikkelingsprocessen ontstaan dus als antwoord op de behoeften vanuit de markt. Maar ook dit model bleek niet wat het moest zijn. De klanten geven perfect de wensen aan, maar men weet niet steeds hoe deze te realiseren. Dit komt omdat het moeilijk is in de toekomst te kijken wat er technologisch haalbaar is. Overigens verloopt de wisselwerking tussen de consument enerzijds en wetenschap en industrie anderzijds erg moeizaam. (Hekkert & Ossebaard, 2010)

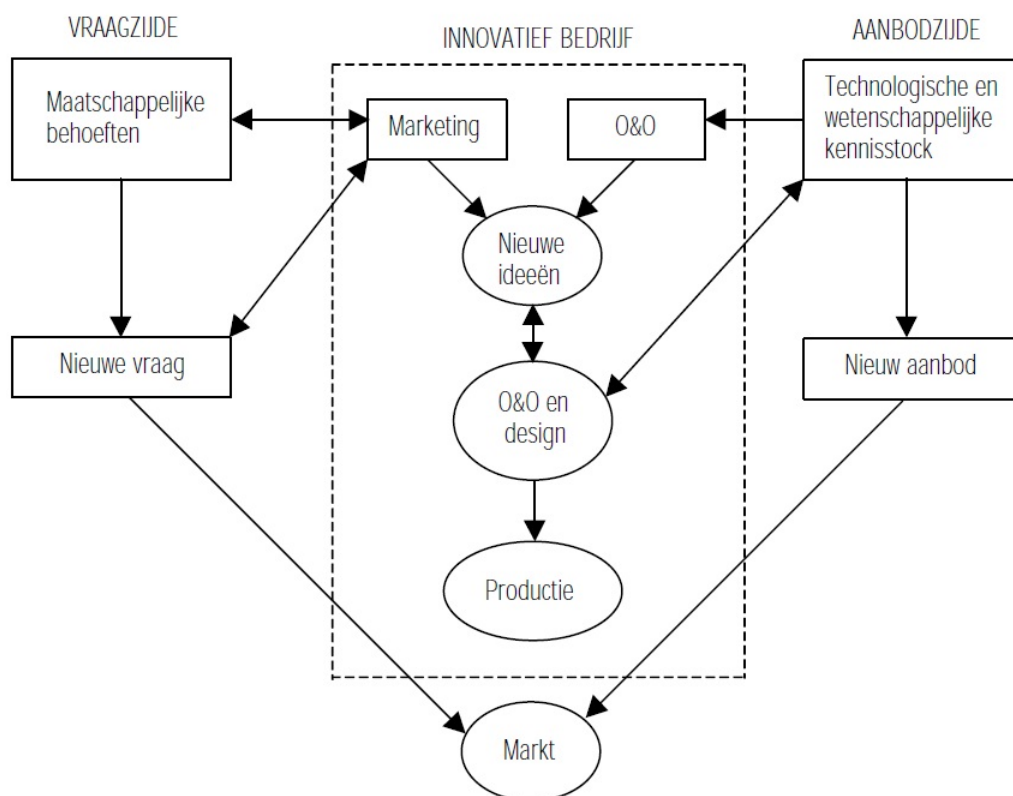
**Figuur 2.2: Het 'technology-pull' lineaire innovatiemodel  
(Van Ex & Suetens, 1999)**





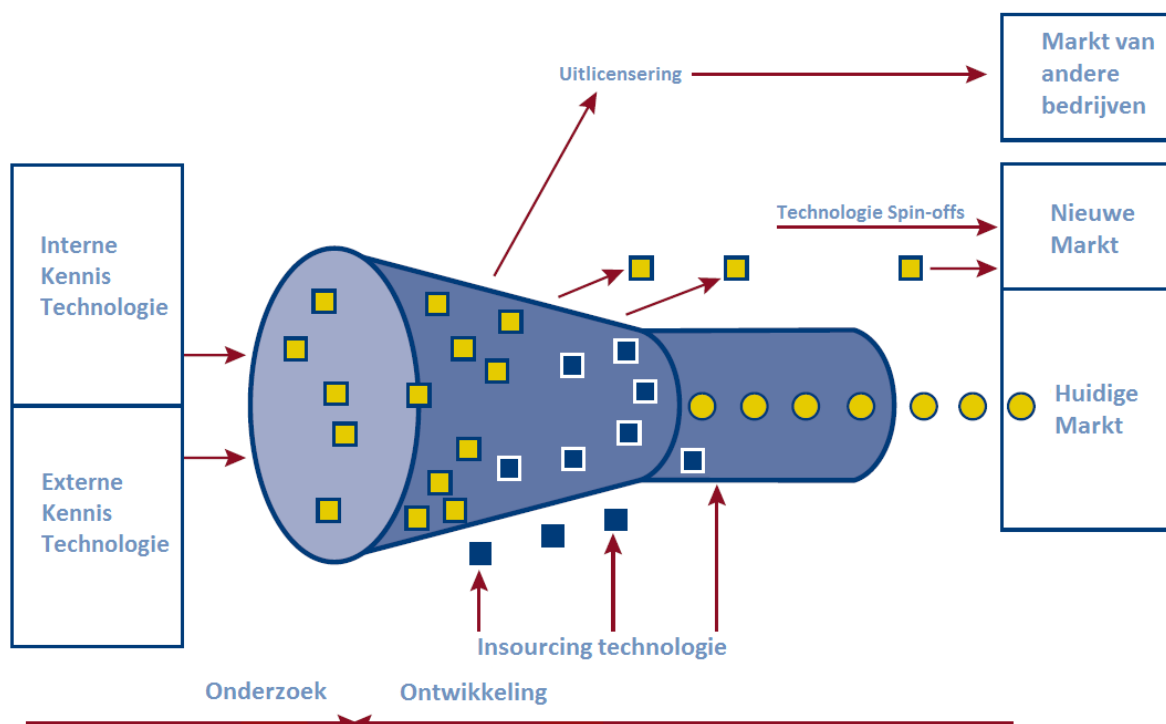
De laatste wetenschappelijke aanvulling van het lineaire model is het 'chain linked' model van Klein en Rosenberg (1986). Dit wordt ook wel het 'geïntegreerd innovatiemodel' genoemd (Van Ex & Suetens, 1999). Dit ontwerp houdt tevens rekening met de verschillende fasen van het innovatiemodel, maar dan met verscheidene geïntegreerde interacties en terugkoppelingen tussen deze stadia. Dit is een duidelijk complexer model dan de twee voorgaande. Figuur 2.3 geeft de verhoogde integratie tussen technologische en wetenschappelijke kennisstock, bedrijfswereld en de vraagzijde duidelijk weer. De terugkoppelingen tussen markt, bedrijf en technologische en wetenschappelijke realiteit staan hier centraal. Dat aantal meespelende factoren zijn echter niet altijd eenduidig te bepalen. Er treden namelijk heel wat veranderingen op tussen de ogenblikken van ontdekking, ontwerp, productie, verkoop en diffusie. Zo gaat er bijvoorbeeld informatie verloren, spelen wetgevingen een rol, hebben samenwerkingsverbanden invloed, etc. Dit model is dus een stuk complexer en krijgt te maken met meer onzekerheid en onvoorspelbaarheid. Dit proces wordt in de praktijk het meest toegepast in functie van veranderende marktomstandigheden, omdat deze rekening houdt met veranderende en invloedrijke factoren.

**Figuur 2.3: Een geïntegreerd innovatiemodel (Van Ex & Suetens, 1999)**



Jaren later kwam er steeds meer belangstelling voor de rol van netwerken binnen een innovatiesysteem en het integreren van geschikte teams. Sinds de jaren negentig is het systeemdenken ontstaan. Hier wordt belang gehecht aan het beleid van verschillende groepen belanghebbenden in het innovatiesysteem. Focus ligt daarbij op de rol van kennisdoorstroming op verschillende niveaus. Het open innovatiemodel (Figuur 2.4) heeft de laatste jaren dan ook zijn intrede gemaakt (Chesbrough, 2006). Dit hedendaags en populaire model is bedacht door Henry Chesbrough. Hij beschrijft zijn model als volgt: 'het gebruik van doelgerichte in- en uitstroom van kennis om interne innovatie te versnellen en respectievelijk de markten uit te breiden voor extern gebruik van innovatie'. Het gaat daarbij hoofdzakelijk om een effectieve samenwerking te bekomen met andere belanghebbenden.

**Figuur 2.4: Het open innovatiemodel (Krebbekx, 2006)**



Dit model geeft aan dat wanneer men de buitenwereld betreft bij innovatie, dat meestal erg zinvol is. Bij hotels die het systeem van open innovatie willen gebruiken is een andere mentaliteit en bedrijfscultuur nodig dan voor traditionele innovatie. Vandaag is er heel wat kennis aanwezig buiten de onderzoeks- en ontwikkelingslaboratoria van grote bedrijven. Vroeger werd het als gevaar gezien wanneer je werknemer van job veranderde. Deze kan namelijk verwezenlijkte kennis overdragen naar de concurrent.

Tegenwoordig kan dit ook als een kans gezien worden als het hotel deze kennis op een correcte manier weet te gebruiken. Tot slot zijn er vaak nog andere partijen zoals toeleveranciers. Deze kunnen een alsmatig grotere invloed uitoefenen op het innovatieproces. Volgens Chesbrough (2006) hebben al deze elementen er tot bijgedragen dat ondernemingen intensief naar andere manieren zijn gaan zoeken om hun innovatieproces meer effectief en efficiënt te maken. Dit door actief te zoeken naar nieuwe technologieën en ideeën buiten de onderneming. Ook wordt er bijvoorbeeld een meerwaarde gecreëerd voor de consument door het samenwerken met de concurrentie. Zo zie je bijvoorbeeld dat in veel hotelketens dezelfde concepten en services worden aangeboden als bij de concurrentie.

Uiteindelijk zal een innovatieproces tot adoptie door hotelgasten moeten leiden om succesvol te zijn. Adoptie betekent dat een persoon er zelf voor kiest een nieuw ontwikkelde dienst of product te kopen of te gebruiken. Na de adoptie komt dan de diffusie. Dit is de verspreiding van het nieuw product op de markt. Voor de hotels en beleidsmakers is verspreiding binnen de markt natuurlijk van groot belang. Er wordt door de diffusie namelijk groei en omzet teweeggebracht. Voor de overheid die duurzaamheid via innovatie wil stimuleren, is diffusie van groot belang omdat daarmee de vooropgestelde beleidsdoelen kunnen worden behaald en het succes van het beleid kan worden aangegeven. Innovatie rond duurzaamheid in hotels is daarom zeer actueel.

## **Hoofdstuk 3: Bespreking van de resultaten**

### **3.1 Inleiding praktijkstudie**

Om onderzoeksresultaten te bekomen zijn er enkele interviews afgenomen van getuigen uit de praktijkwereld. Zowel general managers van hotelketens als andere medewerkers, betrokken in het beleid van hotels, werden geïnterviewd. De volgende vijf hotels kwamen aan bod: Holiday Inn Hasselt, Holiday Inn Express Hasselt, Martin's Patershof Mechelen, NH Hotel Mechelen en Mercure Leuven Center. Overigens heeft de Corporate Communication Senior Director van "The Rezidor Hotel Group" de interviewvragen per e-mail beantwoord. De resultaten van deze interviews zullen verder in deze masterproef worden toegelicht. Tot slot wordt het beleid van de Vlaamse regering omtrent innovatie, dat invloed heeft op het Vlaams hotelwezen, besproken. Deze resultaten zijn bekomen dankzij Vlaams minister van Innovatie, mevrouw Ingrid Lieten, in samenwerking met haar persmedewerker, die bereid waren de interviewvragen te beantwoorden.

### **3.2 Beschrijving**

#### ***3.2.1 Situering van de ondervraagden***

##### *a. Holiday Inn Hasselt en Holiday Inn Express Hasselt*

Holiday Inn (Express) Hasselt is een eigentijds hotel dat beheerd wordt door de PREM Group, één van Europa 's meest toonaangevende hotelmanagementbedrijven. De PREM Group telt momenteel 32 hotels en service-appartementen. Hun doel is om een zo groot mogelijke return on investment te bieden aan de eigenaars van het onroerend goed. De twee hotels in Hasselt dragen het logo van Holiday Inn, goedgekeurd door de moedermaatschappij Intercontinental Hotels Group. De hotels zijn erg geliefd door toeristen dankzij de ligging midden in het stadscentrum van Hasselt. Bovendien beschikt Holiday Inn Hasselt over vijf vergaderzalen, wat het aantrekkelijk maakt voor de zakenklanten. Tot slot zijn de hotels sinds 2012 de trotse eigenaar van het Groene Sleutel certificaat. Dit wordt onder andere bereikt door afvalsortering, LED-verlichting, gebruik van gerecycleerd toiletpapier, etc. Door investeringen in nieuwe apparatuur wordt er zuiniger omgegaan met water en energie. Het is dan ook vooral duurzaamheid en ecologie waarmee deze hotels innovatief en creatief omgaan. De ondervraagde is Filip Caluwaert, general manager van beide hotels. Het interview vond plaats op dinsdag 19 februari 2013 om 17u30 in de Kattegatstraat 1, 3500 Hasselt.

### *b. Martin's Patershof Mechelen*

Martin's Patershof Mechelen is het recentste hotel van de Belgische familie Martin's Hotels. Het hotel kan beschouwd worden als een wereldprimeur omdat dit hotel als eerste volledig, inclusief de kamers, in een historische kerk is gelegen. Het ligt in het centrum van Mechelen, in de Minderbroederskerk, een 19<sup>de</sup> eeuws gebouw. Vandaag is de kerk getransformeerd tot een adembenemend en luxueus viersterrenhotel. Het is een plek van gastvrijheid waar de authentieke bestemming van het gebouw opnieuw leven word ingeblazen. Dit met een uiterst modern interieur én met het grootste respect voor de site. Daarom heeft Martin's Hotels een systeem bedacht voor een evoluerend milieuvriendelijk beheer van zijn sites conform de Europese reglementen EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) en ISO-norm 14001. Bovendien is Martin's Hotels de enige hotelgroep in België die EMAS gecertificeerd is en dit sinds 2012. De ondervraagde binnen Martin's Patershof is de general manager, Stijn Beschuyt. Het interview werd afgenomen op vrijdag 29 maart 2013 om 14u00 in de Karmelietenstraat 4, 2800 Mechelen.

### *c. NH Hotel Mechelen*

Het NH Hotel Mechelen is een hotel van het Spaanse concern Navarra Hoteles. Het is gelegen in het historisch stadscentrum van Mechelen. Als toerist kan je hier terecht om te winkelen of een stukje cultuur op te snuiven. Ook dankzij de volledig uitgeruste conferentiezaal is het een aantrekkelijk hotel voor zakenklanten. In dit hotel stond de general manager, Jens Lambrecht, ons te woord. Het interview werd afgenomen op maandag 8 april 2013 om 14u00 op de Korenmarkt 22, 2800 Mechelen.

### *d. Mercure Leuven Center*

Het Mercure Leuven Center staat bekend om zijn superieure services voor zaken- en vakantie-reizen. De stad Leuven is dan ook een authentieke, maar toch hedendaagse stad, de plaats met één van de meest toonaangevende en oudste universiteiten van Europa. Mercure Leuven biedt daarom overnachtingen aan bij congressen in de universiteit. Daarbuiten heeft Leuven heel wat te bieden voor de toerist. Het is de hoofdstad van Vlaams-Brabant en een verzameling van culturen, met het Begijnhof uit de 13<sup>de</sup> eeuw, de Grote Markt met gotische en Romeinse architectuur. Ook heeft Leuven veel te bieden voor zakentoeerisme, waaronder 's werelds grootste bierbrouwerij Inbev,

waar enkele van de beste bieren ter wereld worden gebrouwen. Deze bieren worden dan ook aangeboden in het Mercure Leuven Center. Tevens hecht Mercure veel belang aan de kracht van een internationale hotelketen, maar met een lokale touch. Nico Reynders, Assistant Front Office Manager, heeft hier de interviewvragen beantwoord. Het interview vond plaats op donderdag 4 april 2013 om 10u00 op het Alfons Smetsplein 7, 3000 Leuven.

*e. The Rezidor Hotel Group*

The Rezidor Hotel Group is een van 's werelds snelst groeiende hotelbedrijven. Ze willen de beste gastvrijheid bieden, met prijsniveaus en doelmarkten, variërend van families tot high-end luxe. De Rezidor Hotel Group kent een lange geschiedenis van succesvolle hotels en resorts, waaronder verschillende merken. Het management staat op één rechte lijn, met aandacht voor detail, ondersteuning van alle partners en bekrachtiging van alle medewerkers. De groep groeit in een dynamisch tempo, met een toenemende focus op de opkomende markten. Deze ambitieuze groeidoelstellingen wordt gedreven door hun unieke "Yes I Can! geest": een speciaal ethos dat hun onderscheidt van de concurrentie. Het definieert Rezidors bedrijfscultuur: het is zowel hun missie als hun visie. De positieve geest van elke werknemer vormt de kern van alle activiteiten, zodat elke individuele gast - en partner - wordt behandeld met een echt behulpzame en positieve houding. Elke Rezidor werknemer speelt een vitale rol in het leveren van een onvergetelijke gastervaring op alle hotels en resorts. De vragen werden hier per e-mail beantwoord door Renu Snehi, Senior Director Corporate Communication.

*f. Vlaams minister van innovatie, Ingrid Lieten*

Tot slot heeft ook Vlaams minister van innovatie, mevrouw Ingrid Lieten, samen met haar persmedewerker de vragen beantwoord. Wat opvalt bij mevrouw Lieten, is dat ze een persoon is die met volle overgave in het leven staat. Ze is erg optimistisch en gelooft in een maakbare toekomst. Ze is dan ook iemand die de daad bij het woord voert en de problemen aanpakt door ze in kleine stukken te splitsen zodat men snel vooruitgang kan boeken. Voor dit onderzoek is het dan ook interessant om eens te kijken wat de Vlaamse regering doet rond innovatie in het hotelwezen. Dit interview werd afgenomen op maandag 25 maart 2013 om 14u00 in de Guffenslaan 106 – 108 in Hasselt.

### **3.2.2 Het innovatiegedrag van hotelketens**

Uit de interviews met de hotelmedewerkers zijn heel wat resultaten gekomen betreffende de innovatieve beslissingen in de hotels. Wat sterk opvalt is dat men deze beslissingen kan opdelen in drie tijdstippen. Allereerst zijn er de beslissingen betreffende innovatie in het verleden, die ondertussen in bijna alle andere hotelketens zijn overgenomen. Daarna is innovatie vandaag één van de prioriteiten en probeert men zich op die manier te onderscheiden van de andere ketens. Tot slot denken hotelketens steeds vaker aan morgen, de al dan niet nabije toekomst, en probeert men op innovatieve en creatieve manieren nu al beslissingen te nemen hierover.

### **3.2.3 Beslissingen in het verleden**

Al verschillende jaren zijn hotels intensief bezig met innovatie en het creatief omspringen met middelen. Maar veel van deze innovaties in het verleden zijn vandaag een basisvoorziening geworden in de meeste hotelketens.

#### *a. Internet*

Een vaak voorkomend voorbeeld uit dit onderzoek is het gebruik van internet binnen een hotel. Een 15-tal jaren geleden beschikten hotels enkel over enkele computers in een daarvoor voorziene ruimte in de lobby. Het grootste deel van deze computers had een internetvoorziening, waar de gasten tegen betaling gebruik van mochten maken. De gast moest per 10 minuten betalen en tegen een veel te hoge prijs. In het begin gebruikten vooral zakenreizigers deze service. Niet veel later was bij de mensen thuis in elke woonkamer een computer te vinden. Dat was dan ook het moment waarop de toerist van deze internetdienst in de hotels wilde genieten. Vandaag is de situatie echter totaal anders, citeert de assistant front office manager van het Mercure Leuven Center: "Voor de hotelgasten werd zo een acht jaar geleden het internet als warm water. Men is dus vandaag zelfs niet meer bereid er extra voor te betalen." Veel hotelketens speelden dus in op deze grote vraag naar internet en voorzagen op steeds meer kamers een internetverbinding. Maar gezien de enorme technologische vooruitgang van de laatste jaren werd internet met kabel al snel afgeschreven. De generaal manager van Holiday Inn Hasselt zegt dan ook het volgende: "Vandaag heeft onze hotelgast niet enkel een laptop, maar ook een tablet en smartphone die ze van internet willen voorzien. Maar zulke apparatuur werkt niet met kabelinternet. De vraag naar het welbekende Wi-Fi,

draadloos internet, is de laatste jaren dan ook enorm groot geworden. Het is een investering die ons heel wat geld heeft gekost, maar die je goedkoop of zelfs gratis moet aanbieden. Wij vragen enkel nog een supplement indien de hotelgast extra internetdata wenst te gebruiken dan de voorziene limiet." In vele hotelketens werd in het begin Wi-Fi enkel in de lobby of bar ter beschikking gesteld. Maar de NH groep keek verder en besepte dat op termijn de klant ook Wi-Fi op de kamer zou willen. NH is dan ook de eerste hotelketen die gratis Wi-Fi aanbood in héél het hotel. Daarmee reageert deze keten op een veel gestelde vraag van gasten en is dan ook de eerste internationale hotelketen die deze service wereldwijd aanbiedt in haar hotels, met de claim: "NH Hoteles, We-Free your world". Vandaag zijn vele ketens gevolgd in dit concept, Wi-Fi in héél het hotel, zonder een meerprijs op de boeking.

#### *b. Yield Management*

Buiten deze technologische innovatie kunnen we uit de interviews afleiden dat ook in het management de laatste jaren heel wat veranderd is. Zo maakt het grootste deel van de hotelketens gebruik van "revenue management" of ook wel "yield management" genoemd. Dit betekent dat men de prijzen gaat bepalen aan de hand van de prijselasticiteit. Hotels gebruiken dit systeem om hun opbrengsten te maximaliseren. Bij de prijszetting of prijsverandering maakt men gebruik van historische gegevens en maken aan de hand daarvan voorspellingen voor de toekomstige overnachtingen. De prijs is sterk gerelateerd met de bezettingsgraad van het hotel. Bij een lage bezetting zijn de prijzen nog laag, maar wanneer het hotel bijna volgeboekt is, stijgen de prijzen. Yield management in hotels is dus de verkoop van kamers en diensten tegen de juiste prijs, op het juiste moment, aan de juiste mensen. Echter hangt de prijszetting niet enkel samen met de eigen bezettingsgraad, maar ook met die van de concurrentie. Wanneer een hotelier weet dat zijn grootste concurrent in de stad volgeboekt is, kan hij zijn eigen kamerprijzen laten stijgen. Dit omdat de kans erg groot is dat zijn kamers toch bezet geraken. Ook bij grote evenementen of feesten in de buurt zetten hotels hun prijzen heel wat hoger. De toeristen zullen toch bereid zijn hiervoor te betalen als er niets goedkoper in de buurt te vinden is. Yield management is de laatste jaren dan ook een trend geworden mede dankzij het internet. Prijzen van de concurrentie zijn steeds meer transparant door websites zoals booking.com en trivago.be. Met enkele klikken kan je prijzen onmiddellijk vergelijken. Sinds enkele jaren is hiervoor zelfs een software op de markt verschenen, liet de general manager van Holiday Inn Hasselt weten: "Met mijn Rate Tiger krijg ik onmiddellijk een e-mail wanneer mijn naaste concurrenten zijn prijzen aanpast of indien hij volzet is. Zo weet ik dat het dringend tijd is om de prijzen van onze



kamers hiernaar aan te passen. Natuurlijk weet ik dat mijn concurrenten over dezelfde software beschikken en dus ook op hun beurt een e-mail over mijn prijsverandering krijgen. Het is dus een beetje spelen met de prijszetting.” Toch zijn er vandaag nog enkele ketens die grotendeels vaste prijzen hanteren, bijvoorbeeld Ibis Hotels.

### **3.3.2 Beslissingen in het heden**

#### *a. Duurzaamheid*

Als we kijken naar de innovatie binnen hotelketens vandaag, kunnen we duidelijk zien dat er één bepaalde topic steeds terugkeert, namelijk duurzaamheid. Steeds vaker willen hotels als duurzaam en ecologisch beschouwd worden. Buiten het feit dat dit goed is voor het milieu creëren ze ook een bepaald imago. Er is dan ook steeds meer vraag van klanten naar “groene hotels”. In de ondervraagde hotels zijn er enkele hotels die deze garantie aan de gast kunnen bieden. De Holiday Inn en Holiday Inn Express in Hasselt beschikken beide sinds 2012 over het Groene Sleutel Certificaat. Daarnaast beschikt ook de Rezidor Hotel Group over vijf hotels in Vlaanderen met de Groene Sleutel. Martin’s Patershof in Mechelen is EMAS gecertificeerd.

De Groene Sleutel is een internationaal keurmerk voor milieuvriendelijke toeristische bedrijven (zie Bijlage 1). De Groene Sleutel engageert hotels om op een duurzame manier te werken. Het hoofddoel is om zorgvuldig om te springen met water, energie en afval, zonder toe te geven op vlak van comfort. In Vlaanderen wordt de Groene Sleutel uitgereikt door Bond Beter Leefmilieu en Toerisme Vlaanderen. Anno 2013 zijn al 24 Vlaamse hotels geslaagd dit certificaat in handen te krijgen. Echter moeten ze ook proberen dit certificaat vast te houden, want het wordt maar uitgereikt voor één jaar. Elk jaar is er namelijk een onafhankelijke jury die alle voorwaarden beoordeelt of het hotel nog gecertificeerd mag blijven of mag worden. Senior Director Corporate Communication Rezidor Hotel Group: “Ons business programma bouwt voort op duurzame ontwikkeling. Al onze hotels zijn actief bezig met economische, sociale, ethische en milieuaspecten bij het maken van beslissingen in hun dagelijks activiteiten. Rezidor wil dan ook graag een betrouwbare marktleider worden in zijn sector voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit proberen we te bereiken door interacties met de eigenaars, ontwikkelaars, partners, gasten, medewerkers en de lokale gemeenschap. Ik wil u dan ook met trots vertellen dat we vandaag, in 2013, in Vlaanderen al vijf hotels hebben met het Groene Sleutel Certificaat. We blijven dan ook steeds streven naar verbetering, zowel in de hotels met certificaat als die zonder. Ik ben er dan ook van overtuigd dat ethisch

ondernemen vertrouwen schept en zorgt voor sterke en winstgevende relaties. We bereiken ook veel succes ... Verantwoord Ondernemen is een goede zaak!"

De EU Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) is een managementtool voor bedrijven en andere organisaties om hun milieuprestaties te verbeteren, te evalueren en te rapporteren. Het certificaat is vrijwillig te behalen en beschikbaar sinds 1995. Oorspronkelijk was het beperkt tot bedrijven in de industriële sectoren. Sinds 2001 staat EMAS open voor alle economische sectoren, met inbegrip van openbare en particuliere diensten. Het is ook volledig conform de Europese reglementen. Vandaag is de Belgische keten Martin's Hotels de enige in Vlaanderen die EMAS gecertificeerd is. General manager Martin's Patershof Mechelen: "Met ons project, Tomorrow needs Today, streven wij naar duurzame ontwikkeling, rekening houdend met de toekomstige generaties. Wij zijn actief op het domein van milieu, eerlijke handel en humanitaire acties. Ik geloof erin dat met acties van vandaag de toekomst gemaakt kan worden. Heel ons beleid is daarom EMAS gestructureerd en bestaat uit vier complementaire delen: klanten, personeel, humanitaire & eerlijke acties en de planeet. Samen bereik je meer dan alleen! Daarom is het belangrijk je klanten en personeel mee te nemen in deze strategie. Onze gasten kunnen er bijvoorbeeld voor kiezen om hun kamer niet te laten poetsen met elektriciteit en producten. In ruil hiervoor kunnen ze punten sparen. Als ze twee nachten blijven kunnen ze hiermee al bijna een derde nacht gratis krijgen. Ook bij het vervangen van handdoeken is dit zo. Je kan gemakkelijk een handdoek nogmaals gebruiken. Thuis gebruik je die ook vaker en wordt je slaapkamer ook niet elke dag gepoetst. Dit is creatief omspringen met innovatie, een win-win-win situatie, voor het milieu, de gast en het hotel. Innovatie moet je ook binden met je personeel, zodat die verder gaat dan enkel zijn job, gemotiveerd is om vooruit te geraken. Dan pas kan je innovatie leuk en interessant maken, dan kan je succesvol worden. Je moet durven uit je comfortzone treden!"

Door maatschappelijke druk voelen hotels zich ook steeds meer genoodzaakt om milieubewust te ondernemen. General manager NH Mechelen: "Wij streven naar de Groene Sleutel. Elke dag noteert onze hoofdtechniker het elektriciteitsverbruik. Tevens zijn we gestart met EcoMeetings, waar bijvoorbeeld kleiner en gerecycleerd papier wordt gebruikt. Recent hebben we alle douchekoppen vervangen door waterbesparende koppen. We zijn er nog niet, maar we proberen om beetje bij beetje te verbeteren."

## *b. Gezondheid*

Ergonomie zit vervat in ons dagelijks leven. Steeds meer hotels willen daarom de veiligheid en gezondheid van hun klanten en personeel garanderen. Zo zijn er recent enkele innovatieve ideeën ontstaan in meerdere hotels. Eén van de meest voorkomende bij de ondervraagden is het pillow menu of het kussenmenu. Een kussenmenu is een lijst met beschikbare kussens geleverd door het hotel aan de gasten, meestal gratis. Het biedt de gasten de mogelijkheid een kussen naar hun wensen te kiezen. Enkele veel voorkomende kussens zijn geheugenschuim, boekweit en hypoallergeen. Sommige hotels bieden specifieke kussens aan voor de behandeling van hoofdpijn of spanningen zoals stres. Uit de ondervraagden bieden Holiday Inn Hasselt, NH Mechelen en enkele hotels van de Rezidor Hotel Group deze dienst aan. General manager Holiday Inn Hasselt: "Ergonomie is vandaag een erg actueel onderwerp. Met ons kussenmenu proberen wij onze gasten een gezonde en rustige nacht te bieden. Het laatste wat we willen is dat onze klanten slecht gehumeurd opstaan door een slechte nachtrust, met daarbij nog eens neklachten." Behalve het kussenmenu probeert men de ergonomie voor de gast nog te verbeteren door bijvoorbeeld: de stand van de televisie, het bad of de douche, de stand van de bedden, de stoel en bureau op de kamers, etc. Behalve het gemak van de klanten is ergonomie voor het personeel een veel besproken onderwerp. Assistant Front Office Manager Mercure Leuven Center haalt daarom het volgende aan: " We hebben nu al enkele jaren achter elkaar de kamers per verdieping gerenoveerd. We leren uit onze gemaakte fouten. Naar volgende renovaties zou het dan ook interessant zijn om meer rekening te houden met het ergonomisch design van de kamer. Voor het onderhoudspersoneel wordt het dan niet alleen tijdbesparend, maar ook veel gezonder. Men moet dan niet meer op de knieën om elk hoekje en kantje gepoetst te krijgen. Dit is een win-win situatie, gezonder voor het personeel en tijd- en kostenbesparend voor het hotel."

Behalve ergonomie wil de mens vandaag bewust gezonder leven. Op televisie zie je steeds meer programma's over fit en gezond leven. NH Hoteles kwam dan ook met het idee om een antiOX ontbijt te presenteren aan de gasten. Weg met de calorierijke worstjes en de witte bonen in tomatensaus. Vandaag vind je op de ontbijttafel kiwi's die je jong houden of tomaten die goed voor je huid zijn. NH hoteles neemt de gast dus mee naar een gezondere manier van leven. Antioxidanten gaan veroudering tegen, verhogen de weerstand en beschermen tegen hart- en vaatziekten. Dit is volgens NH hét verschil tussen de dag beginnen, en de dag echt goed beginnen.

### *c. Mobiele applicaties*

Door de grote opkomst van het mobiel dataverkeer komen er hiervoor steeds meer applicaties op de markt. Ook veel hotelketens volgen deze trend. Echter is er aan het ontwikkelen van zo een applicatie een grote kost verbonden. Vaak is er dan ook maar één applicatie voor een hele keten van hotels of van de moedergroep. Holiday Inn Hotels en NH Hoteles in Vlaanderen hebben hun eigen applicatie. De Mercure keten heeft enkel een applicatie onder de naam van de moedergroep Accor. Deze applicaties worden door de hotels gebruikt om promoties zichtbaar te maken voor de potentiële klanten. De gasten hebben via deze applicaties meestal ook de voorziening om een boeking te doen bij het hotel naar hun keuze. Daarnaast kan men via de applicatie terecht voor meer informatie of om contact op te nemen. Door de ingebouwde locatievoorzieningen zegt de 'app' welke de dichtstbijzijnde hotels zijn en of daar al dan niet nog kamers beschikbaar zijn, tevens aan welke prijs. Bij de Accor App kan u de applicatie zelfs gebruiken als 'loyalty card', waarbij het geboekte hotel onmiddellijk weet wie zijn klant is.

De gemeente van bestemming stelt meestal ook applicaties beschikbaar. Hier wordt vooral informatie gegeven betreffende de recreatie binnen de stad, zoals musea, sportevenementen, winkels, etc. De meeste van deze applicaties beschikken ook over een nieuwsoverzicht. Zo blijft men altijd op de hoogte van de laatste gebeurtenissen. Klanten van hotels worden bij hun bezoek aan de stad dan ook voorgesteld de desbetreffende applicatie te downloaden. General manager NH Mechelen: "De stadsapplicatie is interessant voor onze gasten om te weten wat te doen in Mechelen. Dankzij de kalender en het nieuwsoverzicht worden ze meteen op de hoogte gehouden van de gebeurtenissen in onze stad. Spijtig genoeg beschikt de applicatie niet over een stadsplan, wat het de gast toch wel kan vergemakkelijken om zijn weg te vinden in Mechelen. Daarom heb ik het creatieve idee aan de stad voorgesteld om in de toekomst een stadsplan beschikbaar te maken via een QR-code die de klant simpelweg in het hotel kan inscannen. Een paar seconden later heeft de gast een stadsplan in de hand."

### *d. Vrouwenkamers*

Vandaag bekleden steeds meer vrouwen hogere functies dan vroeger. Het is dan ook normaal dat wanneer deze vrouwen alleen op zakenreis vertrekken, ze zich altijd volledig veilig willen voelen. Daarom kwam NH Hoteles met het creatieve en innovatieve idee om 'Woman Style Kamers' aan te bieden. Deze kamers zijn speciaal ontworpen voor vrouwen die alleen op reis zijn. Ze krijgen een kamer toegewezen die makkelijk bereikbaar is en die dicht bij de hotellift gelegen is. Tevens wordt er gezorgd dat hun toegewezen

parkeerplaats dicht bij de ingang van het hotel is gelegen. Daarenboven geniet de vrouw van een oase van comfort met onder andere modemagazines, een make-upspiegel, een professionele haardroger, een badjas en een volledig assortiment exclusieve beautyproducten. General Manager NH Mechelen: "Ik heb het gevoel dat onze vrouwelijke gasten deze aanpak wel appreciëren. Het is fijn als je een glimlach krijgt van je klant bij het overhandigen van een pakket vol beautyproducten." Ook Holiday Inn Hasselt heeft met het idee gezeten om vrouwvriendelijke kamers te voorzien. Echter is de general manager van dit idee afgestapt vermits uit zijn ondervindingen bleek dat de Belgische vrouwen liever gelijk behandeld werden als de mannelijke gasten. De betere haardroger zagen ze dan weer wel zitten.

### **3.2.3 Beslissingen in de toekomst**

Niemand weet wat de toekomst brengt. Toch is het als hotelketen interessant om deze zo goed mogelijk in te schatten en hierop in te spelen. De Senior Director Corporate Communication van de Rezidor Hotel Group zei dan ook het volgende: "Wij zullen ons in de toekomst blijven profileren als een innovatieve onderneming, met oog voor de maatschappij. We zullen ons blijven toespitsen op duurzaamheid in onze hotels." Maatschappelijk verantwoord ondernemen zal zowel vandaag als in de toekomst actueel blijven. Als hotel is het belangrijk om dit mee in de beleidsstrategie op te nemen. De general manager van het Martin's Patershof gaat hier volledig mee akkoord: "Ooit komt er een dag waarop alle bedrijven verplicht zijn een ecologisch programma te volgen. Je kan je er dus maar best op voorbereiden en die dag ver voor zijn!"

Ook de technologie staat niet stil. Deze zal doorheen de jaren blijven evolueren. Als hotel kan het interessant zijn hierop in te spelen. De general manager van Holiday Inn Hasselt haalde het volgende technologische snufje aan: "Onlangs zag ik een filmpje. Het ging over een soort 'loyalty card'. De hotelklant zijn gegevens staan hierop geregistreerd. Het gaat hier niet alleen over zijn persoonlijke gegevens, maar ook over de wensen die hij of zij heeft. Bijvoorbeeld het type kamer dat de klant verwacht, bepaalde muziek die men graag luistert, wat de klant graag drinkt, welke producten de klant gebruikt op de kamer, etc. Wanneer de persoon dan aankomt in het hotel moet deze enkel en alleen zijn kaart in het toestel aan de receptie steken, welke vervolgens zegt wat uw kamernummer is. Bij het aankomen in de kamer geldt de kaart eveneens als de sleutel van uw deur. Bij het binnenkomen zijn al die dingen aanwezig die jij wenst. Of die kaart er in de toekomst zal komen blijft een grote vraag, maar waar is dan het concept van gastvrijheid als niemand meer aan de receptie hoeft te staan?"

### **3.3 Innovatie en duurzaamheid in de huidige economische crisis**

Innoveren betekent investeren. Om te kunnen investeren moet je over voldoende middelen beschikken. Echter is het door de huidige economische crisis moeilijker geworden om financiële instellingen te overtuigen om grote leningen toe te staan. Daarom zijn steeds meer hotelketens genoodzaakt hun winsten te herinvesteren in plaats van te reserveren of dividenden uit te keren. Het is namelijk van groot belang om als hotel te blijven investeren. De general manager van het Martin's Patershof bevestigt dit als volgt: "Als leidinggevende in dit hotel ben ik ervan overtuigd dat je actief moet blijven innoveren en verbeteren, anders ga je achteruit. Ik probeer mijn personeel er dan ook van te overtuigen dat stilstaan hetzelfde betekent als achteruitgaan. Natuurlijk merk ik dat de crisis zijn invloed heeft. Martin's Hotels heeft net voor de crisis heel wat hotels opengedaan. Vandaag loopt dat allemaal iets trager. Toch probeer ik steeds weer om samen met mijn personeel, als één team, te streven naar vooruitgang."

Om in de crisis alsnog rendabel én innovatief te blijven is het belangrijk om de juiste beslissingen te nemen op het juiste moment. De ondervraagde hoteliers geven dan ook aan dat er afgelopen jaren heel wat maatregelen zijn getroffen om de gevolgen van de economische recessie te reduceren. Zo wordt er bijvoorbeeld meer aandacht geschonken aan de verkopen en marketing. Ook geven alle ondervraagden aan hun prijzen te hebben verlaagd. Daarnaast is kostenopvolging veel belangrijker geworden dan voorheen. De hotels hebben de afgelopen jaren dan ook te maken gehad met enorme omzetzakkingen. De opbrengsten dalen vanwege de verlaagde prijzen en een lagere bezetting, terwijl de kosten zoals personeelskosten blijven stijgen. De general manager van Holiday Inn Hasselt: "Onze kosten worden meer dan ooit in het oog gehouden. Ik vind het belangrijk om je creativiteit te koppelen aan je kosten. Dan kan je heel wat besparen. Wij hebben bijvoorbeeld afgelopen jaar onze fitnessstoestellen in het hotel vervangen. In plaats van dure nieuwe toestellen te kopen, hebben wij professionele toestellen overgenomen van een fitnesszaak die ging sluiten. Dit heeft ons heel wat kosten bespaard. Behalve die kosten moet je in deze tijd ook een hogere omzet proberen te halen. Het was voor ons een grote klap te horen dat Ford Genk volgend jaar zou sluiten. Dit is een klant die maar liefst 3.000 overnachtingen per jaar boekt in ons hotel. Ook hier probeer ik creatief te zijn. Wij hebben nu een nieuw project 'Starting Business'. Holiday Inn gaat nieuwe bedrijven contacteren om bepaalde formules voor te stellen waar bedrijven gebruik van kunnen maken. Dit betreft niet alleen business overnachtingen, maar ook het gebruik van de beschikbare vergaderruimtes in het hotel. Buiten dat wil het hotel zelf ook meetings organiseren om bedrijven tijd te besparen. Zo worden er bijvoorbeeld maandelijks netwerkmeetings georganiseerd waar bedrijven zich kunnen profileren en contact kunnen maken met andere ondernemingen binnen of buiten hun sector."

De ondervraagden geven echter wel aan dat het als hotelketen makkelijker is om de crisis te overleven dan private hotels. Het betreft hier dan vooral de financiële risico's die veel kleiner zijn. Hotelketens genieten van enorme schaalvoordelen en hebben ook meer onderhandelingsmacht over prijzen. Dit resulteert in een veranderende hotelmarkt. De kleinere en private hotels zullen het moeilijker krijgen om zich te blijven positioneren op de markt. Om een goede positionering op de markt te waarborgen zijn vaak investeringen nodig. Dankzij het grotere kapitaal van bovenaf, is het voor hotelketens makkelijker om in moeilijke economische tijden hun positie te handhaven. Zo heeft de Intercontinental Hotels Group het er in 2008 op gewaagd een hele re-branding door te voeren. Het uiterlijk van alle hotels werd volledig vernieuwd. Ook het logo werd volledig aangepast. Dit om zich net in de crisis terug bekender te maken en overnachtingen van andere, al dan niet kleinere hotels af te nemen. Ook nu in 2013 waagt Holiday Inn Hasselt het er op om alle kamers volledig te renoveren en te vernieuwen voor een totale kostprijs van 900.000 euro. Echter geniet niet elke hotelketen van zulke middelen. Een goed voorbeeld hiervan is Navarra Hoteles, een Spaanse hotelketen. Gezien de huidige toestand van Spanje heeft deze keten te kampen met moeilijke tijden. Ook vandaag voelen zij de crisis nog steeds. De general manager van NH Mechelen getuigt: "Voor ons is het nog altijd crisis. We weten dat we kosten kunnen besparen door innovatie, maar er is hiervoor eerst een grote investering nodig. Natuurlijk rendeert zo een investering pas op langere termijn, maar het is nu dat we het geld hard nodig hebben. Daarom zijn wij genoodzaakt om alles op korte termijn te bekijken en hier het best mogelijke uit te halen."

### **3.4 Motieven om te innoveren**

Als we nu gaan kijken waarom hotels innoveren kunnen we concluderen dat er verschillende motieven merkbaar zijn. De meest voorkomende in dit onderzoek is het motief van de concurrentiepositie. Stilstaan is namelijk achteruitgaan. Investeren en innoveren is dus belangrijk om vooruitgang te boeken, al dan niet om de concurrentie bij te benen. Het is dan ook vaak zo dat hotelketens bepaalde concepten van hun concurrenten overnemen. Zo beschikt bijna elke keten vandaag over een WiFi-netwerk, onlineboekingen, etc. Behalve technologische innovaties worden steeds vaker unieke concepten, zoals het pillow menu, van de concurrentie gekopieerd. Het wordt dus steeds moeilijker voor hotels om voor te blijven op de rest.

Behalve de mededinging speelt de markt waarin het hotel opereert ook een rol in de innovativiteit van hotels. Senior Director Corporate Communication Rezidor Hotel Group:

“Twee van onze belangrijke motieven om te innoveren zijn de markttrends en de veranderende noden van onze klanten. Wij houden nauw in het oog hoe onze operationele markten evolueren en proberen hier zo snel mogelijk op in te spelen. Een goed voorbeeld hiervan is de ecologie en duurzaamheid die de laatste jaren een grote opmars heeft gemaakt binnen onze markt. Wij zijn hier dan ook intensief mee bezig. Het tweede motief is onze klant en zijn veranderende behoeften. Een klant vandaag heeft heel andere verwachtingen dan een gast van enkele jaren geleden.”

Uit de interviews kwam nog een zeer opvallend motief naar voren, namelijk de eigen voldoening die medewerkers van hotels creëren bij het innoveren. Veel van de ondervraagde hotelmanagers proberen vooruitstrevend te werken, met een positieve kijk op de toekomst. Ze beginnen bij zichzelf en proberen daarna deze boodschap over te brengen naar hun personeel. Zo wordt het werk in een hotel minder saai door elke dag iets nieuws te proberen of te ontdekken. De general manager van het Martin's Patershof in Mechelen bevestigt dit als volgt: “Een belangrijk motief om te innoveren is de persoonlijke ontwikkeling. Wat als ik elke dag hetzelfde meemaak, dat is toch saai? Waar is de uitdaging dan nog om vooruit te geraken? Ik heb het dan niet alleen over mijn eigen voldoening, maar ook die van mijn personeel. Bijvoorbeeld de barman. Deze wil misschien ook eens graag een nieuwe cocktail of bier serveren. Zo hebben wij een bier van de week en passen wij regelmatig de drankkaart aan. Ook is het interessant om als receptioniste of zaalmedewerker regelmatig met iets nieuws en creatief in contact te komen. Dat maakt het werken wat leuker. Bijvoorbeeld rond de paasperiode in 2013 is de eetzaal aangekleed met een grasmatt waarop terracotta kippen en konijnen staan, met daarbij heel wat paaseieren. Dit zorgt voor een positieve werksfeer en ook de gasten hebben er baat bij. Zo proberen we bij verschillende gelegenheden kleinigheden te doen. Het geeft dan als manager van dit hotel ook een enorme voldoening om te zien dat mijn personeel met plezier komt werken.”

### **3.5 De concurrentiepositie**

In het hotelwezen is het belangrijk om je concurrentie op de voet te volgen. Het is namelijk een heel vraag- en aanbodgevoelige markt. Vooral bij de prijszetting wordt dit nauwkeurig gedaan. Zoals eerder in dit onderzoek vermeld, heeft yield management de laatste jaren zijn opmars gekend. De prijzen van de concurrentie zijn enorm transparant dankzij het internet. Ook software voor meldingen van prijsaanpassingen van naaste concurrenten wordt steeds vaker gebruikt. Zo kunnen hotels snel reageren op de concurrentie.



Daarbuiten is het belangrijk om innovatief te blijven ten opzichte van de mededingers. Uit dit onderzoek blijkt dat wanneer men toch ziet dat andere hotelketens voorstaan met bepaalde technologieën of services, dat men als hotel vaak zal volgen. Dit om op termijn geen achterstand op te lopen op de concurrentie.

Er is echter wel een opvallend verschil tussen hotelketens met een verschillende hotelclassificatie. Men houdt zich minder bezig met innovatieve projecten bij de lagere classificaties, vaak omwille van budgettaire redenen. Dit wil echter niet zeggen dat deze hotels minder creatief kunnen omspringen met de beschikbare middelen en dus minder sterk staan ten opzichte van hun naaste concurrenten.

Ook de plaats waar het hotel gelegen is, speelt een grote rol in de concurrentiepositie. Een goed voorbeeld hiervan is de stad Brugge. In Brugge liggen zo een 180 hotels. Voor een hotel in de stad is het dus veel moeilijker om een hoge bezettingsgraad te behalen. Het betreft hier dan vooral het zakentoeerisme die de competitiviteit enorm verhogen. De hotels hebben echter wel het voordeel om de lagere bezettingsgraad te compenseren in de weekends. Brugge is namelijk een stad die veel toeristen aantrekt. Daar kan je dus gewoon de kraan openzetten en de toeristen stromen binnen.

### **3.6 De verwachtingen van hotelklanten**

In dit onderzoek werd aan de ondervraagden gevraagd of zij een duidelijk beeld konden scheppen van de verwachtingen van hun klanten, al dan niet betreffende innovatie. Er blijkt dat men in het hotelwezen een onderscheid maakt tussen drie groepen klanten. Allereerst is er de 'Leisure', waaronder zij de gewone toeristen verstaan die komen overnachten met het oog op ontspanning, vakantie of een bezoek aan de stad. Deze verblijven meestal in de weekends, vakanties of op feestdagen. Als tweede klantengroep is er de 'Corpo'. Hieronder worden zakenklanten beschouwd die in het hotel overnachten omdat ze in omliggende bedrijven tijdelijk moeten werken. De laatste groep staat bekend als de 'MICE', wat staat voor 'Meetings, Incentives, Conferencing & Exhibitions'. Deze klanten komen meestal met meerdere personen tegelijkertijd voor werk gerelateerde zaken. Ze maken dan ook vooral gebruik van de professionele faciliteiten van het hotel zoals vergaderzalen en conferentieruimtes.

Uit de interviews kunnen we concluderen dat de vraag van klanten naar innovatie er wel is, maar dat deze niet zo hoog is. Het is vooral merkbaar dat klanten verwachten in een proper en mooi hotel terecht te komen dat aan de hedendaagse faciliteiten voldoet. Het gaat hier dan vooral over internetfaciliteiten, een kwalitatieve service, hygiëne, etc. De

verwachtingen en eisen van de leisure-klienten liggen ook hoger dan bij de andere twee groepen. Dit heeft vooral te maken met het feit dat zij hun verblijf zelf betalen, terwijl bij het zakentoeisme het verblijf meestal wordt gefinancierd door hun werkgever. Het leisure-toerisme is daarom ook meer geneigd recensies op websites te schrijven over hun bevindingen van het verblijf.

De laatste jaren is er een opvallend opkomende trend van de vraag naar duurzaamheid. Vooral de groepen corpo en mice hechten hier belang aan. Steeds meer werkgevers die overnachtingen boeken voor hun personeel vragen dan ook of het hotel in kwestie werkt rond ecologie en duurzaamheid. Zo zie je bijvoorbeeld dat er zelfs specifiek bedrijven zijn die vraag hebben naar hotels met het Groene Sleutel certificaat of het EMAS certificaat. Dit is positief gerelateerd aan het beleid dat het vragende bedrijf voert binnen zijn onderneming. Steeds meer ondernemingen worden normen opgelegd of willen vrijwillig maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zij streven dit dan ook na in hun zakenreizen. Facturen worden bijvoorbeeld steeds vaker per e-mail verstuurd om papier te besparen. Toch merken veel hoteliers dat de personen die effectief komen in naam van een onderneming, minder ecologisch bewust zijn dan het bedrijf laat uitstralen. Zo merkt het hotelpersoneel dat er bij het vertrek van hun gasten lichten blijven branden op de kamers, televisietoestellen blijven aanstaan of dat de ramen openstaan terwijl de verwarming opstaat. Een oplossing hiervoor is de 'masterswitch', waar de hotelklant bij het binnenkomen zijn sleutelkaart insteekt. Vervolgens wordt de elektriciteit ingeschakeld. Bij het verlaten van de kamer valt de elektriciteit dan ook weer uit. Echter is dit niet voor alle hotels mogelijk vanwege de hoge investeringskosten.

Tot slot kunnen we uit het onderzoek ook nog besluiten dat de twee groepen zakentoeisme meer appreciatie hebben voor de creativiteit binnen een hotel. Vooral corpo-klienten keren regelmatig terug naar eenzelfde hotel. Zij willen dan graag ook eens afwisseling zien binnen dat hotel. De general manager van het Martin's Patershof in Mechelen gaf mij het volgende voorbeeld: "Onze vaste klanten proberen wij regelmatig te verrassen met iets nieuws. Zo geven wij bij Nieuwjaar bijvoorbeeld een fles champagne cadeau op de kamer of wordt er eens een bloemetje voorzien. Ook proberen wij het hotel aan te kleden bij gelegenheden zoals Kerst, Valentijn, etc. Dit om het idee bij onze klanten op te wekken dat ze niet steeds in hetzelfde, misschien voor hun zelfs saaie interieur terecht komen."

### **3.7 De Vlaamse regering en innovatie**

De Vlaamse regering is de laatste jaren intensief bezig met een innovatiebeleid voor Vlaanderen. Vlaams minister van innovatie, mevrouw Ingrid Lieten, staat aan het hoofd van dit beleid. De regeringsverklaring stelt dat wetenschap en innovatie de motor is voor de maatschappelijke en economische vernieuwing die Vlaanderen aan de top zal brengen op economisch, ecologisch en sociaal vlak. Vlaanderen wil daarom creatief en innoverend ondernemen versterken. De Vlaamse regering zet in op ideeëngeneratie, vervolfinanciering, marktpenetratie, en eventueel internationalisatie.

De minister vertelt dat er zes verschillende innovatie-prioriteiten zijn waarrond het beleid is opgebouwd. Ze krijgt onder andere te maken met innovatie in de zorg. Daarbij buigen mensen zich bijvoorbeeld over hoe we onze vergrijzende bevolking toch nog volwaardig kunnen laten deelnemen aan onze maatschappij, daarnaast is er sociale innovatie. Transformatie van onze bedrijven, eco-innovatie, duurzame energie en mobiliteit.

Ingrid Lieten: "Innovatie betekent voor mij het invoeren van nieuwe technieken of ideeën in een bepaald ontwikkelingsproces of het teweegbrengen van nieuwe of verbeterde producten. Hierdoor kunnen innovaties de economische groei sterk stimuleren."

Ook innovatie in toerisme kan de Vlaamse economische groei versterken. De Studiedienst van de Vlaamse Regering stelde namelijk in het voorjaar van 2012 de eerste Satellietrekening Toerisme op voor Vlaanderen. Hieruit blijkt dat het toerisme in Vlaanderen een belangrijke economische impact heeft. Vlaanderen scoort wel wat lager dan de typische toerismelanden zoals Spanje of Cyprus. De economische impact van toerisme in Vlaanderen leunt eerder aan bij de middenmoters Nederland en Denemarken (zie Bijlage 2). Toch wordt Vlaanderen steeds populairder als toeristische trekpleiter, zeker de steden. Maar ook Limburg zit in de lift als toeristische regio. Dat is te danken aan de prachtige fietsroutes, maar ook aan het domein Bokrijk, aan de mijnsites die prachtig opgewaardeerd zijn, aan de streek rond Sint-Truiden, aan Hasselt als gezellige Bourgondische stad, etc. Kortom, aan de natuur die in Limburg nog een mooie plaats krijgt. In Limburg kunnen mensen even komen herbronnen en steeds meer bezoekers beginnen Limburg te ontdekken als uitstap voor een weekendje weg. Maar als je de concurrentie, in dit geval de niet-Vlaamse toeristische bestemmingen, achterwege wil laten, moet je innoveren. Innovatie is met andere woorden zeer belangrijk voor het succes van het toerisme en dus ook Vlaamse economie. Concurrentie draait niet alleen om zo goedkoop mogelijk te zijn. Er zal altijd iemand in de wereld opstaan die een product of dienst goedkoper kan aanbieden dan de concurrent. De competitiviteit van de Vlaamse toeristische bestemmingen kan enkel verhoogd worden door sneller nieuwe

producten en nieuwe diensten op de markt te brengen. De kracht van onze industrie zit niet in de lage kosten, maar in de creativiteit en vernieuwing, in de toegevoegde waarde die Vlaanderen attractiever maken voor de gebruiker.

De Vlaamse regering steunt daarom creatieve projecten zoals het recreatief project Terhills. Dit project wordt gelanceerd door de Limburgse investeringsmaatschappij LRM. Deze wil hiermee een nieuwe invulling geven aan de voormalige mijnsite van Eisden. De combinatie van het industrieel erfgoed en de uitzonderlijke natuur maakt de site uniek. Dit plan geeft een volledig nieuwe interpretatie aan het domein van 370ha dat zich bevindt tussen Maasmechelen Village en het Nationaal Park Hoge Kempen. Concreet bestaat het hoofdontwerp uit enkele deelprojecten: een vakantiepark, een retail ontwikkeling, een sportzone, een wellness, de hoofdtoegangspoort tot het Nationaal Park Hoge Kempen en een hotel. Daarnaast is er ook ruimte voor een woonzone en een KMO zone. Het desbetreffende hotel kan genieten van de toeristen die voor het project blijven overnachten. Ook dankzij de nieuwe KMO zone zullen zakenklanten zich wenden tot het hotel. Met dit project wordt dan ook gemikt op 1.250 nieuwe jobs, wat het één van de grootste projecten maakt voor de Vlaamse regering van de afgelopen jaren.

Door budgettaire krapte is de verdeling van financiële middelen door de Vlaamse regering natuurlijk niet gemakkelijk. Niemand geeft graag toe en er zijn vele sectoren die extra middelen kunnen gebruiken, kijk maar naar het onderwijs waar er veel middelen nodig zijn. Toch maakt de minister jaar na jaar structurele middelen vrij voor innovatie. Omdat zij samen met haar team erin gelooft dat innovatie een enorm grote driver is om oplossingen te vinden voor de maatschappelijke noden waar we vandaag voor staan. Ingrid Lieten: "Innovatie mag niet opzij geschoven worden, want dan staan we stil. Willen we vooruit gaan en uit de crisis komen, moeten we vernieuwen of gaan voor duurzaamheid en zo investeren op lange termijn."

Ook beseft de minister dat de crisis een grote impact heeft op de Vlaamse hotels, al dan niet rechtstreeks. Hotels zijn natuurlijk gelegen op plaatsen waar er veel vraag is naar overnachtingsmogelijkheden. Hotels en toerisme zijn net als alle andere commerciële sectoren een kwestie van vraag en aanbod. Ingrid Lieten: "We zijn er ons erg bewust van dat de sluiting van Ford Genk veel verder gaat dan de fabriek alleen. Er zijn heel wat sectoren die hierdoor getroffen worden, waaronder inderdaad ook de hotels. Daarom moet iedereen creatief zijn en innovatief. Ik ben ervan overtuigd dat het Limburgs toerisme nog veel groeipotentieel heeft en dat hotels dus andere markten moeten aanboren. Ik vind het prachtig hoe de oude mijnsites herbestemd zijn. Neem bijvoorbeeld C-Mine. Die site is blijven groeien, is een plaats geworden voor ontspanning, voor cultuur, voor tentoonstellingen en rondleidingen. Dat alles trekt opnieuw toerisme

aan. Dat zie je ook aan de vele horeca-zaken rond C-mine. Ook voor hotels ligt daar de toekomst. Ook zij moeten de mogelijkheden in de regio herdenken. Mogelijkheden zijn er, creativiteit is de boodschap.”

## Hoofdstuk 4: Conclusies

Dit laatste hoofdstuk geeft een weergave van de voornaamste bevindingen uit deze masterproef. Het betreft voornamelijk de algemene conclusies uit het praktijkonderzoek, die antwoord geven op de onderzoeksvragen. Tot slot worden nog enkele aanbevelingen gegeven voor verder onderzoek.

### 4.1 Algemene conclusies met betrekking tot de onderzoeksvragen

Bij het uitvoeren van de praktijkstudie werd een antwoord gezocht op de centrale onderzoeksvraag: *"Welke innovatieve beslissingen werden genomen in het verleden, neemt men vandaag en zullen in de toekomst nog genomen worden binnen hotelketens om zich aan te passen aan de veranderende marktomstandigheden?"*. Deze onderzoeksvraag werd ondersteund door vier deelvragen. Deze gaven een weergave betreffende de haalbaarheid van innovatieve beslissingen in tijden van economische crisis, de motieven om te innoveren, de invloed op de concurrentiepositie en tot slot de verwachtingen van de klanten. Om deze vragen zo goed mogelijk te beantwoorden werden er diepte-interviews afgenomen bij getuigen uit de praktijkwereld. Hier vloeien dan ook de volgende conclusies uit voort.

Allereerst kunnen we concluderen dat er wel degelijk innovatiegedrag aanwezig is binnen hotelketens. Zowel vroeger als nu zijn hotels er intensief mee bezig. Enkel is de achterliggende reden van innovatie de laatste jaren volledig veranderd. Vroeger ging men eerder technologische vernieuwingen doorvoeren zoals airco's en internetverbinding. Hotelketens deden dit vooral om geen technologische achterstand op te lopen ten opzichte van de concurrenten. Anno 2013 heeft de reden voor innovatie een heel andere wending genomen. Ook vandaag houdt men de concurrentie nog nauw in het oog, maar ook de maatschappij heeft een belangrijkere rol gekregen in de beslissingen rond innovatie in hotelketens. Uit de interviews kan afgeleid worden dat duurzaamheid centraal staat rond de hedendaagse veranderingen. Steeds meer hotelketens streven er daarom naar om als maatschappelijk verantwoord hotel bestempeld te worden. Er zijn dan ook al enkele hotels in Vlaanderen die gecertificeerd zijn met de 'Groene Sleutel' of 'EMAS'. Ook gaven de ondervraagden aan hier nog intensiever mee bezig te zullen zijn in de toekomst. Daarbuiten zullen tevens vernieuwende technologieën en de gezondheid van de klant een rol spelen in de komende jaren. Opmerkelijk is dat de klanten een steeds grotere vraag hebben naar 'groene hotels'. Het klantenperspectief is gedurende de laatste jaren dus enorm veranderd.

Naast het feit dat innovatiegedrag sterk aanwezig is in hotelketens, konden we uit de interviews afleiden dat de economische crisis dit gedrag toch afremt. Innoveren betekent namelijk investeren, wat niet altijd mogelijk is in economisch moeilijke tijden. De ondervraagden waren het er over eens dat je op zulke momenten je creativiteit moet laten werken om samen met je personeel het best mogelijke uit veranderingen te halen. Het komt er dan op neer om opportuniteiten te stellen bij innovatieve projecten. Toch is het voor hotelketens gemakkelijker om een recessie te overleven vanwege enorme schaalvoordelen en naambekendheid.

Tot slot kunnen we concluderen dat ook de Vlaamse Regering toeristische innovaties intensief wil stimuleren. Ze probeert daarom creatieve projecten te steunen door middel van subsidies en professionele begeleiding.

## **4.2 Terugkoppeling naar innovatiemodellen**

Uit de onderzoeksresultaten kunnen we concluderen dat hotelketens, anno 2013, vooral gebruik maken van het open innovatiemodel (zie p. 25). Hotelmanagers en hun medewerkers hechten steeds meer belang aan een beleid dat rekening houdt met verschillende groepen belanghebbenden. Zo spelen niet enkel de klanten een grote rol bij het innovatieproces, maar ook de behoeften en belangen van het personeel, het milieu, de overheid, etc. worden bevredigd. De focus ligt daarom vandaag op een kennisdoorstroming op verschillende niveaus. Innovatieve ideeën en kennis komen niet alleen van interne hotelmanagers, maar ook externen zoals klanten en leveranciers bieden nieuwe inzichten door bijvoorbeeld reviews op websites. Daarnaast werken enkele hotels samen met de concurrentie om een grotere meerwaarde te creëren voor de klanten. Zo zie je bijvoorbeeld dat in veel concurrerende hotelketens dezelfde concepten en services worden aangeboden. Vervolgens maken hotels regelmatig gebruik van insourcing van technologieën. De aankoop van licenties op automatische boekingsystemen is hiervan een goed voorbeeld. Tot slot wordt er steeds vaker aan outsourcing gedaan om de interne kosten van arbeid te reduceren. Zo wordt het wasgoed gedaan door een wasserij, onderhoudt een externe firma de zwembaden, etc. Door gebruik te maken van het open innovatiemodel, slagen de hotels erin om innovatief te zijn in functie van alle belanghebbenden.

### **4.3 Aanbevelingen voor verder onderzoek**

Opvallend is dat er reeds weinig onderzoek is gedaan naar het innovatiegedrag binnen hotels. Vermits uit dit onderzoek blijkt dat hotels toch intensief bezig zijn met innovatie is het interessant om verder onderzoek hiernaar te stimuleren. Het is een beperking voor deze masterproef dat de periode van dit onderzoek maar één academiejaar bedraagt. Hierdoor komen enkele aspecten onvoldoende aan bod. Verder onderzoek zou daarom over een langere termijn kunnen worden gespreid om meer elementen in het onderzoek op te nemen en zou een goede evolutie kunnen weergeven van het innovatiegedrag gedurende enkele jaren.

Volgend op dit onderzoek kan het boeiend zijn om het klantenperspectief bij de hotelgasten zelf te bestuderen. Deze masterproef geeft enkel een klantenperspectief door de ogen van hotelmedewerkers, wat eventueel een vertekend beeld zou kunnen geven. De klanten zelf zullen hoogstwaarschijnlijk kritischer durven antwoorden en hun oprechte mening uiten over hun verwachtingen van hotels.

Tijdens het werken aan dit onderzoek is er nog één element opgevallen dat steeds terugkeerde bij de interviews, maar wat niet tot de kern van deze masterproef behoorde, namelijk de personeelsbetrokkenheid. Het is voor hotelmanagers belangrijk om je personeel te betrekken in het beleid van je hotel. Men wil in hotels als één sterk team fungeren. Het is binnen het vakdomein 'Human Resources' dus interessant om hier eens verder onderzoek naar te doen.





## Lijst van geraadpleegde werken

Barnett, H.G., (1953). *Innovation: The basis of cultural change*. New York: McGraw-Hill Book Company, 462 p.

Blane, B. (2009). Boutique hotels are competing for the hearts and wallets of business travelers. *Latin Trade*, 17, 60-61.

Bourgeois, G., (2012). *Comfortclassificatie*. Opgevraagd op 2 november, 2012, via <http://www.vlaanderen.be/int/artikel/comfortclassificatie>.

Braaksma et al., (2009). *De innovatieve ondernemer*. [Elektronische Versie].

Chesbrough, H.W., (2003). *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Cincera, M. et al., (2001). *Belgisch Rapport over Wetenschap, Technologie en Innovatie 2001*. Brussel: Federale diensten voor wetenschappelijke, technische en culturele aangelegenheden.

Coenen, N. (2008). *De groeiende seniorenmarkt en het hotelwezen met gevalstudie van Limburgse senioren*. Universiteit Hasselt.

Das, V., & De Groote, P. (2008). Globalisation in hotel chains. *Bulletin de la Societe geographique de Liège*, 17-26.

De Groote, P. (1987). *De Belgische hotelsector: een economisch-geografische analyse*, Universitaire Pers, Leuven, 398 p.

De Jong, J., Bodewes, W., & Harkema, S. (2007). *Winst door innovatie: Hoe ondernemers kansen zien en pakken*. Den Haag: Sdu Uitgevers BV.

Den Boon, T., & Geeraerts, D., (2005). *Van Dale Groot woordenboek van de Nederlandse taal (A – I)*. Utrecht: Van Dale Uitgeverij. p.1433 & 1520.

English, R. (1999). *World Travel Dictionary 2nd. edition*, Londen: Columbus Publishing Ltd, 256 p.

Eurostat, Methodologies and working papers, (2009). *Tourism Satellite Accounts in the European Union, vol. 1-4*. Luxemburg.

FOD Economie, (2011). *Algemene Directie Statistiek, Bedrijfsregister DBRIS*. Opgevraagd op 19 december, 2012, [www.statbel.fgov.be](http://www.statbel.fgov.be).

Freed, J. Q. (2008). Hotel owners focus on portfolios in downturn. *H&MM*, 28-30.

Freund De Klumbis, D., & Munsters, W. (2005). *Developments in the hotel industry: design meets historic properties*. [Elektronische versie].

Guidea, (2008). *Online boekingen in de hotelsector*. Brugge.

Guidea, (2012). *Hoteltrends*. Opgevraagd op 19 december, 2012, via <http://guidea.be/sites/default/files/Hotel%20Trends.pdf>

Hekkert, M., & Ossebaard, M. (2010). *De innovatiemotor: Het versnellen van baanbrekende innovaties*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Huizingh, E. (2011). *Innovatie management*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

King, N., & Anderson, N., (2002). *Managing innovation and change: a critical guide for organizations*. London: Thomson.

Krebbekx, J., (2006). *De positieve invloed van strategische conversatie bij open innovatie*. Zoetermeer.

Lieten, I., (2009). *Beleidsnota wetenschappelijk onderzoek en innovatie*. Opgevraagd op 21 maart, 2013, via <http://www.ingridlieten.be/media/upload/vision/innovatie.pdf>.

Martínez-Ros, E., & Orfila-Sintes, F.(2009). Innovation activity in the hotel industry. *Technovation*, 29, 632-641.

Morrison, A., Rimmington, M., & Williams, C. (1999). *Entrepreneurship in the hospitality, tourism and leisure industries*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Myers, S., & Marquis, D.G., (1969). *Successful Industrial Innovations*. Washington: U.S. Government Printing Office.

Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37, 380 - 394.

Page, S.J., & Connell, J. (2009). *Tourism : A modern synthesis, Third Edition*. Andover, Hampshire: Cengage Learning EMEA.

- Pearce, D. (2012). Taking the easy route to bookings. *Travel Trade Gazette UK & Ireland*, 2991, 24-25.
- Rasson, G., (2005). *Hotel Management: introduction for aspiring hotelexecutives*. Erasmushogeschool Brussel, 385 p.
- Sarten, T. (2012). Nieuwe 'Go-To' app van Starwood Preferred Guest verenigt alle Starwood-labels in een innovatieve situatiebewuste interface. *Business Wire*.
- Sternthal, E. F. (2007). Hotel brand expansion. *Travelagent*, 331, 16-21.
- Timmerman, H., (1985). *Bedrijf, kennis en innovatie*. Amsterdam: Elsevier.
- Toerisme Vlaanderen (2011). Have a green meeting. *Vlaanderen voor vakantiemakers, Lente 2011*, 6-9.
- Toerisme Vlaanderen (2011). Invloed van macrotrends op toerisme. *Planning & Onderzoek Vlaamse Overheid*.
- Toerisme Vlaanderen, (2011). *Planning & Onderzoek o.b.v. Algemene Directie Statistiek, Toerisme in cijfers 2011* [Elektronische versie].
- Toerisme Vlaanderen (2007). Toegankelijk voor iedereen? Dat verdient een label. *Vlaanderen voor vakantiemakers, Winter 2007*, 16-17.
- Van Ex, F., & Suetens, S. (1999). Een verkennende literatuurstudie over technologische innovatie, diffusie en subsidiëring van O&O. *CESIT Discussion paper*, 99-06.
- Visit Brussels, (z.d.). *Hotels met ecolabel*, Opgevraagd op 9 november 2012, via [http://visitbrussels.be/bitc/BE\\_nl/content/7473/duurzame-logies](http://visitbrussels.be/bitc/BE_nl/content/7473/duurzame-logies)
- Weiermair, K. (2004). Product improvement or innovation: What is the key to success in tourism?. *OECD*.
- Weissenberg, A., Redington, N., & Kutyla, D. (2008). *The staying power of sustainability: balancing opportunity and risk in the hospitality industry*. Deloitte Development LLC.
- X (2012). Big hotel chains launch Roomkey booking site. *Travel Trade Gazette UK & Ireland*, 2988, 16-17.



## **Bijlagen**

### **Bijlage 1**

#### **De Groene Sleutel - Persmap 2013, Hotelketens in Vlaanderen**

[Bron: Toerisme Vlaanderen, (2013). *De Groene Sleutel, Persmap 2013*. Opgevraagd op 7 mei 2013 via <http://www.toerismevlaanderen.be/sites/toerismevlaanderen.be/files/assets/documents/loho/PERSMAP-groene%20sleutel%202013.pdf>]

#### **Hotels Provincie Limburg**

##### **Radisson Blu Hotel, Hasselt**

Green Key sinds: 2009

**Beschrijving:** In lijn met Limburgs status van "Groenste provincie van België" en het Responsible Business programma van The Carlson Rezidor Hotel Group staat duurzaam ondernemen hoog in het vaandel bij het Radisson Blu Hotel. Met ons interne Think Planet project, o.a. het meer bewust maken van personeel en gasten, willen we in 2015 wereldwijd een 25% daling van het energieverbruik realiseren. Daarnaast zijn we o.a. officieel fietshotel en bieden de zakelijke gasten een carbon offset programma aan.

**Quote:** De externe bevestiging van onze milieuprestaties is essentieel voor het Radisson Blu Hotel, Hasselt. Het Green Key label biedt een onafhankelijke audit van de praktijk en de acties die ondernomen worden om het milieu te beschermen. Het doel van The Carlson Rezidor Group is dat, tegen het eind van 2015, 100% van de operationele hotels een eco-label hebben.

## **Holiday Inn Hasselt & Holiday Inn Express Hasselt**

Green Key sinds: 2012

**Beschrijving:** Holiday Inn Express Hasselt is gelegen aan de Groene Boulevard, in het centrum. De perfecte locatie om te combineren met een fiets- of wandelroute, die verkrijgbaar zijn aan de hotelreceptie. Duurzaam omgaan met het milieu is één van onze prioriteiten. Dit wordt onder andere gedaan door afvalsortering, LED verlichting, gebruik van gerecycleerd toiletpapier. Door investeringen in nieuwe apparatuur beperken wij het verbruik van water en energie. Daarnaast bieden wij meer lokale, bio- en fairtrade producten aan aan onze gasten.

**Quote:** Duurzaam ondernemen is een must geworden in onze maatschappij. Wij vinden het uiterst belangrijk om mee te bouwen aan een betere leefwereld en dit op alle mogelijke manieren !

## **Hotels Provincie Vlaams-Brabant**

### **Park Inn by Radisson Leuven**

Green Key sinds: 2012

**Beschrijving:** Park Inn by Radisson Leuven is a modern mid-market hotel; located within walking distance of Leuven's city centre. The hotel features 133 well equipped, colourful guest rooms; the stylish and easygoing restaurant RBG Bar & Grill; dedicated conference space with 6 meeting rooms with natural day light; and a fitness room. High speed internet access is available throughout the hotel, and all rooms offer flat screen TV, coffee- and tea making facilities, and a safe in laptop size. For further information and bookings, please visit: [www.parkinn.com/hotel-leuven](http://www.parkinn.com/hotel-leuven)

**Quote:** De Groene Sleutel blijft je uitdagen om jezelf keer op keer te verbeteren en elk jaar nog milieubewuster te worden. En wij zijn als jong gemotiveerd team gek op uitdagingen!

## **NH Brussels Airport**

Green Key sinds: 2010

**Beschrijving:** De toegangspoort tussen Brussel en de rest van de wereld, het hotel NH Brussels Airport, ligt op slechts enkele minuten van zowel de nationale luchthaven van Brussel als het stadscentrum. Onze 234 elegant ingerichte kamers bieden een mooi uitzicht op het omliggende bedrijvenpark, terwijl onze 7 volledig uitgeruste vergaderzalen plaats bieden aan maximaal 70 gasten. NH Hoteles (www.nh-hotels.com) behoort tot de drie grootste spelers op de zakelijke hotelmarkt in Europese stedenbestemmingen. NH Hoteles exploiteert bijna 400 hotels met nagenoeg 60.000 kamers in 26 landen in Europa, Amerika en Afrika. NH Hoteles heeft momenteel 20 nieuwe hotels in aanbouw, die het portfolio zullen uitbreiden met bijna 2.500 nieuwe kamers. In BeNeLux, biedt NH Hoteles 46 hotels met zo'n 8.000 kamers, waarvan 10 hotels in België met ruim 1.500 kamers. De onderneming heeft 3, 4 en 5 sterren hotels met moderne en comfortabele faciliteiten voor zowel toeristen als zakenreizigers. NH Hoteles is beursgenoteerd aan de Madrid stock exchange.

**Quote:** Verantwoordelijkheid voor het milieu is ingebed in de bedrijfscultuur van NH Hoteles. Het bedrijf heeft bijna 400 vestigingen over de hele wereld en deze zijn allemaal uitgerust met milieuvriendelijke oplossingen die NH Hoteles tot de benchmark van de toeristische sector maakt op het gebied van Corporate Responsibility. Dankzij deze baanbrekende inspanningen, heeft NH Hoteles in 2012 vier belangrijke doelstellingen gerealiseerd: het stroomverbruik per gast en per nacht is met 25% gedaald, de kooldioxide-uitstoot is met 44% afgenomen, het waterverbruik en de afvalproductie zijn met respectievelijk 30% en 34% gereduceerd. De milieu-belofte van NH Hoteles is ingebed in haar corporate responsibility, dat de duurzame ontwikkeling en de betrokkenheid van alle belanghebbenden als prioriteit heeft staan. Denk hierbij aan klanten, aandeelhouders, milieu, leveranciers, medewerkers en de samenleving in het algemeen.



## **Hotels Provincie West-Vlaanderen**

### **Hotel Navarra**

Green key sinds: 2013

Beschrijving: Hotel Navarra Brugge is een elegant 17<sup>de</sup> eeuws herenhuis (officieel geklasseerd als beschermd historisch monument), met een werkelijk fascinerende geschiedenis, dat zijn oorspronkelijke charme heeft weten te bewaren. Het hotel is gelegen in een vrij rustige buurt in het historische hart van Brugge, vlakbij het wereldberoemde Belfort op de Markt en alle belangrijke bezienswaardigheden van Brugge. Het hotel heeft 94 kamers genietend van een 4-sterren comfort. Elke morgen verzorgen we een overheerlijk ontbijt. De gasten kunnen tevens lekker ontspannen in de wellness van het hotel (met zwembad, sauna en fitness), dewelke prachtig geïntegreerd is in de historische wijnkelders. Ook onze jazzbar zorgt bijkomend voor een relaxte sfeer. De privé tuin met terras staat borg voor een oase van rust. Achteraan het hotel werd de enige nog resterende ijskelder in de Brugse binnenstad vakkundig gerestaureerd en open gesteld voor het publiek. Het interieur van het hotel herbergt enkele unieke architecturale pareltjes, zoals ondermeer de prachtige historische wenteltrap in de hotellobby en de schitterende 'Bonaparte' vergaderzaal, dewelke destijds werden opgetrokken ter ere van de komst van Napoleon Bonaparte naar Brugge.

Quote: Ethisch correct ondernemen staat reeds sinds de start van Hotel Navarra in 1980 erg hoog in het vaandel. Respect voor onze talrijke gasten, al onze sympathieke medewerkers, het historisch erfgoed van Brugge, maar ook voor het milieu! Het is onze persoonlijke overtuiging dat we met z'n allen dringend meer respect moeten opbrengen voor ons milieu. Vegen voor eigen deur, kan hiertoe zeker bijdragen. We hopen dat het ook andere collega's zal aanzetten om milieubewuster te ondernemen. We waren zelf al een tijdje bezig met milieuvriendelijke inspanningen in ons hotel, maar de deskundige begeleiding van de 'De Groene Sleutel' heeft ons zondermeer nog sterker gemotiveerd om er echt voor te gaan. Hoewel het niet onze eerste zorg was, zijn wij bovendien aangenaam verrast over de gerealiseerde kostenbesparingen.

## **Crowne Plaza Brugge**

Green Key sinds: 2013

**Beschrijving:** The central Crowne Plaza Brugge, a modern hotel on medieval Burg Square with views of the Belfry of Bruges. Cross the historic cobbled square to enter Crowne Plaza Brugge's contemporary Lobby. Our friendly Front Desk staff are ready with the key to your calming room or Suite, some retaining their original wooden beams, or you can plunge into the heated indoor pool in our Health and Fitness Host banquets or meetings in our cellar spaces, where the exposed medieval foundations of St Donatian's church create an intimate atmosphere. The bright terrace of our PlazaCafé Restaurant. A hip and trendy restaurant overlooking the Burgh serving classic dishes with local fresh products. Quaff delicious Belgian beers in the lounge of PlazaCafé bar. Seeping through its walls and ancient beams, the history of this enchanting city permeates the inviting Crowne Plaza Brugge.

## **Hotels Provincie Oost-Vlaanderen**

### **Ghent Marriott Hotel**

Green Key sinds: 2011

**Beschrijving:** Het Ghent Marriott ligt aan de oevers van de Leie en brengt een moderne look naar een charmante locatie. Geschiedenis en de nieuwste modetrends leven harmonieus samen, zowel in het hotel als in de stad! Het hotel is slechts enkele minuutjes wandelen verwijderd van de winkelstraten en de universiteit en biedt een uitzonderlijk uitzicht op enkele belangrijke historische sites van de stad. Het Ghent Marriott bezit alle elementen om de meest verschillende klanten te behagen met de vele onverwachte contrasten. Alhoewel de façade aan de Korenlei onveranderd bleef, heeft het interieur een ultramoderne look, benadrukt door de spectaculaire glazen constructie over de ruime atrium hal. Het elegante Ghent Marriott is een uitnodiging om een nieuwe frisse aanpak te ontdekken, ver weg van de traditionele hotels. Onder de

150 kamers tellen we een Presidentiële Suite en 10 kamers en suites die in de gerestaureerde 16<sup>De</sup> eeuwse huizen gelegen zijn, met een fantastische zicht op de Leie.

Quote: Met onze 80 medewerkers zijn wij er ons van bewust dat wij een grote impact hebben op het milieu. Daarom zijn wij sinds de opening van het hotel in 2007 zeer bewust duurzaam gaan ondernemen. Duurzame ontwikkeling leidt op wereldvlak tot positieve resultaten en iedere onderneming, hoe klein dan ook, kan zijn steentje bijdragen. Hoe doen wij dit? In de eerste plaats door onze medewerkers te sensibiliseren, te enthousiasmeren en te betrekken bij ons duurzaam beleid. Daarom hebben we sinds 2008 een dynamische "groene" werkgroep opgericht, die zich engageert om via het Ghent Marriott hotel te streven naar een beter leefmilieu: "het Greenteam" was ontstaan. Ieder milieuaspect wordt in het Greenteam geanalyseerd en geëvalueerd: van afval- tot bodembeheer, van water- en energieverbruik tot mobiliteit, van een milieuvriendelijk aankoopbeleid tot het meten van geluidsoverlast. Onze medewerkers zijn dé sleutel "de groene sleutel" tot dit alles want een algemene mentaliteitsverandering is de eerste stap naar milieuvriendelijke acties.

### **Holiday Inn Express Gent**

Green Key sinds: 2010

Beschrijving: Holiday Inn Express Gent is een volledig vernieuwd hotel met extra lange bedden (2,20 m). Op slechts 5 km van het historische stadscentrum krijg je hier ongelooflijke waar voor je geld. Gratis ontbijtbuffet en Wi-Fi inbegrepen in alle tarieven. Om verpakkingsafval te vermijden voorziet het hotel zeepdispensers in alle badkamers.

### **NH Gent Sint-Pieters**

Green Key sinds: 2009

## **Hotels Provincie Antwerpen**

### **Hilton Antwerp**

Green Key sinds: 2012

Beschrijving: Hilton Antwerp ligt in het hart van de stad en biedt uitzicht over de charmante Groenplaats. Alle bekende bezienswaardigheden van de stad zijn op loopafstand van het Hilton Antwerp. Ook de winkelgebieden en een goede selectie restaurants en cafés zijn op steenworp afstand van het hotel gelegen. Het hotel heeft een elegante gevel uit 1864. Hoewel het Hilton hotel uiteraard volledig gerenoveerd is, is de inrichting klassiek en afgestemd op de geschiedenis van het gebouw.

Quote: Hilton Antwerp streeft bij alle bedrijfsbeslissingen zowel een hoger bedrijfsrendement na, als het benutten van iedere kans voor een beter milieu en meer welzijn van de medewerkers en de maatschappij. Het gaat om activiteiten die een stap verder gaan dan waartoe de wet ons verplicht; vanuit maatschappelijke betrokkenheid en een toekomstgerichte visie. Zo heeft Hilton Antwerp in samenwerking met SITA een PMD recyclingprogramma opgestart.

### **Holiday Inn Express Antwerpen**

Green Key sinds: 2012

### **Holiday Inn Express Mechelen**

Green Key sinds: 2013

Beschrijving: Surround yourself with the atmosphere of Mechelen's historic quarter at the Holiday Inn Express Mechelen City Centre hotel. Flanked by centuries-old architecture, the inviting Holiday Inn Express Mechelen City Centre is in the heart of Mechelen. Just a short walk from the town square and with easy access to the ring

road, you can park in our secure underground car park when you arrive. Connect to complimentary Internet and wake up to a complimentary continental breakfast at our daily buffet.

### **Park Inn Radisson Antwerpen**

Green Key sinds: 2011

**Beschrijving:** Modieus en hip Antwerps hotel gelegen in het Diamant-District. Vanwege de centrale ligging in het Diamant-District is het nieuwe Park Inn Antwerpen de ideale uitvalbasis voor citytrippers en zakenreizigers. Het hotel telt 59 sfeervolle gastenkamers en suites. Elke morgen wordt een internationaal ontbijtbuffet met zorg opgediend. Gasten hebben tevens exclusieve toegang tot de fitnessruimte van het hotel. Op het gebied van duurzaam ondernemen steunt het Park Inn by Radisson Antwerpen op het Responsible Business programma van de Carlson Rezidor Hotel Group, dat zowel naar de medewerkers als naar de gasten toe duurzaamheid centraal stelt. Het past daarom als groep zijn aankoopbeleid aan, organiseert regelmatig maatschappelijke en milieubewuste activiteiten en investeert constant in energiezuinige alternatieven waar het verbruik nauwlettend in het oog gehouden wordt.

**Quote:** Je bent nooit te klein om een impact te maken, maar je moet het wel doen. Het begint bij slim investeren, het "laaghangend fruit eerst plukken". Voor je het weet ben je duurzaamheid en besparen aan het combineren tot een mooi geheel en creëer je de ideale win-win situatie, want door duurzaam te ondernemen, besparen we geld dat we opnieuw kunnen investeren in de meest optimale dienstverlening voor onze hotelgasten.

## **Ramada Plaza Antwerpen**

Green Key sinds: 2012

**Beschrijving:** Het Ramada Plaza Hotel Antwerp is een stijlvol viersterrenhotel dat gelegen is in het hart van het zakelijke district en op een boogscheut van het historische stadscentrum van Antwerpen. Met 210 eigentijdse en comfortabele kamers, een ruime waaier aan catering faciliteiten en maar liefst 1,000 m<sup>2</sup> meeting en event capaciteit, dit verdeeld over 13 multifunctionele zalen, is het Ramada Plaza Antwerp de ideale locatie voor zowel zaken- als recreatief toerisme. Een rit van slechts 10 minuten per tram brengt u naar het centrum van Antwerpen, de tramhalte ligt net om de hoek van het hotel. Het centrum ligt namelijk slechts 2 km verderop en ook het trendy 'Zuid', waar heel wat hippe bars en restaurants te vinden zijn, is snel en makkelijk bereikbaar. Ook per wagen kan u het hotel makkelijk bereiken omwille van zijn ligging nabij de belangrijkste inval- en autosnelwegen.

**Quote:** Het Ramada Plaza Antwerp heeft een hart voor het milieu en wil zijn gasten een milieuvriendelijk verblijf aanbieden. Management en personeel zijn dagelijks bezig met het naleven van een aantal regels die leiden tot maatschappelijk verantwoord ondernemen.

## **Radisson Blu Astrid Hotel, Antwerp**

Green Key sinds: 2011

**Beschrijving:** Dit luxueuze hotel, ontworpen door de Amerikaanse architect Michael Graves, biedt eigentijdse elegantie maar weerspiegelt tegelijkertijd moeiteloos zijn historische omgeving. Gevestigd tegenover Antwerpens historische Centraal Station, is dit Antwerpse hotel een perfecte uitvalbasis voor een dag winkelen in de chique omgeving van De Keyserlei, Meir, Sint Andries en de Modenatie. Begin je dag gezond met het rijkelijke ontbijtbuffet, eerder bekroond met een award of geniet van een ontspannende zondagsbrunch met verrukkelijke internationale specialiteiten en live muziek. Op het gebied van duurzaam ondernemen steunt het

Radisson Blu Astrid Hotel op het Responsible Business programma van de Carlson Rezidor Hotel Group, dat zowel naar de medewerkers als naar de gasten toe duurzaamheid centraal stelt. Het past daarom als groep zijn aankoopbeleid aan, organiseert regelmatig maatschappelijke en milieubewuste activiteiten en investeert constant in energiezuinige alternatieven waar het verbruik nauwlettend in het oog gehouden wordt.

Quote:

Een groot gebouw betekent een grote inspanning. Maar deze inspanning begint vanaf de eerste minuut te renderen! Je komt regelmatig wel een verbeterpunt tegen, maar dankzij onze milieubewuste medewerkers proberen we elk jaar verder te evolueren. Met de Groene Sleutel zet je de perfecte statement samen met andere bedrijven die bereid zijn het verschil te maken en gasten de mogelijkheid geven om milieuvriendelijk te overnachten. En duurzaam ondernemen hoeft niet te betekenen dat de gast moet inboeten aan comfort. Dát vergeet men wel eens.

### **SAS Radisson BLU Park Lane Hotel**

Green Key sinds: 2009

## **Bijlage 2**

### **Studiedienst Vlaamse Regering – Karolien Weekers**

#### **De economische betekenis van toerisme in Vlaanderen:**

#### **'Eerste proeve van toepassing van methode van satellietrekeningen'**

[Bron: Weekers, K., (2012). *Eerste proeve van toepassing van methode van satellietrekeningen*. Opgevraagd op 9 mei 2013 via [www4.vlaanderen.be](http://www4.vlaanderen.be).]

Het opstellen van de Satellietrekening Toerisme (TSA) wordt voor het Vlaamse Gewest uitgevoerd door de Studiedienst van de Vlaamse Regering, in samenwerking met het departement Internationaal Vlaanderen en Toerisme Vlaanderen, die vertegenwoordigd zijn in de Stuurgroep. Binnen deze Stuurgroep worden alle beslissingen genomen in het kader van het opstellen van de TSA voor het Vlaamse Gewest.

Een Satellietrekening Toerisme wordt in de internationale literatuur afgekort als TSA (Tourism Satellite Account). Een TSA is een internationaal erkend instrument om de economische betekenis van toerisme in kaart te brengen. De toeristische sector is geen eenvoudig afgebakende of duidelijk zichtbare economische sector, maar eerder een amalgaam van (delen van) verschillende bedrijfstakken. Vaak wordt slechts een deel van de output van deze bedrijfstakken voor toeristische consumptie gebruikt. Vandaar dat een TSA noodzakelijk is. Aan de aanbodzijde brengt ze de verschillende noodzakelijke functionele onderdelen van de nationale rekeningen samen en tegelijkertijd verbindt de TSA dit aanbod met de werkelijke toeristische consumptie.

Twee indicatoren geven het economisch belang van toerisme aan: de bruto toegevoegde waarde van de toeristische industrie, of de toegevoegde waarde gegenereerd door de toeristische industrie ongeacht of dit aanbod door toeristen of niet-toeristen is verbruikt, en de directe bruto toegevoegde waarde van toerisme, of de toegevoegde waarde van toeristische en andere bedrijfstakken maar enkel voor het aandeel dat door toeristen is afgenomen. De beide berekeningen zijn gemaakt voor het Vlaamse Gewest en het Brussels Hoofdstedelijke Gewest.

In beide gewesten samen is de bruto toegevoegde waarde van de toeristische industrie gelijk aan 12,2 miljard euro of 5,0% van de totale toegevoegde waarde in de gewesten. De directe bruto toegevoegde waarde van toerisme voor beide gewesten samen is 6,9 miljard euro of 2,8% van de totale toegevoegde waarde. Met deze cijfers scoort Vlaanderen wat lager dan de typische toerismelanden zoals Spanje of Cyprus. De Vlaamse cijfers leunen eerder aan bij de middenmoters Nederland en Denemarken



## De bruto toegevoegde waarde van de toeristische industrie

Tabel 84 Aandeel van de toegevoegde waarde van de toeristische bedrijfstakken in de totale toegevoegde waarde, berekend op basis van TSA-tabel 6 in verschillende Europese landen

Landen met een volledige TSA, die op regelmatige basis wordt geüpdatet			Landen waar een eerste pilotstudie van de TSA werd opgebouwd		
	Aandeel toeristische bedrijfstakken in de bruto toegevoegde waarde	Jaartal TSA		Aandeel toeristische bedrijfstakken in de bruto toegevoegde waarde	Jaartal TSA
Litouwen	2,8	2006	Letland	4,4	2004
Finland	3,9	2001	Vlaams Gewest	4,8	2010
Tsjechië	4,6	2006	Vlaams + Brussels H. G.	5,0	2010
Vlaams Gewest	4,8	2010	Duitsland	5,2	2000
Vlaams + Brussels H. G.	5,0	2010	Brussels H. Gewest	5,6	2010
Denemarken	5,2	2006	Ierland	19,6	2000
Hongarije	5,2	2005	Slovakije	/	2006
Brussels H. Gewest	5,6	2010	V. Koninkrijk	/	2000
Polen	6,2	2002	Slovenië	/	2003
Portugal	8,1	2004	Frankrijk	/	2005
Oostenrijk	8,2	2007			
Estland	17,7	2004			
Cyprus	20,5	2007			
Spanje	22,3	2004			
Nederland	/				

Bron: Eurostat manual volume 2, 2009, bewerking SVR.

Met een percentage van 4,8% is het Vlaamse Gewest een goede middenmoter en scoren we hoger dan Litouwen, Finland, Letland en Tsjechië. We scoren daarnaast iets minder sterk dan Denemarken, Hongarije en Duitsland. Het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest scoort iets hoger, waardoor ook het totaal voor beide gewesten wat hoger uitkomt. Landen die nog een hoger aandeel in de toegevoegde waarde hebben, zijn vooral typische toerismelanden zoals Portugal, Oostenrijk, Cyprus en Spanje. Ook Estland en Ierland scoren opvallend hoog. In een nieuw rapport over de Duitse TSA 2010, kunnen we deze ratio ook berekenen. Deze is echter heel erg hoog (30%) omwille van het feit dat ze de gehele immosector (NACE 70.2) en ook de gezondheidszorg (NACE 85.1) en de volledige kleinhandel (NACE 52) als toerisme aanzien.

## De directe toegevoegde waarde van toerisme

Tabel 85 Aandeel van toerisme in de bruto toegevoegde waarde, berekend op basis van TSA-tabel 6 in verschillende Europese landen

Landen met een volledige TSA, die op regelmatige basis wordt geüpdatet			Landen waar een eerste pilootstudie van de TSA werd opgebouwd		
	Aandeel van toerisme in de bruto toegevoegde waarde	Jaartal TSA		Aandeel van toerisme in de bruto toegevoegde waarde	Jaartal TSA
Litouwen	1,5	2006	Slovakije	2,1	2006
Finland	1,8	2001	Vlaams Gewest	2,4	2010
Polen	1,8	2002	Letland	2,6	2004
Vlaams Gewest	2,4	2010	Vlaams + Brussels H. G.	2,8	2010
Denemarken	2,5	2006	Ierland	2,9	2000
Tsjechië	2,6	2006	Duitsland	3,2	2000
Vlaams + Brussels H. G.	2,8	2010	Ver. Koninkrijk	3,8	2000
Nederland	2,9	2006	Slovenië	3,9	2003
Estland	4,0	2004	Letland	2,6	2004
Brussels H. Gewest	4,3	2010	Brussels H. Gewest	4,3	2010
Portugal	4,6	2004			
Oostenrijk	5,4	2007			
Spanje	6,5	2004			
Cyprus	8,7	2007			

Bron: Eurostat manual volume 2, 2009, p.81.

De directe bruto toegevoegde waarde van toerisme in het Vlaamse Gewest is gelijk is aan 4,4 miljard euro of 2,4% van de totale toegevoegde waarde in het Vlaamse Gewest. Voor het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest kwamen we uit op 2,5 miljard euro of 4,3% van de totale toegevoegde waarde in het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest. Tellen we de cijfers uit beide gewesten op dan komen we in totaal uit op 6,9 miljard euro aan toegevoegde waarde van toerisme of 2,8% van de totale toegevoegde waarde in beide gewesten samen. Als we de Vlaamse en Brusselse percentages vergelijken met andere landen, moeten we opnieuw enig voorbehoud in acht nemen. Bij de berekening van de directe bruto toegevoegde waarde van toerisme kan een klein verschil in methode immers een groot verschil in het uiteindelijke percentage teweegbrengen.

Ondanks deze verschillen toont tabel 85 dat de percentages voor de meeste landen schommelen tussen de 1,5% en 4%, met uitzonderingen in de hoogte voor toerismelanden zoals Cyprus (8,7%), Spanje (6,5%), Oostenrijk (5,4) en Portugal (4,6). Het Vlaamse cijfer van 2,4% en het cijfer voor het Brusselse Hoofdstedelijke en Vlaamse Gewest samen van 2,8%, sluiten dicht aan bij de percentages uit Tsjechië (2,6%), Denemarken (2,5%) en Nederland (2,9%). Landen met een lager aandeel zijn Finland (1,8%), Polen (1,8%) en Litouwen (1,5%).

## Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

**Innovatie bij hotelketens in België/Vlaanderen in functie van veranderende marktomstandigheden**

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2013**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

**Vaes, Jense**

Datum: **31/05/2013**