**Innovatiebelemmeringen in Recreatie en Toerisme: een 'snapshot'.**

**Tilburg, TiU/Telos, 01-03-2013**

**Hans Mommaas**

**Samenvatting**

Innovatienetwerk, strategische partner van STIRR, wil een scherp beeld krijgen van de innovatiebelemmeringen binnen het toeristisch-recreatieve bedrijfsleven. Om daarachter te komen is een tiental gesprekken gevoerd met koplopers uit de sector. Het beeld dat daaruit naar voren komt betreft dat van gedreven ondernemers, die op bedrijfsniveau permanent op zoek zijn naar nieuwe verbindingen tussen de eigen bedrijfsontwikkeling en opkomende maatschappelijke waarden. Ze erkennen dat er op sector en of clusterniveau een aantal problemen speelt. Men spreekt over de versnippering binnen de sector, het overaanbod, ontbrekende regionale samenwerking, de beperkte ‘license to operate’, ontbrekende kennis, de beperkte investeringsruimte (financieel/ruimtelijk). Tegelijkertijd is er sprake van een zekere afstand tussen dergelijke meer collectieve problemen en de eigen individuele bedrijfsvoering. Op het eigen bedrijfsniveau investeert men actief in het vinden van vernieuwende oplossingen. Maar men maakt die concrete eigen ervaring onvoldoende ‘collectief’ waardoor de grotere problemen teveel als ‘abstract sectorbelang’ op afstand blijven. Er is behoefte aan een groep ter zake doende ‘Captains of Industry’ die vanuit de eigen concrete ondernemerswaarden en ondernemerservaring de brug slaat naar maatschappelijke en sectoruitdagingen. Operationele gedrevenheid en maatschappelijke uitdaging moeten dichter bij elkaar komen, voorbij de vlucht in de zoveelste beleidsagenda. Pas dan kan het cluster van de vrijetijd, of van recreatie en toerisme, aanspraak gaan maken op de status van een ‘topsector’.

**Aanleiding en vraag**

De Stichting Innovatie Recreatie en Ruimte (STIRR), een initiatief van een aantal vooruitstrevende recreatieondernemers, fungeert als aanjager van vernieuwende projecten op het snijvlak van recreatie en ruimte. De ambitie is recreatie en toerisme tot een gewaardeerde partner te maken bij gebiedsontwikkeling, vanuit de kernwaarden 'krachtig', 'eigentijds' en 'maatschappelijk relevant'. STIRR doet dat sinds 2008 door het ondersteunen en stimuleren van innovaties in de praktijk. Ondernemers, overheden, maatschappelijke organisaties en onderwijs- en kennisinstellingen trekken samen op als partners. STIRR brengt deze partijen samen, denkt met hen mee, jaagt zelf innovaties aan en zorgt ervoor dat leerervaringen worden gedeeld.

Inmiddels zijn er, al dan niet langs de projectenlijn van de 'Regionale Beeldverhalen', binnen STIRR en daarbuiten diverse regionale initiatieven van de grond gekomen waarin ondernemers, overheden en kennisinstellingen in wisselende samenstelling vorm proberen te geven aan een sterkere maatschap­pelijke positionering van het recreatief-toeristische bedrijfsleven. Daarmee ontstaat enerzijds een beeld van het innoverende en organiserende vermogen binnen het recreatief-toeristische cluster, anderzijds groeit het inzicht in waar het cluster bij pogingen tot realisatie van innovatieambities hardnekkig tegenaan loopt.

InnovatieNetwerk, strategische partner van STIRR, heeft behoefte aan een actueel en scherp beeld van vooral deze hardnekkige probleemfactoren. Welke al dan niet sector­specifieke factoren belemmeren het innoverende vermogen binnen het recreatief toeristische bedrijfsleven in het verlengde van waarden van een duurzame gebiedsontwikkeling?

Eerder (medio 2009) zijn in een bijeenkomst met Topondernemers in Toerisme en Recreatie, naast wat kleinere belemmeringen, drie strategische opgaven benoemd. Voor alle drie deze opgaven zijn ingrijpende veranderingen nodig om de gewenste omslag te realiseren. De genoemde opgaven betroffen (1) toegang tot vreemd vermogen ten behoeve van innovatie, (2) de toegang tot grondposities voor duurzaam recreatief ruimtegebruik, en (3) het productief maken van kennis voor vernieuwing. Deze strategische onderwerpen worden momenteel aangepakt, ondermeer via pogingen tot de vormgeving van een participatiemaatschappij en via een kennisprogramma (Leisure Hotspots, Academische Werkplaats Natuur en Gastvrijheidseconomie).

Maar daarnaast is behoefte aan een scherpere analyse van actuele probleemfactoren. InnovatieNetwerk heeft dit inzicht nodig ter bepaling van de eigen toekomstige agenda. Juist een onderzoek onder koplopers kan inzicht verschaffen over waar naar de toekomst toe behoefte aan bestaat in verband met een versterking van het innovatie- en ontwikkelvermogen.

Daarbij is van belang om relevante factoren in hun onderlinge verband door te analyseren tot de uiteindelijk bepalende kern, c.q. om die kern te doorgronden vanuit haar samengestelde werking. Sectorale organisatiegraad, bedrijfsomvang, ondernemersvermogen, inves­teringsruimte, innovatiecultuur, markt en/of bedrijfskennis, politiek-bestuurlijke steun en aandacht, fysieke ontwikkelruimte, 'level playing field' en gehanteerde verdien­model­len; deze en andere factoren spelen mogelijk allemaal een rol. Maar hoe hangen die factoren precies samen in verband met de eigensoortige maatschappelijke positie en het economisch functioneren van het recreatief-toeristische bedrijfsleven? Wat zijn in die samenhang de clusterspecifieke onderdelen? Aan welke knoppen kan InnovatieNetwerk vervolgens, in samenwerking met de ondernemers-, politiek-bestuurlijke, kennis en financiële omgeving, gaan draaien, om het geheel in beweging te krijgen?

**Aanpak**

Overeengekomen is om middels een klein aantal gesprekken met innoverende koplopers uit de recreatief-toeristische sector (of vertegenwoordigers of informanten daarvan) een actueel beeld te krijgen van de hardnekkige problemen waar ondernemers tegenaan lopen in hun poging tot een sterkere economisch-maatschappelijke positionering te komen van hun eigen bedrijf in relatie tot regionaal-ruimtelijke ontwikkelingen. Centraal daarbij staan uitgangspunten van een duur­zame ontwikkeling, c.q. van een sterkere verbinding tussen bedrijfswaarden, klantwaarden en gebiedswaarden. Wat belemmert ondernemers in het daadwerkelijk realiseren van hun daarmee verband houdende ondernemers­ambities? Juist koplopers die zich bereid hebben getoond risico's te nemen moeten in de praktijk ervaring hebben opgedaan met belemme­rende factoren en hun mate van hardnekkigheid, alsmede met al dan niet werkzame oplossingen daarvoor. Vanwege het belang van de diversiteit van deelsectoren waarin men actief is (focus op 'content', 'experiences' of 'services'; c.q. op dag- en verblijfsrecreatie, media en entertainment, horeca), de diversiteit van de bedrijfsomvang (groot-klein) en de institutionele setting waarbinnen men opereert (regionaal-inter­natio­naal) zijn in de tweede helft van 2012 de volgende bedrijven/personen benaderd voor een gesprek:

Efteling, dhr. B. de Boer; Figi HotelTheater, dhr. Th. Ruijs; Gelissengroep, dhr J. Gelissen; ING, dhr. J. van der Doelen; Molecaten Vakantieparken, dhr. C. Slager; Oostwegel ChateauHotels & -Restaurants, dhr C. Oostwegel; Rabo, mvr. A. de Groot; RGV, dhr. E. Droogh; Skips Maritiem, mvr. B. de Vries.

De beide banken zijn in deze reeks opgenomen omdat zij eigen recreatie-/toerisme-/gastvrijheidsafdelingen hebben, c.q. omdat zij als bank een bijzondere aandacht hebben voor dit cluster en vanuit die bijzondere aandacht iets moeten kunnen zeggen over de specifieke ondernemerskarakteristiek. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met een groep van innovatieve, betrokken ondernemers uit de wereld van de water- en de dagrecreatie, bijzondere hotelformules, de verblijfsrecreatie en de themaparken.

De gesprekspartners zijn benaderd met een gelijkvormige instructiebrief (zie bijlage) waarin werd opgeroepen om ter voorbereiding van het gesprek na te denken over de volgende vragen:

1. Welke ervaringen zijn de afgelopen jaren persoonlijk opgedaan met pogingen tot toeristisch-recreatieve productinnovatie? Waarin zat precies de innovatie vanuit een 3P ontwikkelperspectief (economie-sociaal-ecologie)?

2. Wat waren/zijn bij die innovatieve projecten de belangrijkste hindernissen (geweest)?

3. Hoe is het gelukt om die hindernis(sen) te overkomen? Welke strategieën zijn daartoe ingezet (bv persoonlijk contact, mobiliseren alternatieve financieringsmodellen/kennis, mobiliseren alternatieve marktkennis, organiseren regelvrije innovatieruimte, gebruik subsidieruimte, organiseren alternatieve politiek-bestuurlijke steun, etc.).

4. Wat resteert er momenteel, alles optellend en aftrekkend, aan hardnekkige innovatiehindernissen?

5. In hoeverre betreft dit een algemeen innovatieprobleem of is dit specifiek voor de toeristisch-recreatieve sector?

6. Wat valt er aan te doen?

De eerste vragen (1-2) waren bedoeld om niet alleen een beeld te krijgen van de eigen ervaringen met innovatiebelemmeringen, maar zeker om een idee te krijgen van het (duurzame) ontwikkelperspectief dat daaraan ten grondslag ligt. Wat hebben de betrokken ondernemers voor ogen wanneer het gaat om thema's van innovatie, verduurzaming, gebiedsontwikkeling? De tweede set (2-3) was bedoeld om een beeld te krijgen van de afwegingen van hardnekkigheid bij het beoordelen van innovatiebelemmeringen. Welke belemmeringen behoren min of meer tot de categorie 'business as usual' en welke zijn echt te bestempelen als 'systemisch', c.q. zo hardnekkig dat daar collectieve actie op gewenst is. De derde set van vragen (5-6) betrof de recreatief-toeristische sector: welke belemmeringen zijn daar eigen aan en bestaan er ideeën over hoe daaraan te gaan werken?

**De geselecteerde bedrijven**

Zonder uitzondering gaven de gesprekken uiting aan het bevlogen engagement van de betrokken ondernemers bij hun bedrijf en bedrijfsomgeving. Tegelijkertijd is daarmee iets gezegd over het bijzondere karakter van deze groep. Er is nadrukkelijk geen sprake van een gemiddelde dwarsdoorsnede van het R&T cluster, laat staan van het nog bredere cluster van de 'vrijetijd'.

Het gaat om een groep bedrijven die actief is binnen het domein van recreatie en toerisme, en dan vooral op het binnenlandse segment (met hier en daar een nadrukkelijk toenemende oriëntatie op Noordwest Europa). Binnen de samenhangende archipel van de vrijetijdseconomie, die wordt gedragen door sectoren van toerisme, natuur en recreatie, kunst en cultuur, media, sport en entertainment, gaat het om het bredere segment van de dag- en verblijfsrecreatie dat historisch is ontstaan rondom het Nederlandse recreatiebeleid, vooral gestimuleerd door de naoorlogse groei in het binnenlandse ‘verpozen’ in bos, hei en buitengebied. Het gaat daarbij om een cluster in transformatie waarin oude sectorale structuren en nieuwe opkomende waardeketens steeds meer door elkaar lopen.

De geselecteerde koplopers hebben binnen dit verband op een relatief succesvolle manier naam gemaakt met hun bedrijf, bijvoorbeeld omdat ze het gewaagd hebben daarmee een bijzondere weg in te slaan, of omdat ze met enige regelmaat vernieuwende investeringen daarin doen. Ze kiezen niet voor massa, althans niet voor het zo snel en zo ver mogelijk uitrollen van formules, maar voor toegevoegde waarde. Het gaat vaak om eigenaar-ondernemers, of in ieder geval om ondernemers die vanwege de onderliggende rechtsvorm heel nauw verbonden zijn met het wel en wee van hun bedrijf, om familiebedrijven of om bedrijven waarvan het aandelenkapitaal in een besloten rechtsvorm is ondergebracht. Het merendeel functioneert eerder regionaal dan nationaal of zelfs internationaal (wat overigens niet wil zeggen dat ze in hun bedrijfsvoering geen internationale scoop zouden hebben) en kenmerkend is een grote mate van bedrijfscontinuïteit en gebiedsbetrokkenheid, voorbij een louter commerciële afweging.

Dat wil natuurlijk niet zeggen dat commerciële overwegingen er niet toe doen, integendeel. De groep kenmerkt zich door vernieuwend ondernemerschap, maar dat vernieuwende ondernemerschap is nauw verbonden met familie- en/of maatschappelijke en/of gebiedswaarden. Daarmee verschilt de groep wezenlijk van enerzijds internationaal opererende ketenbedrijven voor wie de locatiekeuze meer gedreven zal worden door functionele rentabiliteitsoverwegingen van het moederbedrijf of de internationale aandeelhouders en van anderzijds het meer kleinschalige MKB bedrijfsleven, voor wie de dagelijkse overlevingsdwang indringender aanwezig is en het investeringsvermogen navenant kleiner. De groep ondernemers staat in hun sector model voor de middenpositie tussen enerzijds op basis van vreemd kapitaal opererende internationale ketens (Disney, Compagnie des Alpes, Pierre et Vacances/Center Parcs, Fletcher, Carlton) en anderzijds het enkelvoudige themapark, bungalow- en/of kampeerpark of hotel.

Die positie zegt op zichzelf weinig over het innoverende vermogen van bedrijven; ketens hebben doorgaans meer kapitaal om te kunnen investeren in het eigen bedrijf, éénpitters en zeker de starters onder hen kunnen vaak grote risico's nemen. Ook zegt het weinig over de mate waarin bedrijven de ontwikkeling van de locaties waarin ze opereren op sleeptouw kunnen nemen. Ook daarin kunnen ketenbedrijven potentieel een grotere rol spelen, simpelweg omwille van hun omvang. De middenpositie zegt echter wel iets over de combinatie van innovatievermogen en gebiedsbetrokkenheid. De hier betrokken groep bedrijven neemt een cruciale brugpositie in tussen wat de socioloog Manuel Castells heeft getypeerd als enerzijds de logica van de 'space of flows' (de ruimte van het internationale kapitaal waarin economisch-functionele overwegingen dominant zijn) en anderzijds de logica van de 'space of places' (de ruimte van gelokaliseerde gemeenschappen waarin meer de congruentie van lokale waarden en belangen centraal staat). Ze vormen, meer dan hun collega's 'upstream' of 'downstream', een cruciale schakel tussen 'plek' en 'stroom'. Het is meermalen onder woorden gebracht: gebiedsbetrokkenheid en gebiedsinbedding vormen een cruciale waarde in de verbinding tussen ondernemerschap en duurzame gebiedsontwikkeling. Tegenwoordig wordt vaak ingezet op het vormgeven van regionale bedrijvennetwerken om zo de internationale schoorsteen van het ketenbedrijf te verbinden met de flexibiliteit en diversiteit van het regionale ondernemerschap in de sfeer van de toelevering ('embedding') . De in dit onderzoek betrokken bedrijven maken die schakel zelf, zij het in verschillende soorten en maten.

Daar komt bij dat in de sfeer van recreatie en toerisme strategische regionale clustervorming zoals binnen de maakindustrie eigenlijk nog maar weinig van de grond komt. Hoogstens kunnen we de wisselwerking tussen internationale ketenhotels, internationaal opererende touroperators en het regionale vrijetijdsbedrijfsleven (zoals in de sfeer van gastvrijheid, cultuur, culinair, entertainment, sport, natuur en recreatie, e.d.) in die sfeer plaatsen. Maar hier is nog maar zelden sprake van een samenhangende regionaal-strategische aanpak waarbij de beide partijen in de samenwerking elkaars belang begrijpen en wederzijds in hun onderlinge netwerk en onderneming investeren. Overheersend is een 'ieder-voor-zich-en-de-VVV-hopelijk-voor-ons- allen' benadering. Hier valt dus nog een wereld te winnen. We komen daar later nog op terug.

Ondertussen geeft die situatie eens te meer het strategische belang aan van het hier besproken middensegment van regionaal betrokken maar relatief kapitaalsintensief opererende bedrijven. Bij gebrek aan alternatieve partijen die op een vergelijkbare manier kapitaalsintensiteit en ontwikkelvermogen verbinden met omgevingsbetrokkenheid zijn ze van groot belang voor de inzet van recreatie en toerisme in gebiedsontwikkeling. We moeten er dus voorzichtig mee omgaan. En anderzijds kunnen we er veel van leren, zo zal blijken.

Aantal en keuze van de gesprekspartners maakt nog een andere constatering nodig: vanuit een streng methodisch perspectief betreft dit geen ideaal onderzoeksdesign. Zo is er geen mogelijkheid tot vergelijking tussen koploperbedrijven en andere soorten bedrijven binnen R&T ('upstream' dan wel 'downstream') of tussen bedrijven uit de R&T sector en vergelijkbare bedrijven uit andere (vrijetijds)sectoren (bv creatieve industrie, musea, sport, maar ook logistiek, landbouw, etc.). Een 'harde' veralgemenisering van resultaten wordt dus lastig. In de beoordeling van de resultaten moet daarmee worden rekening gehouden.

De verslaglegging is geordend in drie delen. In het eerste deel ga ik in op de innovatiebeelden en ervaringen van de betrokken ondernemers. Daarna besteed ik aandacht aan de hardnekkigheid van innovatiebelemmeringen: wat beschouwt deze groep min of meer als 'business as usual', c.q. wat heeft men weten te internaliseren in de eigen bedrijfsvoering/ontwikkeling, en wat resteert als onoverkomelijke problematiek? Tenslotte ga ik in op de vraag wat nu te doen.

**Beelden van innovaties**

In de gesprekken is allereerst aandacht besteed aan de beelden die de betrokken ondernemers hanteren wanneer het gaat over innovatieve ontwikkeling. Wat beschouwen ze als voorbeelden daarvan, in het heden of het recente verleden? Wat zegt dat over hun ontwikkelperspectief, in verband met waarden van innovatie, duurzaamheid en gebiedsontwikkeling?

Het geheel van antwoorden overziend en abstraherend van de specifieke sectorale achtergrond van waaruit men opereert (bungalowpark, themapark, hotellerie, watersport/jachthaven) valt op hoe dicht de eerst genoemde innovatievoorbeelden tegen de eigen bedrijfsvoering aanliggen. Licht gebouwde en makkelijk verplaatsbare, dus tijdelijke of seizoensgebonden vakantiehuisjes; nieuwe bij de tijd aansluitende attracties of verblijfsformules die thematische continuïteit en nieuwe natuur- en gemeenschapswaarden verbinden; nieuwe bedrijfscomponenten combineren met natuur- en/of erfgoedontwikkeling zoals in de sfeer van bijdetijdse congresfaciliteiten, een gethematiseerd huisjespark, wellness, een jaarrond servicepakket, etc. Op zichzelf is dat natuurlijk niet vreemd, het ligt nogal voor de hand om te verwachten dat ondernemers vooral energie krijgen van vernieuwingen die dicht tegen de eigen bedrijfsvoering aanliggen. De constatering is vooral van belang vanuit het perspectief van een breder innovatieprogramma. We komen daar later nog op terug.

Door deze dicht tegen de bedrijfsvoering aanliggende innovatievoorbeelden heen wordt een ontwikkelstrategie zichtbaar waarin men constant op zoek is naar verbindingen tussen de eigen bedrijfsontwikkeling en omliggende maatschappelijk veranderingen. Denk daarbij aan veranderende waarden onder groepen consumenten (het veronderstelde toenemende belang van de ontmoeting, van oorspronkelijkheid, van gezondheid, van familiewaarden, van duurzaamheid, van ‘ontzorging’), veranderende vormen van marketing (de zoektocht naar nieuwe energieke en verrassende ontmoetingsplatforms, aangepast aan de digitale mogelijkheden van nu), nieuwe maatschappelijke opgaven (toegankelijke natuur die tegelijkertijd natuurwaarden versterkt, een alternatieve financiering van cultuur en natuur), kansen met het onderwijs (omwille van het creëren van innovatie- en ontwikkelomgevingen, het aantrekken van nieuw talent, het verbreden van het eigen maatschappelijke draagvlak, een meer dynamische HRM).

Uiteraard zijn er ook innovatievoorbeelden die directer verbonden zijn met de bedrijfsvoering, zoals in de sfeer van alternatieve vormen van bedrijfsfinanciering, een meer flexibele beprijzing, een verbetering van de productiviteit door uitbesteding, een andere inzet van grondposities, etc. Maar wat overheerst is vooral een ontwikkelperspectief dat inzet op een strategie van waardentoevoeging. Hoe kunnen we onze gasten zo verder 'ontzorgen' en voorzien van toegevoegde waarden dat ze het van belang blijven vinden om te komen, juist in tijden van een bestedingscrisis, en wie weet zelfs bereid zijn om iets meer te gaan betalen. Er is geen spoor van uitponding of dumping (of men houdt dit in het gesprek goed verborgen). Men zet zich af tegen collega's die die kant wel op willen. Daarmee wordt een route ingezet die in het individuele geval en op korte termijn misschien marktpositie oplevert, maar die op de lange termijn de hele sector in de verkeerde richting duwt en dus marktvervuilend werkt. Een enkeling merkt op hoe de crisis ook weer nieuwe mogelijkheden schept: een opschoning van de sector - de sterken zullen overleven en daarmee nieuwe ontwikkelkansen krijgen - en juist nu is het tijd voor investeringen zoals in de aankoop van onroerend goed.

Het voorgaande wil niet zeggen dat men geen oog zou hebben voor meer systemische ontwikkelingen, die worden wel degelijk ook genoemd, zij het veelal in tweede instantie of door gesprekspartners die opereren op een meer generiek sectoraal niveau. Het bredere programma van de beeldverhalen wordt genoemd, vanwege het overduidelijke belang van gethematiseerde omgevingen, het cruciale belang van een gedeeld verhaal voor alliantie- en clustervorming, voor de verbreding van het bedrijfsmodel, voor de samenwerking met publieke partijen, voor de strategievorming en de continuïteit, voor het aanzetten tot een meer doelgerichte ontwikkeling en vernieuwing, voor een gedeeld gevoel van richting. Men verwijst naar programma's als Dijk van een Delta, Leisure Boulevard in Brabant, de ontluikende samenwerking in Parkstad. Het stelt in staat tot het beleven van kwaliteitsgebieden, maakt de onderlinge positionering sterker en vergroot de neiging tot samenwerking. Daarnaast wordt verwezen naar de ontwikkelinstrumenten die Recron in de markt zet zoals het impactmodel en de innovatiecampagne. Het geeft ondernemers hanteerbare tools om beter greep te krijgen op de eigen bedrijfsontwikkeling.

Samenvattend doemen drie soorten innovatietrajecten op. Eén heeft betrekking op het niveau van de interne bedrijfsvoering. Hier gaat het om vormen van herfinanciering, om een slimmere beprijzing, om in- en outsourcen, om een beter informatiebeheer, om co-branding, om een meer dynamische en betrokken HRM. De betrokken ondernemers tonen zich proactief op dit spoor, investeren in de kennis en de netwerken om van innovaties van dit soort op de hoogte te blijven. Een tweede type heeft betrekking op de relatie tussen bedrijf, gast en omgeving. Hier wordt, naast een slimme beprijzing en marketing ingezet op een zoektocht naar manieren waarop (veranderende) gastwaarden, bedrijfswaarden en omgevingswaarden (gebied, gebouw, gemeenschap) slimmer met elkaar kunnen worden verbonden. De betrokken ondernemers noemen innovatievoorbeelden die actief hierop inspelen. Ze zouden stuk voor stuk kunnen worden opgevoerd in een tekstboek over duurzame bedrijfsinnovatie. Uiteraard doen zich daarbij tal van problemen voor, we komen daarop terug. Een derde type speelt zich af op systeemniveau. Hier geeft men vooral voorbeelden die betrekking hebben op (voorwaarden tot) een scherpere regionale strategievorming, regionale alliantievorming, zowel op het vlak van arrangementen, als op het vlak van een verbreding van het aanbod, de toevoeging van functies, een scherper beeld van de eigen markt, een verbetering van de eigen productiviteit. Kennis, ondernemersinstrumenten, strategische concepten, regionale samenwerking, financieringsmiddelen, innovatieruimte.

**Innovatiebelemmering**

Welke innovatiebelemmeringen noemt men in verband met de eigen innovatieambities? Waar is men zelf tegenaan gelopen en hoe is men daarmee om gegaan? Wat resteert aan robuuste belemmeringen?

Hier stokken de gesprekken even, zeker bij de ondernemers. De vraag heeft immers iets verwarrends. 'Alles moet bevochten worden' zo heet de publicatie over de biografie 'tot-nu-toe' van Camille Oostwegel. Met andere woorden, er zijn de nodige problemen, maar ze blijken, althans tot op zekere hoogte, te bevechten. Anders was men niet zo ver gekomen. Daarin onderscheidt zich nu juist goed van slecht ondernemerschap. Dus er is enig denkwerk nodig om een onderscheid te maken tussen belemmeringen die eigenlijk als vanzelf horen bij ondernemen en belemmeringen die uiteindelijk het eigen ondernemerschap en de vernieuwing daarvan onnodig of zelfs onoverkomelijk in de weg zitten.

Bovendien: tot op zekere hoogte hebben belemmeringen hun functionaliteit: zij verhogen de toegangsdrempel tot de markt en bewerkstelligen dat goedkope of snelle vormen van ondernemerschap op afstand worden gehouden. Daarvan heeft het cluster, afgaande op een aantal opmerkingen in de gesprekken, toch al veel last. De toegangsdrempel is (te) laag, een paar extra bedden in je huis met wat tweedehands meubilair eromheen en een snel in elkaar getimmerde badkamer, in overbodige stallen wat sanitaire voorzieningen en je overbodige landbouwgrond wat anders inrichten, wat hoepels erin met kaatsballen en een paar plastiek knuppels en huppetee, je bent een recreatiebedrijf…. Er zitten kortom nog teveel 'cowboys' in de markt die met onzalige ideeën en snel in elkaar getimmerde ruimtes de markt vervuilen. Een enkele keer droomt men over een of ander toegangsvignet, zoiets als de wereld van de architecten of de accountants of de advocaten kent. Anderzijds zou je het ook veelbetekenend kunnen noemen dat men nog steeds last blijkt te hebben van dit type vrijetijdsondernemingen. Je zou mogen vooronderstellen dat het serieuze bedrijfsleven een service en kwaliteitstandaard heeft bereikt waardoor men het niveau van de ‘cowboys’ en de ‘hobbyisten’ achter zich heeft gelaten. Per slot van rekening klaagt de serieuze accountancywereld ook niet over al die goedwillende ooms en tantes die de belastingformulieren van familieleden invullen. En het aantal keurmerken is langzamerhand toch al niet te overzien. Het lifestyle- of hobbysegment zal overigens nog wel in omvang toenemen; de hoeveelheid 'empty nesters' met een ruime woning en behoefte aan gezelschap neemt nog stevig toe en waarden van zelforganisatie en gemeenschapsvorming en de inzet van 'social media' stuwen de mogelijkheden verder op. Maar een volwassen sector mag daar eigenlijk geen last van hebben, zou het wellicht zelfs eerder moeten zien als een zinvolle aanvulling op het eigen aanbod; de ruimte van het zelfboeren is immers ook een ruimte van experimenteren met vernieuwende ideeën. Hoe dan ook: de toegangsdrempel wordt als (te) laag ervaren: wellicht niet zozeer een innovatiebelemmering als wel een teken dat de sector als geheel nog niet die graad van volwassenheid heeft bereikt die wenselijk is.

In de lijst van innovatiebelemmeringen komt naast de lage toetredingsdrempel en het daarmee verbonden concurrentieniveau ook de versnippering van de sector vele malen aan de orde, vaak in een adem genoemd met het ontbreken van een eenduidig beeld van waar het veld voor staat. Het wordt vooral genoemd op een meer systemisch niveau, als het gaat om het beeld van de sector in de maatschappelijke en bestuurlijke omgeving. Dit speelt de ondernemers concreet parten in hun contacten met de bestuurlijke omgeving, bijvoorbeeld wanneer het gaat om de ontwikkeling van zoiets als een regionale strategie, of wanneer het simpelweg gaat om het verkrijgen van vergunningen. De versnippering wordt dan in één adem genoemd met de onbekendheid met de sector, of met het onduidelijke beeld dat daarover bestaat, een beeld dat, zo vreest men, deels juist wordt versterkt door het brede veld van de hobby ondernemers.

Feitelijk spelen hier twee dingen door elkaar die elkaar over en weer versterken. Ten eerste het ontbreken van een helder samenhangend beeld van waar we het in het geval van Recreatie en Toerisme of Gastvrijheids- of Vrijetijds- of Leisure-economie over hebben, of waar dat cluster in ontwikkelende zin voor staat. Hier speelt de combinatie een rol van versnippering, waardoor het cluster niet met één mond spreekt, en het ontbreken van een gedeeld beeld over waar het cluster voor staat (samenstelling en impact). Er wordt onvoldoende met één mond gesproken met als gevolg dat er onvoldoende scherpte en eenduidigheid bestaat in de onderlinge boodschap. Ten tweede en mede als gevolg daarvan heeft ook de buitenwacht een onvoldoende beeld van waar het cluster voor staat, waardoor incidenten overheersen . Er is het probleem van de lage 'licence to operate', c.q. van de lage waardering voor wat de sector weet te bewerkstelligen of het ontbreken van voldoende bestuurlijke steun en begrip daarvoor. Het veld wordt nog steeds geassocieerd met een beeld van goedkoop vertier, drukte, een verstoring van de rust, verrommeling van het landschap. Versnippering, onvoldoende duidelijkheid, onwetendheid, onbekendheid, een lage dunk: het speelt zoals gezegd in hoofdzaak op systemisch niveau, of wanneer de ondernemers concreet in contact moeten treden met de omliggende publieke omgeving (provincie, gemeente) over zoiets als een regionale strategie. Op individueel bedrijfsniveau heeft men er last van wanneer het gaat om het verkrijgen van vergunningen, of wanneer de lokale overheid er plannen of inzichten op na houdt die de eigen bedrijfsvoering doorkruisen. Het antwoord op individueel niveau is investeren in relaties met de omgeving. Bij veel van de gesproken ondernemers vormt dat een belangrijk aandachtspunt. Zorg voor uitstekende contacten met je bestuurlijke en maatschappelijke omgeving. Zorg ervoor dat de omliggende stakeholders bij je betrokken zijn, dat ze je successen kunnen delen, dat ze je ambassadeurs worden, dat ze trots op je kunnen zijn. Goodwill, een goed, vertrouwenwekkend 'track record', enthousiasme creëren, de omgeving een platform bieden, kwaliteit toevoegen ('wij zijn de buurman van de samenleving'), het zorgt ervoor dat je onderneming in voorkomende gevallen een snelle toegang heeft tot beslissers, dat men je problemen begrijpt, dat er in het geval van administratieve onduidelijkheden of hobbels wordt meegedacht, dat men zich opstelt als mede ontwikkelaar in plaats van louter als controleur. Terwijl de ondernemers dus op systemisch niveau last hebben van versnippering en een lage 'license to operate', is men op het eigen ondernemingsniveau over het algemeen in staat om dat probleem bij de kop te pakken, bijvoorbeeld door permanent te investeren in goede relaties met de maatschappelijke en bestuurlijke omgeving. Voor de koplopers lijkt dit een structureel onderdeel van hun ondernemersstijl en bedrijfsmodel. Ondernemingen die dat verwaarlozen krijgen op den duur een probleem. Uit het oog uit het hart. Ondertussen blijft de indruk hangen dat het ontbreken van een aansprekende boodschap op cluster- of sectorniveau op ondernemersniveau gecompenseerd moet worden met een heleboel sociaal-maatschappelijke energie.

Investeringsruimte is een derde onderwerp dat vaak de revue passeert. En alweer is het een thema dat met de nodige nuance moet worden behandeld. Hier spelen een aantal elementen door elkaar. Anders dan in het geval van klassieke 'commodity' producten in relatief stabiele groeimarkten worden innovatieve onderdelen van Recreatie en Toerisme gekenmerkt door een driedubbele onvoorspelbaarheid. Na een periode van stabiele groei is de Recreatie en Toerisme markt terecht gekomen in een fase van verzadiging. De vanzelfsprekende volumegroei is eruit. Dat maakt dat vierkante meters moeilijker zijn te vertalen in opbrengsten en dus het maken van benchmarks lastiger is. Bovendien kent de sector sterk creatieve onderdelen, zoals in de sfeer van de themaparken en het entertainment, die door die afhankelijkheid van een welhaast permanente creativiteit eerder lijken op onderdelen van de media-industrie dan van klassieke commodity markten. Het is bekend dat in die media-industrie een ander businessmodel wordt gehanteerd, afgestemd op de risicovolheid van het product. En ten slotte richten we ons hier op de meer innovatieve onderdelen van Recreatie en Toerisme dat voorspelbaarheid en dus benchmarking nog eens extra moeilijk maakt. Het gevolg is evident: het is lastig om in aanmerking te komen voor reguliere leningen. Banken zijn er, zoals ze zelf zeggen, niet voor risicokapitaal. Bedrijven die willen investeren in risicovolle innovatieve en/of creatieve programma's moeten dus terecht bij andere kapitaal bronnen (zoals private equity, met vaak hoge rentelasten als resultaat), of ze moeten een deel van de risico's weten af te dekken met zekerheden uit andere bron (eigen gespaard vermogen, garantstelling door derden, onderpand zoals via grond of onroerend goed, een afdekking van de onrendabele top door externe subsidies, laagrenderende langetermijnleningen vanuit speciale fondsen, langjarige sponsoring). Binnen het R&T bedrijfsleven wordt veel geklaagd over banken. Banken van hun kant zien veel overspannen verwachtingen. Zoals gezegd: men wijst erop dat banken er niet zijn voor risicokapitaal. Van de andere kant wordt er door diezelfde banken op gewezen dat men niet alleen kijkt naar kille kwantitatieve benchmarks, maar dat ook het trackrecord van de betrokken ondernemers en ondernemingen een rol speelt. De koplopers hebben uiteenlopende strategieën ontwikkeld om met dit probleem om te gaan. Men bouwt grote investeringsreserves op, zet de eigen grond of vastgoedpositie in, men weet slim gebruik te maken van bestaande publieke fondsen of andere financieringsbronnen (zoals in de sfeer van de monumentenzorg, de natuurontwikkeling, de Nationale Investeringsbank) en men heeft inmiddels een vertrouwenwekkend trackrecord. Het financiële ondernemerschap is kortom sterk ontwikkeld. Men realiseert zich actief te zijn in een afwijkende markt en situatie en richt het eigen financiële instrumentarium en de eigen financiële deskundigheid daarop in. Veel van de betrokken ondernemers hebben die kennis niet 'van huis uit' meegekregen, of opgedaan in hun formele onderwijstraject (daarover straks meer), maar die gaandeweg toegeëigend: door goed om zich heen te kijken, door zich te verbinden met mensen /organisaties die die kennis wel hebben, door indien dat mogelijk was kennis in te kopen. Je moet leren de taal te spreken van je omgeving, en dus ook van de financiële markt. Hoe dan ook is er sprake van een volwassen financieel management, waarin men gebruik weet te maken van complexe en vaak hybride publiek-private financieringsconstructies, met de bijbehorende juridische mengvormen, waardoor men ook in staat is tot risicovolle investeringen.

Grond en ruimte is een volgend onderwerp dat ter sprake is gekomen. En alweer, ook hier geldt dat het gaat om een veelkoppig monster. Over het algemeen onderschrijft men het belang van eigen grondbezit, omwille van de autonomie op eigen terrein, omwille van broodnodige ontwikkelruimte, omwille van de beschikbaarheid van onderpand in dienst van het aantrekken van vreemd kapitaal. Eigen grond versterkt de ondernemersruimte. Anderzijds onderkent een enkeling hoe op systeemniveau eigen grond een probleem kan worden wanneer ondernemers 'op de grond gaan zitten'. Het speelt vooral in de markt van de vakantiehuisjes waarin kleinere ondernemers aan het einde van hun product-markt cyclus niet meer investeren maar gaan wachten op iemand die hun kan uitkopen. Dat is slecht voor het aanzien van de sector. Vanuit dat oogmerk zou het beter zijn wanneer grondbezit en exploitatie uit elkaar worden getrokken, bijvoorbeeld in de vorm van erfpachtconstructies. Dat zou ook het voordeel hebben dat de ondernemer zijn geld daadwerkelijk in de kwaliteit van de voorziening kan stoppen, in plaats van in de grond. Maar zoals gezegd, voor zichzelf zien de koplopers een dergelijke optie niet, men redeneert eerder andersom. Juist eigen grondbezit geeft investeringsruimte: men wil liever de grond in eigen bezit hebben zodat die kan worden ingezet voor de bedrijfsontwikkeling. Mogelijk speelt hier een verschil tussen ketenbedrijven, die juist streven naar flexibiliteit, en regionale bedrijven die willen investeren in een plek.

Hoe zit het vervolgens met de hoeveelheid ruimte: heeft men daar genoeg van? En kan men daar voldoende mee uit de voeten? Ook hier varieert het beeld. Waar de een zegt voor de toekomst voldoende ontwikkelruimte te hebben (daar is in het verleden via strategische aankopen goed voor gezorgd en men heeft de omliggende omgevingskwaliteit actief in de eigen bedrijfsvoering opgenomen, tot en met de natuurontwikkeling/-compensatie), daar zou de ander zijn bedrijfsruimte juist willen uitbreiden om te komen tot een gezondere bedrijfsexploitatie. Veel bedrijven zitten tegen beschermde natuur aan. Voor de een levert dat hinderlijke beperkingen op, voor de ander vormt het juist een toegevoegde waarde. Een enkeling koopt vanwege het belang van die natuurlijke omgeving de (voormalige) landbouwgronden zelfs op en geeft die ter ontwikkeling in handen van natuurorganisaties, of gaat zelf aan de slag met het terugontwikkelen van natuur. Een en ander varieert naar de aard van het bedrijf en de geplande investeringen. Een meer 'aaibaar' bedrijf dat gekoesterd erfgoed in ere herstelt en de omliggende cultuur en natuur meeontwikkelt zit anders in zijn ruimtelijke jas dan een themapark dat omwille van de rentabiliteit detailhandel meeneemt in de planvorming. En dus krijgt men bij tijd en wijle niet gerealiseerd wat men wil of wat nodig is. Een enkeling vertrekt op een locatie omdat de gemeente deze niet in eigendom wil geven. Het verwijt luidt dan al snel dat er sprake is van bestuurlijke onwil of van een onvoldoende besef bij politiek en bestuur van de onderliggende bedrijfsmodellen en de regionale impact. Bij twijfel is er al snel sprake van bestuurlijk duikgedrag en de ondernemers klagen over de gebrekkige bestuurlijke continuïteit en deskundigheid. Er is op dossiers soms sprake van een welhaast permanente wisseling van bestuurders en/of ambtenaren. Andere ondernemers geven als antwoord daarop dat ze juist daarom extra en steeds weer opnieuw investeren in hun netwerken en ook, wanneer dat nodig blijkt en mogelijk is, geduld kunnen betrachten; wanneer het nu niet lukt dan mogelijk later. Het is niet anders. Zorg ervoor dat de politiek-bestuurlijke omgeving je kent. Neem de beslissers en hun ambtenaren mee in de bedrijfsvoering, laat ze merken wat je aan kwaliteiten toevoegt, maak ze deelgenoot van je successen. Allianties opbouwen, met politiek en bestuur, met natuur en cultuur, met de financiële markt en de maatschappelijke omgeving is voor velen een kernonderdeel van goed omgevingbetrokken ondernemerschap. Natuurlijk zou het makkelijker zijn wanneer de energie van twee kanten komt, wanneer er sprake is van enige wederkerigheid. Maar anderzijds: wanneer geïnvesteerd wordt in relaties krijgt men er vaak ook veel voor terug en blijkt onwil en onkunde te kunnen omdraaien in actieve politieke steun, soms zelfs dwars door de ambtelijke organisatie heen, ook binnen dossiers van grond en ruimte.

**Robuuste innovatiebelemmeringen en wat daaraan te doen**

Wat resteert alles optellend en aftrekkend aan robuuste innovatiebelemmeringen? Dat blijkt er maar van af te hangen, bijvoorbeeld of we het hebben over innovatiebelemmeringen op het niveau van de eigen bedrijfsvoering of over innovatiebelemmeringen op het niveau van de bedrijfstak in zijn algemeenheid (op regionale of nationale schaal).

Op bedrijfsniveau hebben de koplopers, zo valt uit de gesprekken af te leiden, de zaken redelijk op orde. Ja, de opbrengsten staan onder druk, vanwege de afnemende bestedingen van consumenten, zowel in de zakelijke als in de particuliere markt, vanwege het overaanbod in het cluster van recreatie en toerisme en de door allerlei websites in de hand gewerkte permanente druk op de prijzen, vanwege het feit dat het gesubsidieerde aanbod, zoals in de sfeer van de natuur (met inbegrip van een enkel dierenpark) en cultuur onder de kostprijs kan worden aangeboden vanwege het feit dat de markt van de vakantiehuisjes aan het einde van zijn ontwikkeling zit en er onvoldoende ruimte is voor een echte herstructurering van die markt, vanwege het feit dat voor de komende jaren de economische en demografische groei stagneert. Groei in aantallen zal moeten komen van onderlinge concurrentie of een opschaling naar de opkomende BRIC markten. Men opereert in een verdringingsmarkt. Sommigen voorspellen vanwege dit alles voor de komende jaren een drastische sanering van het veld.

Desondanks hebben de gesprekspartners het over nieuwe investeringen, in nieuwe bijdetijdse congresfaciliteiten, nieuwe onderscheidende hotelformules, een nieuwe culturele functie die aan het pallet van functies wordt toegevoegd, aanvullende service en belevingselementen, nieuwe attracties, een nieuw themapark. Een enkeling heroverweegt investeringen of stelt die even uit, er vindt herfinanciering plaats om lasten beter te verdelen. Maar door de bank genomen spreekt uit de gesprekken veerkracht en ambitie. Het innovatievermogen is door de financieringscrisis misschien wat afgeremd, door afnemende bestedingen en afnemende financieringsmogelijkheden, maar de ontwikkelrichting en het bijbehorende ambitieniveau blijven hetzelfde. Een enkeling ziet in de crisis juist een impuls tot nog meer samenwerken, nog harder nadenken over nieuwe verrassende formules (denk aan nieuwe designachtige hotel- en restaurantformules in omgevingen van industrieel erfgoed, aan kleinschalige vormen van catering, aan tijdelijke, seizoensgebonden vakantiewoningen in verrassende natuur en cultuur omgevingen).

Maar ondertussen zijn er ook sombere bespiegelingen over hoe de eigen sector of het bredere cluster van recreatie en toerisme ervoor staat. Er wordt afgegeven op 'kortingboeren' die de markt verpesten, op boekingswebsites die de hele markt een verkeerde prijsconcurrentie indrukken, op collega ondernemers die op hun grond zitten en niet meer investeren in kwaliteit, op te lage drempels in concurrerende markten zoals de goedkopere B&B’s en kamperen bij de boer, op een subsidiërende overheid die aanzet tot overaanbod en een verstoring van het 'level playing field', op de toeristenbelasting die verdwijnt in de algemene middelen en niet wordt aangewend om de toeristisch-recreatieve infrastructuur te versterken. Een en ander wordt natuurlijk versterkt door de financiële crisis, de afnemende bestedingen, de toenemende druk op financieringsmogelijkheden, zowel publiek als privaat.

De opgave kan niet zijn om de hobbyondernemers de toegang tot hun hobby te ontzeggen, anders dan via algemene richtlijnen en vergunningen die voor alle ondernemers gelden. Nog afgezien van de uitvoerbaarheid lijkt het ook bijzonder lastig om criteria te ontwikkelen waarmee je het hobby ondernemerschap zou kunnen scheiden van het meer professionele en innovatieve. Is een restaurant beginnen in een oude fabriekshal met een door Piet Hein Eek geïnspireerde collage van oude en hergebruikte materialen en een verder redelijk basale aankleding een vorm van goedkope concurrentie of juist een vernieuwing? En wie gaat dat beoordelen?

Al bespiegelend resteert eigenlijk geen andere conclusie dan dat de grootste innovatiebelemmeringen niet zozeer op bedrijfsniveau spelen, althans niet wat betreft de gesproken koplopers, maar op een meer systemisch niveau. De sector of het cluster lijkt onvoldoende in staat om het soort ondernemerschap waar de geïnterviewde koplopers voor staan te 'collectiviseren', om dat type ondernemerschap (evenals de groei daar naartoe) toonaangevend te doen zijn in de maatschappelijke positionering en de ontwikkeling van het cluster, niet alleen op nationale schaal, maar ook op het regionale, om de kennis daarover te laten stromen en het bijbehorende ambitie- en ondernemersniveau meer maatgevend te doen zijn. De koploper ondernemers erkennen het wel: iedereen is op zijn eigen erf bezig. Men beschouwt elkaar nog teveel louter als concurrenten, er is te weinig samenwerking gericht op het uitdragen en verder stimuleren van een meer professioneel en innovatief soort ondernemerschap. Men ontmoet elkaar wel, zoals in STIRR verband, maar komt in die ontmoetingen nauwelijks toe aan het eigen ondernemerschap. Men bespreekt algemeenheden, abstracte thema's, die natuurlijk wel van belang zijn, maar die eigenlijk vooral 'op afstand' spelen. Denk bijvoorbeeld aan de onvoldoende 'license to operate': op systeemniveau een probleem, maar op bedrijfsniveau regelt men het zelf. Waar de groep voor staat, staat redelijk op afstand van het eigen ondernemerschap: men komt er zelf niet echt verrijkt van thuis, het levert onvoldoende energie op, men brengt, maar neemt zelf niet mee. Er zou een actievorm moeten worden bedacht waarbij de koplopers meer vanuit hun eigen concrete bedrijfsvoering en de achterliggende ambities en waarden betrokken kunnen zijn en die tegelijkertijd de ondernemersambitie in het gehele cluster meeneemt in de dynamiek die dan ontstaat. Daarbij gaat het om iets anders dan de bestaande sectoraal georganiseerde belangenbehartiging. Het gaat eerder om het openen van een ander ontwikkelspoor, meer in de sfeer van het ondernemersgerichte 'doen', dan in de sfeer van het beleidsgerichte 'praten', gericht op het onderling uitdragen en versterken van een toonaangevend type professionaliteit. Naast de belangenbehartiging, die er vooral is voor de gemiddelde ondernemer, moet ook de top van de bedrijfskolom zich gaan organiseren, om van daaruit actiever leiding te geven aan een verdere professionalisering van het cluster, voorbij het niveau waarop men zich nog druk moet maken om de 'cowboys' en de 'hobbyondernemers'. Het bijbehorende kennisniveau behoort zich, meer dan nu het geval is, te verhouden tot de wereld van de wetenschappelijke kennis in plaats van louter de beroepsopleidingen. Die 'upgrading' van het belang van grensverleggend en innoverend ondernemerschap, in lijn met bijvoorbeeld onderdelen van de landbouwsector of van de logistieke sector, gedragen door een actief segment van koplopers die opereren in ‘triple helix’ verband zal, bij gebrek aan een sterk maatschappelijk draagvlak of een urgente maatschappelijke opgave, vanuit het cluster zelf moeten worden georganiseerd, dwars door de bestaande sectoren heen. Die zijn daar immers stuk voor stuk te klein voor. Niet de overheid is daarbij het belangrijkste doelwit, maar de eigen ondernemerscultuur en de bijbehorende graad van professionaliteit, kennis, ontwikkelkracht.

Veel gesprekpartners voelen wel iets voor de samenstelling van een kopgroep van 'Captains of Industry' die onder elkaar een ontwikkelkoers gaan uitzetten voor het cluster. Daarbij gaat het niet om een nieuwe toekomstagenda, gericht op de omliggende publieke omgeving. Die is er al, zelfs in tweevoud. Het gaat om een actieprogramma voor het onderlinge bedrijfsleven van de koplopers zelf, in samenspraak met de kennisomgeving, gericht op een versterking van innoverend ondernemerschap op regionale schaal. Bij de gesprekken komen zaken op tafel als een kennisagenda die de concrete ervaringen van de koplopers in beeld brengt en onderling spiegelt op een manier die voorbij de concurrentiegevoeligheid gaat, zoals in de context/vorm van een op het cluster toegeschreven Business Master. Hoe maak je de bestaande ervaringskennis op koplopersniveau productief en hoe zorg je dat er zicht komt op ontbrekende kennis en dat die kennis wordt ontwikkeld? Er wordt gesproken over de (verdere) ontwikkeling van plannen voor een onderling innovatiefonds (het bestaande Leisure Investments project), waarbij het zittende bedrijfsleven, in samenwerking met de kennisomgeving, investeert in veelbelovend startend ondernemerschap, met de bijbehorende ruimte. Er wordt gesproken over regionale strategievorming, voorbij de schaal van het eigen bedrijf en zijn directe omgeving. Hoe schalen we het eigen ondernemerschap op van het schaalniveau van het bedrijf naar het schaalniveau van regionale clustervorming en gebiedsontwikkeling? Hoe moeten we daarmee omgaan, voorbij de klassieke marketing? Hoe komen relatief kleine grondeigenaren tot een daadwerkelijke impact op de gemeenschappelijke gebiedskwaliteit? Hoe springen we daarbij over onze eigen schaduw heen: hoe maken we onze eigen bedrijfsvoering meer transparant en daarmee toegankelijk voor regionale samenwerking, innovatie, ontwikkeling. Maar bovenal impliceert dit dat de innoverende 'Captains of Industry' eerst met elkaar rond de tafel gaan zitten om elkaars ambities, kennisniveau, ontwikkelwaarden te leren bespreken, in een intervisie-achtige setting, om van daaruit te komen tot een gedeeld perspectief. Centraal daarbij staan vragen als: wat bindt ons als waarde- en gebiedsbetrokken ondernemers, welk maatgevend ondernemersmodel staan wij voor, hoe geven wij dat vorm, hoe komen we daarbinnen momenteel tot innovatie, regionale samenwerking, onderscheidende kwaliteit? Wat zijn daarbij onze kernwaarden, wat is ons kernverhaal, wat onze maatschappelijke bijdrage? Hoe schalen we de kennis en ervaring die we daarbij in de loop der jaren in ons bedrijf hebben ontwikkeld vervolgens op? Welke hardnekkige belemmeringen en/of dilemma's komen we in de verdere ontwikkeling van de eigen bedrijfsontwikkeling nog tegen? Hoe gaan we daar concreet iets aan doen, eerder in de 'doe' modus dan in de 'praat' modus. Het resultaat is een door ter zake doende stakeholders gedragen en in hun concrete ondernemerspraktijk geworteld innovatieprogramma, met de bijbehorende relevante thema's op het vlak van regionale clustervorming, onderlinge kennisvorming, nieuwe verdien- en groeimodellen, gedeelde waardecreatie, de maatschappelijke 'license to operate', het versnipperde beleid. De kloof tussen dergelijke systemische uitdagingen aan de ene kant en het eigen ondernemerschap aan de andere is nog (te) groot, te abstract, onvoldoende praktisch en concreet gemaakt. Een ‘Captains of Industry’ achtige gideonsbende zou de brug moeten slaan door enerzijds de concrete alledaagse kwaliteit van het eigen ondernemerschap te benoemen en collectief te maken en door anderzijds vanuit die concrete kwaliteit de bredere uitdagingen bij de kop te pakken. Hoe kunnen we vanuit de eigen ondernemerservaringen de vormgeving van regionale agenda’s beter ter hand nemen? Welke praktische voorbeelden hebben we daarbij voorhanden? Hoe zouden we als collectief van ondernemers de noodzaak van innovatieruimte (financieel/ruimtelijk) kunnen oppakken? Hoe zorgen we ervoor dat onze concrete ondernemerswaarden beter als sectornorm over het voetlicht komen? Enerzijds neigt dit model naar innovatie- en actieprogramma’s zoals topsectoren die hebben. Maar anderzijds gaat het ook om de manier waarop in een voormalig ICES-KIS programma als Transforum een alledaagse werkvloer is ingericht waarop ‘werkende weg’ vernieuwende ondernemerservaringen, maatschappelijke uitdagingen en grensverleggende kennis bij elkaar zijn gebracht om te werken aan nieuwe verdienmodellen.

Het is evident dat ondernemers (zelfs de meest vooruitstrevende) dat niet alleen afkunnen, daarvoor zijn de opgaven te complex, er is hulp nodig van publieke- en kennispartijen om innovatieruimtes te creëren. Maar anderzijds zal die innovatieruimte ook daadwerkelijk gedragen moeten worden door de concrete ondernemersbetrokkenheid van ter zake doende ondernemers. Uiteindelijk is de uitdaging om bestaand vernieuwend ondernemerschap en maatschappelijke uitdaging dichter bij elkaar te brengen.

**Bijlage II: Gespreksprotocol Interviews Hardnekkige Innovatiebelemmeringen**

LS,

Zoals eerder per brief/email gemeld ben ik op verzoek van het Innovatienetwerk en in aansluiting op de werkzaamheden van STIRR (Stichting Innovatie Recreatie en Ruimte) bezig met onderzoek naar hardnekkige innovatiebelemmeringen op het vlak van recreatie en toerisme. Wat ervaren ondernemers als belangrijkste hindernis in het vernieuwen van hun toeristisch-recreatieve product?  Welke veranderingen zijn nodig/mogelijk om de innovatiekansen verder te versterken?

Middels een tiental gesprekken onder ervaren ‘koplopers’ en kenners van de sector wil ik inzicht krijgen in de belangrijkste hardnekkige hindernissen. Voor de tweede helft van augustus / eerste helft van september zijn afspraken gemaakt. Per gesprek is ca. 1,5 uur gereserveerd.

**We hebben inmiddels een afspraak staan voor…..**

Ik zou nog een korte notitie sturen ter voorbereiding van het gesprek. Bij deze.

Wat is het idee?

Inmiddels zijn er verspreid over Nederland tal van innovatieve regionale initiatieven van de grond gekomen waarin ondernemers, overheden en kennisinstellingen in wisselende samenstelling vorm proberen te geven aan innovaties op het vlak van vrijetijd, recreatie en toerisme. Daarmee ontstaat enerzijds een beeld van het innoverende en organiserende vermogen binnen de recreatief-toeristische sector, anderzijds groeit het inzicht in hardnekkige ontwikkelproblemen.

Innovatienetwerk/STIRR heeft behoefte aan een actueel en scherp beeld van deze hardnekkige probleemfactoren. Welke al dan niet sectorspecifieke factoren belemmeren een versterking van het innoverende vermogen binnen het recreatief toeristische bedrijfsleven? STIRR heeft dit inzicht nodig ter bepaling van haar eigen toekomstige agenda. Juist een onderzoek onder koplopers/kenners kan inzicht verschaffen over waar naar de toekomst toe behoefte aan is in verband met een versterking van het innovatie- en ontwikkelvermogen.

Daarbij is het van belang om ervaren belemmeringen door te analyseren tot hun uiteindelijk bepalende kern. Organisatiegraad, bedrijfsomvang, ondernemersvermogen, investeringsruimte, innovatiecultuur, markt en/of bedrijfskennis, politiek-bestuurlijke aandacht, wet en regelgeving, fysieke ontwikkelruimte en gehanteerde verdienmodellen; deze en andere factoren zijn in het verleden allemaal wel eens genoemd en mogelijk spelen ze allemaal hun rol. Maar hoe hangen die factoren precies samen in verband met de maatschappelijke positie en het economisch functioneren van het recreatief-toeristische bedrijfsleven? Wat zijn in die samenhang de sectorspecifieke bepalende factoren? Aan welke knoppen kan STIRR vervolgens, in samenwerking met de politiek-bestuurlijke omgeving, de kennisomgeving, de financiële omgeving en/of de ondernemersomgeving gaan draaien, om het geheel in beweging te krijgen?

De inzet is om middels een tiental gesprekken met innoverende koplopers/kenners uit de recreatief-toeristische sector (of vertegenwoordigers of informanten daarvan) een actueel beeld te krijgen van de hardnekkige problemen waar ondernemers tegenaan lopen in hun poging tot een innoverende versterking van hun bedrijf. Centraal daarbij staan uitgangspunten van een duurzame ontwikkeling, c.q. van een sterkere verbinding tussen bedrijfswaarden, klantwaarden en gebiedswaarden. Wat belemmert innoverende ondernemers in het daadwerkelijk realiseren van daarmee verbonden ondernemersambities?

**Om hier een beeld van te krijgen zou ik in ons gesprek over het volgende willen praten.**

1. Welke ervaringen zijn de afgelopen jaren persoonlijk opgedaan met pogingen tot toeristisch-recreatieve productinnovatie? Waarin zat precies de innovatie vanuit een 3P duurzaam ontwikkelperspectief (economie-sociaal-ecologie)?

Probeer de innovatieve voorbeelden te rangschikken vanuit hun bijdrage aan een 3P duurzaam ontwikkelperspectief, om te beginnen met de belangrijkste en vervolgens in afnemend belang...

2. Wat waren/zijn bij die innovatieve projecten de belangrijkste hindernissen (geweest)?

Probeer ook hier een volgorde van belang aan te geven, van de meest naar de minder hardnekkige hindernis.

Denk daarbij zowel aan hindernissen op bedrijfsniveau (bv onvoldoende risicokapitaal, onzekerheid over winst-verlies balans, onvoldoende kennis, etc.), en aan hindernissen in de omgeving (onvoldoende bestuurlijke steun, onvoldoende begrip vanuit de lokale bevolking, onvoldoende steun vanuit kennisomgeving, concurrentieverhouding omliggende bedrijfsleven, etc.)  als aan hindernissen op 'systeem' niveau (onmogelijke wet en regelgeving, onmogelijke financieringsregels/praktijk, onontwarbare verantwoordelijkheden, verkeerde verhoudingen bezit/exploitatie, etc.).

3. Hoe is het gelukt om die hindernis(sen) te overkomen? Welke strategieën zijn daartoe ingezet (bv persoonlijk contact, mobiliseren alternatieve financieringsmodellen/kennis, mobiliseren alternatieve marktkennis, organiseren regelvrije innovatieruimte, gebruik subsidieruimte, organiseren alternatieve politiek-bestuurlijke steun, etc.).

4. Wat resteert er momenteel, alles optellend en aftrekkend, aan hardnekkige innovatiehindernis?

5. In hoeverre betreft dit een algemeen innovatieprobleem of is dit specifiek voor de toeristisch-recreatieve sector?

6. Wat valt er aan te doen?

Hopelijk is er wat tijd beschikbaar om het gesprek aan de hand van bovenstaande vragen voor te bereiden.