MIDPOINT LEISURE BOULEVARD

Leisure clusters

Een verkennende studie

MSc. M. Boom, PhD Business Development in Leisure, Efteling
Prof. dr. G.H. Richards, Hoogleraar Department of Leisure Studies

Universiteit van Tilburg
September 2011

TILBURG UNIVERSITY

Inhoudsopgave

1. Inleiding **2**

2. De groei van het cluster concept **3**

3. De klassieke benadering van industriële clusters **3**

3.1 Industriële sectoren 3
3.2 Cross-sectorale industriële sectoren 4

4. Clusters in de kenniseconomie; van transactievoordeel naar kennis en netwerken **7**

4.1 Moderne industriële clusters 8

5. Postindustriële clusters; van een kenniseconomie naar een culturele economie **9**

5.1 Culturele clusters 10
5.2 Creatieve clusters 11
5.3 Leisure clusters 12

6. Het concept leisure cluster **14**

6.1 Business Modellen leisure clusters 15
6.1.1 BASISMODEL A: driehoek vrijetijdsindustrie 15
6.1.2 BASIS BUSINESS MODEL B: Leisure domeinen 16
6.1.3 BUSINESS MODEL C: Leisure experiences 16
6.1.4 BUSINESS MODEL D: Entertainment 16
6.1.5 BUSINESS MODEL E: Verblijf 18

7. Proces leisure cluster **19**

7.1 Rol deelnemende actoren 21
7.1.1 Ondernemingen 23
7.1.2 Onderwijs 24
7.1.3 Overheid 24

8. Midden-Brabant Leisure Boulevard; Social Innovation **26**

Literatuurlijst

Contactgegevens

Leisure clusters; een verkennende studie

1. Inleiding

De Leisure Boulevard in Midden-Brabant heeft tot doel een optimaal klimaat te creëren voor de vestiging en groei van de vrijetijdssector. Voor de Leisure Boulevard staat leisure voor alles wat te maken heeft met vrijetijdsbeleving; niet alleen toerisme en recreatie, maar ook horeca en wellness, cultuur en activiteit, sport en spel en de creatieve industrie.

Daarnaast geeft Midpoint Brabant aan dat leisure een cruciale rol speelt voor de huidige economie en de economische toekomst van Midden-Brabant. Binnen de regio komen reeds verschillende disciplines samen. Door krachtig samen op te trekken, kunnen de betrokken gemeenten, onderwijs- en kennisinstellingen en ondernemers kansen creëren en kansen pakken. Het vormen en optimaal laten functioneren van een 'leisure cluster' kan deze samenwerking bevorderen.

Het leisure cluster in Midden-Brabant wordt momenteel reeds gevormd door de 3 O's; een sterk aanbod van recreatieve bedrijven (Ondernemingen), ondersteund door een sterk ontwikkelde kennisinfrastructuur (Onderwijs) en ondersteuning van de publieke sector (Overheid).
Om het effect van het functioneren van een leisure cluster te maximaliseren, is het van belang te begrijpen hoe een leisure cluster functioneert. Ten eerste is het noodzakelijk inzicht te krijgen in de dynamiek van dergelijke clusters. Daarnaast is het belangrijk kennis te nemen van hoe verschillende partners binnen dit cluster (3 O's) kunnen samenwerken om de aantrekkelijkheid van het cluster te vergroten. Wanneer potentiële partners zich aansluiten bij het cluster, versterkt de vrijetijdssector in de regio en kunnen effectievere marketingstrategieën worden ontwikkeld. Hierdoor trekt het cluster vervolgens meer bezoekers en economische bedrijvigheid aan.

Om ervoor te zorgen dat een leisure cluster optimaal functioneert, is het daarnaast van belang te begrijpen wat de succesfactoren zijn die de competitiviteit en daarmee de economische aantrekkelijkheid van een cluster vergroten. Ondanks dat er veel bekend is over klassieke clusters in het algemeen, is onderzoek naar leisure clusters in het specifiek onontgonnen terrein. Leisure clusters zijn echter uniek omdat zij in sterke mate afhankelijk zijn van een goede mix van productie- en consumptieactiviteiten. Leisure is daarnaast een fast-moving en trendgedreven industrie waardoor het contact met de consument van onmiskenbare waarde is. In dit kader is het voordeel van de leisure industrie dat de productie en consumptie van leisure activiteiten veelal gelijktijdig plaatsvindt. De producent creëert hierdoor de mogelijkheid consumenteninzichten te genereren tijdens het productieproces. Daarnaast wordt co-creatie gestimuleerd. Co-creatie, een situatie waarbij een organisatie waardecreatie laat plaatsvinden door een samenwerking aan te gaan met een groep consumenten, eindgebruikers of andere belanghebbenden, wordt steeds belangrijker geacht bij de bedrijfsvoering binnen consumentenmarkten.

Bovenstaande impliceert dat er een verschil bestaat in succesfactoren tussen klassieke clusters en leisure clusters. Om een leisure cluster te begrijpen, zijn nieuwe inzichten in het organiseren en functioneren van clusters nodig. Het doel van deze studie is in eerste instantie de wetenschappelijke theorieën over clustervorming in kaart te brengen en de toepassing van deze theoretische inzichten op de leisure sector te toetsen. In een vervolgfase kunnen deze inzichten worden vertaald in aanbevelingen voor de ontwikkeling van specifieke activiteiten door de partners in Midden-Brabant. Dit om het effect van het leisure cluster, de Leisure Boulevard, te maximaliseren.

2. De groei van het cluster concept

Vele academici en beleidsmakers hebben zich reeds beziggehouden met het idee van cluster-vorming. In de afgelopen jaren was clustervorming dan ook een van de snelste algemeen geaccepteerde concepten binnen de bedrijfswereld (Simmie, e.a., 2006). De traditionele benadering van clustering is gebaseerd op de klassieke industriële sector (Marshall, Porter). Met de opkomst van de kenniseconomie is de klassieke industriële clustering gemoderniseerd (Cluster Initiative Greenbook, Söllvel, e.a.). In de hedendaagse economie worden postindustriële culturele, creatieve benaderingen van clustering (Mommaas, Evans) aan de orde gesteld, evenals de rol van consumenten in het bepalen van het functioneren van economische gebieden. Zowel de klassieke (hoofdstuk 3) als de moderne (hoofdstuk 4) benadering van industriële clusters, evenals de postindustriële (hoofdstuk 5) theorie over clustering worden in de onderstaande hoofdstukken toegelicht.

3. De klassieke benadering van industriële clusters

3.1 Industriële sectoren

Het concept 'cluster' vindt zijn oorsprong in het boek 'Industry and Trade' van Alfred Marshall (1842-1924); één van de meest invloedrijke economen van zijn tijd. Marshall plaatst het begrip cluster binnen het industriebegrip. De econoom definieert een industrie als een groep bedrijven die op eenzelfde markt opereren en gezamenlijk gebruik maken van lokale productiefactoren. Het gemeenschappelijke doel van deze groep bedrijven is ervoor zorgen dat de gezamenlijk verkregen totale marktopbrengst, de gezamenlijk te dragen totale kosten overtreffen (de Pater, Groote & Terlouw, 2002).

Industriële bedrijven zijn dichtbij elkaar gevestigd en kopiëren elkanders werkwijzen. Hierdoor worden producten en de daarbij behorende productieprocessen verbeterd, zonder dat daarbij hoeft te worden geïnvesteerd in onderzoek en/of ontwikkeling. Marshall introduceert in dit kader het concept 'external economies'. Hiermee bedoelt hij de aanwezigheid van andere ondernemingen in het industriële cluster dat tot een goedkopere productie leidt in vergelijking met andere producenten. Dit wordt ook wel een comparatief voordeel genoemd. Deze external economies creëren vervolgens een betere arbeidsmarkt, meerdere vormen van specialisatie en een uitwisseling van professionele kennis en informatie. Daarnaast kunnen bedrijven uit eenzelfde cluster voordeel behalen uit het gebruik van dezelfde productiefactoren, zoals grond, arbeid, kapitaal en energie. Hoe meer bedrijven uit dezelfde sector toetreden tot het cluster, hoe groter de schaalvoordelen (Marshall, 1890).

Een bekend voorbeeld van clustering is de leerindustrie in Italië. Dit cluster bevat alom bekende schoenmerken als Ferragamo en Gucci, evenals legio gespecialiseerde leveranciers van schoenonderdelen, productiemachines, designers en de lederen grondstof. Maar laten we ook niet voorbijgaan aan onze eigen Noord-Brabantse leer- en schoenencluster in de Langstraat, die jarenlang kenmerkend was voor onze regio.

Verscheidene economen bouwen voort op Marshall's ideeën over clustering. Zo stelt de Duitse econoom Alfred Weber (1909) in zijn 'Industrial Location Theory' de transportkosten centraal als vestigingsfactor. Weber stelt dat het uiteindelijke doel van een bedrijf is winst te maken. De keuze voor de vestigingsplaats wordt daarom bepaald op basis van de locatie waar de te behalen winst maximaal is. Volgens Weber is dat die locatie waar de kosten voor transport minimaal zijn. De meest geschikte vestigingsplaats ligt daarbij tussen de vindplaats van grondstoffen en de afnemersmarkt van het eindproduct (Atzema e.a., 2002).

Schumpeter's (1912) 'Innovation Theory' illustreert het industriële cluster vervolgens vanuit het oogpunt van innovatie. Hij beschrijft dat een industrieel cluster voordelen biedt voor innovatie, evenals omgekeerd het geval is. Innovatie is volgens hem geen individuele actie van één bedrijf. Het bedrijf heeft samenwerking en competitie nodig, hetgeen een industrieel cluster kan verschaffen. Schumpeter voerde in dit kader een integratiestudie uit naar technologische innovatie en industriële clusters.

3.2 Cross-sectorale industriële clusters

De clustervorming van Marshall ging in op redenen en voordelen van de vestiging van industriële bedrijven binnen dezelfde sector in een betreffende regio. De praktijk wijst echter uit dat er eveneens sprake is van clustering van bedrijven uit verschillende industrieën. Edgar Hoover (1937) was de eerste econoom die onderzoek deed naar deze cross-sectorale industriële clusters.

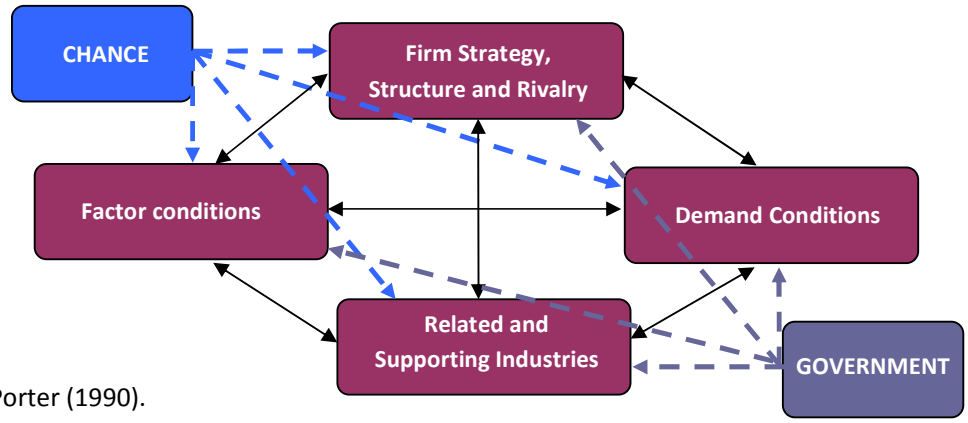
In aanvulling op de external economies van Marshall, impliceert Hoover dat sommige bedrijven zo groot zijn dat zij interne schaalvoordelen creëren. De grootte van deze bedrijven leidt ertoe dat alle bedrijfsinvesteringen binnen de vestigingsplaats van dit bedrijf blijven. Omdat de omstandigheden per locatie verschillen, zoals de aanwezige productiefactoren, vestigen zich meerdere van deze grote bedrijven, die allen trachten de interne schaalvoordelen op dezelfde manier te genereren, in een bepaalde regio. Wanneer deze grote bedrijven, tezamen met kleinere bedrijven, zich clusteren binnen een bepaalde regio, wordt deze regio vanzelf aantrekkelijk voor de vestiging van andere industrieën. Deze aantrekkingskracht wordt veroorzaakt door de vraag van de gevestigde bedrijven naar nevendiensten, zoals reclame- of marketingbureaus. Daarnaast leidt de vraag van werknemers naar zaken als onderdak, eten, onderwijs en medische zorg eveneens tot de vestiging van nieuwe sectoren binnen het cluster.

Michael E. Porter (1947), een waar icoon op het gebied van concurrentiestrategieën, bekeek het concept clustering een aantal decennia later op een geheel nieuwe wijze. De econoom ging in op de internationale concurrentiekracht van clusters. Met de nieuwe inzichten die Porter genereerde, werd de theorievorming over clustering weer nieuw leven ingeblazen.

Porter (1998) illustreert: De invloed van de vestigingsplaats op de mate van succes van een onderneming was al geruime tijd punt van aandacht. De interne bedrijfsvoering van een onderneming is uiteraard van belang, maar clustering impliceert dat de externe omgeving eveneens een uitermate belangrijke rol speelt bij het verkrijgen van succes. Clusters hebben invloed op zowel nationale als internationale concurrentie. Vandaar dat clustering steeds vaker op de agenda van management executieves is komen te staan. Clustering vergt immers een nieuwe manier van denken over de vestigingsplaats, samenwerkingsverbanden tussen ondernemingen, de rol van kennis-instellingen en over de bijdrage van de overheid aan economische ontwikkeling en welvaart.

Om de wijze waarop een gebied kan concurreren met andere geografische gebieden inzichtelijk te maken, ontwikkelde Porter het Diamantmodel. In het Diamantmodel zijn vier verschillende factoren, die een onderlinge samenhang vertonen, opgenomen. Deze samenhang beschrijft de internationale concurrentiekracht van een gebied. De vier factoren geven clusters een comparatief voordeel ten opzichte van op zichzelf staande bedrijven (Porter, 1990).

Porter's Diamond Model



Bron: Porter (1990).

De 'factor conditions' betreffen de aanwezige productiefactoren die een bedrijf nodig heeft voor het productieproces. Zogenoemde basisfactoren zijn volgens Porter makkelijk verkrijgbaar door de werkwijze van de concurrent te kopiëren. Het zijn dan ook voornamelijk de, moeilijk te kopiëren, geavanceerde productiefactoren, die comparatief voordeel genereren. De beschikbare productie-factoren binnen een geografisch gebied zijn dus in sterke mate bepalend voor het clustersucces.
De binnenlandse marktvraag naar goederen en/of diensten, ofwel de 'demand conditions', bepaalt daarnaast voor een groot deel de ontwikkeling van specifieke industrieën. Clusters met een grotere marktvraag genereren logischerwijs een comparatief voordeel ten opzichte van concurrerende aanbieders. Wanneer er binnen een cluster een netwerk van ondersteunende, dienstverlenende bedrijven is gevestigd, kunnen grote productiebedrijven kosten besparen door het uitbesteden van werkzaamheden aan deze bedrijven. Denk hierbij aan logistieke entrepreneurs en reclamebureaus. De concurrentiekracht ten opzichte van andere clusters wordt hiermee vergroot. De bedrijfsstructuur en rivaliteit binnen een cluster vormen tezamen het concurrentiekader van het cluster als geheel. Tenslotte zijn er twee additionele factoren, die de competiviteit van het cluster kunnen beïnvloeden, aan het Diamant model toegevoegd; overheid en toevalsfactoren. Het regionaal economische beleid van de overheid kan mee- of tegenwerken, stimuleren of dismotiveren. Oorlog is een voorbeeld van een toevalsfactor die de competiviteit van een cluster daarnaast eveneens sterk kan beïnvloeden.

In zijn artikel *'Clusters and the new economics of competition'* (1998) publiceerde Porter vervolgens dat clusters, in internationaal perspectief, bepalend zijn voor de wereldeconomie. Clusters zouden ertoe leiden dat bepaalde regio's de internationale concurrentie overtreffen en daardoor enorm veel succes behalen. Een cluster zou zelfs een zodanig grote voorsprong op andere clusters kunnen krijgen dat het cluster wereldleider wordt op een bepaald specialistisch terrein.

Porter (1998) definieert een cluster als een organisatievorm waarbij een geografische concentratie van onafhankelijke ondernemingen en (niet) commerciële instellingen (onderwijs/overheid) bestaat, die met elkaar zijn verbonden en daardoor voordelen genereren op het gebied van efficiency, effectiviteit en flexibiliteit. Denk daarbij aan het gebruikmaken van dezelfde leveranciers, klanten en afzetkanalen binnen een bepaald gebied. Daarnaast kunnen bedrijven profiteren van de aanwezige werknemers met specialistische kennis die relevant is voor de eigen onderneming. Doordat werknemers door de tijd heen veranderen van werkgever ontstaat er een dynamiek in innovatie. Daarnaast is een cluster aantrekkelijk om getalenteerde werknemers van buitenaf aan te trekken. De gevestigde kennisinfrastructuur, gevormd door onder andere het onderwijs, zorgt, daarnaast voor kennis, training, onderzoek en technische support. Tenslotte kunnen overheidsinstanties invloed op een cluster uitoefenen middels het regionale beleid. Binnen clusters vindt zowel samenwerking als concurrentie plaats. Zonder deze beide componenten kan een cluster niet succesvol opereren.

Het gebied van een cluster kan bestaan uit een stad, regio, land en zelfs uit een groep landen. De grenzen van een cluster worden bepaald door de samenwerkingsverbanden tussen onderneming, overheid en onderwijs die tezamen voor het beoogde concurrentievoordeel zorgen. Wanneer we dit concurrentievoordeel van clusters verder onder de loep nemen, dient ten eerste opgemerkt te worden dat sommige aspecten van de vestigingsplaats, bijvoorbeeld belastingtarieven, effect hebben op elke industrie. Het zijn echter de meer specifieke kenmerken van een vestigingsplaats die een bepalende succesfactor zijn van een cluster. Dit zijn zogezegd de micro-economische grondleggers om de concurrentiestrijd aan te gaan. Clusters beïnvloeden concurrentie op drie wijzen:
1) verhogen van de productiviteit van ondernemingen binnen een cluster
2) richting geven aan innovatie, om toekomstige productiegroei te bewerkstelligen
3) stimuleren van new business, om het cluster te vergroten en versterken

Een cluster ontstaat veelal vanuit historische context, maar kan zich ook vormen vanuit de vraag naar een product/dienst. Een aantal grote bedrijven die groei stimuleren voor andere bedrijven kan ook de grondlegger zijn van een cluster. Het ontstaan van een cluster wordt voortgezet door de motivatie van de aanwezige partijen om zichzelf te versterken. De lokale kennisuitwisseling en onderlinge competitie zijn eveneens aanjagers voor de groei van het cluster. Wanneer het cluster groeit, groeit ook de invloed op de overheid. Groeiende clusters signaleren en creëren kansen en de succesverhalen trekken nieuwe talenten en bedrijvigheid aan, aldus Porter (1998).

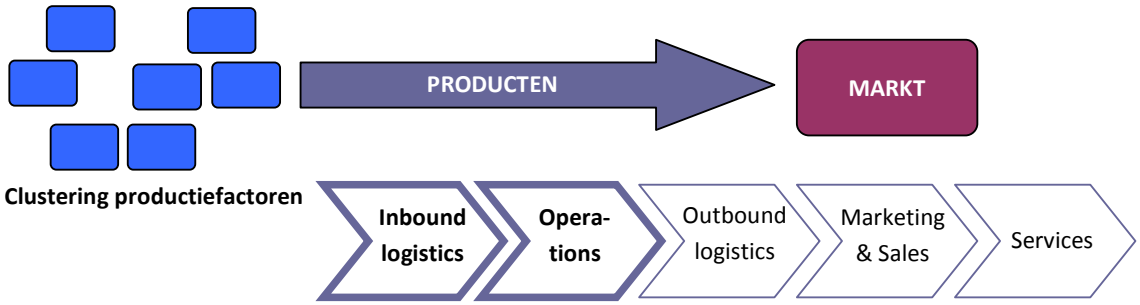
Een aantal uitgevoerde casestudies van Porter wijzen uit dat het gemiddeld tien jaar duurt voordat een cluster zich in die mate heeft ontwikkeld dat het een concurrent vormt voor andere clusters. Daarnaast is de behaalde competitiviteit geen vanzelfsprekendheid voor de toekomst. Een verandering in de consumentenvraag, technologische veranderingen en interne problemen, zoals kartelvorming, zouden de behaalde competiviteit kunnen verzwakken.

Op basis van hoofdstuk 3 kunnen de onderstaande kenmerken van klassieke industriële clusters worden aangegeven.

- Transportkosten; verlaging door clustering en daardoor minimaal.
- Arbeidsaanbod; uitwisseling van en aantrekkingskracht voor getalenteerd personeel.
- Locatieafhankelijkheid; aanwezigheid productiefactoren.
- Externe schaalvoordelen: gebruik maken van elkanders capaciteiten en middelen.
- Kennisinfrastructuur; bedrijven onderling, onderwijs en overheid.
- Innovatie; door motivatie om te groeien en rivaliteit.
- Vraag; aanwezigheid van marktvraag vanuit productieperspectief.

Bovenstaande kenmerken zijn allemaal productgedreven. Uiteraard zijn industriële clusters afhankelijk van de vraag naar producten. De marktvraag staat echter niet centraal en clustering is geen vereiste om aan de vraag te voldoen.

MODEL 1: Klassiek industrieel cluster; productgedreven



Concentratie op de productiefases van de waardeketen

4. Clusters in de kenniseconomie; van transactievoordeel naar kennis en netwerken

In de jaren ’90 heeft de ontwikkeling van communicatie- en informatietechnologieën een enorme vlucht genomen. Deze ontwikkeling heeft de economie in sterke mate beïnvloed. We belandden in een zogenoemde kenniseconomie. Deze kenniseconomie houdt in dat een significant deel van de economische groei voortkomt uit technische kennis. De productiefactor kennis neemt in deze economie een steeds belangrijkere plaats in ten opzichte van de traditionele productiefactoren; arbeid, grondstoffen en kapitaal. Het genereren van transactievoordeel, dat hoofddoel was voor klassieke clusters, maakt plaats voor het genereren van kennis en netwerken.

Kennis leidt tot nieuwe ideeën en inzichten. De kenniseconomie is dan ook vooral een innovatieve economie. Hierin staan verandering en ontwikkeling centraal. De nationale welvaart is afhankelijk van de mate waarin het innovatieproces voortduurt. Kennis, zoals menselijk kapitaal, en de toegang tot kennisinfrastructuur zijn daarbij onmisbaar.

In de kenniseconomie neemt, naast kennis, ook de betekenis van netwerkstructuren toe.
Het Centraal Planbureau constateert dat het Tayloristische productiemodel binnen arbeids-organisaties, dat is gebaseerd op specialisatie in nauw omschreven taken – plaatsmaakt voor een meer holistisch model. Binnen dit holistische model staan baanwisselingen, eigen initiatieven en bereidheid en capaciteit tot leren centraal. De rationalisering van industriële productieprocessen gaat daarnaast gepaard met taakverbreding (Raffe, 1994). Dit leidt tot meer handelingsruimte en verantwoordelijkheden voor individuele werknemers. Voor de meeste ondernemingen houdt dit in dat de mate en voortgang van innovatie afhangt van de mate waarin werknemers (inter)actief deelnemen in in- en externe netwerken. Door deze deelname kunnen zij een actieve bijdrage leveren aan de ontwikkeling van nieuwe ideeën en inzichten. Netwerken vormen als het ware verbindende elementen in de kennisinfrastructuur (Sociaal Economische Raad, 2003).

Echter binnen clustertheorieën blijkt de ontwikkeling van netwerkvorming binnen een regio nog altijd onderbelicht (Motoyama, 2008). Ondanks dat we weten dat kennis spillovers van belang zijn voor innovatie en regionale groei, is er nog steeds weinig bekend over wat er nu exact gebeurt. Motoyama stelt in dit kader voor gebruik te maken van het werk van Nonaka en Takeuchi (2005) over impliciete kennis, ofwel kennis die deels op ervaring en deels op intuïtie is gebaseerd, of gebruik te maken van het meer toegepaste werk in economische geografie van Gertler (2003). Beide theoretici benadrukken dat het ontwikkelen en delen van impliciete kennis, dé kernfactoren bij innovatie-processen, veelal plaatsvindt binnen een onderneming omdat het ingebed is in de dagelijkse routines binnen een organisatie. Het is de vraag hoe deze interne inzichten kunnen worden gedeeld en toegepast binnen andere organisaties op regionaal niveau.

Een alternatieve manier om naar clustering te kijken, een die meer gericht is op het delen van kennis in plaats van op waardevermeerdering in de productieketen, is door niet specifiek te focussen op de interactie tussen organisaties, maar op de interactie tussen de individuen in een cluster. Met andere woorden, focus op kennis en op het idee van een kenniscommunity (Henry en Pinch, 2000). Een kenniscommunity kan worden gedefinieerd als een groep mensen (designers, managers, engineers etc.) binnen verschillende organisaties, maar met een gemeenschappelijke set van normen, waarden en opvattingen, die helpen de kennis over de sector waartoe zij behoren, te genereren.

Binnen een kennisinfrastructuur dienen daarom gerichte investeringen te worden gedaan in onderwijs, onderzoek en ontwikkeling, in human capital, maar ook in innovatievermogen binnen ondernemingen. In een adequate kennisinfrastructuur verbinden goed functionerende kennisinstellingen de pijlers van de kenniseconomie; kennisontwikkeling, -verspreiding en –benutting (Sociaal Economische Raad, 2003). Het zijn belangrijke determinanten voor de productiviteitsgroei in een economie en bepalen steeds meer de mate waarin een economie effectief en succesvol kan concurreren (Ministerie van Economische zaken, 2001).

4.1. Moderne industriële clusters

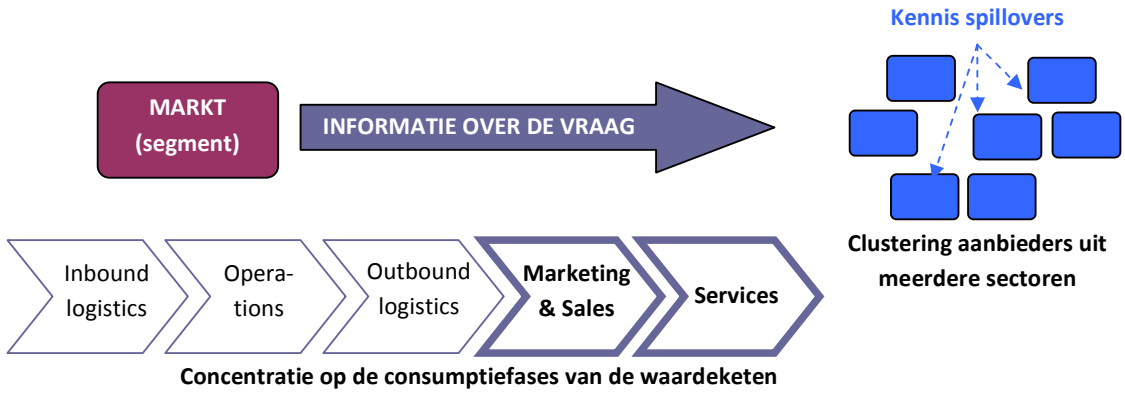
In het Cluster Initiative Greenbook (Söllvel e.a., 2003) is data gepresenteerd van 250 wereldwijde technologische, industriële clusters uit de Global Cluster Initiative Survey. Deze clusters zijn voornamelijk gevestigd in Europa, Noord Amerika, Nieuw Zeeland en Australië. In het boek wordt, onder andere op kenmerken van moderne industriële clusters ingegaan. Michael Porter leverde ook zijn bijdrage aan het Greenbook door het voorwoord ervan te schrijven.

De kenmerken van moderne industriële clusters, zijn volgens Söllvel e.a.:

- Uniciteit; elk cluster is uniek vanwege de vestigingslocatie en de gestelde doelen.
- Ontwikkelde en transitie economieën; clusters zijn voornamelijk in ontwikkelde of in transitie economieën gevestigd.
- Wetenschap en innovatie in overheidsbeleid; de meeste clusters zijn gevestigd in nationale regio's waar wetenschap en innovatie belangrijke speerpunten vormen in het overheidsbeleid.
- Clusters zijn vaak van nationaal belang en bijna altijd van regionaal belang.
- Belangrijke rol van de overheid.
- De doelen van clusterinitiatieven kunnen verschillend zijn van aard; de zes doelen van clusters bestaan uit commerciële samenwerking, onderwijs en training, innovatie en technologie, cluster uitbreiding, onderzoek en netwerken en beleidsactie. Clusters hebben veelal vier tot vijf van deze doelen.
- Initiatief vanuit overheid en/of industrie; een derde van de clusters is geïnitieerd door de overheid, ruim een kwart door de industrie en ruim een derde door beide.
- Financiering door overheid en/of industrie; Ruim de helft van de clusters wordt primair gefinancierd door de overheid, bijna een vijfde door de industrie en een kwart door beide.
- Ondernemingen invloedrijk; ondernemingen oefenen de meeste invloed uit op het cluster.
- Nauwe geografische focus; clusters neigen naar een nauwe geografische focus, waarbij de reisafstand woon-werk verkeer gemiddeld een uur bedraagt.
- Cluster faciliteerder; bijna alle clusters hebben een toegewijde faciliteerder. Meestal is dat een bureau met dezelfde industriële achtergrond als die van het cluster.
- Gezamenlijk raamwerk; clusters spenderen tijd en energie in het vormen van een raamwerk van ideeën over de voordelen die een cluster oplevert en de manier van functioneren van het cluster.
- Tien of meer actieve clusterdeelnemers.

Bovenstaande factoren bij elkaar zijn echter niet genoeg om concentratie te bepalen. Er is een externe kracht nodig om dit in gang te zetten (Lefebvre, 2003). Deze zogenaamde 'trigger' is de marktvraag. Dit maakt de moderne industriële clusters marktgedreven in plaats van product-gedreven.

MODEL 2: Modern industrieel cluster; marktgedreven



5. Postindustriële clusters; van een kenniseconomie naar een culturele economie

De globalisering in de afgelopen jaren, heeft tot grote veranderingen geleid in financiële kenmerken en structuren van de postindustriële steden. De postindustriële steden hebben twee hoofd-kenmerken: de mix van hoe land wordt gebruikt (handel, dienstverlening, recreatie) en een hiërarchische structuur van meerdere centra's (McNeill en While, 2001). Een stad heeft tegenwoordig niet één, maar meerdere stadscentra's waar zeer uiteenlopende activiteiten plaatsvinden (Mavratzas, 2008).

Na de afname van het aantal industriële sectoren is het voor een stad noodzakelijk geworden zich op een andere wijze te identificeren en positioneren. Deze nieuwe identiteit wordt gezocht in onderscheidende symbolische clusters. Deze symbolische clusters worden ook wel culturele of leisure clusters genoemd (Mavratzas, 2008). Culturele clusters vaak ontstaan door stimulering, aanmoediging en de plannen van de publieke sector en de lokale overheid. Projecten, die binnen deze plannen worden opgezet, zijn gericht op de reconstructie en reformatie van stedelijke regio's. Het uiteindelijke doel; het creëren van een symbolisch stedelijk landschap van glamour, macht en groei (Gospodini, 2002; Mommaas, 2004b).

Productie en consumptie van cultuur, leisure, entertainment, toerisme en de creatieve industrie zijn de drijvende kracht geworden in de postindustriële economie (Scott, 2000, Hall, 2000). Hall stelt in dit kader dat we in een razend tempo van een industriële economie, via een informatie- (kennis) economie zijn getransformeerd in een 'culturele' economie. Cultuur (en ook leisure, entertainment, toerisme en de creatieve industrie) is de vervanger van de verloren productie industrieën en geven de stad een nieuwe identiteit. Het is nu de cultuur die de stad aantrekkelijker maakt voor bezoekers, bewoners, bedrijvigheid en professionele en getalenteerde werknemers in plaats van de gevestigde industrie.

5.1 Culturele clusters

Mommaas (2004b) stelt dat culturele clusters sinds de jaren '90 in een nieuwe fase zijn beland betreffende het toenemende gebruik van cultuur als drijvende kracht voor de economische ontwikkeling in steden. Er vindt een verschuiving plaats van het beleidsdoel om mogelijkheden te scheppen voor culturele consumptie naar een meer verfijnd beleid met als doel het creëren van locaties, wijken en milieus voor culturele productie en creativiteit; ofwel culturele clusters.

Battaglia en Tremblay (2011) definiëren culturele clusters op verschillende wijzen, zoals:

- Gerelateerde, georganiseerde ruimten waarbinnen participatie, debat en oefening betreffende culturele ontwikkeling plaatsvindt tussen lokale instituties en burgers (Sacco, 2006).
- Lokale districten waarbinnen innovatie en sociale 'regeneration' zijn gebaseerd op culturele 'regeneration' (Sacco and Tavano Blessi, 2005b; Roodhouse, 2006).
- Micro culturele 'steden' en regionale artistieke wijken met een specifieke identiteit (Mavratzas, 2008).
- Een regionale concentratie van culturele en artistieke activiteiten en faciliteiten gebaseerd op creativiteit.

Samengevat stellen Battaglia en Tremblay dat een cultureel cluster als een 'micro regio' fungeert waar lokale communities en ontwikkelde lokale instituties aan elkaar gelinked zijn vanwege een speciale 'Genius Loci' (eigenheid). Deze eigenheid komt voort uit specifieke principes om regionale en culturele doelen te behalen. Binnen een cultureel cluster zal sprake zijn van een hoge mate van heterogeniteit van culturele en leisure activiteiten. Deze activiteiten zijn echter niet met elkaar in conflict of met elkaar verwikkeld in een concurrentiestrijd. De samenwerking en interactiviteit tussen de verschillende vormen van culturele en leisure initiatieven zouden elkaar juist versterken (Mavratzas, 2008).

Gospodini (2007) onderscheidt drie typen culturele clusters op basis van ruimtelijke aspecten, zoals de stadslocatie, dominante economische activiteiten en de manier waarop de ruimte wordt gebruikt.

- High-culture epicentres: musea, theaters, galeries, opera's etc., gelokaliseerd in de stadscentra. Het doel van de centra is voornamelijk stedelijke vernieuwing en herontwikkeling.
- Popular leisure epicentres: bars, cafés, restaurants, clubs etc., gelokaliseerd in de stadscentra of in voorheen industriële gebieden, zoals de Westergasfabriek in Amsterdam. Doel van deze centra is enerzijds stedelijke vernieuwing en anderzijds het in stand houden van de stadskern.
- Culture and leisure waterfront epicentres; verschillende musea, concertzalen, parken, promenades etc., gelokaliseerd in het hart van het centrum. Doel van deze centra is de (her) ontwikkeling van innovatieve stedelijke vorming en architecturaal design. (Gospodini, 2007).

In enkele gevallen ontstaan culturele clusters spontaan vanwege de voordelen die geografische concentratie met zich meebrengen. Deze voordelen ontstaan op het gebied van productienetwerken (geavanceerde computer technologieën) en distributiemethoden (Scott, 1997). Culturele clusters zijn in grote mate afhankelijk van external economies (Marshall) en door middel van geografische concentratie kan effectiever gebruikt gemaakt worden van deze economies.

In de meeste gevallen ontstaan culturele clusters echter door de stimulering, aanmoediging en de plannen van de publieke sector en de lokale overheid. Dit omdat culturele clusters, zoals reeds is vermeld, de drijvende kracht binnen de postindustriële economie zijn geworden bij het ontwikkelen van regionale identiteit.

Wanneer we specifieker kijken naar de gewenste uitkomsten van culturele/creatieve clusters, komen daarbij zaken aan bod als:

- Het versterken van de identiteit, aantrekkelijkheid en marktposities van regio's.
- Stimulering van een meer 'Entrepreneurs' benadering binnen kunst en cultuur.
- Stimulering van innovatie en creativiteit.
- Het vinden van nieuwe bestemmingen voor oude gebouwen en vervallen/verlaten locaties.
- Stimulering van culturele diversiteit en culturele democratie (Mommaas, 2004b).

Mavratzas (2008) onderzoekt de case Metaxurghio, Athene, waar een cultureel en leisure cluster zich zou moeten ontpoppen om de regio nieuw leven in te blazen. Hij ondervindt dat planning en ontwikkeling van projecten voor de reconstructie en reformatie van stedelijke regio's onontbeerlijk zijn voor succes. Daarbij geeft hij aan de volgende zaken, die als succesfactoren kunnen worden gezien, in overweging te nemen:

- De mate van sociaal multiculturele steun binnen de regio; de diversiteit en heterogeniteit van waarden en de manier van leven van verschillende bevolkingsgroepen die in de regio leven.
- De mogelijkheden van de regio om gelijktijdig cohesie te versterken en te functioneren op georganiseerde wijze.
- Ondernemersparticipatie in het proces van planning via de creatie van sociëteiten en comités.
- Vrijwaring van stedelijke planning van oppervlakkige interventies en de betrokkenheid bij zaken als vitaliteit, inter-connecties, extraversie, aantrekkelijkheid, helderheid en regiomobiliteit.
- Internationale sfeer.
- Het tijdspad en de toepasbaarheid van projecten.

5.2 Creatieve clusters

Het beleid van de hedendaagse creatieve industrie wordt gedomineerd door een ontoereikende agenda op het gebied van clustering. Hierdoor wordt niet volledig inzichtelijk gemaakt hoe de creatieve industrie functioneert. Daarnaast wordt geen verklaring gevonden voor de manier waarop mensen creatieve producten en diensten consumeren (Jayne, 2005). Er is reeds veel onderzoek uitgevoerd naar verschillende types van beleidsinterventies in de creatieve industrie. De terminologie die wordt gebruikt bij deze beleidsinterventies is echter niet eenduidig. Termen als creatieve industrie, creatieve stad en creatieve klasse passeren de revue in de beleidsprogramma's.

De 'creatieve industrie' bestaat, in de breedste zin van het woord, uit reclame, architectuur, kunst, handwerk, design, fashion, film, muziek, performing arts, publishing, software, speelgoed en spelletjes, TV en radio en computerspelletjes (DCMS, 1998). Soms wordt ook toerisme als onderdeel van de creatieve industrie gezien (Bagwell, 2008; Bonink en Hitters, 2001; Evans, 2009). Een creatieve industrie strategie heeft vaak als doel de creatieve productie te ontwikkelen door de creatieve sector te ondersteunen.

De term 'creatieve stad' wordt toegepast inzake het gebruik van creativiteit bij het oplossen van stedelijke problemen. Hierbij worden de ontwikkeling van de creatieve productie en de nieuwe overheidssystemen ingezet om creativiteit te laten opbloeien in de gehele samenleving (Landry, 2000). Strategieën betreffende de 'creatieve stad' zijn gebaseerd op het idee dat creativiteit kan worden gestimuleerd en gestuurd (Lange e.a., 2008), niet alleen binnen de creatieve industrie, maar onder burgers in het algemeen (Sepe, 2010).

Het concept de 'creatieve klasse' is gebaseerd op het idee dat er een groeiend aantal mensen bestaat die creatieve beroepen uitoefent en daardoor wordt aangetrokken tot bepaalde plaatsen vanwege de creatieve atmosfeer en leefstijl (Florida, 2002). Door deze creatieve klasse aan te trekken, zou een stad economische bedrijvigheid kunnen stimuleren en het stadsimago kunnen verbeteren.

Binnen creatieve, maar ook binnen culturele, clusters worden bovenstaande drie benaderingen; stimuleren van de creatieve industrie, de ontwikkeling van de creatieve potentie van een stad en het aantrekken van een specifieke groep producenten of consumenten, bijeengebracht. Flew (2005) stelt in dit kader dat er daarbij vooral sprake is van het creëren en managen van ruimte om creativiteit te ontwikkelen en promoten. De benadering van de creatieve industrie komt sterk overeen met de traditionele economische theorie over de effecten van clustering van productie (Porter, 1998).

Strategieën gebaseerd op de creatieve stad worden ook georganiseerd rondom specifieke 'creatieve clusters' (Evans, 2009), creatieve gebieden (Choi, 2009) of etnische groeperingen (Shaw, 2007). Deze creatieve 'hot-spots' worden veelal gebruikt om de ontwikkeling van de creatieve industrie te stimuleren, evenals om de consumptie van de creatieve klasse en toerist aan te trekken (Richards, forthcoming).

Kenmerken van creatieve clusters zijn (Battaglia en Tremblay, 2011; Evans, 2009; Florida e.a., 2009; Hitters en Richards, 2002; Mommaas, 2004b):

- Management (top down – bottom up), planning (aangewezen versus organische clusters).
- Kennis als bron.
- Innovatie.
- Content steeds meer geïntegreerd en multidisciplinair (cultuur, creativiteit, leisure, etc.); Vluchtig en trendgevoelig, vraagt om creatieve vaardigheden. Hit-driven bij entertainment industrie.
- Toegankelijkheid en transparantie.
- Place en buzz; kernfactoren vestigingsplaats (stadscentrum, buitengebied/periferie, platteland).
- Sociale netwerken; In hoge mate afhankelijk van sociale netwerken om werk te vinden, nieuw werk te genereren en te innoveren binnen de sector.
- Projecten: in hoge mate afhankelijk van projecten gebaseerd op economische bedrijvigheid en business modellen.
- Consumptiepatronen, gelinked aan veranderingen in deze patronen.

De vluchtigheid en afhankelijkheid van face-to-face contact en sociale netwerken impliceert een grotere behoefte aan geografische clusters binnen creatieve gebieden. De creatieve industrie wordt daarnaast een steeds belangrijker component binnen clusters van andere sectoren, zoals ICT, Business & Financial Services, advertisement en ook binnen de toeristische sector.

5.3 Leisure clusters

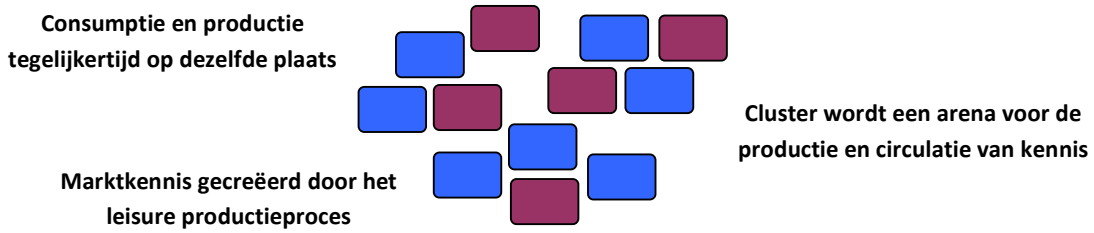
Leisure clusters zijn uniek omdat zij in sterke mate afhankelijk zijn van een goede mix van productie- en consumptieactiviteiten. Leisure is daarnaast een fast-moving en trendgedreven industrie waardoor het contact met de consument van onmiskenbare waarde is. In dit kader is het voordeel van de leisure industrie dat de productie en consumptie van leisure activiteiten veelal gelijktijdig plaatsvindt. De producent creëert hierdoor de mogelijkheid consumenteninzichten te genereren tijdens het productieproces, daarnaast wordt co-creatie gestimuleerd. Co-creatie, een situatie waarbij een organisatie waardecreatie laat plaatsvinden door een samenwerking aan te gaan met een groep consumenten, eindgebruikers of andere belanghebbenden, wordt steeds belangrijker geacht binnen consumentenmarkten.

Belangrijke factoren bij de ontwikkeling van leisure clusters zijn (Hitters en Richards, 2002; Mommaas, 2009; Mommaas, 2004b):

- Zichtbaarheid van het cluster.
- Toegankelijkheid van het cluster.
- Transparantie van het productieproces voor de consument.
- Mogelijkheden voor de consument om actief te participeren in het productieproces (co-creatie).
- Effectiviteit van storytelling en thematisering van de destinatieplaats.
- Samenwerking van verschillende partners in de productie van leisure experiences.
- De mate van proximity binnen het cluster; de nabijheid van actoren in de regio en bijvoorbeeld virtueel buiten de regio.

Terwijl industriële clusters een kennis spillover dienen te genereren, hebben leisure clusters het voordeel dat zij dichtbij andere organisaties die 'buzz' genereren, zijn gevestigd.

MODEL 3: Postindustrieel leisure cluster; waardenetwerk



*** De samenhang, en daarmee het netwerk tussen deelnemende actoren ziet er per cluster anders uit.**

6. Het concept leisure cluster

Binnen dit rapport wordt de volgende definitie van het leisure cluster gehanteerd:

> *Een leisure cluster bestaat uit een geografische concentratie van verschillende partners in de productie van leisure experiences. Deze partners betreffen Ondernemers, de Overheid en het Onderwijs (3 O's). Daarnaast neemt de consument een actieve rol in binnen het cluster omdat deze actief participeert in het productieproces. Leisure productie en consumptie vinden gelijktijdig plaats waardoor co-creatie wordt gestimuleerd en marktkennis wordt gegenereerd.*

Binnen het leisure cluster vindt interactieve kennisdeling plaats tussen de betrokken actoren (3 O's). Het cluster groeit hierdoor uit tot een arena voor zowel de productie, als de circulatie van kennis. Deze interactieve kennisuitwisseling tussen actoren creëert de toegevoegde waarde van het cluster. Het leisure cluster kan daarom als een 'waardenetwerk' worden gezien. De traditionele waardeketen wordt daarbinnen omgezet in een waardecyclus omdat de waardecreatie een doorlopend proces is tussen alle productiefases. Het is de manier van samenwerking tussen de betrokken actoren binnen het waardenetwerk die in grote mate bepalend is voor de mate van succes van het leisure cluster.

Met de samenwerking tussen de actoren wordt een bepaalde synergie gecreëerd en daarmee de aantrekkelijkheid en het concurrentievoordeel van het cluster versterkt. Één of meerdere gevestigde leisure ondernemingen vervullen een ankerrol bij het aantrekken van consumenten en ondernemingen zoals andere leisure organisaties, indirecte producenten en toeleveranciers van deelproducten. De ontwikkelingen die deze ondernemingen ondergaan, sluiten aan bij het innovatieproces van de leisure ondernemingen binnen het cluster en omgekeerd. Door deze intensieve vorm van samenwerking en kennisuitwisseling tussen directe en indirecte producenten, toeleveranciers en consumenten, maar ook consumenten, het onderwijs en de overheid ontstaan nieuwe specialismen en bedrijven, nieuwe zakenmodellen en marktmechanismen, ook wel Social Innovation genoemd. Dit innovatieproces vergroot de aantrekkelijkheid en het concurrentievoordeel van het cluster vervolgens weer. De aantrekkelijkheid van het cluster heeft hiermee de rol van transport binnen het traditionele clustermodel overgenomen. Men komt naar het cluster toe.

Naast de kennisdeling, is de 'Place' een belangrijke factor binnen het leisure cluster. De place is de bron van lokale kennis, die bijvoorbeeld kan worden gebruikt in het leisure productie-systeem en bij storytelling, place is de 'place to meet' (experience, vermaak) en place is de 'place to visit' (vervoer). Daarnaast is de place hét meeting point waar de leisure aanbieder face-to-face in contact staat met de consument.

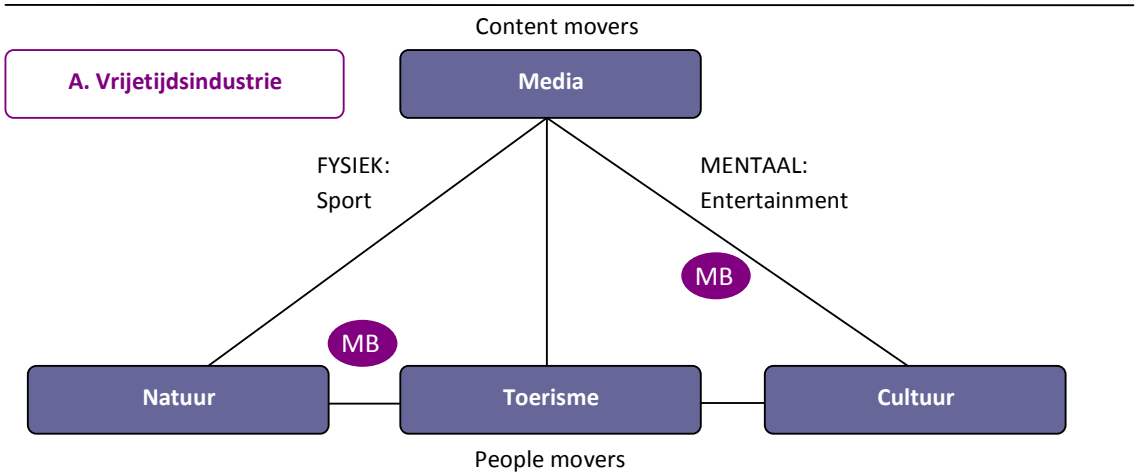
In paragraaf 5.1 werd de clustertypologie van Gospodini reeds aan de orde gesteld (high-culture epicentres, popular leisure epoicentres en culture and leisure waterfront epicentres). Wanneer de gehanteerde definitie van het (culturele) leisure cluster van Gospodini wordt vergeleken met de bovenstaande definitie, kan een belangrijk verschil worden geconstateerd. Gospodini legt de nadruk op de geografische concentratie van ondernemers van culturele en leisure ondernemingen (2007). In de geformuleerde definitie van het concept leisure cluster in dit rapport is het juist het waardenetwerk tussen de verschillende actoren dat een belangrijk aspect binnen het leisure cluster aanneemt. Daarnaast is de toegevoegde waarde van bovenstaande definitie dat consumptie als een van de kernelementen in het cluster zelf is opgenomen.

6.1 Business modellen leisure clusters

Bovenstaande definitie van het concept leisure cluster is algemeen van aard. Vanwege verschillende combinaties tussen de leisure domeinen Vervoer, Verblijf en Vermaak (Leisure, Entertainment) bestaan er echter meerdere clustervormen met elk hun eigen businessmodel. Door dieper in te gaan op de verschillende business modellen, kan het concept leisure cluster verder worden gespecificeerd. Een business model is volgens Magretta (2002) het verhaal dat uitlegt hoe een bedrijf/cluster werkt en hoe de verschillende elementen aan elkaar gelinkt zijn.

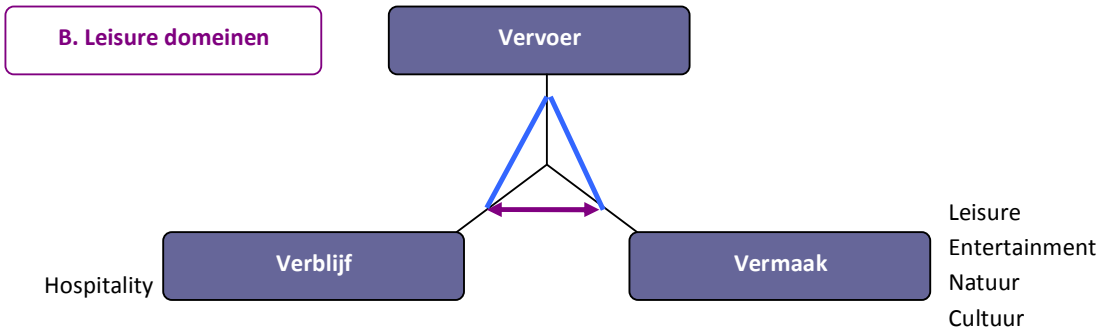
Voordat er op de business modellen wordt ingegaan, wordt eerst een tweetal basismodellen weergegeven en toegelicht. Dit om een kader te scheppen waarbinnen de meer specifieke business modellen zich bevinden.

6.1.1 BASISMODEL A: driehoek vrijetijdsindustrie



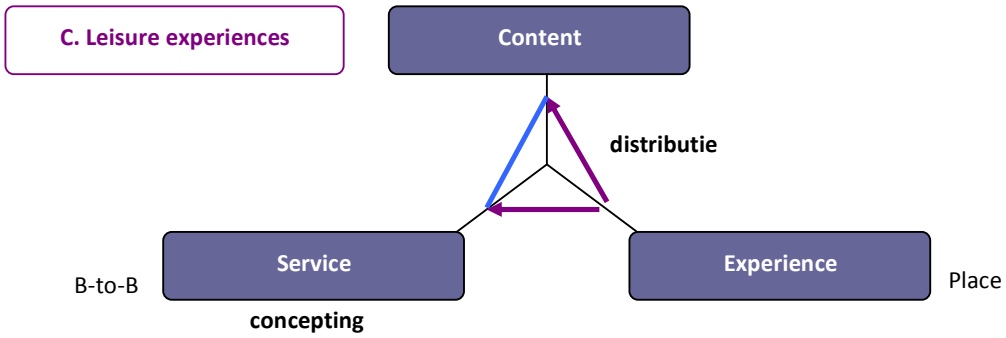
Bovenstaand model laat de componenten binnen de vrijetijdsindustrie zien (Mommaas, 2004a) . Bovenin de driehoek bevindt zich de machtigste component; de media. De media distribueert content en oefent daarmee een grote invloed uit op de vrijetijdsindustrie. Op de onderste as zijn de componenten natuur, toerisme en cultuur te vinden. Natuur is fysiekgericht waardoor sport daar een belangrijk vrijetijdselement vormt. Cultuur gaat daarentegen om mentale prikkeling, waardoor entertainment daarbij een belangrijk element is. Waar media de 'content mover/distributeur' is, is toerisme de people mover. Alle componenten staan met elkaar in verbinding en beïnvloeden elkaar. Binnen de vrijetijdsdriehoek bevindt regio Midden-Brabant zich met haar prachtige natuur (bv. Loonse en Drunense duinen) en sterke verblijfsaanbod op de as van Natuur en Toerisme. De prominente rol van bijvoorbeeld de performing arts (podia) in Midden Brabant, waarbij content en experience kernelementen zijn, zet Midden Brabant daarnaast ook op de as van cultuur en media op de kaart. De leisure experience in Midden-Brabant is hiermee sterk plaatsgebonden.

6.1.2 BASIS BUSINESS MODEL B: Leisure domeinen



De drie leisure domeinen die de basis vormen van een business model in leisure bestaan uit Vervoer, Verblijf en Vermaak. Verblijf en vermaak zijn beide elementen van de place. Vervoer is een element dat duidt op het bereiken van en het verplaatsen binnen het cluster. Binnen de Leisure Boulevard in Midden-Brabant zijn alle drie de elementen in het leisure cluster aanwezig.
In de volgende subparagrafen worden drie specifiekere business modellen weergegeven; leisure experiences, entertainment en verblijf.

6.1.3 BUSINESS MODEL C: Leisure experiences



Leisure experiences die zijn verankerd binnen een Place kunnen worden vertaald in content. Denk daarbij aan films en verhalen die zijn gebaseerd op de historie en hedendaagse kenmerken van een locatie. Het vertalen van de experience in content/verhalen wordt ook wel de distributie van leisure experiences genoemd. Daarnaast kunnen leisure experiences als service concepts (diensten) worden gepackaged door samenwerking tussen bedrijven in het cluster (B-to-B).

6.1.4. BUSINESS MODEL D: Entertainment

Omdat entertainment niet vaak het leidende voorwerp is van onderzoek, is er geen eenduidige definitie van de entertainment economie. Zo wordt entertainment gedefinieerd als film, televisie, toeschouwen van sport, muziek, casino en games (Wolf, 1999). Vogel (2007) voegt daar broadcasting, publishing, performing arts en de muziek industrie aan toe.

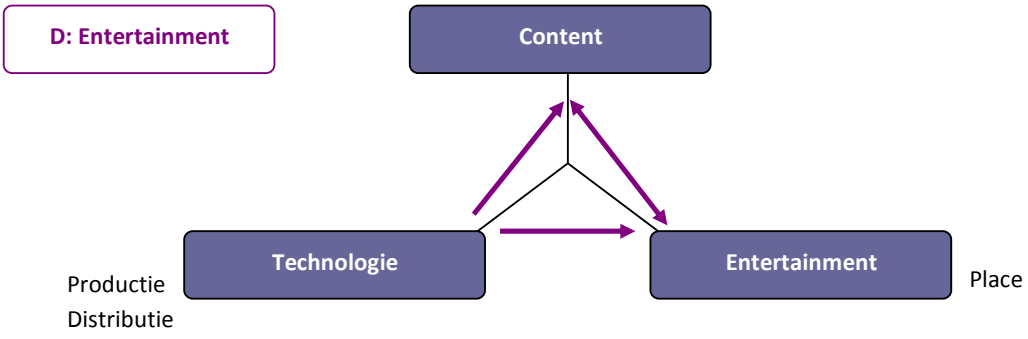
Anderson (2006) geeft aan dat de opkomst van de digitale productie en distributie technologieën ertoe hebben geleid dat de nadruk binnen de entertainment industrie niet langer op grote bedrijven, die 'hits' produceren, ligt. Kleinere niche acts, bedrijven en producten groeien binnen de entertainmentindustrie, waardoor het aanbod meer onderscheidend en gevarieerd wordt. Deze ontwikkeling is van invloed op entertainment business modellen.

De entertainment industrie is een unieke, economische sector met specifieke karakteristieken (Florida e.a., 2009; Vogel, 2007);
- 'hit'-gedreven; de kosten van de vele producties die geen succes behalen, worden gedekt door de winst van enkele grote successen.
- Uniciteit entertainment producten; de producties dienen apart van elkaar vermarkt en dus gepromoot te worden. Hiermee gaan grote marketingbestedingen gepaard.
- Korte product-life-cycle; entertainment producties hebben een korte product life cycle, waarbij veelal gebruik wordt gemaakt van de nieuwe technologieën. Technologieën die voorheen zijn gebruikt, zijn hierdoor snel verouderd en verliezen hun waarde.
- Hoog niveau kennis en vaardigheden vereist.
- Consumptie en productie gelijktijdig (live performing arts); waarbij wordt geconsumeerd vanuit netwerken, normen, waarden en 'scenes'.

Naast de korte life cycle van technologieën worden ook constant nieuwe producers, creatieve teams, partnerschappen en alianties aangegaan binnen de entertainment industrie. De productie van entertainment vereist een hoog niveau van kennis en vaardigheden. Deze (kennis)competenties zijn veelal geografisch geconcentreerd.

Recent onderzoek naar muziek laat een verschuiving zien van de consumptie van recorded producten naar live entertainment (Connolly en Krueger 2005). Attractieparken trachten bijvoorbeeld met live entertainment extra attractiecapaciteit te genereren op drukke momenten. Live entertainment vervult op dat moment de rol van attractie en wordt een extra sattisfier binnen het aanbod. Daarnaast wordt live entertainment ingezet om bezoekersspreiding te genereren en de bezoekers-frequentie te verhogen. De inhoud van entertainment shows verandert relatief snel, terwijl de vaste attracties een langere product-life-cycle betreffen. Hierbij is sprake van een verschuiving van vermaak (park) naar entertainment (shows, content generation en distributie). Dit impliceert een sterkere clustering van mensen met kennis en vaardigheden binnen de entertainment branche.

In het onderstaand business model vormt entertainment de basis. Live entertainment shows kunnen de basis vormen voor content (boeken, films, enz). Maar ook het omgekeerde kan het geval zijn. Denk daarbij aan de Efteling Raveleijn show en de Sprookjesboom show. Technologie neemt daarbij een belangrijke rol in. Vooraanstaande technologieën worden gebuikt in zowel het productie- als distributieproces (animatronics, computer graphics, internet, etc.).



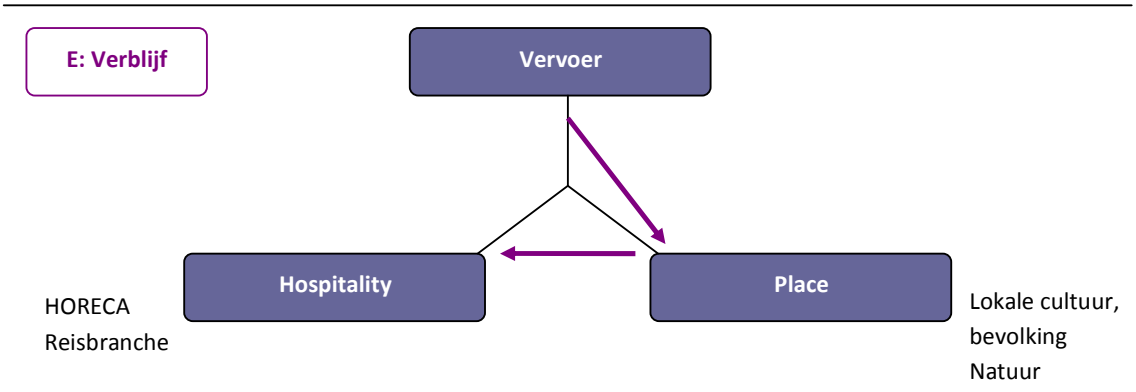
6.1.5 BUSINESS MODEL E: Verblijf

De toeristische industrie is één van Europa's grootste verschaffers van werkgelegenheid. Vele regio's zijn in hoge mate afhankelijk van de uitgaven van toeristen. Innovatie is het sleutelwoord voor groei in plaats van stagnatie. Dit betekent dat toerisme op regionaal niveau een drijvende kracht is voor sociaal economische ontwikkeling en daarmee bijdraagt aan de afname van regionale ongelijkheden. Dit soort effecten wordt meestal toegewezen aan geografisch geconcentreerde organisaties, ofwel clusters. Binnen toeristische clusters wordt de link tussen regionale actoren echter in een ander daglicht gezet. Dit wordt mede veroorzaakt door het ander type actoren dat actief is binnen het toerisme cluster, zoals hotels, reisbureaus, toeristische overheidsregio's, restaurants en hotel management studies.

Wanneer de rol van reisbureaus binnen een cluster nader wordt bekeken, kan bijvoorbeeld worden gesteld dat deze lokaal opererende bureaus binnen het cluster elkaar dienen aan te vullen, maar tegelijkertijd ook elkaars concurrenten zijn (Santos e.a., 2008). Nordin (2003), die Porter's Diamond Model toepast op de toeristische industrie, duidt in dit kader op het belang van samenwerking tussen toeristische actoren binnen het cluster. Met deze samenwerking wordt een bepaalde synergie gecreëerd en daarmee de aantrekkelijkheid en het concurrentievoordeel van het cluster versterkt.

Het toeristische cluster bestaat echter uit meerdere actoren dan enkel toeristische actoren (reisbureaus, HORECA etc.), zoals lokale actoren (bewoners, cultuur, erfgoed)(Cuhna en Cuhna, 2005). Deze lokale actoren bepalen voor een groot deel de experience van de regio/place.

In het verblijfsmodel neemt de lokale bevolking dan ook een belangrijke plaats in. De bewoners van een regio nemen een grote rol in binnen de productie van leisure experiences (co-creatie). In feite vormt de lokale bevolking een deel van de hospitality. Hiermee ligt de nadruk op een breder scala aan actoren. Er dient daarbij niet alleen gebruik gemaakt te worden van professionele, gespecialiseerde kennis, maar ook van gelokaliseerde kennis die in de omgeving is verspreid. Daarnaast spelen de (verschillende) belangen van dit bredere scala aan actoren eveneens een belangrijke rol binnen het business model van verblijf. Porter (1998) voegt daar nog aan toe dat ook de vervoerscomponenten (infrastructuur) onlosmakelijk zijn verbonden aan toeristische clusters. Dit in verband met het bereiken van het cluster en het verplaatsen binnen het cluster.



7. Proces leisure cluster

Naast de definitie en de verschillende business modellen die ten grondslag kunnen liggen aan een leisure cluster, is het ook van belang inzicht te verwerven in het proces van het vormen en functioneren van een leisure cluster.

Ideaaltypisch gezien kan het proces van clustervorming worden onderscheiden in een aantal fasen (Minister van Economische zaken, 1997):
• het signaleren van marktkansen (signaleren).
• het onderzoeken van de mogelijkheden en haalbaarheid om marktkansen te benutten en te concretiseren in ontwikkelingstrajecten (zoeken).
• het organiseren van partijen rondom een concreet project (organiseren).
• het vormgeven van de samenwerkings- en ontwikkelingsovereenkomst, inclusief de randvoorwaarden op het gebied van financiering, risicoverdeling en eigendomsrechten e.d. (concretiseren).
• het uitvoeren van het project (uitvoeren).

Jensen (2011) onderzocht meer recent het functioneren van visuele entertainment clusters. In zijn onderzoek komen de volgende aspecten naar voren die van belang zijn bij het functioneringsproces van leisure clusters. Bij een aantal van de aspecten is een voorbeeld toegevoegd dat van toepassing is op regio Midden-Brabant.

- Netwerkvorming; zowel ruimtelijk als digitaal (bv. Café Midden-Brabant).
- Kennisinfrastructuur; kennis en netwerken, buzz (bv. Leisure Academy Brabant)
- Business Development; voor duurzaamheid cluster en aantrekkelijkheid voor investeerders.
- Cluster Development; Raamwerk van ideeën en kansen vormen over ontwikkeling cluster (bv. Leisure Boulevard).
- Marketing en promotie van de regio; op basis van regionale branding (bv. beeldverhalen).
- Regionaal design; creëren van een creatieve sfeer, buzz.
- Regionale veiligheid en leefbaarheid; infrastructuur en ruimtelijke bestemming (bv. N261, Loonsche Land).
- Beleidsontwikkeling; integraal beleid op verschillende overheidsniveaus.

Sacco e.a. (2007) creëren daarnaast een ‘reference framework’ voor cultuurgedreven regionale ontwikkeling. Cultuur wordt binnen dit model gezien als aanjager voor innovatieve activering van de gehele maatschappij. Deze matrix is gebaseerd op denkwijzen van grote economen als Michael Porter (innovatie en competitiviteit), Richard Florida (aantrekken talent en creatieve klasse) en Amartya Sen (capaciteit en motivatie creatieve beroepen).

De creatieve sector vertoont een hoge mate van heterogeniteit op het gebied van productie, marktstructuur, type producten en diensten en dimensies en kenmerken van de vraag. Daarnaast doorlopen organisaties binnen de creatieve sector verschillende fases in hun ontwikkeling. Sacco vermeldt daarbij dat de fase waarin de ene organisatie binnen de creatieve sector zit afhankelijk kan zijn van een andere fase waarin een andere creatieve organisatie zich bevindt (bijvoorbeeld software en muziek).

Het strategische model kan gebruikt worden bij de ontwikkeling van een regio/cluster, maar ook om een beeld te schetsen van de huidige situatie van een bestaand cluster. Bij bestaande clusters kan aan de hand van het ingevulde model bekeken worden binnen welke dimensies het cluster kan verbeteren en doorontwikkelen. Ondanks dat het model van Sacco voornamelijk is gericht op cultureelgedreven ontwikkeling, is het model wellicht ook bruikbaar voor leisuregedreven regionale ontwikkeling.

In de matrix zijn twaalf ontwikkeldimensies opgenomen die zijn voortgekomen uit internationaal onderzoek naar de karakteristieken van cultuurgedreven lokale ontwikkeling. De dimensies zijn onderverdeeld in vijf categorieën; kwaliteit, ontwikkeling, aantrekkingskracht, netwerken en de sociale dimensie. Beleidsprogramma's en activiteiten dienen alle twaalf ontwikkeldimensies te betreffen, in ieder geval op een middellange termijn.

Sacco's Strategische Matrix voor cultuurgedreven locale ontwikkeling

THE STRATEGIC MATRIX						
Development dimensions						
Quality	Cultural Supply					
	Local Governance					
	Production of Knowledge					
Development	Local Entrepreneurship					
	Local Talent					
Attraction	External Firms					
	External Talent					
Networking	Internal					
	External					
Sociality	Management Social Criticalities					
	Capability Building, Educ. of Local Community					
	Local community involvement					
	Capital	**Natural**	**Physical**	**Human**	**Social**	**Symbolic Cultural**

Bron: Sacco, 2007.

De uitkomsten van de beleidsprogramma's en activiteiten dienen vervolgens te worden omschreven in termen van de productie van vormen van kapitaal. Deze vormen van kapitaal produceren waarde voor het lokale systeem. Een creatieve combinatie van de kapitaalvormen is een voorwaarde voor economische groei.

- Natural Capital – bronnen geproduceerd door de natuur.
- Physical Capital – bronnen en goederen geproduceerd door mensen om andere goederen te produceren.
- Human Capital – kennis en vaardigheden van specifieke personen, die zijn/haar productiviteit verbeteren.
- Social Capital – sociale normen en gedrag, verschilt tussen individuen, maatschappelijke keuzes.
- Symbolic Capital – de vorming van mythes, betekenis en identiteit.

In het model kan voor elk beleidsprogramma en activiteit, die in dienst staat voor de regionale ontwikkeling, de relevantie voor de twaalf ontwikkeldimensies worden aangegeven. Daarnaast kan de impact op de kapitaalvormen worden weergegeven. Op basis hiervan kan een mix van beleidsprogramma's en activiteiten worden samengesteld die tot het gewenste resultaat leidt.

Het model van Sacco geeft aan dat het proces van clustervorming een holistisch proces is. De verschillende vormen van kapitaal moeten tegelijkertijd ontwikkeld worden met de collaboratie van een breed scala aan actoren (zie paragraaf 7.1).

7.1 Rol deelnemende actoren

Het leisure cluster in Midden-Brabant wordt momenteel reeds gevormd door de 3 O's; een sterk aanbod van recreatieve bedrijven (Ondernemingen), ondersteund door een sterk ontwikkelde kennisinfrastructuur (Onderwijs) en ondersteuning van de publieke sector (Overheid). Maar hoe dienen verschillende actoren binnen een leisure cluster (3 O's) te (samen)werken om het cluster te laten functioneren en vervolgens de aantrekkelijkheid van het cluster te vergroten?

Arnaboldi en Spiller (2011) onderzochten op micro-level niveau de interactie tussen verschillende actoren/stakeholders gedurende de conceptualisatie van een grootschalig samenwerkingsproject; het vormgeven van een toeristisch cultureel district. Zij definiëren dit district als een systeem van wederzijds afhankelijke entiteiten, inclusief publieke en private organisaties, ondernemingen, entrepreneurs, consumenten en lokale communities. Dit district is gesitueerd in een afgebakende geografische regio, met als doel waardecreatie, gedreven door cultuur.

Een cultureel district, zoals Arnaboldi en Spiller beschrijven, wordt gekenmerkt door de betrokkenheid van multidisciplinaire organisaties die gebruik maken van verschillende waardeketens. Het grote aantal stakeholders met verschillende, en soms conflicterende, interesses en belangen, maken een cultureel district tot een complex geheel. Farrell en Twining-Ward (2004), noemen dit ook wel een 'complex adaptive system' waarbinnen aandacht gevestigd dient te worden op ruimtelijke en tijdelijke factoren en op dynamiek in besluitvorming.

Binnen de conceptvorming komen zaken aan bod als het onderzoeken van de actoren/stakeholders en hun associaties, interacties, strategieën en tactieken. De conceptvorming van een cultureel district is een uitdaging die verschillende issues kan veroorzaken. Arnaboldi en Spiller noemen issues als identificatie en betrokkenheid van stakeholders, capaciteiten om samen te werken, continuïteit aanbrengen in de samenwerking, kennisdeling, lange termijn implementaties, evolutie van de rol van de actoren, onrealistische verwachtingen en heterogeniteit in structuren en waardeketens.

Om met deze issues om te gaan, gebruiken Arnaboldi en Spiller de Actor-Netwerk Theorie (ANT, Latour 1978). De ANT gaat uit van een wereld die is gebaseerd op verandering en relaties. In dit wereldbeeld zijn menselijke en niet-menselijke (dingen) actoren opgenomen die niet per definitie verschillend hoeven zijn van aard en in principe gelijk zijn aan elkaar. Mensen en dingen beschikken beide over het vermogen om zaken in hun omgeving te doen veranderen door interactie (Latour 2005). Door de tijd heen zijn deze relaties, maar ook de actoren zelf, constant aan verandering onderhevig. Iedere actor is een actor in relatie tot andere actoren. Maar alle actoren zijn daarnaast ook actief in andere netwerken. Volgens de ANT is een actor een tijdelijke punctualisering van een netwerk als gevolg van succesvolle translatie (ordening) door alle actoren in het actor-netwerk.

Voortbouwend op de Actor-Netwerk Theorie wijst het onderzoek van Arnaboldi en Spiller uit dat de conceptvorming van het culturele district gefaciliteerd dient te worden door het inzetten van drie (ANT) aspecten: 'enrolling actors', 'fact-building' and 'circulating translations'. Doorvertaald naar elementen binnen het leisure cluster kun je hierbij spreken over: betrokkenheid van stakeholders uit

verschillende sectoren, kennisontwikkeling en storytelling. Deze aspecten kunnen worden gebruikt om een conditionele richtlijn te vormen, waarbinnen specifieke acties zijn opgenomen die ingezet kunnen worden wanneer zich problemen voordoen. In het schema op de volgende pagina zijn de drie ANT aspecten en de issues waarvoor deze kunnen worden ingezet, weergegeven.

Arnaboldi's en Spiller's model van relaties tussen ANT regels en issues bij conceptvorming cluster

ANT regel	Issues	Specificiaies
Enrolling Actors	(a) Representation, in terms of legitimacy and power of stakeholders	Specific attention was given to the enrolment of both powerful and less powerful actors
	(b) Capacity to participate	Involving different actors to cover all the competencies required and promote dissemination of know-how
	(c) Need for consensus based decision making	Involvement of all stakeholders who may oppose the implementation
	(d) Heterogeneity of governance structures and value systems	Involvement of actors with different goals and time horizons
	(e) Long term outcomes and structuring of the collaboration process	to foster sustained value creation
	(f) Unrealistic expectations	Enrolment with an incremental approach
Fact-building	(g) Stakeholder involvement in the collaboration	Capturing the initial interest of stakeholders through previous experiences
	(c) Need for consensus-based decision making	Presentation of alternative design options and different potential achievements
	(d) Heterogeneity in governance structures and value systems	Showing, through facts, the potential benefits for each stakeholder
	(f) Unrealistic expectations	Showing threats and weaknesses through facts and numbers
Circulating translations	(g) Stakeholder involvement in the collaboration	Plenary presentation of the conceptualisation's evolution. Individual meetings on specific issues
	(h) Power distribution among the convened stakeholders	Stimulating interactions through both the strategic and technical committees
	(j) Need for information sharing and dissemination	Establishment of a formal continuous stream of communication
	(k) Evolution of the roles of actors	Also providing information about the evolving relational setting

Bron: Arnaboldi en Spiller, 2011

Bij het functioneren van een leisure cluster is de aantrekkelijkheid van het cluster voor zowel ondernemingen als consumenten belangrijk. Ondernemingen dienen producten en experiences te ontwikkelen en kennis te delen, onderwijsinstellingen dienen kennis te genereren en circuleren en de overheid dient vooral de voorwaarden te scheppen.

7.1.1 Ondernemingen

Binnen het leisure cluster bestaan de dominante economische activiteiten, waar Gospodini over spreekt (2007), uit de productie en consumptie van content en leisure experiences. De leisure ondernemingen binnen het cluster zijn de directe producenten van deze content en experiences. Bij de productie hiervan zijn echter meerdere partners nodig vanuit verschillende disciplines. Denk daarbij aan indirecte producenten en leveranciers van deelproducten.

De vestiging van één of meer gevestigde leisure ondernemingen vervult een belangrijke rol bij het aantrekken van deze partnerondernemingen. Zoals Disney die magneetfunctie heeft in Orlando, Philips die ankerrol heeft bij Brainport in Eindhoven, zo speelt de Efteling die rol in Midden-Brabant. Het aantrekken van één of meerdere spelers die zo'n magneetfunctie binnen het cluster kunnen vervullen, leidt dus niet alleen tot meer consumptie, maar tevens tot de vestiging van indirecte producenten en leveranciers en ook van andere leisure ondernemingen. Denk daarbij aan de vestiging van hotels en campings in de buurt van de Efteling en de Loonse en Drunense Duinen. Hiermee betreft het leisure cluster ook een ruimtelijke, fysieke component. De vestigingsfactor transportkosten uit de klassieke benadering is hierbij vertaald naar de vestigingsfactor consumptie-vraagplaats.

Zoals reeds bij de definitie van het leisure cluster concept is vermeld (pagina 14), sluiten de ontwikkelingen die de partnerondernemingen ondergaan aan bij het innovatieproces van de leisure ondernemingen binnen het leisure cluster en omgekeerd. Directe en indirecte producenten, toeleveranciers, maar ook consumenten, het onderwijs en de overheid werken intensief samen en wisselen interactief kennis uit. Hierdoor wordt Social Innovation gestimuleerd. Dit houdt in dat, op basis van de samenwerking en kennisuitwisseling, nieuwe specialismen en bedrijven, maar ook nieuwe zakenmodellen en marktmechanismen ontstaan. Dit innovatieproces vergroot vervolgens zowel de aantrekkelijkheid als het concurrentievoordeel van het cluster, waardoor nieuwe ondernemingen zich willen vestigen binnen het cluster. Het is de uitdaging om een uniek concurrentievoordeel te behalen door een specifiek aanbod te creëren gebaseerd op een goede samenwerking.

Dit specifieke aanbod is gebaseerd op de content en experiences die de ondernemingen produceren. Hiermee zijn zij allen de vertellers van een verhaal. Het is van belang op te merken dat ondernemingen ieder op hun eigen manier verhalen vertellen en daarmee waarde trachten te creëren. Om gezamenlijk als cluster naar buiten te treden, is het echter van belang dat bedrijven hun verhalen bundelen. Urry (1995) stelt in dit kader dat organisaties gebruik kunnen maken van de zogenoemde 'place-myths'. Dit zijn karakteristieke locatiegebonden verhalen die voor alle gevestigde ondernemingen hetzelfde zijn. Het beeldverhaal van de Ideale Connectie in Midden-Brabant is hier een voorbeeld van. Wanneer ondernemingen zich kunnen identificeren met dit verhaal zullen zij zich eerder binnen het cluster vestigen en zich betrokken voelen bij het cluster. Tellström e.a. (2006) tonen aan dat het verhaal van een locatie daarnaast van belang is voor de aantrekking van bezoekers. In paragraaf 7.1.3 wordt ingegaan op de manier waarop de overheid de 'Place Management Theorie' kan gebruiken om aan de uiting van dit regionale verhaal bij te dragen.

Naast de directe producenten van content en leisure experiencene zijn de leisure ondernemingen een belangrijke bron van kennis binnen het leisure cluster. Deze ondernemingen zitten immers dichtbij de klant. Denk daarbij aan de afdeling marktonderzoek bij de Efteling, maar ook aan de parkmedewerkers die face-to-face in contact staan met de consument. Het is van belang dat deze ondernemingen hun kennis delen ten gunste van het gehele cluster.

Ljunggren (2007) onderzoekt hoe lokale Scandinavische restaurants van hoge kwaliteit kunnen fungeren als aanjager voor de economische ontwikkeling door het promoten van lokale voedings-middelen. Daarbij komen verschillende uitdagingen voor het management van ondernemingen aan bod die ook van toepassing kunnen zijn binnen leisure clusters:

- Richt je op de seizoensgebonden vraag en aanbod (bv. Jaarrond openstelling Efteling, Winter Efteling).
- Creëer uniciteit gebaseerd op de locatie (bv. beeldverhalen).
- Bouw een netwerk van leveranciers op.
- Zorg voor aanvullende diensten & services die de experience van de consument compleet maken.
- Creëer of sluit aan bij gezamenlijke promotieactiviteiten; betrek daar ook leveranciers bij.

7.1.2 Onderwijs

Binnen het leisure cluster speelt het onderwijs voornamelijk een rol bij factbuilding, storytelling en capacity building. Deze aspecten zijn te koppelen aan de pijlers van de kenniseconomie; kennisontwikkeling (factbuilding) – verspreiding (storytelling) en – benutting (capacitybuilding). Zoals reeds vermeld in hoofdstuk 4 dienen goed functionerende kennisinstellingen deze pijlers te verbinden om zo tot een adequate kennisinfrastructuur te komen.

In dit kader heeft regio Midden-Brabant reeds haar eigen kennis- en opleidingsinsituut opgezet; Leisure Academy Brabant (LAB). Het LAB vormt een samenwerkingsverband tussen onder meer NHTV school for leisure, Universiteit van Tilburg(vrijetijdswetenschappen), Vrijetijdshuis Brabant, Fontys Hogescholen, Avans Hogeschool, ROC Tilburg en De Rooi Pannen. De doelstelling van het LAB is leisure op te tillen binnen het hoger onderwijs in Brabant. Dit door organisaties te bundelen (uitbouw samenwerkingen), te verbinden (academische werkplaatsen) en door zich zichtbaar te maken (website, kennisloket, innovatietafels). Met deze ontwikkeling kan leisure in een steeds sterkere mate worden ingezet als onderdeel van het vestigingsklimaat van Midden-Brabant.

7.1.3 Overheid

De overheid speelt een belangrijke rol in de duurzaamheid van leisure, toerisme en entertainment clusters. In 1997 schreef de minister van Financiën een brief naar de Tweede Kamer met als onderwerp de rol van de overheid bij gerichte industriële en technologische clustervorming in de marktsector. De ratio van het clusterbeleid van de overheid zou samen moeten hangen met:

- Het wegnemen van belemmeringen in het marktproces (marktimperfecties) die samenwerking in de weg staan zoals knelpunten in de organisatie, de informatie en de regelgeving.
- Positieve externe effecten van R&D-inspanningen.
- De verhoging van het rendement van de publieke R&D-uitgaven en de bevordering van de kennisdiffusie.
- De verankering van hoogwaardige bedrijvigheid en R&D-capaciteit in ons land.

In deze brief werden vervolgens de volgende drie overheidsrollen schematisch weergeven.

Voorbeelden van overheidsrollen en -instrumenten gericht op clustervorming

Voorwaardenscheppend	Makelaar/schakelaar	Veeleisende marktpartij en aanschaffer
• marktwerking en deregulering • generiek technologie instrumentarium • lastenverlichting • goede infrastructuur	• strategische informatievoorziening • organiserend vermogen, onafhankelijk platform • samenwerkingsgericht technologie instrumentarium	• aanbestedingsprocedures • infrastructurele projecten • regelgeving
ratio overheidshandelen: faciliëren van dynamische marktwerking	ratio overheidshandelen: externe effecten, wegnemen marktimperfecties, rendement ..publieke kennisinfrastructuur	ratio overheidshandelen: voorzien in maatschappelijke behoeften in combinatie met innovatiebevorderend overheidshandelen

Bron: Minister van Financiën, 1997

Daarbij werd het volgende expliciet vermeld: *'Innovatieve clustervorming vereist dat de verschillende aspecten van het innovatieproces geïntegreerd worden benaderd. Dit impliceert een integrale benadering vanuit de verschillende departementen, waarbij gezamenlijk clustervorming gestimuleerd wordt en waarbij de verschillende beleidsinstrumenten elkaar versterken.'*

Jensen (2011) onderzocht meer recent de rol van de overheid in de culturele/creatieve clusters, meer specifiek de visual entertainment clusters, in Australië (film en televisie). De nationale, regionale en lokale overheid dienen tezamen een rol aan te nemen bestaande uit schepper en regulator van randvoorwaarden binnen clusters (circulating translations) in plaats van de rol van financierder en controller. Uiteraard blijft overheidsfinanciering van belang, maar de nadruk mag verschuiven naar het creëren en reguleren van infrastructuur en ruimtelijke bestemming. Bij het reguleren dient de overheid haar netwerken en kennisinfrastructuur in te zetten (enrolling actors). Ljunggren (2007) stelt in dit kader dat het succesvol opbouwen van sociaal kapitaal en netwerken door de overheid in sterke mate van invloed is op het enthousiasme en de betrokkenheid van actoren.

Zoals reeds aangegeven, is het bij het vormgeven van beleid van essentieel belang dat beleids-programma's vanuit de verschillende overheidsniveaus worden geïntegreerd. Daarnaast dient het beleid de gehele 'place' te promoten. Binnen leisure, toerisme en entertainment clusters is 'place' een belangrijke factor bij de ontwikkeling van het cluster, het aantrekken van bedrijvigheid en het aantrekken van bezoekers. Vanwege het toenemende belang van de place dient de overheid bij de ruimtelijke ordening van een regio rekening te houden met de behoeften van zowel de inwoners, als de bezoekers van een regio. De place wordt daarbij als een consumptieplaats beschouwd.

De 'Place Management Theory' is bruikbaar voor de lokale overheid om clusters te faciliteren en reguleren (Walsh, 2001). Walsh definieert Place Management als het verbeteren van sociale gelijkheid, met daarbij een specifieke focus op het ontwikkelen van de fysieke context (place). Het is het omgaan met complexe, multidisciplinaire situaties/problemen die een bepaald gebied met haar bewoners betreffen. Deze situaties/problemen worden veelal veroorzaakt van buitenaf. In dit kader kan de overheid ook wel gezien worden als ontwikkelaars en bewakers van de lokale brand. In het geval van de Leisure Boulevard kan gedacht worden aan de toenemende druk op de N261. De juiste handelswijze van de overheid leidt ertoe dat voordelen voor de inwoners van de regio worden gegenereerd en daardoor een betere leefsituatie wordt gecreëerd.

Tenslotte speelt de overheid, naast de rol van schepper en regulator, een derde belangrijke rol binnen een leisure cluster. De overheid is namelijk eveneens ontwikkelaar van leisure producten en experiences. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het exploiteren van zwembaden en de ontwikkeling en het beheer van routenetwerken, maar ook aan infrastructurele producten als fietspaden en bankjes. Deze infrastructurele producten zijn niet alleen een vorm van ´transport´, maar ook een vorm van vrijetijdsbesteding. De publieke voorzieningen van de overheid zijn hierdoor feitelijk een concurrent van de leisure ondernemingen binnen het cluster. In dit kader is het van belang dat de overheid en de leisure ondernemingen nauw samenwerken zodat de leisure producten elkaar aanvullen en versterken in plaats van elkaar beconcurreren.

8. Midden-Brabant Leisure Boulevard; Social Innovation

Midpoint Brabant heeft als eerste regio in de Benelux het thema 'Social Innovation' tot het hart van zijn economische ontwikkeling verklaard. Dit betreft een nieuwe vorm van samenwerking tussen Ondernemingen, Onderwijs en Overheid in de negen gemeenten rond Tilburg. Social Innovation bestaat uit het scheppen van nieuwe zakenmodellen en marktmechanismen in een gemeenschap van uiteenlopende belanghebbenden. Door het bijeenbrengen van partijen ontstaat een zogenoemd multiplier-effect dat geen van de afzonderlijke partners alleen had kunnen bereiken. Met dit theoretische rapport is getracht een bijdrage te leveren aan deze nieuwe modellen en mechanismen.

In de Leisure Boulevard werken de drie O's op het gebied van Social Innovation nauw samen in een aaneengeregen aanbod van toeristisch recreatieve faciliteiten. Dat heeft deze regio een groei van 7% per jaar bezorgd. Hiermee is Midden-Brabant de enige toeristische groeier in de provincie, met inmiddels een jaaromzet van zo'n 900 miljoen euro. De Leisure Boulevard ontwikkelt zich dus positief. Het analyseren van andere clusters van leisure activiteiten, bijvoorbeeld het mediapark in Hilversum, geeft echter voortbouwende inzichten op het gebied van leisure clusters en daarmee nieuwe stof tot nadenken over de verdere ontwikkeling van de Leisure Boulevard.

Literatuurlijst

Anderson, C. (2006) *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*, New York: Hyperion.

Arnaboldi, M., Spiller, N. (2011) *Actor-network theory and stakeholder collaboration: The case of Cultural Districts*. Tourism Management vol. 32, p. 641-654.

Atzema, O.A.L.C., Lambooy, J.G., Rietbergen, T. van, Wever, R. (2002) *Ruimtelijke Economische Dynamiek; kijk op bedrijfslocatie en regionale ontwikkeling*. Bussum: Coutinho.

Bagwell, S. (2008) *Creative clusters and city growth*. Creative Industries Journal, 1(1).

Battaglia, A., Tremblay, D.G. (2011) *El raval and mile end: a comparative study of two cultural quarters in Barcelona and Montreal, between urban regeneration and creative clusters*. Montréal: Télé-université/Université du Québec à Montréal.

Bonink, C., Hitters, E. (2001) *Creative Industries as Milieux of Innovation: the Westgasfabriek, Amsterdam.* In Richards, G., Cultural Attractions and European Tourism, CABI Publishing, Oxon.

Choi, J.H.j. (2009) *The city is connections: Seoul as an urban network.* In: Multimedia Systems, 16(1), p. 75-84.

Cunha, S.K., Cunha, J.C. (2005) *Tourism cluster competitiveness and sustainability proposal for a systemic model to measure the impact of tourism on local development*. BAR, 2(2), art. 4, p. 47-62.

Connolly, M., Krueger, A. (2005) *Rockonomics: The Economics of Popular Music*. In: Ginsburgh, V., Throsby, D. (Eds.), Handbook of the Economics of Arts and Culture, Amsterdam: Elsevier Science.

DCMS; Department for Culture, Media and Sport (1998) *The Government's Expenditure Plans 1998–1999*. London: Stationery Office.

Evans, G. (2009) *Creative Cities, Creative Spaces and Urban Policy*. Urban Studies 46(5&6), p. 1003-1040.

Farrell, B., en Twining-Ward, L. (2004) *Reconceptualizing tourism*. Annals of Tourism Research, vol. 2, p. 274-295.

Flew, T. (2005) *Creative economy*. In: Hartley, John (Ed) Creative industries. Blackwell Publishing, United States of America, Massachusetts, Malden, p. 344-360.

Florida, R. (2002) *The rise of the creative class. And how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York: Basic Books.

Florida, R., Mellander C., Stolarick, K. (2009) That's entertainment: Scale and Scope Economies in the Location and Clustering of the Entertainment Economy. Martin Prosperity Institute.Toronto: University of Toronto.

Gertler, M.S. (2003) *Tacit knowledge and economic geography of context, or undefinable tacitness of being (there).* Journal of Economic Geography, 3(1), p. 75-99.

Gospodini, A. (2002) *European cities in competition and the new 'uses' of urban design*. Journal of Urban Design, 7(1).

Gospodini, A. (2007) *Cultural Clusters in the Post-Industrial City: the Greek experience*. Sustainable Development and Planning: WIT Transactions on Ecology and the Environment, vol 102, p. 769-780.

Hall, P. (2000) *Creative cities and economic development*. Urban Studies 37(4), p. 639-649.

Henry N, Pinch S. (2000) *Spatialising knowledge: placing the knowledge community of Motor Sport Valley.* Geoforum, 31(2), p. 191-208

Hitters, E., Richards, G. (2002) *The Creation and Management of Cultural Clusters*. Creativity and Innovation Management, 11(4), p. 234-247.

Hoover, E.M., (1937) *Location Theory and the Shoe and Leather Industries*. Cambridge: Harvard University Press , Mass.

Jayne, M. (2005) *Creative industries: the regional dimension?* Environment and Planning C: Government & Policy, 23(4), p. 537-556.
Jensen, R. (2011) *Cultivating existing and nascent clusters of the visual entertainment industries.* Wales: University of New South Wales.
Landry, C. (2000) *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*. London: Earthscan.
Lange, B., Mieg, H.A. (2008) *Professionalisierungswege und Konstituierungen von 'Märkten' in den Creative Industries*. In: Geographische Zeitschrift 94, Vol. 4, p.225-242.
Latour, B. (1987) *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
Latour, B. (2005*) Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford: Clarendon.
Lefebvre, H. (2003) *The Urban Revolution*. Minnesota: University of Minnesota Press.
Ljunggren, L. (2007) *Promoting Local Food Resources in the Experience Industries: The Nordic Experience.* Nordland Research Institute.
Magretta, J. (2002) Why Business Models Matter. Harvard Business Review, p. 86-92.
Marshall, A. (1890) *Principles of Economics*. London: Macmillan.
Mavratzas, V. (2008) *Culture and leisure cluster in the post-industrial city: the case of the Metaxourghio in Athens*. The Sustainable City: WIT Transactions on Ecology and the Environment, vol. 117, p. 235-245.
McNeil, D., While, A. (2001) *The New Urban Economies*. In Paddison, R. (ed.), Handbook of Urban Studies. London: Sage Publications, p. 296-308.
Minister van Financiën (1997) *Op innovatie gerichte clustervorming in de marktsector.* Brief aan de Voorzitter van de Tweede kamer der Staten Generaal, Den Haag.
Ministerie van Economische Zaken (2001) *Naar een hoogwaardige en duurzame kenniseconomie*. Den Haag, p. 22.
Mommaas, H. (2004a) 'Vrije tijd in een tijdperk van overvloed'. Vrijetijdsstudies (21), 2, p. 5-19.
Mommaas, H. (2004b) *Cultural Clusters and the Post-Industrial City: Towards the Remapping of Urban Cultural Policy*. Urban Studies, 3(41), p. 507-532.
Mommaas, H. (2009) *Spaces of Culture and Economy: Mapping the Cultural-Creative Cluster Landscape*. In: L. Kong & J. O'Connor (Eds.). Creative economies, creative cities. New York: Springer, p. 45-60.
Motoyama, Y. (2008) *What was New About the Cluster Theory? What Could it Answer and What Could it Not Answer?* Economic Development Quarterly, 22(4), p. 353-363.
Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation.* New York: Oxford University Press.
Nordin, S. (2003) *Tourism clustering and innovation- path to economic growth and development.* Ostersund, Sweden: ETOUR no.2003:14.
Pater, B.C. de, Groote, P. & Terlouw, C.P. (2002*) Denken over regio's. Geografische perspectieven.* Bussum: Coutinho.
Porter, M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
Porter, M.E. (1998a) *Clusters and the new economics of competition*. Harvard Business Review, 76(6), p. 77-90.
Raffe, D. (1994*) The new flexibility in vocational education*. In: W.J. Nijhof en J.N. Streumer (eds.) Flexibility in training and vocational education, Utrecht: p. 13-33.
Richards, G. (forthcoming*)Tourism and creativity: State of the art. Annals of Tourism Research, 38.*
Roodhouse, S. (2006*) Cultural Quarters*. Principles and Practice, Bristol, Intellect Books.
Sacco, P.L., Tavano Blessi, G. (2005) *Distretto cultural e aree urbane*. Economia della cultura, 15(2), p. 153-165.

Sacco, P.L. (2006) *Il distretto culturale evoluto : competenze per l'innovazione, la crescita e l'occupazione*, Bologne: Goodwill.
Sacco, P.L., Williams B., Del Bianco, E. (2007) *The Power of the Arts in Vancouver: Creating a Great City.* Vancouver: Vancity.
Santos, C., Almeida, A., Teixeira, A. (2008) Searching for clusters in Tourism: A Quantitative Methodological Proposal. Universidade do Porto.
Schumpeter, J.A. (1912/1934) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: Duncker & Humblot. English translation published in 1934 as The Theory of Economic Development. Cambridge, MA: Harvard University Press.
Scott A.J. (1997) *The cultural economy of cities*. International Journal of Urban and Regional Research vol. 21, p. 323-333.
Scott, A.J. (2000) *The cultural economy of cities*. London: Sage.
Sepe, M. (2010) *Creative Urban Regeneration between Innovation, Identity and Sustainability*. International Journal of Sustainable development, Theme of the special issue "Creative Urban Design and Development" edited by L.Fusco Girard, P. Lombardi and P.Nijkamp (in press).
Shaw, S.J. (2007) *Ethnoscapes ad Cultural Attractions in Canadian 'World Cities'.* In: Tourism, Culture and Regeneration. UK: CAB International.
Simmie, J., Carpenter, J., Chadwick, A., Martin, R., Wood, P. (2006) *State of the English Cities: The Competitive Economic Performance of English Cities*. London: Department for Communities and Local Government.
Sociaal Economische Raad (2003) *Kennis maken, kennis delen*. Publicatienummer 4.
Sölvell, O., Lindqvist, G., Ketels, C. (2003) *The Cluster Initiative Greenbook*. Stockholm: Bromma tryck AB.
Tellström, R., Gustafsson, I-B., Mossberg, L. (2006) *Consuming heritage: The use of local food culture in branding*. Place Branding, 2(2), p. 130-143.
Urry, J. (1995) *Consuming Places*. London: Routledge.
Vogel, H. (2007) Entertainment Industry Economics, New York, NY, Cambridge University Press.
Walsh, P. (2001) *Improving Government's response to local communities - Is place management an answer?.* Australian Journal of Public Administration, 60 (2).
Weber, A. (1909/1929) *Theory of the location of industries*. Chicago: The University of Chicago Press.
Wolf, M. (1999) *The entertainment economy: How mega-media forces are transforming our lives*. New York: Random House.

Contactgegevens

Mocht u na het lezen van dit rapport vragen en/of opmerkingen hebben of wilt u met ons van gedachten wisselen over de leisure cluster thematiek, neemt u dan gerust contact met ons op:

MSc. Maartje Boom
PhD Business Development in Leisure, Efteling
mboom@efteling.com
0416-288634

Prof. dr. Greg Richards
Hoogleraar Department of Leisure Studies, Universiteit van Tilburg
g.w.richards@uvt.nl
013-4664069

TILBURG UNIVERSITY

MIDPOINT
LEISURE
BOULEVARD