



De Leisure Boulevard als Broedplaats voor Innovatie

Kwalitatief onderzoek naar innovatiebevordering binnen een regionaal leisure cluster

Innovaties Verzilveren in Vrijetijd

De Leisure Boulevard als Broedplaats voor Innovatie

Kwalitatief onderzoek naar innovatiebevordering binnen een regionaal leisure cluster

Karlijn Spoor MSc. S4004647

Master Urban and Cultural Geography

Faculteit Managementwetenschappen

Radboud Universiteit Nijmegen

Begeleider: Prof.dr.F.W.M. Boekema

Stagebegeleider: Drs. P.J.A. Heuts

Tweede lezer: Prof.dr.G.J. Hospers

17 oktober 2011, Tilburg



Voorwoord

Nadat ik in 2009 de master Leisure Studies aan de Universiteit van Tilburg had afgerond, besloot ik om een tweede master te volgen aan de Radboud Universiteit in Nijmegen, te weten Urban and Cultural Geography. Het feit dat leisure en gebiedsontwikkeling steeds vaker samen gaan, vormde voor mij de motivatie om mijn studietijd voort te zetten. Terwijl ik mij aan het oriënteren was op een afstudeeronderwerp, werd vanuit Midpoint Brabant de mogelijkheid aangeboden om een onderzoek te doen naar de Leisure Boulevard. Een regionaal leisure cluster in Midden-Brabant. De ultieme combinatie van leisure en gebiedsontwikkeling. De keuze voor mijn afstudeeronderwerp was daarmee snel gemaakt.

Naast de twee dagen per week die ik aan mijn scriptie kon besteden bij Midpoint Brabant, ben ik twee dagen per week als stagiaire werkzaam geweest bij ERAC. Een advieskantoor op het gebied van regionale ontwikkeling. Daar kon ik even afschakelen van de studie en voorzichtig proeven van het werkende leven.

ERAC bood mij tevens een scriptiebegeleider. Paul, jouw kritische kijk op mijn scriptie, je motiverende woorden en je enthousiasme hebben er mede voor gezorgd dat ik een mooie masterscriptie heb kunnen schrijven. Dank daarvoor! Frank Boss dank ik voor zijn inspiratie en tips. Mijn andere collega's dank ik voor hun interesse en inspirerende gesprekken. Mijn dank gaat tevens uit naar Frans Boekema voor zijn begeleiding vanuit de universiteit en naar Gert-Jan Hospers, omdat hij als tweede lezer de scriptie kritisch heeft doorgelezen. De respondenten wil ik bedanken voor hun tijd en enthousiasme. De gesprekken zijn een waardevolle input geweest. Mijn broer Bram, zus Susan en vriendinnen dank ik voor hun aanhoudende interesse, motiverende woorden en gezellige avonden, die een welkome afwisseling waren. En natuurlijk mijn ouders, pap en mam, mijn dank aan jullie kan niet groot genoeg zijn! Ontzettend bedankt voor de studiemogelijkheden die jullie mij hebben geboden, de steun, de — vaak ontstressende — woorden en jullie interesse.

Dit alles heeft geresulteerd in het onderzoek dat hier voor u ligt. Ik ben er trots op! Trots op het eindresultaat en trots op het feit dat ik aangenomen ben als junior adviseur bij ERAC. Het moment is daar om mijn studietijd af te sluiten en aan het werkende leven te beginnen.

Ik ben er klaar voor!

Karlijn Spoor

Tilburg, 17 oktober 2011

Inhoud

1	Inleiding	9
1.1	Aanleiding	9
1.3	Doelstelling en probleemstelling	11
1.4	Relevantie	12
1.5	Conceptueel model	13
1.6	Leeswijzer	16
2	Theorie	17
2.1	Concentratie bedrijvigheid	17
2.2	Clusters	20
2.3	Leren binnen regionale clusters	23
2.4	Sociale innovatie binnen regionale clusters	24
2.5	Conclusie	26
3	Methodologie	29
3.1	Dataverzameling	29
3.2	Operationalisering onderzoeksconcepten	30
3.3	Itemlijst	31
3.4	Data-analyse	32
4	Innovatie binnen de Leisure Boulevard	33
4.1	Actoren binnen de Leisure Boulevard	33
4.2	Innoveren vereist ondernemerschap	39
4.3	Leisure ondernemers met innovatiekracht	41
4.4	Versterking innovatieve kracht Leisure Boulevard	43
4.5	Conclusie	46
5	Conclusie	49
5.1	Terugblik	49
5.2	Probleemstelling	51
5.3	Implicaties	53
5.4	Vervolgonderzoek	56
5.5	Reflectie	57
5.6	Nawoord	57
	Literatuur	59

Bijlagen	63
Bijlage I Respondentenlijst.....	65
Bijlage II Vragenlijst bedrijven.....	67
Bijlage III Vragenlijst kennis- en onderwijsinstellingen.....	69
Bijlage IV Vragenlijst intermediaire organisaties	71

1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de focus van het onderzoek. De aanleiding en de onderzoekscasus worden behandeld. Vervolgens komen het doel van het onderzoek en de probleemstelling aan bod. De maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek worden besproken en het hoofdstuk sluit af met een conceptueel model en de leeswijzer.

1.1 Aanleiding

De steeds verdergaande Europese integratie en het openstellen van de grenzen hebben tot gevolg dat steden te maken krijgen met meer concurrentie. Verschillen tussen Europese steden worden kleiner (Harpers, 2004). Steden gebruiken hun identiteit als middel om zich te onderscheiden in deze homogenisering van steden, om op deze manier concurrentievoordeel te behalen. Of zoals Hospers (2003, p.146) stelt '[...] it is precisely in a world that is becoming more integrated that cities must lean more and more heavily on their specific local characteristics'. Dezelfde gedachtegang kan tevens worden toegepast op regio's.

Voorheen bemoeide de Rijksoverheid zich met regionale profilering. Maar meer dan ooit focust de Rijksoverheid zich nu op haar kerntaken. De provinciale, regionale en lokale overheden dienen als gevolg hiervan meer taken op zich te nemen. Dit betekent dat ook het economisch beleid minder centralistisch wordt. Regio's geven zelf inhoud en vorm aan hun regionale economie (Atzema, Lambooy, Van Rietbergen & Wever, 2009). De regionale economie kan gestimuleerd worden middels het definiëren van een helder profiel voor de regio. In de huidige tijd wordt daarbij vaak verwezen naar het innovatieve karakter van de regio.

De Nederlandse overheden stimuleren innovatie actief. De Rijksoverheid onderstreept het belang van innovatie en stelt geld ter beschikking voor innovatieve initiatieven. Voorheen deed zij dit via het programma Pieken in de Delta. Nu middels het economisch topsectoren beleid. Hierbij zijn negen sectoren gedefinieerd waar Nederland een sterke positie in heeft, zoals water, logistiek en de creatieve industrie. Middels de gerichte inzet van innovatiegelden wil de Rijksoverheid deze positie versterken (Van 't Hof, 2011; Verhagen, 2011). Ook de Europese Unie stimuleert regionale innovatie. Regionale overheden vertalen dit Europese beleid in diverse innovatieprogramma's, waarbij een beroep kan worden gedaan op Europese gelden. Het Zevende Kaderprogramma (KP7) en het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO) zijn hier voorbeelden van¹. De EFRO-gelden voor Nederland zijn verdeeld over vier programma's. Het OP-Zuid programma is bestemd voor de provincies Zeeland, Limburg en Noord-Brabant (www.op-zuid.nl). In Noord-Brabant worden deze gelden beschikbaar gesteld aan projecten die de profilering van de verschillende Brabantse regio's uitdragen. De regio West-Brabant profileert zich op het gebied van logistiek om zodoende de regionale economie een impuls te geven (www.west-brabant.eu). De regio Zuidoost-Brabant profileert zich als Brainport. Hierbinnen zijn vele technologiebedrijven en onderzoeksinstellingen gevestigd. De inzet van de publieke middelen, zowel Europees als nationaal, is erop gericht een zodanige omgeving en randvoorwaarden te creëren, zodat voor bedrijven een klimaat wordt geschapen waarin innovatie kan floreren (www.brainport.nl).

¹ Voor het komende decennium heeft de Europese Unie de EU 2020-strategie ontwikkeld. Deze krijgt een invulling middels zeven kerninitiatieven, waaronder Innovatieve Unie (Europese Commissie, 2010). Op dit moment zijn de diverse Nederlandse overheden bezig dit nieuw Europees beleid door te vertalen naar nationaal en regionaal beleid.

De Leisure Boulevard

Midden-Brabant wil niet achterblijven tussen deze twee economisch sterke Brabantse regio's. Daarom profileert zij zich tevens, om op deze wijze de regionaal economische ontwikkeling te stimuleren. De regio profileert zich op het gebied van aerospace en maintenance, logistiek, zorg en leisure. Wanneer ingezoomd wordt op de leisure sector, kan geconstateerd worden dat de regio voldoende kansen biedt om zich hiermee te profileren. De regio beschikt over hoogwaardige bedrijvigheid, leisure opleidingen, leisure kennis, cultuur, creatieve hotspots en grote attracties en manifestaties, zoals De Efteling en de Tilburgse kermis. Hiermee genereert zij landelijke en zelfs internationale bekendheid. Dit alles heeft een unieke mogelijkheid gecreëerd om in Midden-Brabant een leisure cluster te definiëren: de Leisure Boulevard (zie afbeelding 1.1).



Afbeelding 1.1 De Leisure Boulevard (De Ideale Connectie, 2009, p.1)

De regio neemt een helder profiel aan en verwacht op die manier de regionaal economische groei te bevorderen. Dit streven is uitgeschreven in de onderstaande hoofddoelstelling (De Ideale Connectie, 2009, p.6):

‘Het profileren en verbeteren van de kwaliteit van Midden-Brabant als vestigingsplaats voor het leisure cluster. Hierdoor een toename van leisure bedrijvigheid in Midden-Brabant, wat resulteert in economische groei en ontwikkeling van het gebied.’

Deze hoofddoelstelling wordt gerealiseerd door twee elkaar versterkende subdoelen:

- Verbindende samenwerking vormt innovatieve basis voor profiel Leisure Boulevard.
- Leisure Boulevard versterkt Leisure Hotspot Midden-Brabant.

Het eerste subdoel impliceert dat binnen het concept van de Leisure Boulevard de nadruk wordt gelegd op innovatie. Samenwerking wordt als een belangrijke basis voor succesvolle innovaties beschouwd. Dit betreft samenwerking tussen bedrijfsleven, kennisinstellingen, onderwijsinstellingen, overheid en intermediaire organisaties. In dit onderzoek wordt dit aangeduid als een cross-sectorale alliantie.

De Leisure Boulevard is geïnitieerd vanuit Midpoint Brabant. Het initiatief is gebaseerd op het partnerschapmodel. Dit houdt in dat elke partner een convenant ondertekent met Midpoint Brabant, om middels deze manier aan te geven dat zij de Leisure Boulevard ondersteunen. De Leisure Boulevard wordt gedragen door leisure bedrijven en instellingen, zoals De Efteling en de NHTV Academy for Leisure. Daarnaast door leisure ondersteunende bedrijven, zoals Ericsson en Grontmij. Deze bedrijven leveren producten en diensten aan de leisure sector.

Midpoint Brabant tracht samenwerking te faciliteren, opdat een basis wordt gelegd voor innovatie. Dit houdt in dat zij projecten in de regio oppakt en deze binnen het concept van de Leisure Boulevard inpast. Concreet betekent dit verbindingen leggen met mogelijke projectpartners en financiële randvoorwaarden creëren. De uitvoerende rol ligt bij bedrijven en kennis- en onderwijsinstellingen. Momenteel heeft de samenwerking nog voornamelijk een sectorale insteek. Van cross-sectorale verbindingen tussen bijvoorbeeld sport en toerisme of cultuur en zorg is nauwelijks sprake. Binnen de Leisure Boulevard wordt getracht de innovatieve kracht van de regio te versterken, middels dit soort vernieuwende samenwerkingsverbanden, ten einde de regionale economie te stimuleren. Interessant is daarom om te onderzoeken of cross-sectorale allianties nieuwe innovaties voortbrengen, zoals het toepassen van cultuurelementen in de zorgsector. Bovendien is het voor mij, als onderzoeker, extra interessant om hier een studie naar te doen. Met de masters Leisure Studies en Urban and Cultural Geography als opleidingsachtergrond is het fascinerend om een onderzoek uit te voeren naar een regionaal verband met leisure als focus. Een onderzoek naar innovatie binnen de Leisure Boulevard biedt de unieke kans om mijn expertise op het gebied van leisure en regionale ontwikkeling te combineren. Dit tezamen leidt er toe dat dit onderzoek zich richt op het innovatievraagstuk binnen de Leisure Boulevard.

1.3 Doelstelling en probleemstelling

Er zijn meerdere manieren om een invulling te geven aan innovatie, zoals nieuwe productieprocessen, productontwikkeling, nieuwe doelgroepen, nieuwe product-marktcombinaties (pmc's), nieuwe organisatievormen en nieuwe samenwerkingsvormen. Binnen de Leisure Boulevard wordt samenwerking als een belangrijke basis voor succesvolle innovaties beschouwd. De nadruk ligt niet op technologische innovatie, maar op *social innovation*². Hierbij ligt de focus op nieuwe samenwerkingsvormen, waarbij de mens en zijn omgeving centraal staat. De leisure sector is voornamelijk een diensteneconomie, waarbij de dienst wordt geleverd in samenwerking met een groot aantal actoren. Partijen maken gebruik van elkaars expertise. Dit vergroot de kans dat zij samen leisure kennis ontwikkelen, verspreiden en benutten. Cross-sectorale allianties vormen hiermee een voedingsbodem voor innovatie. Nieuwe pmc's kunnen worden gezien als innovatie die voortvloeit uit deze cross-sectorale allianties. Sectoren richten zich, met een bestaand of nieuw ontwikkeld product, op een andere doelgroep dan zij normaliter doen. De totstandkoming van nieuwe pmc's geeft een impuls aan de innovatieve kracht en hiermee aan de regionaal economische groei van Midden-Brabant.

² Gedurende het onderzoek wordt dit aangeduid met de term sociale innovatie.

Doelstelling van dit onderzoek is inzicht verkrijgen in de manier waarop binnen de Leisure Boulevard de innovatiekracht versterkt kan worden, teneinde regionaal economische groei in Midden-Brabant te bewerkstelligen. Hierop volgend is volgende probleemstelling geformuleerd:

‘Op welke wijze kan de innovatieve kracht binnen de Leisure Boulevard versterkt worden?’

Om een antwoord te kunnen formuleren op de probleemstelling zijn onderstaande onderzoeksvragen opgesteld:

1. Wat zijn de kenmerken en karakteristieken van het leisure cluster in Midden-Brabant?
2. Welke aspecten binnen het leisure cluster zijn van invloed op de innovatieve kracht?
3. Hoe kunnen deze aspecten kwalitatief en kwantitatief geduid worden?

1.4 Relevantie

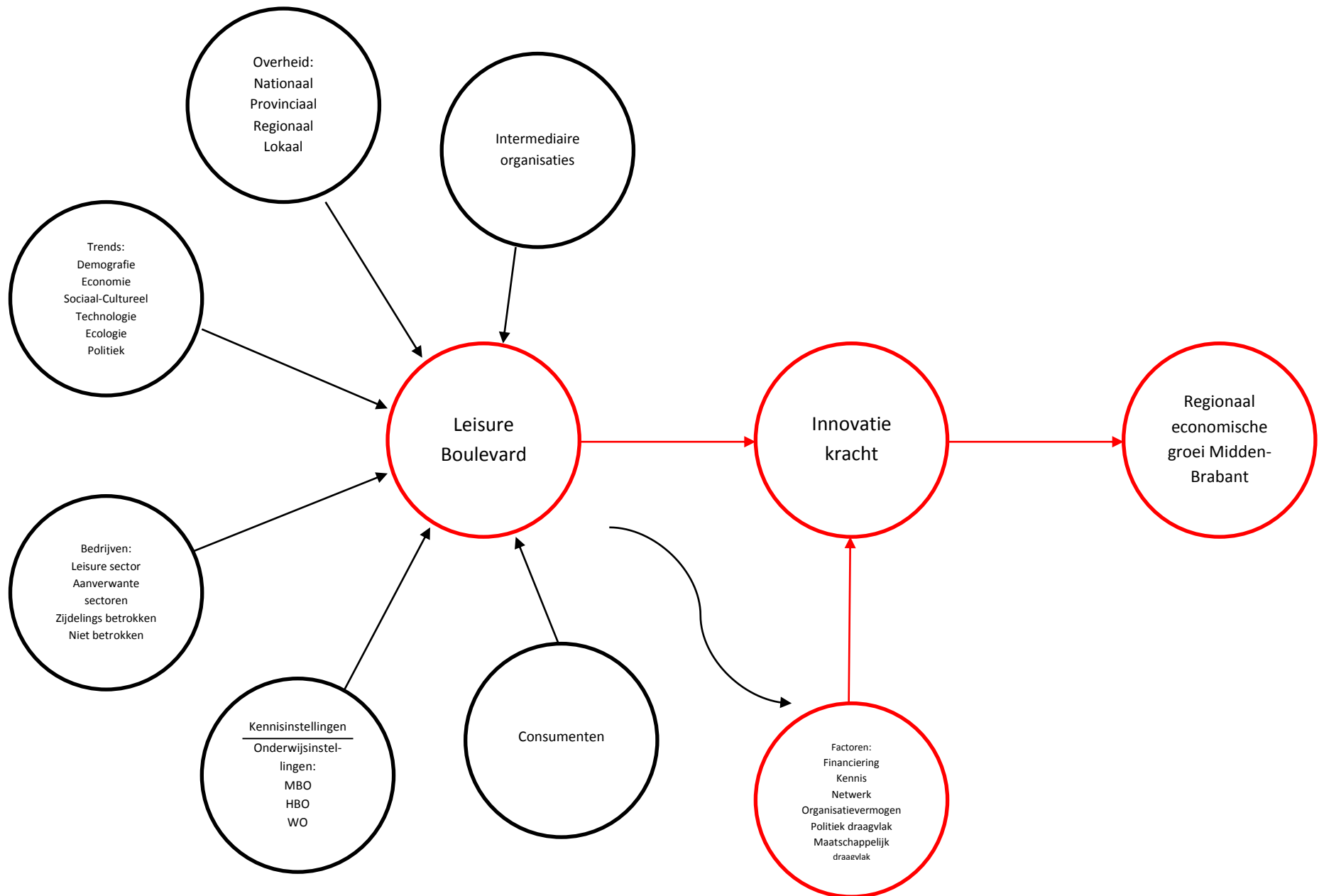
Door middel van dit onderzoek wordt kennis verworven die gebruikt kan worden om de innovatieve kracht binnen de Leisure Boulevard te versterken, teneinde regionaal economische groei te bewerkstelligen. De relevantie van dit onderzoek is tweeledig. Enerzijds brengt het ontwikkelen van de innovatieve kracht van de Leisure Boulevard diverse maatschappelijke baten met zich mee. Kennis is een belangrijke voorwaarde voor innovatie. Door het ontwikkelen, verspreiden en benutten van kennis ontstaan innovaties. De beroepsbevolking van Midden-Brabant beschikt over kwalitatief hoogwaardige kennis, 31 procent van de beroepsbevolking in de regio is hoger opgeleid (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2011). Deze kennis kan benut worden ten behoeve van innovatie. Het is daarom van belang dat kennis- en onderwijsinstellingen goed vertegenwoordigd zijn in de regio en van goede kwaliteit zijn, omdat dit inwoners van de regio de gelegenheid biedt tot het volgen van onderwijs en zich te ontplooien. Innovatieontwikkeling binnen de Leisure Boulevard brengt niet alleen een mentale ontwikkeling teweeg, maar zorgt tevens voor gedragsverandering bij de consument. ‘Innovatie is gedragsverandering bij consumenten met economische nut’ aldus Joop Sistermans (2011), voorzitter van de Adviesraad voor Wetenschaps- en Technologiebeleid. Innovatie behelst niet alleen technologische ontwikkeling. Nieuwe producten en diensten vereisen vaak aanpassingen in handelen en gewoontes van consumenten, om op die manier het optimale rendement uit de innovatie te halen. Daarnaast genereren innovatieve projecten extra banen en daardoor wordt de werkgelegenheid in de regio gestimuleerd en het ondernemersklimaat versterkt. In 2010 bood de leisure sector aan 13.148 mensen werk in Midden-Brabant en zorgde de sector voor 901 miljoen euro aan bestedingen in de regionale economie (Vrijtijdshuis Brabant, 2011). Dit leidt tot een groei van de regionale economie.

Anderzijds wordt in dit onderzoek kennis op het gebied van regionale clusters en de invloed die innovatie daarop heeft, verdiept en verbreed. Er bestaan diverse theorieën over regionale groei en innovatie, zoals de clustertheorie van Porter en de leerregio van Morgan. Dit onderzoek behandelt de Leisure Boulevard in Midden-Brabant als casus. Door de toepassing op leisure wordt de theorie over regionale clusters en innovatie vanuit een andere invalshoek benaderd. Leisure levert geen producten, maar voornamelijk diensten. Deze komen tot stand door middel van samenwerking met een groot aantal actoren. Dit levert nieuwe kennis op. Nieuwe inzichten en bestaande theorieën

worden gebundeld. Deze kennisontwikkeling levert een bijdrage aan de theorievorming. Hiermee is dit onderzoek wetenschappelijk relevant.

1.5 Conceptueel model

Dit onderzoek analyseert hoe de innovatieve kracht van de Leisure Boulevard versterkt kan worden, teneinde regionaal economische groei in Midden-Brabant te bewerkstelligen. Dit resulteert in een conceptueel model. Dit is op de volgende pagina weergegeven.



Afbeelding 1.2 Conceptueel model

Het concept Leisure Boulevard is ontwikkeld om de regio Midden-Brabant te onderscheiden, teneinde regionaal economische ontwikkeling te stimuleren. Eén van de manieren om dit te bewerkstelligen is het stimuleren van de innovatiekracht van de regio. De Leisure Boulevard staat niet op zich, maar wordt beïnvloed door tal van factoren.

Trends

Trends van demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politieke aard zijn van invloed op de Leisure Boulevard. De vergrijzing en krimp bijvoorbeeld, bieden nieuwe marktkansen voor de vrijetijdseconomie. Nieuwe ICT-voorzieningen, zoals social media, bieden eveneens kansen.

Overheid

Deze trends doen zich voor in een omgeving waar de Rijksoverheid zich concentreert op haar kerntaken en een beroep doet op het ontwikkelvermogen van de regio. De overheid vervult hierbij een kaderstellende rol. Hoewel de Rijksoverheid op subsidies bezuinigt, zet het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (ELI) anderhalf miljard euro in voor innovatiestimulering in de negen topsectoren van Nederland, waaronder de creatieve industrie (Verhagen, 2011). De provincie Noord-Brabant erkent in het nieuwe bestuursakkoord (2011) het belang van sectoren met een groei- en innovatieperspectief, waaronder leisure. Het Regionaal Overleg Midden-Brabant (ROM) veronderstelt dat de innovatieve kracht van de regio bepaald wordt door 'de wijze waarop het innovatieproces wordt vormgegeven, in strategieën, concepten, ideeën en organisaties waarin de mens en zijn omgeving centraal staan' (De Ideale Connectie, 2010, p.4). Het ROM, dat vertegenwoordigd wordt door acht gemeenten³ in de regio, stuurt daarmee aan op sociale innovatie in onder andere de leisure sector. De overheden benadrukken in hun beleid de relevantie van innovatiestimulering.

Intermediaire organisaties

Intermediaire organisaties, zoals Midpoint Brabant en de Kamer van Koophandel, vervullen een faciliterende rol bij innovatiestimulering.

Bedrijven

De daadwerkelijke innovatie doet zich bij het bedrijfsleven voor. Dit zijn bedrijven die opereren binnen de leisure sector of aanverwante sectoren. Daarnaast oefenen bedrijven die zijdelings of niet bij de leisure sector betrokken zijn, invloed uit op de Leisure Boulevard. Bijvoorbeeld omdat zij tevens een grote dienstverlener in Midden-Brabant zijn, zoals Interpolis.

Kennis- en onderwijsinstellingen

Kennisinstellingen vervullen tevens een belangrijke functie, omdat zij waardevolle kennis ontwikkelen en verspreiden die gevaloriseerd kan worden binnen de Leisure Boulevard. Wetenschappelijke kennis wordt onderwezen door docenten en opgedaan door studenten binnen het WO. Het HBO en MBO onderwijzen en verspreiden impliciete en toegepaste kennis via hun studenten en zijn daarnaast goed in staat direct met het bedrijfsleven concrete casussen op te

³ Tilburg, Waalwijk, Loon op Zand, Dongen, Gilze en Rijen, Oisterwijk, Goirle en Hilvarenbeek.

pakken. Studenten zijn cruciale actoren binnen innovatieontwikkeling, temeer omdat zij de opgedane kennis daadwerkelijk toepassen middels stage of andere praktijkgerichte opdrachten.

Consumenten

De consument zelf vervult een belangrijke rol binnen de Leisure Boulevard. Aanbieders stemmen hun aanbod af op de behoeften van de consument. Bovendien is het uiteindelijk de consument die zorgt voor leisure bestedingen in de regio. Daarmee bepaalt de consument wat er in het vrijetijdsdomein aangeboden wordt en in welke mate dit leidt tot bestedingen in de regionale economie. Midden-Brabant is de enige Brabantse regio waar in 2010 de leisure bestedingen ten opzichte van het voorgaande jaar zijn gestegen (Jongerijs, 2011). Daarmee is hij de belangrijkste schakel in de keten.

De trends en partijen komen samen bij het concept van de Leisure Boulevard. Een betere afstemming, samenwerking en het leggen van nieuwe cross-sectorale verbindingen biedt kansen voor de Leisure Boulevard om de innovatieve kracht van de regio te vergroten. Door samenwerking met partijen die opereren in het demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische of politieke domein, kan binnen de Leisure Boulevard ingespeeld worden op ontwikkelingen hierin. In het streven nieuwe pmc's te laten ontstaan, om de innovatieve kracht te vergroten, worden vanuit de Leisure Boulevard nieuwe samenwerkingsvormen gestimuleerd. Van de vorming van cross-sectorale allianties, wordt veel verwacht, aangezien door het samenbrengen van de expertises van verschillende sectoren interessante nieuwe pmc's kunnen voortkomen. Onderzocht wordt of en hoe de Leisure Boulevard daar een bijdrage aan kan leveren. Hiermee kan de innovatieve kracht van de regio worden vergroot.

Om deze cross-sectorale allianties te versterken, dienen randvoorwaarden versterkt te worden, zoals organisatievermogen, financieringsmogelijkheden, kennis, netwerk en politiek en maatschappelijk draagvlak. Dit zijn factoren die een actor tot zijn beschikking dient te hebben, doordat zij het zelf bezit of het verkrijgt via partners, maar mogelijk nog niet optimaal beschikbaar zijn. Dit verband is in het conceptueel model weergegeven middels de gebogen pijl. Het onderzoek richt zich op dit laatste: het versterken van de innovatiekracht binnen de Leisure Boulevard, middels cross-sectorale allianties, opdat nieuwe pmc's ontwikkeld kunnen worden. Dit is in het conceptueel model rood gekleurd.

1.6 Leeswijzer

Na deze inleiding wordt in hoofdstuk twee de theorie, die ten grondslag ligt aan dit onderzoek, beschreven. Het theoretisch kader geeft een overzicht weer van enkele theorieën die van invloed zijn op het regionaal economisch denken. De focus ligt op theorieën die samenwerking en innovatie benaderen vanuit een regionaal economisch perspectief. Hoofdstuk drie behandelt de methodologische verantwoording van dit onderzoek. De diverse methoden van dataverzameling, de operationalisering van de onderzoeksconcepten, de itemlijst en de data-analyse komen aan bod. De resultatenanalyse wordt in hoofdstuk vier besproken. Binnen dit hoofdstuk vindt tevens de confrontatie plaats tussen de bevindingen en de theoretische basis. Het rapport sluit af met de conclusie in hoofdstuk vijf. Er wordt getracht een antwoord te formuleren op de probleemstelling en de onderliggende onderzoeksvragen. Bovendien vindt een korte terugblik plaats, de implicaties naar aanleiding van het onderzoek komen aan bod, er wordt gereflecteerd op het onderzoeksproces en er worden aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek. Het nawoord vormt de afsluiting van dit onderzoek.

2 Theorie

Dit hoofdstuk behandelt diverse regionaal economische theorieën. De focus ligt op theorieën die samenwerking en innovatie benaderen vanuit een regionaal economisch perspectief. Nadat iedere theorie is besproken, vindt een koppeling plaats met de Leisure Boulevard. Daaruit volgt de hypothese. Het hoofdstuk sluit af met een conclusie waarin een kritische reflectie op de behandelde theorieën gegeven wordt. Bovendien worden de hypothesen nogmaals kort benoemd.

In paragraaf 1.2 is beargumenteerd dat de Leisure Boulevard een regionaal cluster is dat de regionaal economische groei van Midden-Brabant kan stimuleren. Binnen de Leisure Boulevard wordt de nadruk gelegd op innovatie, door middel van stimulering van nieuwe product-marktcombinaties (pmc's). Cross-sectorale allianties, tussen de leisure sector en andere sectoren of tussen de subsectoren van de leisure, vormen een voedingsbodem voor nieuwe pmc's.

Vanuit de theorie wordt het belang van cross-sectorale allianties als voedingsbodem voor innovatie in de regio rijkelijk ondersteund. Atzema et al. (2009) beargumenteren dat regionale kwaliteiten, zoals de kwaliteit van de aanwezige beroepsbevolking en het regionaal economisch profiel, cruciaal zijn voor een regio. Het kennisniveau van de beroepsbevolking is van belang, omdat wordt verondersteld dat deze groep over impliciete kennis beschikt. Dit is sectorspecifieke kennis die de werknemer heeft opgedaan door ervaring en daardoor moeilijk overdraagbaar is. De toegang tot deze sectorspecifieke kennis is een belangrijke voorwaarde voor de stimulatie en versterking van innovatie. Naast kennis, is samenwerking met externe partners belangrijk. Innovatie is vaak het resultaat van samenwerking, omdat samenwerking een geregelde en betrouwbare uitwisseling van informatie en kennis behoeft. Innovatie is 'het resultaat van onverwachte gebeurtenissen en toevallige ontmoetingen' (Atzema et al., 2009, p.170). Bij dit proces zijn vaak uiteenlopende partijen betrokken, zoals bedrijven, kennisinstellingen, overheden en intermediaire organisaties.

Midden-Brabant beschikt over leisure kwaliteiten die ervoor zorgen dat de regio over een onderscheidend economisch profiel beschikt; de Leisure Boulevard. Hierbinnen is een groot aantal leisure bedrijven en kennis- en onderwijsinstellingen gehuisvest. In 2010 telde de regio 1345 leisure bedrijven (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2011). De regio biedt toegang tot leisure kennis en heeft grote leisure attracties. De Leisure Boulevard heeft hiermee de potentie tot het vormen van cross-sectorale allianties die uiteindelijk nieuwe pmc's kunnen ontwikkelen. Maar welke ontwikkelingen bieden een verklaring voor de concentratie van leisure in Midden-Brabant?

2.1 Concentratie bedrijvigheid

Neo-klassieke theorieën veronderstellen dat er een zekere divergentie tussen regio's bestaat. De ene regio is beter in staat om extra economische groei te genereren dan andere regio's. Dit is afhankelijk van de concentratie van bedrijvigheid in een regio (Atzema et al., 2009).

Perroux (1950) besteedt in zijn groeipooltheorie aandacht aan de concentratie van bedrijvigheid binnen een bepaald geografisch gebied. De basis van economische groei ligt bij het sleutelbedrijf. Dit is een relatief groot bedrijf dat opereert in groeiende bedrijfstakken. Het onderhoudt veel en intensieve contacten met andere bedrijven en kan daarom gezien worden als centraal punt in de regio. Doordat het bedrijf als centraal punt wordt gezien, trekt het vraag en aanbod aan. Hierdoor wordt bepaald hoe groot het gebied is, waarin het sleutelbedrijf opereert (Perroux, 1950). Het is raadzaam om als regionale overheid randvoorwaarden te scheppen die de vestiging van een sleutelbedrijf mogelijk maken, omdat deze voor regionaal economische groei kan zorgen.

Economische activiteiten rondom het bedrijf intensiveren door de geografische concentratie van economische activiteiten en contacten (Perroux, 1955). In navolging hiervan zijn vier polarisatiemechanismen vastgesteld:

- *Technische polarisatie*; een deel van de bedrijven waarbij het sleutelbedrijf goederen en diensten aan- en afneemt, zal zich uiteindelijk bij het sleutelbedrijf vestigen.
- *Inkomenspolarisatie*; dit heeft betrekking op de toegenomen werkgelegenheid bij zowel het sleutelbedrijf als de verzorgende bedrijven die via technische polarisatie zijn aangetrokken. Deze toegenomen werkgelegenheid zorgt voor extra inkomen, waarvan bestaande en nieuwe verzorgende bedrijven profiteren.
- *Psychologische polarisatie*; door de vestiging van het sleutelbedrijf en de verzorgende bedrijven geniet de regio een positiever imago. Tengevolge zullen diverse andere bedrijven zich aangetrokken voelen tot de regio en willen zich daar vestigen.
- *Geografische polarisatie*; door de drie voorgaande genoemde polarisatiemechanismen verandert het regionale productiemilieu op een positieve manier. Dit kan een positief effect hebben op de toekomstige regionale groei.

Het grootste kritiekpunt op de groeipooltheorie is dat het niet makkelijk is om een groeipool tot ontwikkeling te laten komen in een economisch zwak gebied. De theorie bespreekt niet hoe een regio een sleutelbedrijf kan aantrekken, maar gaat enkel in op het belang van het sleutelbedrijf voor de regio (Atzema et al., 2009).

De groeipooltheorie neemt de aantrekkingskracht van een sleutelbedrijf als uitgangspunt. Dit sleutelbedrijf trekt vraag en aanbod aan. Middels vier polarisatiemechanismen kan dit uiteindelijk leiden tot regionaal economische groei. Binnen de Leisure Boulevard is een dergelijk leisure bedrijf aanwezig: de Efteling. De Efteling kan beschouwd worden als een sleutelbedrijf van de regio. De Efteling heeft andere leisure gerelateerde bedrijven en instellingen naar de regio getrokken. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 1 Leisure bedrijven en instellingen binnen de Leisure Boulevard dragen bij aan de regionaal economische groei van Midden-Brabant.

Kader 2.1

Institutioneel-economische theorieën veronderstellen dat vooral instituties bepalend zijn voor het economisch handelen van actoren, aldus Atzema et al. (2009). Deze benadering betekent dat bij de verklaring van ruimtelijke omstandigheden minder belang wordt gehecht aan lokale productiefactoren en transportkosten. Voor het regionale niveau is het specifiek van belang dat er rekening wordt gehouden met de institutionele context waarin bedrijven opereren.

Allen Scott (1988) beargumenteert dat groeigebieden ontstaan omdat de ruimtelijke nabijheid van bedrijven geringe transactiekosten met zich meebrengen. Hiermee duidt hij op onder andere het zoeken naar geschikte informatie, het organiseren van snelle oplossingen bij technische problemen en het uitwisselen van specialistische arbeidskrachten (Scott, 2001). Die brengen geringe kosten met zich mee, omdat het in de nabije omgeving van het bedrijf aanwezig is. Hierdoor is het organiserend vermogen hoog. Er ontstaat een effectieve en efficiënte organisatievorm, die aantrekkelijk is voor bedrijven. In deze *new industrial spaces* werken diverse bedrijven samen, maar

met respect voor elkaars interne organisatie. Er is geen sprake van fusies of overnames, de bedrijven blijven zelfstandig opereren.

In de praktijk blijkt deze theorie vaak moeilijk toe te passen. Dit, omdat het de vraag is of ondernemers daadwerkelijk handelen volgens de veronderstelde rationaliteit. Vaak laten zij hun beslissingen ook afhangen van niet-calculeerbare overwegingen, zoals het gevoel dat een ondernemer heeft bij een bepaalde vestigingsplaats (Atzema et al., 2009).

Granovetter (1985) is van mening dat nabijheid zeker van belang is, maar gaat hierbij niet uit van een zuiver economische benadering. Volgens Granovetter (1985) zijn economische relaties *embedded*. 'Economische acties en resultaten, zoals alle sociale acties en resultaten, worden beïnvloed door de onderlinge relaties van actoren en door de structuur van het algehele relatienetwerk' (Grabher, 1993, p.4). Dit houdt in dat binnen markten en organisaties culturele waarden en sociale structuren een grote rol spelen. Het voordeel van nabijheid zit hem niet alleen in lagere operationele kosten of grotere informatiedichtheid. Geografische nabijheid zorgt ervoor dat gezamenlijke leerervaringen gemakkelijker opgedaan kunnen worden en dat er een grotere kans is op onderlinge loyaliteit. Deze leerervaringen doen zich in mindere mate voor bij louter commerciële relaties. Samenwerking vindt plaats op basis van het partnerschapmodel. Onderlinge sociale relaties staan daarmee centraal. Dit levert op drie fronten winst op. Allereerst zorgt een goed onderling vertrouwen ervoor dat de kans op opportunistisch gedrag verkleind wordt. Ten tweede is het voor kleine bedrijven belangrijk om goede sociale relaties te hebben. Zij hebben vooruitstrevende ideeën, maar missen vaak de financiële middelen om de innovatie ten uitvoer te kunnen brengen. Laatste voordeel is dat de flexibiliteit groot is, omdat het gezamenlijk opgestelde doel makkelijker aangepast kan worden.

Met name in regio's is deze *embeddedness* van belang. Vaak ontstaan daar sociale relaties tussen bedrijven, instituties en overheid om elkaar te leren kennen, elkaar te informeren en mogelijk samen innovaties tot stand te brengen.

Granovetter gaat niet louter uit van economische factoren bij het vaststellen van vestigingsplaatsfactoren. Hij veronderstelt dat nabijheid sociale relaties stimuleert. Binnen deze relaties kunnen gezamenlijke leerervaringen worden opgedaan. Dit gezamenlijke leren vormt de basis voor innovaties. Daarmee raakt de *embeddedness*-benadering een belangrijk punt binnen innovatiebevordering. Met betrekking tot de onderzoekscase resulteert dit in de volgende hypothese:

Hypothese 2 Het stimuleren van sociale relaties die zijn ingebed in de regio is van cruciaal belang om de innovatieve kracht van de Leisure Boulevard te bevorderen.

Kader 2.2

De evolutionair economische stroming benadert economische groei meer vanuit de kwaliteit dan de kwantiteit. Economische ontwikkeling is een dynamisch proces, waaraan de regio zich in wisselende mate kan aanpassen. De mate waarin de regio zich kan aanpassen is bepalend voor de regionale economie.

Joseph Schumpeter (1934) richt zich op structurele factoren die bepalend zijn voor het succes van innovatieve ondernemers. Bij structurele factoren kan gedacht worden aan arbeidskrachten, beschikbare kennis en aanwezige infrastructuur. Een verandering van deze factoren is een geleidelijk proces, waarbij een voortdurende aanpassing van de productiestructuur nodig is. Economische groei is daarmee het gevolg van productiviteitsstijging. Deze stijging is het resultaat 'van de invoering van

nieuwe, efficiëntere combinaties van productiefactoren', aldus Schumpeter (in Atzema et al., 2009, p.143). Dit wordt ook wel aangeduid als innovatie. Binnen de innovatietheorie worden verschillende innovatievormen onderscheiden: procesinnovatie (vernieuwingen in het productieproces), productinnovatie (introductie van nieuwe producten), organisatie-innovatie (verandering in de interne organisatie), marktinnovatie (verandering in de markt) en grondstofinnovatie (ontwikkeling van inputgoederen) (Schumpeter, 1942). Wanneer een ondernemer succesvol innoveert, kan dit leiden tot een tijdelijke voorsprong op zijn concurrenten en een tijdelijke marktmonopolie. Echter, innovatie brengt risico's met zich mee. Bestaande marktevenwichten worden doorbroken en de vraag naar bestaande producten kan afnemen. Dit laatste wordt ook wel creatieve destructie genoemd. Innoveren vergt daarom moed en doorzettingsvermogen. Ondernemerschap is daarmee een vereiste voor innovatie (Soete & Ter Weel, 1999). Een regio is daarom gebaat bij een politiek-maatschappelijk systeem dat de vrijheid en creativiteit van ondernemers stimuleert (Schumpeter, 1942).

Schumpeter beargumenteert dat kennis een productiefactor is. Wanneer meer of andere kennis vergaard en toegepast wordt, leidt dit tot productiviteitsstijging van de factor kennis en uiteindelijk tot de ontwikkeling van nieuwe producten. Middels kennis wordt innovatie gestimuleerd. Dit draagt bij aan de regionaal economische groei. Hierbij is een belangrijke rol weggelegd voor de ondernemer. Deze dient over de moed en doorzettingsvermogen te beschikken die nodig is om te innoveren. Schumpeter beredeneert daarmee vanuit de ondernemers en acht deze als belangrijke speler die, middels innovatie, kan bijdragen aan de regionaal economische groei. Dit mondt uit in de volgende hypothese:

Hypothese 3 Ondernemers brengen innovatie tot stand binnen de Leisure Boulevard, mits zij over voldoende ondernemerschap beschikken.

Kader 2.3

Wanneer gereflecteerd wordt op de groeipooltheorie, de *new industrial spaces* benadering, de *embeddedness* benadering en de innovatietheorie van Schumpeter kan geconcludeerd worden dat de nadruk wordt gelegd op het belang van samenwerking op regionale schaal en innovatie. De theorievorming heeft zich gaandeweg steeds meer ontwikkeld richting regionale netwerken.

2.2 Clusters

Binnen de clustertheorie wordt tevens het belang van samenwerking tussen bedrijven erkend. Maar dit zegt op het eerste oog niets over geografische nabijheid. Clustervorming wordt in eerste instantie in gang gezet door kennisrelaties. De kans dat diverse actoren met elkaar samenwerken en op die manier kennis uitwisselen is groter wanneer de benodigde kennis in de nabije omgeving aanwezig is. Geografische nabijheid stimuleert de vorming van kennisrelaties. Clusters hebben daarmee wel betrekking op geografische nabijheid. Visser (2000) veronderstelt dat clusters voorkomen op verschillende geografische schalen, zoals lokaal, regionaal en nationaal. Wanneer de verworven kennis benut wordt, komen innovaties tot stand, dit leidt tot een versterking van de concurrentiekracht van het cluster.

De Amerikaanse econoom Michael Porter heeft veel onderzoek gedaan naar clusters en clustervorming. Porter (2000, p.15) definieert een cluster als:

‘Geographic concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (e.g. universities, standards agencies, trade associations) in a particular field that compete but also cooperate’

Uit bovenstaande definitie kan opgemaakt worden dat Porter de nadruk legt op diverse bedrijven en instellingen die gerelateerd zijn aan elkaar en geografisch in elkaars nabijheid gevestigd zijn. Bovendien concurreren deze partijen niet alleen met elkaar, maar werken zij ook samen. Dit kwam tevens aan bod bij het groeipoolconcept van Perroux. Opvallend is dat Porter niet alleen uitgaat van bedrijven die met elkaar samenwerken, hij neemt tevens kennis- en onderwijsinstellingen in ogenschouw. Als deze partijen in dezelfde sector werkzaam zijn, is de kans groot dat zij met elkaar in dialoog komen en dit vergroot de kans dat kennis wordt ontwikkeld, verspreid en benut. Hiermee ziet Porter (in Pike, Rodríguez-Pose & Tomany, 2006) een belangrijke rol weggelegd voor kennis, in tegenstelling tot Perroux. Dit is een van de redenen waarom er steeds meer aandacht komt voor de clustertheorie. De factor kennis neemt toe in betekenis, aldus Atzema et al. (2009). Kennisrelaties kunnen clustervorming stimuleren. Bovendien zijn kennisrelaties van strategische waarde voor bedrijven. Kennis is een factor waarmee bedrijven kunnen concurreren.

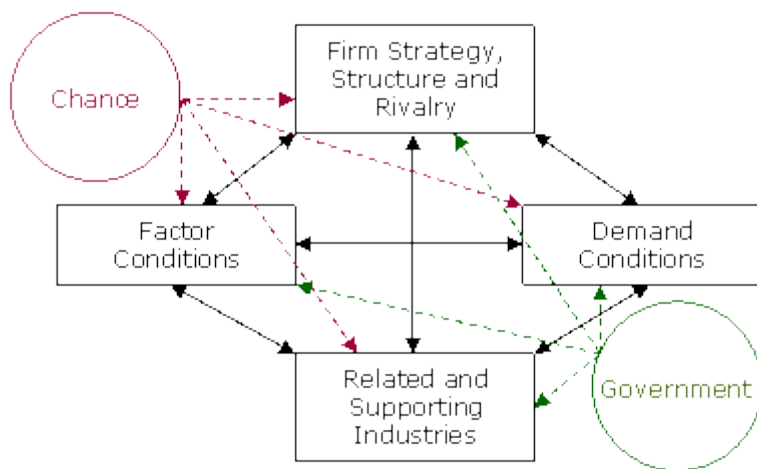
De meeste partijen in het cluster zijn niet direct concurrenten van elkaar, maar dienen vaak een ander segment van dezelfde industrie, zo veronderstelt Porter (1990). Zij delen vaak dezelfde behoeften, mogelijkheden, beperkingen en obstakels met betrekking tot productie. Door de geografische nabijheid van gerelateerde bedrijven kunnen deze overeenkomsten gedeeld worden en worden mogelijkheden geboden voor gezamenlijke coördinatie en verbetering, om zodoende eventuele risico's te verlagen. Voordeel van een dergelijk brede groep van partijen is bovendien dat veel partijen profiteren van publieke en private investeringen in het cluster door middel van externaliteiten. Zoals *spillovers* van technologie, kennis, informatie en marketingactiviteiten. Voor de Leisure Boulevard betekent dit bijvoorbeeld dat de nieuwe *experience* technologie die is toegepast op de dementie *experience* en ontwikkeld is met financiële steun vanuit Midpoint Brabant (Ter Haar, 2011), tevens toegepast kan worden op een nieuwe attractie van De Efteling. Middels deze technologie kan iemand ervaren hoe het is om de wereld te beleven vanuit het perspectief van een ander, bijvoorbeeld een demente bejaarde, een kind of een huisdier.

De grenzen van een cluster staan daarmee nooit vast (Porter, 1998). De connecties die de partijen met elkaar hebben, bepalen de grenzen. Dit betekent dat wanneer nieuwe bedrijven, kennisinstellingen of intermediaire organisaties zich vestigen in de regio, de grenzen worden verschoven.

Porter (2000) veronderstelt dat de diverse partijen niet alleen samenwerken, maar tevens met elkaar concurreren. Dit ziet hij als een dynamisch proces en dit proces hangt af van innovatie en strategieverschillen. Goede connecties met leveranciers, afnemers en instituties zijn belangrijk omdat een bedrijf deels afhankelijk is van hun productiefactoren om te kunnen innoveren. Een andere factor die hierop van invloed kan zijn, is de *‘quality of the microeconomic business environment’* (Porter, 2000, p.19). Hiermee doelt hij op bedrijfsexterne factoren, zoals de lokale infrastructuur en het lokale overheidsbeleid.

De regionale context is van invloed op het concurrentievermogen van een regio. In navolging hiervan onderscheidt Porter (2000) vier factoren die invloed hebben op het locationeel concurrentievoordeel. Deze vier factoren staan in nauw verband met elkaar. Er heerst geen

hiërarchie binnen de factoren en er is sprake van wederzijdse invloed. De samenhang tussen de factoren is middels de diamant van Porter weergegeven (zie afbeelding 2.1).



Afbeelding 2.1 Diamantmodel van Porter (2008, p.80)

- *Productiefactoren*; dit kan variëren van tastbare hulpbronnen, zoals fysieke infrastructuur en hoog opgeleide arbeidskrachten tot niet tastbare hulpbronnen, zoals informatie en de aanwezigheid van universitaire onderzoeksinstituten. Het standpunt dat bedrijven innemen over innovatie is tevens van belang (Van den Berg, Braun & Van Winden, 2001). Dit, omdat innovatie vaak het middel is om een cluster te laten groeien.
- *Ondernemersstrategie en marktstructuur*; dit duidt op regels, motieven en normen die het type en de mate van lokale rivaliteit bepalen. Hierbij is het belangrijk dat de competitie tussen de partijen tot innovatie leidt in plaats van imitatie.
- *Vraagfactoren*; dit heeft betrekking op de eisen van de consument. In hoeverre hieraan voldaan wordt, hangt samen met de mate waarin bedrijven overgaan tot innovatie. De veranderende vraag van de consument vormt feitelijk de reden waarom innovaties worden ontwikkeld.
- *Netwerken van sectoren*; de aanwezigheid van gerelateerde industrieën en leveranciers. Hierbij is het belangrijk dat er een sleutelbedrijf binnen het cluster opereert. De aantrekkingskracht van dit bedrijf is zo groot, dat andere bedrijven zich in haar nabijheid gaan vestigen. Deze bedrijven werken met elkaar samen, doordat zij een bepaalde strategie delen. Van den Berg et al. (2001) benadrukken hierbij het belang van de vestiging van nieuwe bedrijven, omdat deze innovatie stimuleren. Zij hanteren vaak een vernieuwend perspectief op de sector, zijn dynamisch en trekken jong talent aan.

Er dient echter opgemerkt te worden dat het gehele concurrentievermogen niet alleen afhangt van deze vier factoren. Er is tevens een rol weggelegd voor de overheid. De provinciale, regionale of lokale overheid creëert randvoorwaarden om netwerkvorming te stimuleren (Van den Berg et al., 2001).

Het grootste kritiekpunt op de theorie van Porter is dat hij grote waarde hecht aan de nationale markt en nationale concurrentie. Bij clusters gelegen in kleine landen en clusters op regionale schaal, is internationale concurrentie tevens van belang (Atzema et al., 2009). De Efteling bijvoorbeeld gaat de concurrentie aan met andere internationale pretparken en heeft als streven het grootste attractiepark van Europa te worden (Kamphuis, 2010).

Productiefactoren, ondernemersstrategie en marktstructuur, vraagfactoren en netwerken van sectoren zijn van invloed op het concurrentievermogen van het cluster. Evenals de rol van de overheid. Binnen deze dynamiek van het cluster is sprake van kennisrelaties tussen bedrijven, kennis- en onderwijsinstellingen, intermediaire organisaties en de overheid. Deze brengen innovaties tot stand, wanneer de verworven kennis wordt benut. Innovatie binnen het cluster vormt een middel om de concurrentiekracht van een regio te versterken. De volgende hypothese komt hieruit voort:

Hypothese 4 Kennisrelaties binnen de Leisure Boulevard versterken het concurrentievermogen van het leisure cluster.

Kader 2.4

2.3 Leren binnen regionale clusters

Porter (2000) benadrukt het belang van de concurrentiepositie van clusters. Innovatie en regionale specialisatie staan hierbij centraal. Cooke en Morgan (1998) concentreren zich op deze twee aspecten. Zij hanteren de theorie omtrent innovatiesystemen van Lundvall (1992) als uitgangspunt voor zijn lerende regio's. Bij innovatiesystemen wordt uitgegaan van twee vooronderstellingen (Lundvall, 1992):

- De huidige economie is gebaseerd op het gebruik van kennis.
- Kennis wordt ontwikkeld door een interactief leerproces, waarbij de institutionele en culturele context in ogenschouw moet worden genomen.

Innovatie is niet het resultaat van de intrinsieke competentie van de individuele ondernemer, in tegenstelling tot wat Schumpeter zegt, maar is het resultaat van een collectief leerproces, waarbij meerdere actoren zijn betrokken. Lundvall (1992) ziet leren als een evolutionair proces. Innovaties ontstaan vanuit bestaande routines in een bepaald productiesysteem. Hierbij is een rol weggelegd voor instituties, omdat zij kunnen zorgen voor een stabiele omgeving met optimale randvoorwaarden waarbinnen innovatieve ontwikkelingen uitgevoerd kunnen worden. De lokale overheid kan bijvoorbeeld een financiële bijdrage leveren aan innovatieprojecten. Hiermee wordt verondersteld dat cross-sectorale allianties binnen een regio innovatie bevorderen. De regio en haar specifieke kwaliteiten spelen een belangrijke rol. Of er daadwerkelijk een innovatiesysteem tot stand komt, hangt af van de historisch gegroeide economische specialisatie, de vernieuwingsgezindheid van de regionale en lokale overheid en de vlotte mogelijkheden voor communicatie.

Morgan (1997) duidt met het concept *learning regions* op dergelijke innovatieve regio's. Binnen deze leerregio is er sprake van specialisatie, nabije informele contacten voor de uitwisseling van informatie en kennis en gemeenschappelijke normen en waarden. Deze vormen de regionale bouwstenen voor samenwerking tussen diverse bedrijven. Deze factoren zijn niet verhandelbaar en daardoor karakteriserend voor de regio (Morgan, 1997). Doordat er sprake is van specialisatie binnen de regio, is er impliciete kennis aanwezig in de regio. Deze komt tot stand middels sociale interactie.

Dit leervermogen van een regio zorgt voor de ontwikkeling van de regio, immers regiospecifieke kennis biedt ondernemers de mogelijkheid om te innoveren en vanuit regionaal economisch opzicht te groeien. Door middel van samenwerking verminderen bedrijven de onzekerheden die ontstaan bij innovaties. Factoren die deze samenwerking kunnen stimuleren zijn bijvoorbeeld de aanwezigheid van startende ondernemingen, hoogopgeleide arbeidskrachten, regionale kenniscentra en een institutionele omgeving die samenwerking stimuleert middels randvoorwaarden (Morgan, 1995).

Morgan betreft de leerdimensie op regio's en niet op clusters als zodanig. Terwijl binnen een cluster altijd sprake is van specialisatie. Dit, omdat een cluster een ruimtelijke concentratie van een bepaald soort bedrijvigheid betreft. Doordat bedrijven en instellingen die werkzaam zijn binnen een bepaalde sector van elkaar afhankelijk zijn, gaan zij zich, vanwege (financiële) voordelen, ruimtelijk concentreren. Dit leidt tot clustervorming van bedrijven en instellingen die allen opereren binnen dezelfde sector. Bij een regio is dit niet altijd per definitie het geval.

Binnen *learning regions* worden leerervaringen opgedaan middels sociale interactie. Het gaat hierbij om regiospecifieke expliciete en impliciete kennis. Deze kennis biedt ondernemers in de regio de mogelijkheid om te kunnen innoveren binnen een bepaald specialisme. Op deze manier kan de regio haar regionale economie stimuleren. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 5 De regiospecifieke impliciete kennis binnen het leisure cluster de Leisure Boulevard draagt bij aan haar innovatieve kracht.

Kader 2.5

2.4 Sociale innovatie binnen regionale clusters

De groeipooltheorie, *new industrial spaces*, de *embeddedness* benadering, de innovatietheorie, de clustertheorie en de *learning region* benadering hanteren allen een technologische en economische interpretatie van leren en innovatie. Binnen deze technologische innovatie modellen is het behalen van concurrentievoordeel, door middel van marktgedreven territoriale ontwikkeling, het doel. Institutionele dynamiek, zoals netwerkvorming en leerregio's, dragen direct bij aan de verbetering van de regionale concurrentiepositie. Hierbij wordt niet zozeer gekeken naar het welzijn van de regionale gemeenschap, deze groeit immers wanneer het economisch welvaartsniveau stijgt (Moulaert & Nussbaumer, 2005). Als reactie op deze technologische innovatie modellen, komt de *social innovation* theorie op. Bij sociale innovatie staat de ontwikkeling van de gemeenschap centraal, in plaats van marktgedreven territoriale ontwikkeling. Economische redeneringen en technologische innovatie dienen slechts ter ondersteuning.

Bij sociale innovatie ligt de focus op de sociaal-culturele, ecologische en sociaal-politieke omgeving (Moulaert & Nussbaumer, 2005). Twee aspecten staan centraal:

- Innovatie van sociale relaties tussen individuen en groepen, bijvoorbeeld tussen diverse etniciteiten, bedrijven onderling, tussen bedrijven en hun afzetmarktmarkt en tussen overheidsorganen.
- Satisfactie van collectieve basisbehoeften. Technologische innovatie modellen voldoen hier in onvoldoende mate aan. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om veiligheid, gelijkheid, integratie en gezondheid.

Sociale innovatie is dan 'innoveren in sociale relaties van governance, gecombineerd met de satisfactie van basisbehoeften die voortgekomen zijn uit deze nieuwe sociale relaties' (Moulaert &

Nussbaumer, 2005, p.58). Mulgan (2006) voegt hieraan toe dat nieuwe producten en diensten sociaal innovatief zijn, wanneer zij zijn ontwikkeld ten einde een sociale behoefte te vervullen. Anders gesteld, bij sociale innovaties staan innovatieve samenwerkingsverbanden centraal, die trachten een bijdrage te leveren aan collectieve basisbehoeften. Het uiteindelijke doel is om het welzijn van de leefgemeenschap te verbeteren, aldus Moulaert, Martinelli, González en Swyngedouw (2007). Een samenwerking tussen een restaurant en een gehandicapteninstelling, die ernaar streeft om licht verstandelijk gehandicapten in het restaurant te laten werken, zodat zij meer integreren in de samenleving, is een voorbeeld van een sociale innovatie. De samenwerking is innovatief, omdat voorheen werd geacht dat een dergelijke compositie van een netwerk niet logisch is. Innovatie is daarmee niet, in tegenstelling tot de technologische innovatie modellen, de reproductie van slechts productiekapitaal, zoals financiële middelen en personele inzet. Binnen de sociale innovatie theorie wordt kapitaal bekeken vanuit vier dimensies, te weten bedrijfsmatig, ecologisch, sociaal en institutioneel.

De concepten netwerk, cultuur en leren krijgen binnen de sociale innovatie theorie een andere invulling. De actoren die actief zijn binnen een netwerk representeren tezamen de vier dimensies van kapitaal. Het netwerk bestaat daarmee uit vertegenwoordigers uit het economische domein⁴, het ecologische domein⁵, het sociaal-culturele domein⁶ en het politieke domein⁷. De cultuur van het netwerk duidt op de taal die de diverse actoren spreken. Het gaat hierbij niet alleen om de voertaal, maar tevens om omgangsvormen. Communicatie en beslissingsbevoegdheid vinden niet plaats op basis van diepgewortelde cultureel gefundeerde visies op economische, sociale en culturele ontwikkeling. De actoren behoren open te staan voor vernieuwende visies. Binnen deze netwerken is een belangrijke plaats weggelegd voor leren. Leren focust zich niet alleen op het opdoen van wetenschappelijke kennis, tevens op kennis betreffende sociale en persoonlijke gelijkheid (Moulaert & Nussbaumer, 2005).

Het financiële aspect blijft onderbelicht in de sociale innovatie theorie. De zekerheid dat een sociale innovatie blijft voortbestaan, is groter naarmate de financiële hulp van de overheid, zoals subsidies, minder noodzakelijk is. De sociale innovatie is dan onafhankelijk van de politieke omgeving, maar is financieel zelfstandig.

Bij sociale innovatie staat een verbetering van het welzijn van de gemeenschap centraal. Wanneer op basis van innovatieve samenwerkingsverbanden getracht wordt te voorzien in de satisfactie van collectieve basisbehoeften, zoals veiligheid, gelijkheid en gezondheid, is er sprake van sociale innovatie. Innovatieve samenwerkingsverbanden duiden op een samenwerking tussen actoren uit het economische domein, ecologische domein, sociaal-culturele domein en het politieke domein. Het is innovatief, omdat voorheen werd geacht dat een dergelijke compositie van een netwerk niet logisch is. Met betrekking tot de onderzoekscase resulteert dit in de volgende hypothese:

Hypothese 6 Stimulering van samenwerking tussen actoren uit verschillende domeinen gericht op het verbeteren van het gemeenschappelijk welzijn binnen de Leisure Boulevard leidt tot sociale innovatie.

Kader 2.6

⁴ Het bedrijfsleven

⁵ Bijvoorbeeld agrarische sector

⁶ Bijvoorbeeld verzorgingsinstellingen, integratiebureaus

⁷ De Rijksoverheid, provinciale overheid, regionale overheid, lokale overheid.

2.5 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn regionaal economische theorieën behandeld die belangrijk worden geacht voor de onderzoekscase, te weten de Leisure Boulevard.

De groeipooltheorie neemt de aantrekkingskracht van een sleutelbedrijf als uitgangspunt. Dit sleutelbedrijf trekt vraag en aanbod aan. Binnen de Leisure Boulevard kan De Efteling beschouwd worden als een sleutelbedrijf. De Efteling heeft andere leisure gerelateerde bedrijven en instellingen naar de regio getrokken. Daarmee is de ontwikkeling van de Leisure Boulevard een fase verder dan de fases die de groeipooltheorie middels de vier polarisatiemechanismen beschrijft. Bij het concept van de Leisure Boulevard wordt niet uitgegaan van het economische belang van één bedrijf, maar van een concentratie van meerdere bedrijven en instellingen.

De *embeddedness* benadering veronderstelt dat geografische nabijheid het ontstaan van sociale relaties stimuleert. Binnen deze relaties worden gezamenlijke leerervaringen opgedaan. Dit gezamenlijke leren vormt de basis voor innovaties. De vraag is of dit in de praktijk zo simplistisch werkt. Vaak is de benodigde kennis in de regio aanwezig, maar zijn bedrijven zich daar niet van bewust. Het ontstaan van deze relaties dient dus wel gestimuleerd te worden.

Schumpeter beargumenteert in zijn innovatietheorie dat kennis een productiefactor is. Meer kennis leidt tot een productiviteitsstijging van de factor kennis en uiteindelijk tot innovatie. Hierbij is een cruciale rol weggelegd voor de ondernemer. Deze dient over de moed en het doorzettingsvermogen te beschikken om te kunnen innoveren. Het is te betreuren dat Schumpeter niet uiteenzet hoe ondernemerschap bevorderd kan worden. Immers, het is niet vanzelfsprekend dat een ondernemer over ondernemerschap beschikt. Een ondernemer brengt innovaties tot stand binnen de Leisure Boulevard, mits hij over voldoende ondernemerschap beschikt.

De clustertheorie acht de dynamiek die ontstaat tussen productiefactoren, ondernemersstrategie en marktstructuur, vraagfactoren en netwerken van sectoren van belang. Naast deze vier factoren speelt de overheid tevens een belangrijke rol. Wat Porter niet nadrukkelijk in zijn diamantmodel benoemt, zijn de kennisrelaties die ontstaan tussen de actoren die zich bewegen in deze dynamiek. Deze kennisrelaties zijn wellicht het belangrijkste, omdat deze innovaties tot stand brengen, wanneer de verworven kennis benut wordt. Juist deze kennisrelaties en de innovaties die daar mogelijk uit voortkomen, versterken de concurrentiekracht van het regionale cluster en leiden daarmee tot regionaal economische groei.

Morgan zet het leercomponent binnen regio's wel centraal. Leerervaringen worden opgedaan middels sociale interactie. Bij deze leerervaringen wordt voornamelijk regiospecifieke expliciete en impliciete kennis opgedaan. Dit biedt ondernemers de mogelijkheid om te innoveren binnen een bepaald specialisme. Echter, Morgan betreft het op regio's en niet op clusters als zodanig, terwijl binnen een cluster altijd sprake van specialisatie is, vanwege de ruimtelijke concentratie van bedrijven die werkzaam zijn binnen dezelfde sector. Binnen een regio is dit niet altijd per definitie het geval.

Bij sociale innovatie staat een verbetering van het welzijn van de gemeenschap centraal. Er wordt, binnen een vernieuwde samenwerking, getracht te voorzien in de satisfactie van de collectieve basisbehoeften, zoals gelijkheid en gezondheid. Hoewel de maatschappelijke dimensie centraal staat bij dit soort innovaties, dient niet voorbij gegaan te worden aan de financiële dimensie. De kans dat sociale innovaties blijven voortbestaan, is groter wanneer deze zonder financiële hulp van de overheid rendabel zijn. Het is daarom raadzaam sociale innovaties te ontwikkelen met financieel rendement.

De genoemde theorieën vormen het denkkader en fungeren als uitgangspunt voor het verdere onderzoek. De hypotheses die dit heeft opgeleverd staan weergegeven in kader 2.7.

<i>Hypothese 1</i>	<i>Leisure bedrijven en instellingen binnen de Leisure Boulevard dragen bij aan de regionaal economische groei van Midden-Brabant.</i>
<i>Hypothese 2</i>	<i>Het stimuleren van sociale relaties die zijn ingebed in de regio is van cruciaal belang om de innovatieve kracht van de Leisure Boulevard te bevorderen.</i>
<i>Hypothese 3</i>	<i>Ondernemers brengen innovatie tot stand binnen de Leisure Boulevard, mits zij over voldoende ondernemerschap beschikken.</i>
<i>Hypothese 4</i>	<i>Kennisrelaties binnen de Leisure Boulevard versterken het concurrentievermogen van het leisure cluster.</i>
<i>Hypothese 5</i>	<i>De regiospecifieke impliciete kennis binnen het leisure cluster de Leisure Boulevard draagt bij aan haar innovatieve kracht.</i>
<i>Hypothese 6</i>	<i>Stimulering van samenwerking tussen actoren uit verschillende domeinen gericht op het verbeteren van het gemeenschappelijk welzijn binnen de Leisure Boulevard leidt tot sociale innovatie.</i>

Kader 2.7

In hoofdstuk drie wordt de onderzoeksaanpak van de casus toegelicht. De itemlijst wordt vastgesteld, waarvoor dit theoretisch kader als basis dient. De itemlijst vormt het kader voor de af te nemen interviews. In hoofdstuk vier wordt tijdens de resultatenanalyse enkele keren naar dit theoretisch kader verwezen. De confrontatie van de bevindingen met de hypotheses vindt tevens in hoofdstuk vier plaats.

3 Methodologie

In dit hoofdstuk staat de methodologische verantwoording van dit onderzoek centraal. De in het vorige hoofdstuk besproken regionaal economische theorieën dienen hierbij als basis.

Dit onderzoek is kwalitatief van aard. Dit betekent dat de nadruk ligt op de werking van een sociaal verschijnsel (Bryman, 2004): de Leisure Boulevard. Eén regionaal concept wordt binnen haar context onderzocht. Daarmee betreft het onderzoek een enkelvoudige casestudie (N=1). Er is sprake van praktijkgericht beleidsonderzoek. Hierbij wordt de case bepaald door de opdrachtgever (Swanborn, 2003). In dit geval Midpoint Brabant. Doordat er enkel één case wordt onderzocht, kan er geen vergelijking plaatsvinden met een andere case. Als gevolg hiervan is er geen sprake van homogeniteit op onafhankelijke variabele (randvoorwaarden innovatie) en heterogeniteit op afhankelijke variabele (innovatieve kracht). Dit heeft gevolgen voor de validiteit van het onderzoek. De betrouwbaarheid en herhaalbaarheid nemen af. Immers, de onderzoeksconclusies hebben maar betrekking op één specifiek geval. Voordeel is echter dat er bedrijfsspecifieke aanbevelingen gedaan kunnen worden, waardoor de praktische toepasbaarheid van het onderzoek groot is. De *unit of analysis* is innovatiekracht binnen de Leisure Boulevard, de *units of observation* zijn actoren die opereren binnen de Leisure Boulevard.

Dit hoofdstuk geeft eerst een overzicht van de diverse methoden van dataverzameling die zijn gehanteerd in dit onderzoek. Vervolgens vindt een operationalisering van de centrale onderzoeksconcepten plaats, zodat een itemlijst opgesteld kan worden. Het hoofdstuk sluit af met een toelichting op de data-analyse en de daarbij horende tabel met codes.

3.1 Dataverzameling

De data zijn verzameld middels drie methodes, te weten interviews, participerende observatie en deskresearch.

Interviews

De interviews zijn onderverdeeld in verkenningsgesprekken en diepte-interviews. Het doel van verkenningsgesprekken is meer inzicht krijgen in huidige ontwikkelingen binnen de Leisure Boulevard om zodoende een duidelijke onderzoeksfocus aan te brengen. Voor de diepte-interviews zijn actoren geïnterviewd die reeds opereren binnen de Leisure Boulevard. Daarna is, door middel van *snowball sampling*, getracht andere partijen te ondervragen. *Snowball sampling* houdt in dat de onderzoeker bij respondenten informeert naar mogelijke andere respondenten. Dit heeft tot gevolg dat de geïnterviewden niet geheel representatief zijn voor de steekproef (Bryman, 2004). Om die reden was het streven om naar proportie vertegenwoordigers van elk type partij te interviewen. Deze manier van steekproef selectie staat bekend als *quota sampling* (Bryman, 2004). Bij type partij kan gedacht worden aan leisure bedrijven, kennis- en onderwijsinstellingen, diverse overheidsorganen en intermediairs. Daarnaast is getracht om 'de sneeuwbal' bij zoveel mogelijk partijen te laten rollen. De keuze van de respondenten is dan niet afhankelijk van het oordeel van één persoon.

De interviews waren open en semi-gestructureerd van aard. Dit betekent dat tijdens het interview gebruik is gemaakt van een itemlijst, deze is weergegeven in tabel 3.1. Het doel was om in totaal vijftien interviews (N=15) af te nemen. In totaal zijn dertig actoren benaderd voor een interview en uiteindelijk zijn 21 interviews afgenomen, de *non-respons* bedroeg daarmee negen, oftewel dertig procent. Hiermee is het doel van het aantal af te nemen interviews (N=15) ruim

behaald. Doordat een groter aantal interviews is afgenomen, is de representativiteit van het onderzoek verhoogd. Dit, omdat een groter deel van de populatie is onderzocht. Bij de laatste interviews zijn geen nieuwe inzichten meer verkregen. Het punt van verzadiging was na 21 interviews bereikt en daarom zijn daarna geen nieuwe interviews meer gepland. In bijlage I is een overzicht van de respondenten weergegeven.

Participerende observatie

Bij participerende observatie vindt waarneming plaats door deelname van de onderzoeker aan het sociale leven van de onderzochten (Boeijs, 2005). In dit concrete geval is dit gerealiseerd door twee dagen stage te lopen bij Midpoint Brabant binnen het project de Leisure Boulevard voor de duur van negen maanden. Doordat ik deelnam aan werkzaamheden binnen het bedrijf, notities las en gesprekken heb gevoerd, ben ik echt actief binnen de leisure sector geweest en verkreeg ik veel *inside information*. Daarnaast is door deelname aan het kennisatelier 'Leisure op eigen benen' kennis verworven aangaande samenwerking binnen de leisure sector en de financiering van leisure projecten. Door te participeren in de 'Creatieve Marktplaats Tilburg Zorg en Textiles' is inzicht verkregen in de synergie-effecten tussen de sectoren cultuur en creatieve industrie en zorg. Het kennisforum aangaande gebiedsontwikkeling en ondernemerschap, georganiseerd door ERAC, bood inspiratie voor praktijkgerichte aanbevelingen voor innovatiestimulering.

Deskresearch

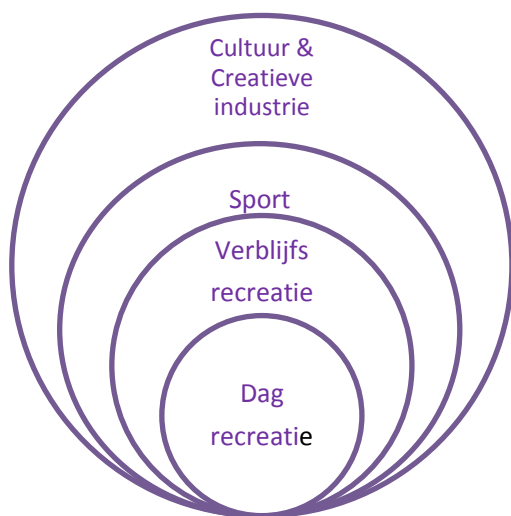
Bij deskresearch worden bestaande inzichten over innovatie en regionale groei verdiept en verbreed. Allereerst is literatuur bestudeerd betreffende innovatie en regionaal economische groei. Daarnaast zijn beleidsdocumenten geanalyseerd zoals het bestuursakkoord van de provincie Noord-Brabant, de gezamenlijke strategische agenda van de Midden-Brabantse gemeenten en het projectvoorstel van de Leisure Boulevard. De beleidsdocumenten zijn aangewend ter voorbereiding en ondersteuning van de interviews. Bovendien hebben deze inzicht gegeven in de agenda van de diverse actoren binnen de Leisure Boulevard en hun visie op innovatiestimulering in Midden-Brabant en binnen de Leisure Boulevard.

3.2 Operationalisering onderzoeksconcepten

Alvorens de itemlijst opgesteld kan worden, is een duidelijke omschrijving van de onderzoeksconcepten vereist. In dit onderzoek worden cross-sectorale allianties beschouwd als een waardevolle voedingsbodem voor innovatie binnen de Leisure Boulevard. Dit betreft samenwerking tussen bedrijven, kennis- en onderwijsinstellingen, de overheid en intermediaire organisaties die opereren in verschillende sectoren. Betreffende sectoren kan gedacht worden aan de zorgsector en de agrarische sector. Hierbij wordt samenwerking tussen de verschillende subsectoren van de leisure tevens als een cross-sectorale alliantie beschouwd.

De subsectorale indeling van de leisure sector behoeft extra aandacht. De afbakening van de leisure sector is namelijk tamelijk diffuus. Stichting Recreatie hanteert in haar onderzoek naar een provinciaal leisure beleid (2007) een brede benadering van de leisure sector: bovenlokale multifunctionele activiteiten, zowel groot- als kleinschalig, commercieel als niet-commercieel, openbaar als niet-openbaar toegankelijk en stad als platteland. Met deze benadering worden alleen lokale leisure activiteiten die een bovenlokale uitstraling hebben tot de leisure sector gerekend. ZKA Consultants & Planners (2011) bakenen in hun onderzoek naar de economische betekenis van toerisme en vrijetijd in Noord-Brabant de sector af aan de hand van de subsectoren vakanties,

vrijtijdsbesteding, zakelijk reisverkeer, reisbemiddeling en de aanschaf van duurzame recreatiegoederen. Het bureau focust zich voornamelijk op dagrecreatie en verblijfsrecreatie, maar gaat voorbij aan subsectoren zoals sport en cultuur. Het Vrijtijdshuis Brabant (2010) gaat uit van de subsectoren cultuur, toerisme/verblijf, dag- en natuurrecreatie en sport. Hierbij is gebruik gemaakt van de Standaard Bedrijfsindeling (SBI) van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Vrijtijdshuis Brabant laat de creatieve industrie buiten beschouwing, hoewel deze subsector steeds vaker wordt beschouwd als een onderdeel van de leisure industrie (De Ideale Connectie, 2009). Deze voorbeelden geven een goed beeld van de diversiteit aan gehanteerde definities voor de leisure sector. In dit onderzoek wordt de leisure sector opgedeeld in de subsectoren dagrecreatie, verblijfsrecreatie, sport en cultuur en creatieve industrie (zie afbeelding 3.1). Wanneer actoren die opereren in deze subsectoren met elkaar samenwerken, wordt dat beschouwd als een cross-sectorale alliantie.



Afbeelding 3.1 Leisure sector

Partijen die deel uitmaken van een cross-sectorale alliantie ontwikkelen, verspreiden en benutten gezamenlijk leisure kennis. Innovatie wordt hiermee gezien als een nieuwe pmc die voortvloeit uit een cross-sectorale alliantie. Sectoren richten zich met een nieuw of bestaand product op een andere doelgroep dan zij normaliter doen. Wanneer het innovatieproces wordt vormgegeven in strategieën, concepten, ideeën en organisaties waarin de mens en zijn omgeving centraal staan, is sprake van sociale innovatie.

3.3 Itemlijst

De interviews zijn afgenomen met behulp van een itemlijst. Deze is opgesteld op basis van de operationalisering van de onderzoeksconcepten en andere verkregen inzichten uit de theorie. De itemlijst is in tabel 3.1 weergegeven.

Tabel 3.1 Itemlijst

Productmarktcombinatie	Rol gemeente/ROM/Provincie/Rijksoverheid
Cross-sectorale alliantie	Rol kennis- en onderwijsinstellingen
Meerwaarde van samenwerking	Succesfactoren innovatieproces
Sociale innovatie	Verbeterpunten innovatieproces
Consumentbehoefte	Leisure Boulevard
Financiering	Midpoint Brabant

De itemlijst vertegenwoordigt de factoren die van belang worden geacht in dit onderzoek. Wanneer de itemlijst wordt vergeleken met het conceptueel model (zie afbeelding 1.2) dan blijkt dat al deze factoren in het conceptueel model terug te vinden zijn. De vragenlijst, waarvoor bovenstaande itemlijst als basis dient, is opgenomen in bijlagen II, III en IV. Kanttekening hierbij is, dat voor bedrijven een andere vragenlijst is gehanteerd dan voor kennis- en onderwijsinstellingen en intermediairs. Doordat bij alle vragenlijsten voorgaande itemlijst als basis heeft gediend, is de vergelijkbaarheid van de verkregen data gewaarborgd.

3.4 Data-analyse

De interviews zijn door opnameapparatuur opgenomen. Nadat het interview is afgenomen, is het interview uitgewerkt op basis van de belangrijkste punten. Dit gebeurt met behulp van het programma F4. Op deze manier wordt de controleerbaarheid van de gegevens vergroot. De data die uit de interviews naar voren zijn gekomen, zijn gecodeerd. Dit betekent dat er voor en tijdens de data-analyses codes zijn vastgesteld. Deze codes vertegenwoordigen ieder een bepaald aspect van het onderzoek, bijvoorbeeld samenwerkingspartners, de rol van de gemeente en succesfactoren van het innovatieproces. Op deze manier zijn de data samengevat, versimpeld en geabstraheerd. Deze gecodeerde data zijn vervolgens weergegeven in een datamatrix volgens de methode van Miles en Hubermann (1994), waarbij de respondenten de rijen vormden en de codes de kolommen. Op deze manier zijn de data in een oogopslag kort weergegeven. Middels deze codes wordt structuur in de interviews aangebracht. Daarnaast brengt de codering structuur aan in de presentatie van de onderzoeksresultaten⁸ en maakt het mogelijk om een antwoorden te formuleren op de hypothesen en probleemstelling⁹. Tabel 3.2 geeft een overzicht van de gehanteerde codes. Hierbij moet opgemerkt worden dat deze codes door de onderzoeker zelf zijn vastgesteld en er daarom sprake kan zijn van misinterpretatie. Door het opnemen van de interviews en de tussentijdse stappen duidelijk weer te geven, wordt de controleerbaarheid van de data vergroot en daardoor de kans op misinterpretatie verkleind.

Tabel 3.2 Codering

Respondent	Consumentenmarktkansen
Sector	Financiering
Aanleiding nieuwe productmarktcombinatie	Rol gemeente/ROM
Innovativiteit productmarktcombinatie	Rol provincie/Rijksoverheid
Eigen inbreng	Rol kennis- en onderwijsinstellingen
Partners	Leisure Boulevard
Inbreng partners	Midpoint Brabant
Contacteren partners	Verbeterfactoren innovatieproces
Verloop samenwerking	Succesfactoren innovatieproces
Meerwaarde samenwerking	Aanvullende informatie
Potentiële toekomstige partners	

⁸ Hoofdstuk 4

⁹ Hoofdstuk 5

4 Innovatie binnen de Leisure Boulevard

Cross-sectorale samenwerking tussen het bedrijfsleven, kennis- en onderwijsinstellingen, de overheid en intermediaire organisaties vergroot de kans op de ontwikkeling, verspreiding en benutting van leisure kennis. Cross-sectorale allianties vormen hiermee een voedingsbodem voor innovatie. De diverse actoren hebben ieder een eigen rol binnen deze cross-sectorale allianties en de Leisure Boulevard. Deze varieert van uitvoerend tot bestuurlijk en wordt in dit hoofdstuk toegelicht.

Dit hoofdstuk analyseert de resultaten die zijn voortgekomen uit de interviews, participerende observatie en desk research. Allereerst worden de kenmerken en karakteristieken van de Leisure Boulevard besproken (onderzoeksvraag 1). Dit wordt gedaan aan de hand van de 'bollen' van het conceptueel model (zie afbeelding 1.2). Daarna worden factoren vastgesteld die van invloed zijn op de innovatieve kracht binnen de Leisure Boulevard (onderzoeksvraag 2). Het belang van ondernemerschap voor innovatie wordt toegelicht en een onderscheid wordt gemaakt in type ondernemers die innoveren, middels de innovatiepiramide. Daarna wordt de focus gelegd op innovatieve ondernemers binnen de leisure sector specifiek en vindt een vergelijking plaats tussen innovatie binnen de vier subsectoren. Duidelijk wordt waar de innovatiekracht van de Leisure Boulevard zit en of de diverse factoren die hiervan op invloed zijn van voldoende kwaliteit en kwantiteit zijn (onderzoeksvraag 3). Vervolgens wordt innovatiebevordering binnen de Leisure Boulevard besproken (probleemstelling). Het hoofdstuk sluit af met een conclusie waarin de belangrijkste bevindingen nogmaals kort worden vermeld en het nieuwe conceptueel model wordt vastgesteld.

4.1 Actoren binnen de Leisure Boulevard

Consumenten

Consumenten kunnen beschouwd worden als de belangrijkste actoren binnen de Leisure Boulevard. Immers, aanbieders reageren op veranderingen in de behoeften en vragen van de consument en stemmen hun aanbod hierop af (Engelberts, 2011). Demografische ontwikkelingen, bijvoorbeeld bevolkingsgroei en de vergrijzing, maar ook sociaal-culturele ontwikkelingen, zoals de toename van het aantal eenpersoonshuishoudens, individualisering, de opkomst van de multiculturele samenleving en de toename van obesitas onder jongeren, bieden kansen voor aanbieders. Ontwikkelingen op de consumentenmarkt creëren nieuwe afzetmarkten voor leisure aanbieders en kunnen de aanleiding vormen om een nieuwe pmc te ontwikkelen en dus te innoveren. Uit de interviews blijkt dat de vergrijzing van de Nederlandse samenleving een aanleiding vormt om te innoveren. Deze vitale senioren hebben de tijd en de financiële middelen om in hun vrijetijd te recreëren (Boekema, 2009). Hieruit ontstaan nieuwe wensen en behoeften waarop ondernemers kunnen inspringen. De multiculturele samenleving heeft tot gevolg dat meerdere etniciteiten in de Nederlandse samenleving aanwezig zijn. Deze allochtone bevolking heeft andere behoeftes dan de autochtone bevolking. Bovendien kunnen leisure activiteiten een middel vormen om beter te integreren in de samenleving. Het initiatief van Kant Social Design om samen met allochtone vrouwen producten te breien en te verkopen, zodat zij op die manier meer betrokken zijn bij de Nederlandse samenleving, is hier een voorbeeld van. De toename van obesitas onder jongeren is een trend waar voornamelijk de subsector sport op inspeelt.

'Ik wilde eigenlijk een gezondheidscentrum beginnen voor kinderen. Met name om te kijken van 'hoe krijg je ze meer in beweging?'. Overgewicht is eigenlijk een groot probleem en gamen wordt ook als een groot probleem gezien. In games zitten elementen die je triggeren om door te gaan en waardoor je in een flow komt. Toen ben ik gaan kijken of je een fiets kunt koppelen aan een game' (Directeur, Embedded Fitness).

De consument oefent direct invloed uit op de ontwikkeling van een nieuwe pmc. Daarnaast vormt de consument de kritische massa, die uiteindelijk bepaalt of een nieuw ontwikkelde pmc daadwerkelijk een succes is.

Bedrijven

Innovaties komen hoofdzakelijk tot stand bij leisure bedrijven. Enerzijds is innovatie het gevolg van ondernemerschap en ideeën. Kansen ontstaan doordat er een nieuwe behoefte ontstaat bij de consument, nieuwe technologische toepassingen zijn ontwikkeld en doordat aanbieders of distributeurs van producten en diensten het bedrijf attenderen op nieuwe mogelijkheden. Anderzijds zijn innovaties een reactie op bedreigingen. Een te lage omzet vormt de belangrijkste beweegreden om te innoveren. Deze aanleiding voor innovatie is kenmerkend voor technologisch gedreven innovatie, omdat daar het financiële rendement die de innovatie oplevert centraal staat. De opkomst van sociale innovatie is steeds meer merkbaar binnen de leisure sector. Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de eerder genoemde vergrijzing van de Nederlandse samenleving en de toename van obesitas onder jongeren, vormen tevens een beweegreden om een nieuwe pmc te ontwikkelen.

Dit onderzoek concentreert zich op nieuwe pmc's, die ontstaan als gevolg van cross-sectorale allianties. In de praktijk blijkt deze aanname juist te zijn. Bedrijven in de leisure sector werken voor de ontwikkeling van nieuwe pmc's samen met bedrijven en instellingen uit andere sectoren. De respondenten geven aan dat de zorgsector een interessante samenwerkingspartner vormt voor de leisure sector, alsook de agrarische sector. Door samen te werken met deze sectoren speelt de leisure sector in op trends binnen de demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politieke sector. Het is opmerkelijk dat de respondenten vaststellen dat binnen de leisure sector zelf gering wordt samengewerkt. De subsectoren dagrecreatie, verblijfsrecreatie, sport en cultuur en creatieve industrie zijn veelal intern georiënteerd. Maar een aantal interessante innovaties binnen de Leisure Boulevard, zoals een seniorencomplex op het terrein van een hotel en een sportschool gebaseerd op games, doen veronderstellen dat daar waar deze subsectoren samenwerken met elkaar of met aanverwante sectoren, innovaties tot stand komen. Deze samenwerking wordt veelal binnen de regio gezocht. Hieruit kan afgeleid worden dat cross-sectorale allianties binnen de Leisure Boulevard ten grondslag liggen aan innovaties. Sociale relaties die zijn ingebed in de regio zijn werkelijk van belang voor de innovatieve kracht van de Leisure Boulevard. *Hypothese 2*¹⁰ is daarmee getoetst en aangenomen.

Het voordeel van cross-sectorale allianties is niet enkel dat bedrijven kunnen opereren op elkaars afzetmarkten. De respondenten vermelden dat zij tevens gebruik maken van elkaars hulpbronnen, zoals kapitaal, kennis, kunde, faciliteiten en netwerk. Doordat partijen gebruik maken van elkaars productiefactoren, wordt de kans vergroot op het ontwikkelen, verspreiden en benutten van cross-sectorale kennis, om zodoende innovatie te voeden. Innovaties bieden de Leisure Boulevard de mogelijkheid zich te onderscheiden en op die manier een voorsprong op concurrenten

¹⁰ Het stimuleren van sociale relaties die zijn ingebed in de regio is van cruciaal belang om de innovatieve kracht van de Leisure Boulevard te bevorderen.

te nemen. Kennisrelaties dragen daarmee bij aan een versterking van het concurrentievermogen van de Leisure Boulevard. Dit leidt tot een aanname van *hypothese 4*¹¹. De respondenten gaven in de interviews tevens aan dat deze kennisrelatie de meerwaarde vormt van samenwerking.

'De kennis die zij¹² hebben is van enorme meerwaarde. Zij laten mogelijkheden zien waar je zelf niet aan gedacht had' (Eigenaar, vdBrand Consultancy BV / Oud technisch directeur, De Efteling.).

Samenwerking levert meerwaarde op, doordat elkaars expertise benut kan worden. Dit werd tevens onderstreept door Frank van den Wall Bake (2011), initiator Holland Heineken House en KPN Eredivisie. Van den Wall Bake is van mening dat cross-sectorale allianties geen bedreiging vormen, maar juist meerwaarde creëren. Wanneer eenmaal draagvlak is verworven bij diverse partners, zijn de benodigde financiële middelen relatief eenvoudig te bemachtigen. Het eigen vermogen, externe investeringen, leningen en subsidies zijn de vormen van financiering die aangewend worden om een nieuwe pmc te ontwikkelen.

Kennis- en onderwijsinstellingen

Kennis- en onderwijsinstellingen vervullen een tweeledige rol als het gaat om innovaties. Enerzijds dragen zij bij aan de ontwikkeling van expliciete kennis, anderzijds aan de ontwikkeling van impliciete kennis. Expliciete kennis draagt bij aan de verantwoording voor het ontwikkelen van innovaties. Impliciete kennis draagt in grote mate bij aan de daadwerkelijke uitvoering van de innovatie. Expliciete kennis wordt ontwikkeld door kennisinstellingen, zoals Telos. Daarnaast wordt deze kennis ontplooid en onderwezen bij leisure opleidingen, zoals Leisure Studies (Universiteit van Tilburg) en de diverse opleidingen die de NHTV te Breda aanbiedt, zoals Vrijetijdsmanagement en Management Toerisme. Kennisverwerving is onontbeerlijk om in te kunnen spelen op bepaalde trends. Kennis biedt inzicht in bepaalde ontwikkelingen en deze kennis wordt gevaloriseerd wanneer met nieuwe pmc's gericht wordt ingespeeld op kansen die zich voordoen binnen de leisure sector. Het bedrijfsleven ziet kennis- en onderwijsinstellingen voornamelijk als een bepaald toetsingskader waartegen bepaalde ideeën en gedachten afgezet kunnen worden. Leisure ondernemers benaderen kennis- en onderwijsinstellingen om een onderzoek te doen, wanneer zij bepaalde aannames willen verifiëren. Vanuit de theorie wordt een groot belang toegekend aan kennis- en onderwijsinstellingen (Morgan, 1997; Porter, 2000). In de praktijk blijkt dit belang niet geheel erkend te worden. Leisure ondernemers zijn van mening dat de rol van kennis- en onderwijsinstellingen bij innovaties overschat wordt en daarom wordt er gering gebruik gemaakt van de kennis van deze instellingen. Het beeld heerst dat kennis- en onderwijsinstellingen weinig innovatief zijn en de koppeling naar praktijk moeilijk kunnen maken. Het valoriseren van de kennis vormt een probleem, waardoor de verworven kennis geen commercieel karakter heeft.

'Je moet die rol niet overschatten. [...] Je moet weten wat de markt vraagt en je moet weten wat er in de markt gebeurt. Dus in zoverre is marktonderzoek wel degelijk belangrijk. Je moet kijken naar waar hebben mensen behoefte aan. [...] Maar het gaat vooral om gevoel ontwikkelen' (Eigenaar, vdBrand Consultancy BV. / Oud technisch directeur, De Efteling.).

'Als ik niet naar de studenten kijk, maar naar de laag daarboven, dan valt het me tegen wat daar echt uit komt. De doorpakkende rol valt mij tegen. Ze willen graag projecten opstellen, maar dat project doorpakken valt tegen (Bestuurder, Stichting Promotie Zorgvakanties).'

¹¹ Kennisrelaties binnen de Leisure Boulevard versterken het concurrentievermogen van het leisure cluster.

¹² 'Zij' duidt op kennis- en onderwijsinstellingen.

De meerwaarde die de onderwijsinstellingen overdragen, is daarmee voornamelijk het leveren van geschoolde arbeidskrachten voor bedrijven en instellingen. Diverse leisure bedrijven maken tevens gebruik van de impliciete kennis van onderwijsinstellingen. Voornamelijk HBO- en MBO-instellingen beschikken over impliciete kennis. Opleidingen zoals International Lifestyle Studies, verzorgd door de Fontys Hogescholen, en MBO-instellingen, zoals De Rooi Pannen, brengen impliciete kennis in binnen de Leisure Boulevard middels stagiaires en afstudeerders. De kwaliteit van de impliciete kennis is vaak minder dan vooraf verwacht werd. Het gegeven dat 43 procent van de ondervraagde ondernemers negatieve ervaringen heeft met stagiaires sluit hierbij aan. Dit is te verklaren uit het gegeven dat impliciete kennis moeilijk overdraagbaar is. Stagiaires beschikken over weinig praktijkervaring en bezitten daardoor in geringe mate over impliciete kennis. De kwaliteit van stagiaires en afstudeerders moet daarom niet overschat worden.

‘De studenten die hier stage komen lopen, zijn theoretisch goed onderlegd en bieden daarom input voor ideeën. Het is alleen jammer dat de stagiair geen kennis heeft van de praktijk en weinig creatief is’ (Eigenaar, Bioboerderij ‘t Schop).

‘We hebben wel eens met stagiaires gewerkt, maar dat was echt verschrikkelijk. Mijn ervaringen zijn daar niet zo goed mee’ (Coördinator, Kant Social Design Label).

Vanuit het bedrijfsleven is steeds meer vraag naar studenten met cross-sectorale kennis. Dit duidt op studenten die in staat zijn om buiten de grenzen van de eigen opleiding te denken, om op die manier de opgedane kennis tevens in andere sectoren toe te kunnen passen dan de sector waarvoor zij een opleiding volgen. De toegenomen vraag naar studenten met cross-sectorale kennis lijkt te leiden tot een geleidelijke kentering binnen de kennis- en onderwijsinstellingen. De Fontys Hogescholen is gestart met de opleiding International Lifestyle Studies. Hierbij worden studenten vanaf het begin uitgedaagd om te beredeneren vanuit diverse disciplines, zoals health, food en leisure. Zij ontwikkelen op deze manier cross-sectorale kennis. Deze kennis vormt een voedingsbodem voor innovaties en is daarmee van meerwaarde voor innovatieontwikkeling binnen de Leisure Boulevard. Hier liggen kansen voor kennis- en onderwijsinstellingen om innovatieve kennis te ontwikkelen, om zodoende hoogwaardige regiospecifieke expliciete en impliciete kennis te verspreiden en te valoriseren. Dan draagt de kennis ook daadwerkelijk bij aan de innovatieve kracht van de Leisure Boulevard.

Overheid: Rijksoverheid en Provinciale Overheid

De Rijksoverheid is sterk aan het bezuinigen en concentreert zich op haar kerntaken. De beschikbare innovatiegelden worden nu ingezet op een specifiek aantal sectoren. Het ministerie van ELI heeft anderhalf miljard euro vrijgemaakt voor innovatiestimulering binnen deze sectoren, waaronder de creatieve industrie. De financiering van andere innovatieve initiatieven of initiatieven uit de creatieve industrie die niet in aanmerking komen voor deze steun, dient via andere wegen bekostigd te worden dan vanuit subsidiemiddelen.

Met de financiële stimulering van innovatie binnen de creatieve sector lijkt het belang van de leisure sector voor de economie erkend. Desondanks zijn er tegengestelde ontwikkelingen te bemerken. Het diffuse karakter van de leisure sector zorgt voor een subsectorale onderverdeling van de sector op bestuurlijk niveau. Dit maakt het ontwikkelen van een leisure beleid tot een moeilijke opgave. De leisure als zodanig is nog niet erkend binnen de Rijksoverheid, dit blijkt uit de diverse ministeries die verantwoordelijk zijn voor de sector. Sport valt onder de verantwoordelijkheid van het ministerie van Volksgezondheid en cultuur is ingedeeld bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur

en Wetenschap (OCW). Het ministerie van ELI is verantwoordelijk voor het landelijk beleid betreffende toerisme en recreatie. Dit verkokerd beleid resulteert in verscheidene visies op de leisure en het ontbreken van een overkoepelende handelswijze.

'Ik mis iemand die het van de grond trekt, ik denk dat dat komt omdat er geen commerciële krachten achter zitten. Het is versnipperd, er moet een coördinerende factor boven zitten' (Bestuurder, Stichting Promotie Zorgvakanties).

Dit vertaalt zich door naar de praktijk. Zoals reeds beargumenteerd werken de diverse subsectoren binnen de leisure in geringe mate samen.

De provincie Noord-Brabant erkent in het bestuursakkoord van 2011 het belang van leisure en geeft aan dat zij de leisure ziet als een sector met een innovatieperspectief. Dit komt grotendeels door lobby van de leisure sector zelf. Het politiek draagvlak op een hoger schaalniveau voor innovatie in de leisure en daarmee tevens voor de Leisure Boulevard, neemt hiermee toe.

Actoren die binnen de Leisure Boulevard opereren op uitvoerend niveau merken weinig van datgene wat op Rijks- en provinciaal niveau besloten wordt. Dit komt omdat het faciliteren van innovatie binnen de Leisure Boulevard vanuit bestuurlijk perspectief meer de verantwoordelijkheid is van lagere overheden, zoals het ROM en de gemeente.

Overheid: Regionale en Lokale Overheid

Het ROM stuurt aan op sociale innovatie binnen de leisure sector, omdat zich kwaliteiten binnen de regio bevinden die zich hiervoor lenen. Middels deze profilering kan de regio zich onderscheiden en de economische groei bevorderen. Logischerwijs doet zij dit vanuit een bestuurlijk niveau. Dit betekent dat de ROM-gemeenten een gezamenlijke agenda hebben opgesteld, 'Strategische Agenda Midden-Brabant', die leidend is voor het beleid van de regionale overheid. Het is van belang dat er sprake is van draagvlak voor innovatie binnen de leisure vanuit de regionale overheid. De Leisure Boulevard is een regionaal cluster dat regionaal bestuurlijk draagvlak nodig heeft, om als zodanig erkend te worden. Bovendien dient op bestuurlijk niveau samengewerkt te worden, om regionaal beleid op te stellen dat legitimerend en richtinggevend is voor het opereren van de Leisure Boulevard.

Innovaties vergen steun vanuit de lokale overheid betreffende procedures en financiële middelen. Procedures moeten doorlopen worden, teneinde innovatie daadwerkelijk in de praktijk te kunnen brengen. Hierbij kan gedacht worden aan een bouwvergunning of milieuvergunning. De doorlooptijd van procedures is lang. Dit kan innovatie belemmeren. In de interviews komt naar voren dat de lange proceduretijd bedrijven er niet van weerhoudt te innoveren. Wanneer bedrijven een innovatief initiatief daadwerkelijk ten uitvoer willen brengen, houden zij al rekening met de lange termijn die procedures dienen te doorlopen. Hoewel het de voorkeur heeft dat deze proceduretijd verkort wordt, zijn zij van mening dat dit een moeilijke opgave is. Met de afschaffing van Rijksregels en de bekorting van vergunningsprocedures in de ruimtelijke ordening (Lodewijks, 2011) lijkt de overheid te reageren op deze kritiek en innovatie te willen bevorderen. Tevens wordt een beroep gedaan op de lokale overheid als het gaat om financiële steun, vaak in de vorm van subsidies. Enerzijds omdat de ondernemer op de hoogte is van de subsidiaire middelen en er om die reden gebruik van maakt, anderzijds omdat ze financiële middelen te kort komt en op zoek gaat naar financieringsbronnen. Echter, op lokaal niveau zijn door de huidige financiële situatie, minder middelen beschikbaar. De vraag naar subsidies is groter dan het aanbod, waardoor het voor

bedrijven moeilijker wordt om voor een subsidie in aanmerking te komen. Bedrijven doen graag een beroep op financiële middelen om op deze manier een innovatief initiatief ten uitvoer te kunnen brengen. Uit de resultaten blijkt echter dat het korten op subsidies door de lokale overheid geen negatieve invloed heeft op de totstandkoming van innovaties. Bedrijven proberen via andere manieren de benodigde financiën te verkrijgen, zodat de innovatie ontwikkeld kan worden. De regionale en lokale overheid faciliteert innovatieve initiatieven middels regelgeving, vergunningen en in mindere mate middels financiële middelen. Zij heeft daarmee geen uitvoerende rol bij innovatieontwikkeling, maar creëert randvoorwaarden. Dit komt overeen met de rol die Porter ziet weggelegd voor de regionale of lokale overheid binnen een cluster. Hoewel de lokale overheid innovatieve initiatieven faciliteert, heerst de tendens onder leisure bedrijven dat het aan lokaal politiek draagvlak voor innovatie binnen de leisure sector ontbreekt. De respondenten stellen politiek draagvlak gelijk aan het creëren van randvoorwaarden.

‘De rol van de overheid is beperkend. [...]. Iedereen speelt op safe, men verschuilt zich achter wet- en regelgeving. De leisure moet meer de ruimte krijgen’ (Eigenaar, vdBrand Consultancy BV. / Oud technisch directeur, De Efteling).

Intermediaire organisaties

Intermediairs, zoals de Kamer van Koophandel en Midpoint Brabant, vervullen op dit moment een faciliterende rol als het gaat om innovatiestimulering. De Kamer van Koophandel geniet over het algemeen meer bekendheid bij de leisure gerelateerde bedrijven dan Midpoint Brabant. De Kamer van Koophandel functioneert als adviseur voor het midden- en kleinbedrijf (MKB). Bedrijven vragen met name om advies betreffende samenwerking, professioneel ondernemerschap en innovatie. Naast inhoudelijk advies biedt zij tevens advies met betrekking tot het proces dat doorlopen dient te worden wanneer een bedrijf wil innoveren. De Kamer van Koophandel richt haar advies op groepen bedrijven omreden dat zij vanuit statutair oogpunt niet bevoegd is individuele begeleiding te geven.

Midpoint Brabant is de intermediaire organisatie die onder andere zorg draagt voor de profilering van Midden-Brabant en mede verantwoordelijk is voor de Leisure Boulevard vanuit een faciliterende rol. De organisatie is op programmaniveau bezig met de vertaling van beleidskeuzes naar actie, de ondersteuning van projectontwikkeling en –financiering, publiciteit en rapportage en het vormgeven en bewaken van onderzoek (www.midpointbrabant.nl). Momenteel richt Midpoint Brabant zich summier op diverse projecten die onder het programma van de Leisure Boulevard vallen. Daarnaast is de organisatie voornamelijk actief met het verwerven van politiek draagvlak op regionaal en lokaal niveau. Dit is essentieel, immers zoals reeds aangeduid heerst bij leisure bedrijven het beeld dat het aan lokaal politiek draagvlak ontbreekt. Midpoint Brabant onderneemt sporadisch initiatieven die specifiek cross-sectorale samenwerking binnen de Leisure Boulevard bevorderen. De organisatie bevindt zich in de oriëntatiefase met betrekking tot innovatiestimulering. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat Midpoint Brabant een geringe bekendheid geniet bij leisure bedrijven. Wanneer zij wel bekend is, geven de respondenten aan dat zij niet op de hoogte zijn van de diensten van Midpoint Brabant en dat zij een coördinerende en stimulerende rol verwachten van intermediaire organisaties zoals Midpoint Brabant. Echter, de meerwaarde die een samenwerking oplevert, is niet geheel bekend. Daardoor nemen bedrijven zelf geen contact op met de organisatie wanneer zij een pmc willen ontwikkelen. Kansen worden gemist, omdat Midpoint Brabant niet op de hoogte is van het idee en deze niet binnen het concept van de Leisure Boulevard kan inpassen. Het resultaat van de pmc ontwikkeling is dan niet optimaal. Midpoint Brabant opereert voornamelijk op bestuurlijk niveau teneinde regionaal en lokaal politiek draagvlak te verwerven. Hiermee loopt de

organisatie het risico dat het in mindere mate op uitvoerend niveau kan opereren, dat wil zeggen daar waar innovaties daadwerkelijk plaatsvinden: bij het bedrijfsleven.

4.2 Innoveren vereist ondernemerschap

Binnen het leisure cluster worden tal van innovatieve initiatieven ondernomen. Zowel binnen de dagrecreatie, verblijfsrecreatie alsook sport en cultuur en creatieve industrie bevinden zich vooruitstrevende ondernemers. Opmerkelijk is dat 65 procent van de ondernemers tijdens het interview kenbaar maakt dat het lastig en risicovol is om te innoveren, terwijl het overige aandeel aangeeft weinig belemmeringen te ondervinden tijdens het ontwikkelen van een pmc. Deze kleinere groep ondernemers definieert een aantal factoren dat cruciaal is geweest bij het succesvol ontwikkelen en implementeren van een pmc. Samenwerking en de daaruit voortkomende financiële middelen vormen succesfactoren.

‘De goede mensen bij elkaar weten te vinden. Meer is het niet. Natuurlijk, de financiën uiteindelijk zijn ook gelukt. Maar dat is veroorzaakt doordat de goede mensen er mee aan de slag waren. Een goed team!’ (Zakelijk leider, productiehuis Brabant).

Desondanks is er een groot aantal ondernemers die zich belemmerd voelt om te innoveren. Gemeentelijke procedures en daarmee politiek draagvlak stremt de wil om te innoveren.

‘Regelgeving is een belemmering’ (Beleidsadviseur vrijetijdseconomie, Kamer van Koophandel).

‘Innovaties komen niet van de grond omdat men afhankelijk is van derden. Gemeentelijke procedures duren te lang’ (Eigenaar, Conferentiehuis Kapellerput).

Belemmerende regelgeving wordt door de respondenten geïnterpreteerd als gebrek aan politiek draagvlak. Hierbij kunnen vraagtekens geplaatst worden. Immers, de politieke wet- en regelgeving is voor iedere ondernemer hoofdzakelijk hetzelfde en lokale verschillen zijn summier. Bovendien is een klein aantal van de geïnterviewde ondernemers wel in staat te innoveren, ondanks de belemmerende regelgeving. De daadwerkelijke succesfactoren van innoveren bevinden zich niet zozeer bij derden, maar bij de ondernemer zelf. Durf om te innoveren, procesinzicht, voldoende capaciteit, doorzettingsvermogen en enthousiasme zorgen voor de ontwikkeling van een nieuwe pmc. Naïviteit heeft tevens een positieve invloed op het innovatieve vermogen van ondernemers. Naïeve ondernemers willen problemen bij de uitvoering van hun pmc niet zien en blijven er daardoor vertrouwen in hebben. Zij zetten de pmc ontwikkeling voort, ondanks dat deze mogelijk in gevaar komt.

‘Het is gelukt door mijzelf, omdat ik doorgezet heb. Dan zie ik mezelf echt als ondernemer. Kansen zien en dan doorpakken. Ook als het tegen zit, gewoon door gaan. Enthousiasme is het juiste woord’ (Bestuurder, Stichting Promotie Zorgvakanties).

‘Ik heb het ondoordacht gedaan. Je steekt af en toe je kop in het zand’ (Directeur, Embedded Fitness).

Het proces rondom het nieuwe appartementencomplex voor senioren, gevestigd op grondgebied van en ontwikkeld door Hotel van der Valk Gilze-Rijen, is illustrerend voor de belemmeringen die gemeentelijke regelgeving kan opleveren. Door een procedurele fout vanuit de gemeente is de huisvesting van de nieuwe bewoners met minstens één jaar vertraagd. Dit heeft niet alleen financiële gevolgen voor de ontwikkelaar, omdat deze een jaar later kan exploiteren, maar tevens emotionele gevolgen voor nieuwe bewoners, die een jaar langer op een nieuw huis dienen te wachten.

Ondernemerschap is de sleutel tot innovatie binnen de leisure sector en daarmee binnen de Leisure Boulevard. Ondernemerschap houdt in dat een ondernemer kansen opmerkt, deze weet om te zetten naar een product of dienst en op die manier waarde creëert. Op dit moment bieden voornamelijk de demografische, sociaal-culturele en ecologische sector voldoende kansen die door de leisure sector benut kunnen worden. Ondernemers die in staat zijn deze kansen waar te nemen en deze te benutten doordat zij over lef, procesinzicht, voldoende capaciteit, doorzettingsvermogen en enthousiasme beschikken, en daarmee over ondernemerschap, brengen innovatie tot stand binnen de leisure sector. Dit is overeenkomstig met Schumpeter die veronderstelt dat ondernemerschap een voorname productiefactor is. Ondernemerschap is de meest essentiële kwaliteit die binnen de Leisure Boulevard aanwezig dient te zijn, ten einde innovaties tot stand te laten komen. In *hypothese 3*¹³ werd verondersteld dat ondernemers innovaties tot stand brengen binnen de Leisure Boulevard, mits zij over voldoende ondernemerschap beschikken. Uit de onderzoeksresultaten kan vastgesteld worden dat deze hypothese aangenomen wordt.

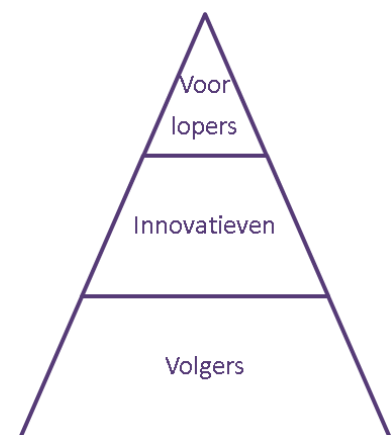
‘Het zijn vaak ondernemers die zich realiseren dat ze buiten de grenzen van hun eigen bedrijf moeten kijken. Zij zien kansen.’ (Beleidsadviseur vrijetijdseconomie, Kamer van Koophandel).

‘Eigen inzet, geloof in het idee en doorzettingsvermogen hebben gezorgd dat we een nieuw product hebben ontwikkeld’ (Directeur Hotel van der Valk Gilze-Rijen).

Ondernemers die beschikken over voldoende ondernemerschap zijn in staat potentiële samenwerkingspartners te werven. De respondenten beargumenteren dat wanneer eenmaal draagvlak is verkregen, financiële middelen inderdaad geen belemmering meer vormen, zoals in paragraaf 4.1 is betoogd door Van den Wall Bake.

Ondernemers met innovatiekracht

De groep ondernemers binnen de Leisure Boulevard zijn onder te verdelen in drie groepen betreffende hun houding ten opzichte van innovatie. Allereerst is er de groep ‘voorlopers’. Dit is een relatief kleine groep die zelfstandig innoveert. Zij beschikt over voldoende ondernemerschap om een nieuwe pmc te ontwikkelen zonder hulp van derden. Het zijn de grote organisaties binnen de leisure sector, zoals De Efteling. De tweede groep zijn de zogenaamde ‘innovatieven’. Dit zijn MKB’ers die vooruitstrevend zijn en willen innoveren, hierbij behoeven zij de hulp van derden, zoals Midpoint Brabant. De laatste en grootste groep MKB’ers zijn de ‘volgers’. Deze zijn tevreden over de huidige stand van zaken binnen hun bedrijf. Zij vinden het beangstigend om te innoveren of weten niet hoe een innovatieproces in te zetten en beschikken hiermee niet over het benodigde ondernemerschap. Zij hebben een gebrek aan lef, procesinzicht, voldoende capaciteit, doorzettingsvermogen of enthousiasme. Het zijn volgers, omdat wanneer is gebleken dat een nieuwe pmc bij een collega succesvol is gebleken, de angst grotendeels is weggenomen en zij mogelijk durven te innoveren. De drie typen ondernemers zijn weergegeven in de innovatiepiramide.



Afbeelding 4.1 Innovatiepiramide

¹³ Ondernemers brengen innovatie tot stand binnen de Leisure Boulevard, mits zij over voldoende ondernemerschap beschikken.

4.3 Leisure ondernemers met innovatiekracht

Niet alleen tussen de ondernemers heerst er verschil in houding of vermogen betreffende innovatie. Uit de resultaten kwam naar voren dat ook binnen de groep 'innovatieven' binnen de leisure sector, en daarmee tussen de subsectoren, sprake is van divergentie. Ondernemers die opereren binnen de oorspronkelijke kern van de leisure sector, de dagrecreatie en verblijfsrecreatie, beschikken over voldoende ondernemerschap om een nieuwe pmc te ontwikkelen. Hierbij is vaak het bereiken van een nieuwe markt en daarmee het genereren van meer winst, het hoofdmotief om een nieuwe pmc te ontwikkelen en daarmee betreft de nieuwe pmc vaak een technologische innovatie. Cross-sectorale allianties liggen hieraan ten grondslag.

'Bij innovatie moet je het hebben over 'hoe zijn we georganiseerd en kunnen we vanuit een andere vorm gaan samenwerken?' Het gaat om nieuwe organisaties vanuit waar je nieuwe markten op gaat' (Eigenaar, vdBrand Consultancy BV. / Oud technisch directeur, De Efteling).

Wanneer gekeken wordt naar de relatief nieuwe subsector binnen de leisure, de cultuur en creatieve industrie, kan opgemaakt worden dat deze sector zich het meest bevindt op het vlak van sociale innovatie. Ondernemers in deze sector lieten in de interviews blijken dat zij in beperkte mate over (financiële) middelen beschikken. Zij hebben niet zozeer een commercieel doel voor ogen, als wel een sociaal-maatschappelijk doel. Dit type ondernemer beschikt over een creatief denkvermogen. Om over meer (financiële) middelen te beschikken, teneinde een nieuwe pmc te ontwikkelen, werkt de sector samen met partijen uit andere sectoren, voornamelijk met de zorgsector. Partijen maken gebruik van elkaars expertise en ontwikkelen, verspreiden en benutten daarmee leisure kennis. Deze cross-sectorale alliantie ligt ten grondslag aan een nieuwe pmc. Doordat de culturele en creatieve sector veelal sociaal-maatschappelijk is ingesteld en samenwerkt met de zorgsector, worden pmc's ontwikkeld vanuit een nieuwe samenwerkingsvorm met een sociaal-maatschappelijk doel voor ogen. Bij deze nieuwe pmc staan de mens en zijn omgeving centraal en daarom is er sprake van sociale innovatie. Dit correspondeert met de denkwijze van Moulaert en Nussbaumer aangaande sociale innovatie. Het opmerkelijke is dat deze sociaal innovatieve pmc's vaak niet worden doorontwikkeld, totdat ze financieel rendabel zijn. De culturele en creatieve sector beschikt in onvoldoende mate over ondernemerschap. Winst genereren is niet het hoofddoel, maar het behalen van het sociaal-maatschappelijk doel.

'Ik ben voor gelijkheid, voor de multiculturele samenleving. Die mening kun je op veel verschillende manieren naar buiten dragen.[...] Je kan daar een commerciële versie van maken, maar dan draag je niet uit wat je uit wil dragen. Als kunstenaar hoef je helemaal niet commercieel te zijn, het is al heel mooi als je de discussie naar aanleiding van zo'n product aan kan gaan' (Eigenaar, Studio Maud Jongenelen).

'Als kunstenaar wil je gewoon altijd nieuwe ideeën ontwikkelen. Dan heb je iets gemaakt en dan denk je 'ja klaar!' Het vermarkten ligt niet in mijn interessesfeer' (Kunstenaar, ZZP).

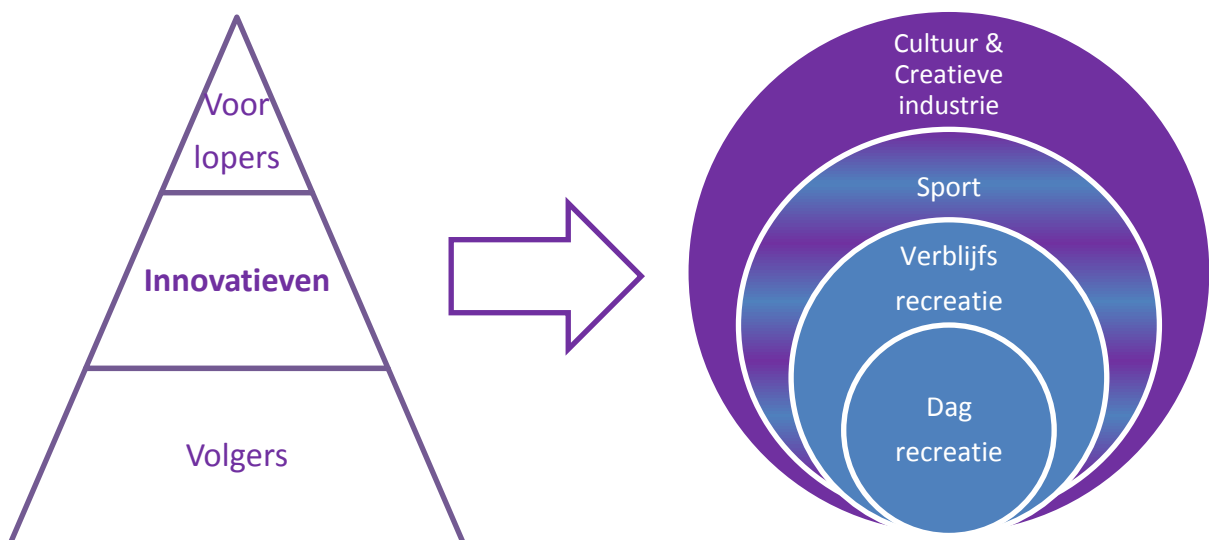
'Als we meer richting verantwoord ondernemerschap willen gaan denken, dan hebben we eigenlijk een meer commerciële poot nodig die die sociale poot ondersteunt' (Coördinator, Kant Social Design Label).

De sportsector bevindt zich in een overgangsfase wat betreft innovatie. Voorheen innoveerde de sector om meer omzet te genereren. In de huidige tijd vormt sport een oplossing voor sociaal-maatschappelijke problemen, zoals toenemende obesitas onder jongeren en toenemende vergrijzing. Sportorganisaties passen hun product aan en richten zich op een andere doelgroep dan zij normaliter doen. Bij sportorganisaties ontbreekt het echter aan zorggerelateerde kennis. Daarom

vormen zij cross-sectorale allianties met zorginstellingen. Op deze manier wordt cross-sectorale kennis ontwikkeld, verspreid en benut. De nieuw ontwikkelde pmc heeft een sociaal-maatschappelijk doel en levert uiteindelijk financieel rendement op en is daarmee een veelbelovende sociale innovatie.

'Ik heb ook niet zo iets van 'ik moet hier nu een grote winst uithalen'. Ik wil straks wel naam maken op dit gebied, maar het is niet mijn hoofddoel' (Directeur, Embedded Fitness).

Afbeelding 4.2 geeft een weergave van innovatieve ondernemers binnen de Leisure Boulevard. Ondernemers die opereren binnen de Leisure Boulevard zijn in te delen in drie groepen (zie tevens afbeelding 4.1). Waarbij de 'voorlopers' zelfstandig kunnen innoveren en de 'innovatieven' hulp van derden behoeven. De 'volgers' zijn in staat te innoveren, wanneer een nieuwe pmc bij een collega succesvol is gebleken. Binnen de groep 'innovatieven' is veel potentie aanwezig voor het versterken van de innovatieve kracht van de Leisure Boulevard. Dit, omdat deze groep het vermogen niet heeft om geheel zelfstandig te innoveren, maar de intrinsieke motivatie om te innoveren is wel aanwezig binnen deze groep. De 'innovatieven' zijn daarmee de belangrijkste groep innovatieve ondernemers en daarom is deze groep vet gedrukt in de afbeelding. Wanneer ingezoomd wordt op deze specifieke groep ondernemers (aangegeven middels de pijl), dan blijkt dat deze ondernemers verspreid zijn over de diverse subsectoren van de leisure. Waarbij de dag- en verblijfsrecreatie voornamelijk gefocust zijn op technologische innovatie (blauw) en de cultuur en creatieve industrie op sociale innovatie (paars). De sportsector beweegt zich geleidelijk richting sociale innovatie (blauw-paars).



Afbeelding 4.2 Innovatieve ondernemers binnen de Leisure Boulevard

Tussen de leisure sector en andere sectoren bestaan talloze cross-sectorale allianties. Opvallend is echter dat de respondenten aangeven dat tussen de subsectoren zelf weinig sprake is van samenwerking. Het sectorale denken werkt hiermee door op uitvoerend niveau. De dagrecreatie en verblijfsrecreatie werken wel samen, maar de samenwerking met de sportsector en cultuur en creatieve industrie is minimaal.

'Je moet buiten je grenzen treden. Zolang de verkokering, het sectorale denken erin blijft zitten, blijft het moeizaam' (Eigenaar, vdBrand Consultancy BV. / Oud technisch directeur, De Efteling).

4.4 Versterking innovatieve kracht Leisure Boulevard

Uit de resultatenanalyse is gebleken dat er twee groepen ondernemers zijn die innoveren, te weten de 'voorlopers' en 'innovatieven'. De 'voorlopers' zijn in staat zelfstandig nieuwe pmc's te ontwikkelen en hebben dus geen ondersteuning hierbij nodig. De 'innovatieven' ontwikkelen pmc's met hulp van derden. Wanneer de implementatie van deze nieuwe pmc's succesvol blijkt te zijn, raken de 'volgers' tevens geïnteresseerd in het ontwikkelen van een nieuwe pmc. De 'volgers' kijken de nieuwe pmc's af van de 'innovatieven' en deze laatsten zijn daarmee de inspiratiebron voor innovatie bij de onderste laag van de innovatiepiramide. Innovatiebevordering dient zich daarmee te focussen op deze twee laatste groepen, met name op de 'innovatieven'.

In afbeelding 1.2 is een aantal factoren benoemd die als stimuleringsmaatregelen gelden voor innovatiekracht binnen de Leisure Boulevard, te weten financiering, kennis, netwerk, politiek draagvlak, maatschappelijk draagvlak en organisatievermogen. Deze factoren zijn grotendeels reeds aanwezig binnen het leisure cluster. Het is gesteld dat ondernemerschap de sleutel is tot innovatie binnen de Leisure Boulevard. Ondernemerschap betekent dat een ondernemer beschikt over procesinzicht, durf om te innoveren, enthousiasme en doorzettingsvermogen. Doordat een ondernemer inzicht heeft in het innovatieproces, weet hij welke potentiële samenwerkingspartners het proces kunnen ondersteunen. Daarmee is hij in staat een netwerk om zich heen te creëren, zodat de innovatie gezamenlijk ten uitvoer kan worden gebracht. Kennis, financiering en politiek draagvlak vormen dan geen belemmering meer voor innovatie. Innovatiebevordering concentreert zich op ondernemerschapbevordering.

Zoals reeds beargumenteerd beweegt de sportsector zich geleidelijk richting sociale innovatie. De sportsector kenmerkt zich door het benodigde ondernemerschap. Tijdens het kennisatelier Leisure op Eigen Benen, werd door diverse gastsprekers benadrukt dat sportorganisaties in staat zijn om alternatieve financieringsvormen aan te wenden voor sportevenementen. Vaak liggen hieraan cross-sectorale allianties ten grondslag. De samenwerking in 2000 van de KNVB¹⁴ en KPN, dat resulteerde in de KPN Eredivisie, is hier een landelijk bekend voorbeeld van (Van den Wall Bake, 2011). Het ondernemerschap van de sportsector en de geleidelijke beweging richting sociale innovatie vergroot de kans op de ontwikkeling van pmc's met een sociaal-maatschappelijk doel, wat uiteindelijk financieel rendement zal opleveren. Ondernemerschapbevordering dient zich hiermee te concentreren op de overige subsectoren van de leisure: dagrecreatie, verblijfsrecreatie en de culturele en creatieve sector.

Zoals beargumenteerd in paragraaf 4.3 beschikken de dagrecreatie en verblijfsrecreatie over het benodigde ondernemerschap om een nieuwe pmc te ontwikkelen en dus innovatie binnen de Leisure Boulevard te bewerkstelligen. Daarnaast is opgemerkt door diverse respondenten dat samenwerking tussen de diverse subsectoren minimaal is. Dit is te betreuren, want de subsectoren kunnen beter gebruik maken van elkaars expertise. Uit de interviews blijkt dat daar waar ondernemers in de dagrecreatie en verblijfsrecreatie over ondernemerschap beschikken, beschikt de cultuur en creatieve industrie over het talent om buiten kaders te denken. Ondernemerschap stelt een ondernemer in staat kansen waar te nemen en te benutten, zodat nieuwe pmc's ontstaan die financieel rendement opleveren. Buiten kaders kunnen denken houdt in dat een ondernemer het vermogen heeft om een pmc te ontwikkelen in samenwerking met actoren die opereren in andere sectoren. Op deze manier ontstaan cross-sectorale allianties en wordt de basis gelegd voor innovatie. Beide eigenschappen zijn essentieel om innovatie binnen de Leisure Boulevard te realiseren. Wanneer de dagrecreatie en verblijfsrecreatie samenwerken met de cultuur en creatieve industrie,

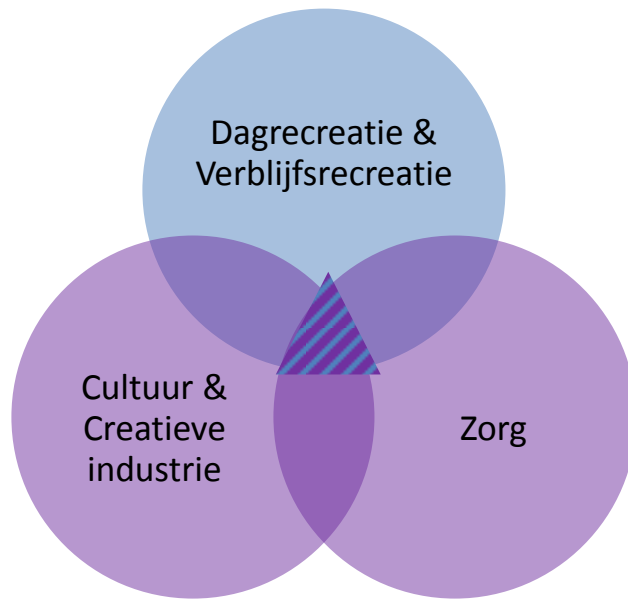
¹⁴ Koninklijke Nederlandse Voetbalbond

ontstaan cross-sectorale allianties die gebruik maken van elkaars expertise. Dit vergroot de kans op het ontwikkelen, verspreiden en benutten van leisure kennis, waardoor nieuwe pmc's worden ontwikkeld en gesproken kan worden van innovatie binnen de Leisure Boulevard. Op deze manier vindt de ontwikkeling, verspreiding en benutting van regio specifieke expliciete en impliciete kennis plaats binnen de regio. Dit ligt ten grondslag aan innovatie binnen de Leisure Boulevard. Op dit moment zijn het voornamelijk de 'voorlopers' en 'innovatieven' binnen de Leisure Boulevard die, middels dergelijke cross-sectorale allianties, innovaties tot stand brengen. Met deze initiatieven beweegt de regio zich richting een leerregio, zoals gedefinieerd door Morgan. *Hypothese 5*¹⁵ kan worden aangenomen. Regiospecifieke impliciete kennis draagt bij aan de innovatieve kracht van de Leisure Boulevard.

Er worden talloze bijeenkomsten georganiseerd voor ondernemers waarbij niet alledaagse ontmoetingen worden gestimuleerd. Dit betreffen voornamelijk ontmoetingen tussen de cultuur en creatieve industrie en de zorg. Op de Creatieve Marktplaats Tilburg Zorg & Textiles (2011) werd het belang van samenwerking tussen cultuur en creatieve industrie en zorg benadrukt. Op deze bijeenkomst werd tevens duidelijk dat deze sectoren reeds samen pmc's ontwikkelen. Het nadeel is echter, zo bleek uit de interviews, dat deze twee sectoren in onvoldoende mate over het ondernemerschap beschikken dat nodig is om ook daadwerkelijk pmc's te ontwikkelen die financieel rendement opleveren. De culturele en creatieve sector stelt financieel rendement niet als hoofddoel en de zorgsector is te sterk belast met haar kerntaken, het leveren van zorg, en beschikt niet over ondernemerschap. De zorgsector levert een interessante doelgroep. Begin 2011 woonden 71.380 senioren in Midden-Brabant (CBS, 2011). Het aandeel van senioren in de Midden-Brabantse samenleving zal de komende jaren harder stijgen dan het landelijk gemiddelde (Midpoint Brabant, 2011). Dat wil zeggen een stijging van meer dan elf procent, aldus De Jong en Van Duin (2010). Zoals reeds betoogd in paragraaf 4.1, brengt deze nieuwe doelgroep nieuwe wensen en behoeften met zich mee, waarop ondernemers kunnen inspringen. Het creëren van ontmoetingen tussen de cultuur en creatieve industrie en zorgsector enerzijds en de dagrecreatie en verblijfsrecreatie anderzijds is waardevol, omdat deze laatstgenoemde sector wel over ondernemerschap beschikt. Geconcludeerd kan worden dat het ondernemerschap van de dagrecreatie en verblijfsrecreatie, de cross-sectorale mentaliteit van de cultuur en creatieve industrie, de groeiende afzetmarkt die de zorgsector met zich meebrengt, de vergrijzing, en de sectorspecifieke kennis waarover de drie sectoren beschikken, een combinatie van eigenschappen is die cruciaal zijn voor de ontwikkeling van waardevolle pmc's. Daar waar de drie sectoren overlappen, kunnen nieuwe cross-sectorale allianties en pmc's ontstaan. De commerciële instelling van de dagrecreatie en verblijfsrecreatie (blauw) en de sociaal-maatschappelijke instelling van de cultuur en creatieve industrie en zorg (paars) levert dan een unieke combinatie op, waaruit sociaal innovatieve pmc's met een financieel rendement kunnen ontstaan (blauw-paarse driehoek) (zie afbeelding 4.3). *Hypothese 6*¹⁶ is hiermee aangenomen.

¹⁵ De regiospecifieke impliciete kennis binnen het leisure cluster de Leisure Boulevard draagt bij aan haar innovatieve kracht.

¹⁶ Stimulering van samenwerking tussen actoren uit verschillende domeinen gericht op het verbeteren van het gemeenschappelijk welzijn binnen de Leisure Boulevard leidt tot sociale innovatie.



Afbeelding 4.3 Innovatiekracht binnen de Leisure Boulevard

Ondernemerschap, sectorspecifieke kennis, cross-sectorale mentaliteit en een afzetmarkt zijn ingrediënten voor kansrijke pmc's. Deze ingrediënten zijn reeds aanwezig bij diverse actoren in de regio, maar komen echter nog onvoldoende aan de oppervlakte. Daardoor worden kansen die een bundeling van deze ingrediënten oplevert onvoldoende opgepakt. Mogelijk omdat de subsectoren voornamelijk intern gericht zijn. Een bundeling van de actoren die over deze ingrediënten beschikken (dagrecreatie, verblijfsrecreatie, cultuur & creatieve industrie en zorg) leidt tot de ontwikkeling van sociaal innovatieve pmc's en versterkt de innovatieve kracht van de Leisure Boulevard. Deze innovaties brengen nieuwe bestedingen in de regio met zich mee, vanwege de ontwikkeling van de pmc en de verkoop van de pmc aan consumenten. De regionaal economische groei van Midden-Brabant wordt hierdoor gestimuleerd. Geconcludeerd kan worden dat leisure bedrijven en instellingen, middels sociale innovatieve pmc's met een financieel rendement, daadwerkelijk bijdragen aan de regionaal economische groei van Midden-Brabant. *Hypothese 1*¹⁷ kan worden aangenomen.

¹⁷ Leisure bedrijven en instellingen binnen de Leisure Boulevard dragen bij aan de regionaal economische groei van Midden-Brabant.

4.5 Conclusie

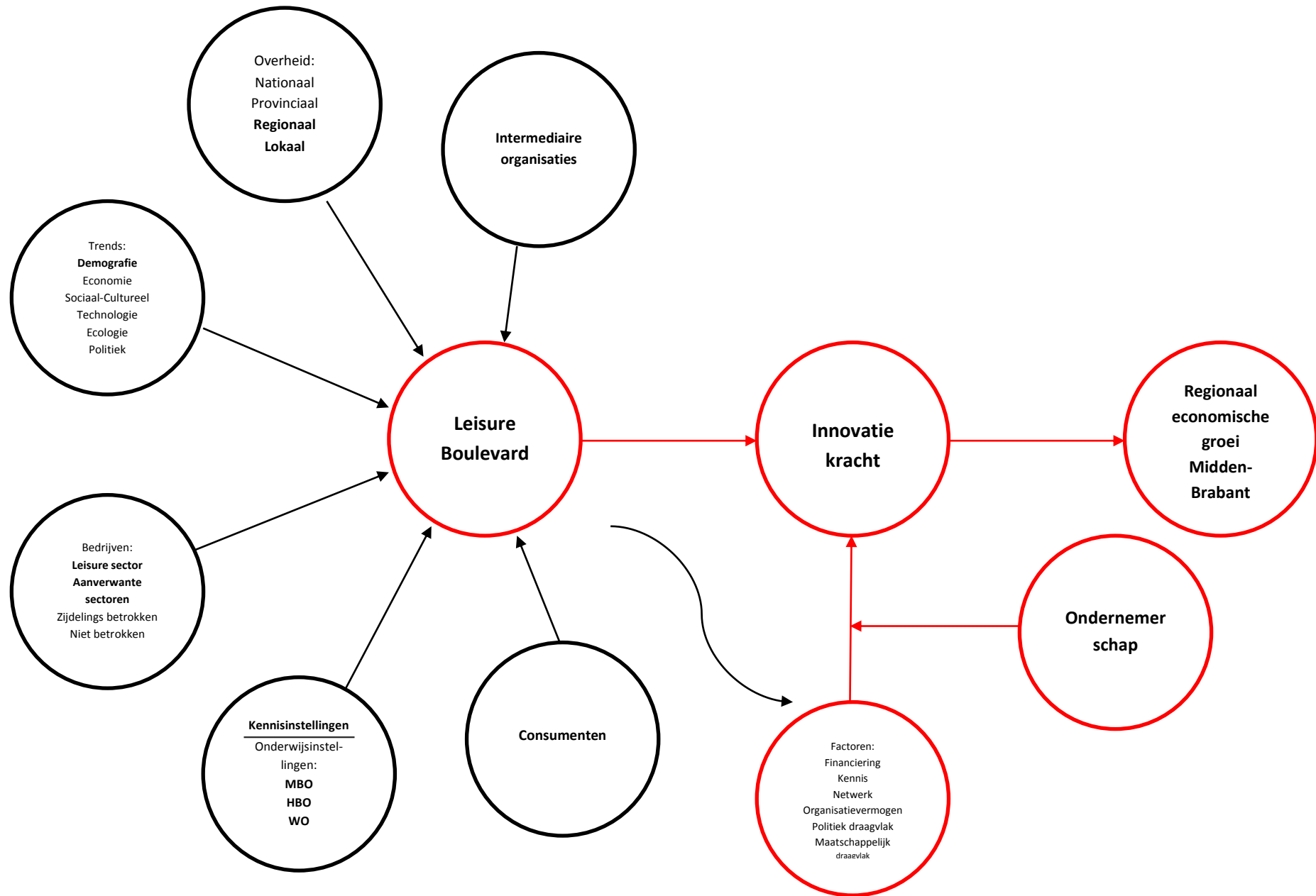
Dit hoofdstuk heeft de resultaten behandeld die de interviews, participerende observatie en desk research hebben opgeleverd. De resultatenanalyse heeft waardevolle conclusies opgeleverd. Deze zijn in kader 4.2 kort weergegeven.

- Innovatiebevordering binnen de Leisure Boulevard dient zich te concentreren op ondernemerschapbevordering.
- Een ondernemer die in voldoende mate beschikt over ondernemerschap heeft een grotere kans om innovatie daadwerkelijk tot stand te laten komen.
- Innovatieve ondernemers kunnen worden ingedeeld in verschillende typen: 'voorlopers', 'innovatieven' en 'volgers'. Innovatiebevordering dient gefocust te zijn op de 'innovatieven', omdat deze groep hulp behoeft van derden bij innovatieontwikkeling. Bovendien kunnen zij als inspiratiebron dienen voor de 'volgers'. De 'voorlopers' zijn in staat zelfstandig te innoveren.
- Binnen de Leisure Boulevard bevinden de ondernemende ondernemers zich voornamelijk in de dagrecreatie en verblijfsrecreatie. Zij initiëren voornamelijk financieel aantrekkelijke technologische innovaties.
- De cultuur en creatieve industrie is cross-sectoraal ingesteld en initieert sociale innovaties.
- De zorgsector levert een veelbelovende afzetmarkt met zich mee: de vergrijzing.
- Een cross-sectorale alliantie bestaand uit de dagrecreatie, verblijfsrecreatie, cultuur en creatieve industrie en zorg levert een unieke combinatie op waaruit waardevolle pmc's kunnen ontstaan.
- Kennis- en onderwijsinstellingen dienen meer focus te leggen op cross-sectorale expliciete en impliciete kennis, zodat de verworven kennis te valoriseren is.
- De diverse overheidsorganen dienen hun rol beperkt te houden tot het faciliteren van innovatie.
- Intermediaire organisaties, met name Midpoint Brabant, moeten innovatieprocessen faciliteren en coördineren.

Kader 4.2

Deze conclusies leveren een nieuw conceptueel model op. De zes factoren die aanvankelijk als stimuleringsmaatregelen golden, blijken geen belemmering te vormen voor innovatie, mits een ondernemer in voldoende mate beschikt over ondernemerschap. Daarom is aan het oorspronkelijke model een nieuwe 'ballon' toegevoegd met ondernemerschap. Bovendien is binnen elke ballon aangegeven van welke actor een actieve rol wordt verwacht bij innovatie binnen de Leisure Boulevard en welke overige elementen van belang zijn. Dit is aangegeven middels deze actoren en elementen vet te drukken. Het model is weergegeven op de volgende pagina.

Op basis van deze resultatenanalyse wordt in de conclusie, hoofdstuk vijf, een antwoord geformuleerd op de probleemstelling. Bovendien worden de hypothesen zoals geformuleerd in hoofdstuk twee getoetst. Dit hoofdstuk heeft inzichten opgeleverd die bijdragen aan de theorieontwikkeling, dit komt tevens aan bod in de conclusie. Dit geldt tevens voor de praktijkgerichte aanbevelingen en aanbevelingen voor verder onderzoek.



Afbeelding 4.4 Conceptueel model

5 Conclusie

In dit hoofdstuk vindt allereerst een terugblik plaats op het onderzoek. Het gaat hierbij voornamelijk om de onderzoeksresultaten en het beantwoorden van de onderzoeksvragen. De resultatenanalyse heeft inzichten en conclusies opgeleverd, die het mogelijk maken om een antwoord te formuleren op de probleemstelling. Daarna wordt ingezoomd op de bijdrage die dit onderzoek levert aan de ontwikkeling van regionaal economische theorieën. Daarop volgen de praktijkgerichte aanbevelingen voor Midpoint Brabant. In de reflectie wordt het gehele onderzoek kritisch overdacht. Wat ging goed en wat kan beter? Dit leidt tot aanbevelingen voor verder onderzoek. Het hoofdstuk sluit af met het nawoord.

5.1 Terugblik

Voorheen bemoeide de Rijksoverheid zich met regionale profilering. De Rijksoverheid focust zich nu op haar kerntaken. Als gevolg hiervan dienen de provinciale, regionale en lokale overheden meer taken op zich te nemen, waaronder regionale profilering. Een helder profiel voor de regio, kan de regionale economie stimuleren. In de huidige tijd wordt bij een regionaal profiel vaak het innovatieve karakter van een regio onderstreept.

In Noord-Brabant beschikken de regio's West-Brabant en Zuidoost-Brabant reeds over een heldere profilering. Midden-Brabant wil niet achterblijven tussen deze twee economisch sterke Brabantse regio's. De regio biedt voldoende kansen om zich te profileren op het gebied van leisure om op deze wijze de regionaal economische ontwikkeling te stimuleren. De regio Midden-Brabant is een sterke regio als het gaat om leisure. De regio biedt onder andere bedrijvigheid, leisure opleidingen, leisure kennis, cultuur, creatieve hotspots en grote attracties en manifestaties met betrekking tot leisure. Om die reden is een leisure cluster gedefinieerd in Midden-Brabant: de Leisure Boulevard. Binnen de Leisure Boulevard wordt nadruk gelegd op innovatie, waarbij cross-sectorale allianties als een belangrijke basis worden beschouwd. Op dit moment heeft de samenwerking voornamelijk een sectorale insteek. Binnen de Leisure Boulevard wordt getracht, middels cross-sectorale allianties, de innovatieve kracht van de Leisure Boulevard te versterken.

Binnen dit onderzoek zijn cross-sectorale allianties beschouwd als een waardevolle voedingsbodem voor innovatie binnen de Leisure Boulevard. Partijen die deel uitmaken van een cross-sectorale alliantie ontwikkelen, verspreiden en benutten gezamenlijk leisure kennis. Innovatie wordt hiermee gezien als een nieuwe pmc die voortvloeit uit een cross-sectorale alliantie.

Op *onderzoeksvraag 1* is een antwoord geformuleerd door factoren te beschrijven die van invloed zijn op de Leisure Boulevard. Consumenten vormen de vraagzijde van de Leisure Boulevard. Hiermee kunnen zij beschouwd worden als de belangrijkste actor binnen de Leisure Boulevard. Uit dit onderzoek is gebleken dat aanbieders reageren op veranderingen in de behoeften en vragen van de consument. Leisure ondernemers gaven aan dat zij hun aanbod hierop afstemmen door nieuwe pmc's te ontwikkelen. De consument oefent direct invloed uit op de ontwikkeling van pmc's. Ontwikkelingen op de consumentenmarkt, zoals de vergrijzing, de multiculturele samenleving en de toename van obesitas onder jongeren, creëren nieuwe afzetmarkten voor leisure aanbieders. Deze nieuwe afzetmarkten, senioren, allochtonen en jongeren met obesitas, hebben nieuwe wensen en behoeften, waarop ondernemers kunnen inspringen. Daarmee brengen bedrijven innovaties daadwerkelijk tot stand. Bedrijven in de leisure sector werken voor de ontwikkeling van nieuwe pmc's samen met bedrijven en instellingen uit andere sectoren. Voornamelijk de zorgsector en agrarische sector zijn interessante samenwerkingspartners. In dit onderzoek is gebleken dat binnen

de leisure sector zelf gering wordt samengewerkt. Tussen de subsectoren dagrecreatie, verblijfsrecreatie, sport en cultuur en creatieve industrie bestaan weinig cross-sectorale allianties. Ondernemers binnen de subsectoren zijn daarmee veelal intern georiënteerd. Het voordeel van cross-sectorale allianties is dat bedrijven op elkaars afzetmarkt kunnen opereren en dat zij gebruik maken van elkaars hulpbronnen. Kennis- en onderwijsinstellingen vervullen een tweeledige rol betreffende de uitvoering van innovaties. Enerzijds ontwikkelen zij expliciete kennis, anderzijds ontwikkelen zij impliciete kennis. Binnen de Leisure Boulevard worden kennis- en onderwijsinstellingen voornamelijk gezien als een bepaald toetsingskader waartegen bepaalde ideeën en gedachten kunnen worden afgezet. Leisure ondernemers benaderen kennis- en onderwijsinstellingen om een onderzoek te doen, wanneer zij bepaalde aannames willen verifiëren. Desondanks zijn leisure ondernemers van mening dat de rol van kennis- en onderwijsinstellingen bij de ontwikkeling van pmc's overschat wordt. De expliciete kennis die wordt ontwikkeld is voornamelijk sectorspecifiek en daardoor weinig innovatief. Bovendien is de koppeling naar de praktijk moeilijk te maken. De kwaliteit van de impliciete kennis is tevens minder dan vooraf verwacht wordt. Kennis- en onderwijsinstellingen dienen cross-sectorale kennis te ontwikkelen, opdat zij bijdragen aan de innovatieve kracht van de Leisure Boulevard.

Het faciliteren van innovatie binnen de Leisure Boulevard vanuit de overheid is voornamelijk de verantwoordelijkheid van lagere overheden, zoals het ROM en de gemeente. Leisure ondernemers verwachten van de ROM dat zij regionaal beleid opstellen dat legitimerend en richtinggevend is voor het functioneren van de Leisure Boulevard. Innovaties vergen vaak steun vanuit de lokale overheid, in de vorm van procedures —regelgeving en vergunningen— en financiële middelen. De lange proceduredtijd weerhoudt ondernemers er niet van om te innoveren. Wat betreft de financiële middelen van de lokale overheid, vaak in de vorm van subsidies, kan gesteld worden dat het korten op subsidies geen negatieve invloed lijkt te hebben op de totstandkoming van innovaties. Leisure ondernemers die hun innovatie willen doorzetten, ondanks dat de regionale of lokale overheid geen financiële middelen toezegt, zijn in staat de benodigde financiën middels andere wegen te verkrijgen, zo bleek uit de interviews. De regionale en lokale overheid faciliteren innovatieve initiatieven. Intermediaire organisaties vervullen op dit moment tevens een faciliterende rol bij innovatiestimulering. De Kamer van Koophandel biedt inhoudelijk advies en advies met betrekking tot het proces dat doorlopen dient te worden aan ondernemers die willen innoveren. Midpoint Brabant draagt zorg voor de profilering van Midden-Brabant en is mede verantwoordelijk voor de Leisure Boulevard vanuit een faciliterende rol. Zij richt zich momenteel in een beperkte rol op projecten die onder het programma van de Leisure Boulevard vallen. Midpoint Brabant focust zich voornamelijk op het verwerven van politiek draagvlak en onderneemt sporadisch initiatieven die innovatie binnen de Leisure Boulevard dienen te bevorderen. Ondernemers zijn niet op de hoogte van de diensten van Midpoint Brabant en nemen er daardoor geen contact mee op wanneer zij een pmc willen ontwikkelen. Wanneer zij wel bekend is, geven de respondenten aan dat zij niet op de hoogte zijn van de diensten van Midpoint Brabant en dat zij een coördinerende en stimulerende rol verwachten van intermediaire organisaties zoals Midpoint Brabant. Echter, de meerwaarde die een samenwerking oplevert, is niet geheel bekend. Kansen worden daardoor gemist, omdat Midpoint Brabant niet op de hoogte is van het idee en deze niet binnen het concept van de Leisure Boulevard kan inpassen. Het resultaat van de uitvoering van de pmc is dan niet optimaal.

Onderzoeksvraag 2 behandelt de aspecten die van invloed zijn op de innovatieve kracht van de Leisure Boulevard. Gedurende het onderzoek is gebleken dat ondernemerschap de sleutel is tot innovatie binnen de Leisure Boulevard. Ondernemers die in staat zijn kansen waar te nemen en deze

te benutten doordat zij over lef, procesinzicht, voldoende capaciteit, doorzettingsvermogen en enthousiasme beschikken, brengen innovatie tot stand binnen de Leisure Boulevard. Ondernemers met innovatiekracht zijn in te delen in drie groepen: voorlopers, innovatieven en volgers. De ‘voorlopers’ is een relatief kleine groep, die zelfstandig innoveert. De ‘innovatieven’ zijn vooruitstrevende ondernemers die hulp behoeven bij het innovatieproces. De ‘volgers’ zijn de grootste groep, deze heeft een defensieve houding jegens innovatie en beschikt daarmee in onvoldoende mate over ondernemerschap. Wanneer eenmaal is gebleken dat een nieuwe pmc bij een collega succesvol is, is de angst om te innoveren weggenomen en durven zij de stap ook aan.

Bij het beantwoorden van *onderzoeksvraag 3* is gekeken hoe de aspecten, die van invloed zijn op de innovatieve kracht van de Leisure Boulevard, kwalitatief en kwantitatief geduid kunnen worden. In het onderzoek is gebleken dat tussen de groep ‘innovatieven’ binnen de leisure sector, en daarmee tussen de subsectoren, sprake is van divergentie. De dagrecreatie en verblijfsrecreatie beschikken over voldoende ondernemerschap om een nieuwe pmc te ontwikkelen. Het bereiken van een nieuwe markt en daarmee het genereren van meer winst, is hierbij vaak het hoofdmotief en daarmee betreft de nieuwe pmc vaak een technologische innovatie. De cultuur en creatieve industrie ontwikkelt voornamelijk sociale innovaties. Ondernemers uit deze sector gaven tijdens de interviews aan dat zij geen commercieel doel voor ogen hebben, maar een sociaal-maatschappelijk doel. De sociaal innovatieve pmc’s worden doorgaans niet doorontwikkeld, totdat ze financieel rendabel zijn. De cultuur en creatieve industrie is in staat cross-sectoraal te denken en beschikt daarmee over een creatief denkvermogen. Echter, doordat kansrijke pmc’s vaak niet worden doorontwikkeld, mist de sector actief ondernemerschap. De sportsector beweegt zich geleidelijk van technologische innovatie naar sociale innovatie, zo is gebleken in dit onderzoek. Voorheen investeerde de sector in innovatieve technologie, nu werkt de sportsector in toenemende mate samen met andere sectoren, ten einde een sociaal-maatschappelijk doel te bereiken. In de huidige tijd vormt sport de oplossing voor sociaal-maatschappelijke problemen, zoals de toename van obesitas onder jongeren en de toenemende vergrijzing. De sportsector is in staat om middels cross-sectorale allianties sociaal innovatie pmc’s te ontwikkelen met financieel rendement. Sportorganisaties beschikken over actief ondernemerschap.

5.2 Probleemstelling

De vorige paragraaf heeft een antwoord geboden op de onderliggende onderzoeksvragen van dit onderzoek. Op basis hiervan kan het antwoord op de probleemstelling geformuleerd worden. De probleemstelling luidde als volgt:

‘Op welke wijze kan de innovatieve kracht binnen de Leisure Boulevard versterkt worden?’

De innovatieve kracht van de Leisure Boulevard is momenteel aanwezig bij twee groepen ondernemers binnen de Leisure Boulevard, te weten de ‘voorlopers’ en de ‘innovatieven’. De ‘voorlopers’ zijn de grote leisure organisaties binnen de Leisure Boulevard. Zij beschikken over voldoende ondernemerschap en daarmee over innovatiekracht. Deze groep is in staat om zelfstandig te innoveren. De ‘innovatieven’ zijn vooruitstrevende MKB’ers. Deze behoeven bij het ontwikkelen van nieuwe pmc’s hulp van derden. Wanneer de nieuw ontwikkelde pmc’s van deze groep succesvol blijken te zijn, raken de ‘volgers’ mogelijk tevens geïnteresseerd in deze nieuw ontwikkelde pmc. Het succes van nieuw ontwikkelende pmc’s kan een stimulerend effect hebben op ‘de volgers’. De

‘innovatieven’ dienen dan als inspiratiebron voor de ‘volgers’. Dit betekent dat de innovatiekracht van de Leisure Boulevard versterkt kan worden door de stimuleringsmaatregelen te richten op het type ondernemer ‘innovatieven’.

De aspecten die bij aanvang van dit onderzoek als stimuleringsmaatregelen voor innovatie werden beschouwd, te weten financiering, kennis, netwerk, politiek draagvlak, maatschappelijk draagvlak en organisatievermogen, zijn grotendeels aanwezig binnen de Leisure Boulevard. Het versterken van de innovatieve kracht dient daarom niet te gebeuren middels dit type stimuleringsmaatregelen. Gedurende het onderzoek is gebleken dat ondernemerschap de sleutel is tot innovatie. Wanneer een ondernemer over voldoende ondernemerschap beschikt, is hij in staat om financiering, kennis, netwerk, politiek draagvlak, maatschappelijk draagvlak en organisatievermogen te werven. De innovatieve kracht van de Leisure Boulevard kan daarom versterkt worden door actief ondernemerschap bij de ‘innovatieven’ te bevorderen en te ondersteunen. Immers, dit is het type ondernemer dat wil innoveren, maar hulp nodig heeft van derden om in voldoende mate over ondernemerschap te beschikken, opdat pmc’s ontwikkeld kunnen worden¹⁸.

Binnen de Leisure Boulevard is sprake van divergentie tussen de ‘innovatieven’ uit de vier subsectoren. De sportsector beschikt over voldoende ondernemerschap en beweegt geleidelijk richting sociale innovatie. Het is aannemelijk dat deze sector zelfstandig sociaal innovatieve pmc’s met financieel rendement kan ontwikkelen. De versterking van de innovatieve kracht van de Leisure Boulevard dient zich daarom te richten op ondernemerschapsbevordering van de overige subsectoren, te weten dagrecreatie, verblijfsrecreatie en de cultuur en creatieve industrie. Deze subsectoren kunnen gebruik maken van elkaars potentie, opdat sociaal innovatieve pmc’s met financieel rendement ontwikkeld kunnen worden. De dagrecreatie en verblijfsrecreatie beschikken over het benodigde ondernemerschap. Bovendien hebben deze twee subsectoren vaak bij het ontwikkelen van een pmc een financieel doel voor ogen. De cultuur en creatieve industrie wil bij het ontwikkelen van een pmc voornamelijk een sociaal-maatschappelijk doel bereiken. Daarnaast beschikt deze sector over een creatieve mentaliteit en daarmee over het vermogen om een pmc te ontwikkelen in samenwerking met actoren die opereren in andere sectoren. Dan ontstaan cross-sectorale allianties en wordt de basis gelegd voor innovatie. De dagrecreatie, verblijfsrecreatie en cultuur en creatieve industrie beschikken over eigenschappen die cruciaal zijn om innovatie binnen de Leisure Boulevard te bewerkstelligen, te weten ondernemerschap en cross-sectorale mentaliteit, en vormen daarom een kansrijke cross-sectorale alliantie. De cultuur en creatieve industrie en zorgsector werken al geregeld samen in cross-sectorale allianties. Dit, omdat de zorgsector een groeiende afzetmarkt met zich meebrengt: senioren. Echter, deze cross-sectorale alliantie is sociaal-maatschappelijk ingesteld, maar mist het benodigde ondernemerschap dat nodig is om sociaal innovatieve pmc’s te ontwikkelen met een financieel rendement. Het ondernemerschap van de dagrecreatie en verblijfsrecreatie, de cross-sectorale mentaliteit van de cultuur en creatieve industrie en de groeiende afzetmarkt die de zorgsector met zich meebrengt, levert een unieke cross-sectorale alliantie op, waaruit sociaal innovatieve pmc’s met een financieel rendement kunnen ontstaan. Hierbij kan gedacht worden aan het toepassen van entertainment en belevingselementen, zoals deze wordt ingezet bij attracties in de recreatiesector, in de culturele sector. In een museum ‘der Vergetelheid’, worden de zintuigen van bezoekers geprikkeld, zodat demente senioren op een interactieve manier

¹⁸ Zie praktijkaanbevelingen voor specifieke implicaties.

een gedenkwaardige periode uit hun leven herbeleven, zoals hun jeugd of de bevrijding van Nederland tijdens de Tweede Wereldoorlog.

De innovatieve kracht van de Leisure Boulevard kan versterkt worden, door cross-sectorale allianties te stimuleren tussen de dagrecreatie en verblijfsrecreatie, de cultuur en creatieve industrie en de zorgsector. Wanneer de krachten van deze sectoren gebundeld worden, wordt de kans vergroot dat zij samen leisure kennis ontwikkelen, verspreiden en benutten. Nieuwe pmc's worden ontwikkeld en dit leidt tot een versterking van de innovatieve kracht van de Leisure Boulevard en uiteindelijk tot regionaal economische groei. De volgende paragraaf gaat in op de specifieke implicaties die dit met zich meebrengt voor de diverse actoren binnen de Leisure Boulevard.

5.3 Implicaties

De relevantie van dit onderzoek is tweeledig. Enerzijds de wetenschappelijke relevantie. In dit onderzoek wordt kennis op het gebied van regionale clusters en de invloed die innovatie daarop heeft, verdiept en verbreed. Door de toepassing op leisure, wordt de theorie over regionale clusters en innovatie vanuit een andere invalshoek benaderd. Dit levert nieuwe kennis op en draagt daarmee bij aan de theorievorming. Anderzijds de maatschappelijke relevantie. Innovatie binnen de Leisure Boulevard leidt uiteindelijk tot een groei van de regionale economie en daarmee tot een sterkere regionaal economische productiestructuur. Het onderzoek levert, met deze twee relevanties als achtergrond, diverse implicaties op voor theorie en praktijk.

Theorieontwikkeling

Door de toepassing van leisure op regionale clusters en innovatie wordt de regionaal economische theorie vanuit een andere dimensie belicht. Onderzoeken naar regionale clusters en innovatie zijn vaak uitgevoerd in technologische clusters, zoals Silicon Valley (Adams, 2005; Lécuyer, 2005). Recent is een onderzoek uitgevoerd naar de werking van leisure clusters (Boom & Richards, 2011). Echter, hierbinnen is niet uitgebreid ingegaan op het innovatieve karakter van een leisure cluster en hoe dit innovatieve karakter versterkt kan worden. In dit onderzoek is innovatie binnen een leisure cluster onderzocht, waarbij de leisure sector vanuit een andere invalshoek is benaderd, door een onderscheid te maken naar subsectoren, te weten dagrecreatie, verblijfsrecreatie, sport en cultuur en creatieve industrie. Een dergelijk onderscheid wordt binnen onderzoeken naar technologische clusters zelden gemaakt.

Binnen de regionaal economische theorie wordt een belangrijke rol toegekend aan kennis- en onderwijsinstellingen in het innovatieproces. Met name Porter en Morgan onderstrepen het belang van kennis- en onderwijsinstellingen, omdat deze de kennis ontwikkelen die nodig is voor innovatie. In dit onderzoek is gebleken dat deze rol overschat wordt. Het valoriseren van de expliciete kennis vormt een probleem, omdat deze moeilijk te koppelen is aan de praktijk, en daardoor geen commercieel karakter heeft. De kwaliteit van de impliciete kennis is tevens minder dan verwacht.

De rol van intermediaire organisaties daarentegen wordt amper benoemd in de theorie. Het is opmerkelijk dat binnen de regionaal economische theorie juist weinig aandacht wordt besteed aan intermediaire organisaties en hun rol in regionale innovatie, hoewel in de resultatenanalyse naar voren komt dat van intermediaire organisaties een belangrijke rol wordt verwacht als stimulator en coördinator van innovatieprocessen. Wanneer binnen de regionaal economische theorie de rol van diverse stakeholders bij innovatieprocessen wordt behandeld, ligt de nadruk voornamelijk op de rol van bedrijven, kennis- en onderwijsinstellingen en de overheid. Zowel Perroux als Scott leggen vooral

de nadruk op de rol van bedrijven. Andere wetenschappers zoals Granovetter, Schumpeter, Porter, Morgan en Moulaert en Nussbaumer behandelen naast de rol van bedrijven ook de rol van andere stakeholders bij innovatie in regionale clusters, zoals de overheid en kennisinstellingen. Echter, de rol van intermediaire organisaties blijft onderbelicht. Binnen dit onderzoek is getracht de rol van intermediaire organisaties nadrukkelijk toe te lichten.

De regionaal economische theorieën die in dit onderzoek zijn behandeld, definiëren ieder een aantal factoren die van invloed zijn op het innovatief vermogen van een regio. Dit onderzoek heeft hieraan bijgedragen door te concluderen dat het ondernemerschap van een ondernemer cruciaal is om tot innovatie te komen. Het belang van ondernemerschap werd tot nu toe enkel binnen de innovatietheorie van Schumpeter summier benoemd.

Binnen de *social innovation* theorie ligt de nadruk op vernieuwende samenwerkingsvormen en het bereiken van een sociaal-maatschappelijk doel, zoals gelijkheid en gezondheid. De theorie geeft hierbij een duidelijke invulling aan de concepten netwerk, cultuur en leren. Waar bij technologisch gedreven innovatie financieel rendement centraal staat, staat bij sociale innovatie het bereiken van een sociaal-maatschappelijk doel centraal. Bij sociale innovatie bestaat het gevaar dat de innovaties geen financieel rendement opleveren, maar enkel voorzien in een sociaal-maatschappelijke behoefte. De theorie besteedt geen aandacht aan het financieel rendement van een sociale innovatie en hoe deze bewerkstelligd kan worden. Dit valt te betreuren, immers de kans is groter dat sociale innovaties blijven voortbestaan, wanneer deze financieel rendement opleveren, zodat financiële steun vanuit de overheid geen vereiste is. In dit onderzoek is gebleken dat de kans groter is dat sociale innovaties financieel rendement opleveren als er een partij bij de innovatieontwikkeling betrokken is, die een commerciële instelling heeft en daarmee beschikt over actief ondernemerschap.

Praktijk aanbevelingen

Uit het onderzoek is gebleken dat stimuleringsmaatregelen met betrekking tot het versterken van de innovatieve kracht van de Leisure Boulevard gericht dienen te worden op het type ondernemer 'innovatieven' binnen de sectoren dagrecreatie, verblijfsrecreatie en cultuur en creatieve industrie. Samen met de zorgsector zijn zij in staat om sociaal innovatieve pmc's te ontwikkelen met een financieel rendement. Midpoint Brabant dient op groepsniveau bijeenkomsten tussen de diverse sectoren te initiëren, om hen de kansen te laten inzien die zich voordoen wanneer zij samenwerken. Aansluitend daarop dienen zij op individueel niveau het innovatieproces te begeleiden. Op deze manier bereikt de organisatie een grote groep ondernemers. Immers, de grote groep 'volgers' zullen gestimuleerd worden te innoveren en dus nieuwe pmc's te ontwikkelen, wanneer de door 'innovatieven' ontwikkelde pmc's succesvol blijken te zijn. De 'innovatieven' dienen als voorbeeld voor de 'volgers' en Midpoint Brabant behoort het innovatieproces te stimuleren en coördineren.

Het is belangrijk dat die ondernemers gestimuleerd worden, die ook daadwerkelijk een positieve houding hebben tegenover het ontwikkelen van pmc's. De intrinsieke motivatie behoort aanwezig te zijn. Deze ondernemers kunnen geprikkeld worden, door middel van rekrutering en het creëren van exclusiviteit. Bij rekrutering wordt een aantal bedrijven geselecteerd die samen in de vorm van een cross-sectorale alliantie mogen deelnemen in een innovatieproces met als doel het ontwikkelen van een succesvolle pmc. Op die manier wordt exclusiviteit gecreëerd en bestaat de mogelijkheid dat de ondernemer zich vereerd voelt dat hij mag deelnemen. Dit gevoel van exclusiviteit prikkelt de ondernemer ook tijdens het innovatieproces, zodat het enthousiasme en doorzettingsvermogen om te innoveren blijft.

Wanneer een kansrijke samenwerking stukt, is het raadzaam dat Midpoint Brabant deze cross-sectorale alliantie begeleidt bij het ontwikkelen en uitvoeren van een nieuwe pmc. Hierbij kan gedacht worden aan het bieden van procesinzicht, financieel advies en het wegnemen van barrières. Op deze manier kan de cross-sectorale alliantie hulp inroepen indien dit gewenst is en kan Midpoint Brabant het innovatieproces nauwgezet volgen en de pmc inpassen in het concept van de Leisure Boulevard. De kans dat de pmc wordt ontwikkeld en uitgevoerd, is zodoende gewaarborgd.

Het is aan te bevelen dat de taken die Midpoint Brabant op zich dient te nemen, ten einde de innovatieve kracht van de Leisure Boulevard te bevorderen, uitgevoerd worden door het programmabureau van de Leisure Boulevard. Dit orgaan binnen Midpoint Brabant is verantwoordelijk voor de daadwerkelijke uitvoering van projecten binnen de Leisure Boulevard. Zoals reeds beargumenteerd richt Midpoint Brabant, en specifiek het programmabureau Leisure Boulevard, zich momenteel op het verwerven van politiek draagvlak. Echter, dit vergt een dergelijk grote kwantitatieve input van het programmabureau. Daardoor lijkt er te weinig capaciteit te zijn om bij projecten betrokken te kunnen worden. Dit is te betreuren, want leisure ondernemers participeren direct in projecten die mogelijk binnen het concept van de Leisure Boulevard ingepast kunnen worden. Via dergelijke projecten is het mogelijk voor het programmabureau om contact te leggen met ondernemers en hen te benaderen en te prikkelen voor een innovatietraject of ondernemers te benaderen die zich reeds bevinden in een innovatietraject en daarbij hulp behoeven. Bovendien is uit de interviews gebleken dat innovatieve leisure ondernemers hulp behoeven van derden bij een innovatieproces, zoals Midpoint Brabant. Er is sprake van een onvervulde rol bij het programmabureau Leisure Boulevard. Wanneer het programmabureau besluit het ondernemerschap van leisure ondernemers te stimuleren, is het raadzaam de bezetting van het programmabureau uit te breiden met medewerkers die kennis hebben van de leisure vanuit diverse disciplines. Zoals inhoudsdeskundigen, financiële adviseurs en procesbegeleiders. Naast een kwantitatieve uitbreiding is er dus tevens een kwalitatieve uitbreiding vereist van het programmabureau. Het programmabureau beschikt dan over voldoende capaciteit om het innovatiestimuleringstraject daadwerkelijk te kunnen uitvoeren.

Uit het onderzoek is een rolverdeling naar voren gekomen voor de diverse partijen die betrokken zijn bij de ontwikkeling van een nieuwe pmc. De bedrijven die werkzaam zijn binnen de Leisure Boulevard hebben een uitvoerende rol. Zij zijn diegene die daadwerkelijk innoveren. Kennis- en onderwijsinstellingen vervullen een analyserende rol. Hierbij wordt aanbevolen om meer focus te leggen op cross-sectorale expliciete en impliciete kennis, zodat de verworven kennis toepasbaar is en zodoende een commercieel karakter heeft. Van het bedrijfsleven en kennis- en onderwijsinstellingen wordt dus een actieve rol verwacht. Horlings en van den Besselaar (2011) stellen: voor een beter resultaat op het gebied van innovaties, moeten bedrijfsleven en wetenschap meer initiatief nemen en durf tonen en niet meteen naar de overheid kijken. De regionale en lokale overheid vervult een faciliterende rol. Dit houdt in dat deze optimale randvoorwaarden creëren, zodat er een ondernemersomgeving ontstaat, waarin innovatie in de Leisure Boulevard kan floreren. Bij randvoorwaarden kan gedacht worden aan regelgeving en vergunningen. Zoals reeds betoogd, vervult Midpoint Brabant een stimulerende en coördinerende rol. Dit geldt tevens voor de Kamer van Koophandel, deze stimuleert en coördineert tevens innovatieprocessen. Echter, de Kamer van Koophandel richt zich hierbij uitsluitend op groepen bedrijven en niet op individuele bedrijven.

Concluderend kan gesteld worden dat er voor elke partij binnen de Leisure Boulevard een rol is weggelegd in het innovatieproces. De bedrijven innoveren, kennis- en onderwijsinstellingen analyseren, de regionale en lokale overheid faciliteren en Midpoint Brabant behoort te stimuleren en

coördineren. Hierbij dient opgemerkt te worden dat het in de praktijk vaak lastig blijkt om een dergelijke rolverdeling aan te houden. Het verschil tussen de rol van Midpoint Brabant en de rol van de Kamer van Koophandel is tamelijk diffuus. De respondenten geven aan dat zij van beide organisaties een stimulerende en coördinerende rol verwachten, waarbij zowel inhoudelijke als procesmatige kennis wordt ingebracht. Daarnaast is het aannemelijk dat leisure bedrijven of instellingen geen onderzoeken laten uitvoeren door kennis- en onderwijsinstellingen, maar dat zij het onderzoek zelf uitvoeren. Om deze redenen is een goede onderlinge afstemming vereist tussen de diverse partijen binnen de Leisure Boulevard, om een zo optimaal mogelijk innovatieproces te kunnen doorlopen.

5.4 Vervolgonderzoek

In de voorgaande paragraaf is een aantal aanbevelingen gedaan, met name aan Midpoint Brabant. Binnen dit onderzoek is in verband met het tijdsbestek geen ruimte om te onderzoeken of deze maatregelen daadwerkelijk bijdragen aan een versterking van de innovatieve kracht van de Leisure Boulevard. Daarom is het raadzaam om, indien Midpoint Brabant de adviezen ten uitvoer brengt, een onderzoek uit te voeren naar het effect van deze maatregelen. Hebben de maatregelen die Midpoint Brabant onderneemt, ten einde de innovatieve kracht van de Leisure Boulevard te versterken, daadwerkelijk effect? In combinatie met dit onderzoek kan dit een longitudinale studie betreffen, waarbij dit onderzoek de Ausgangssituation analyseert en beschrijft. Het vervolgonderzoek beschrijft of de innovatieve kracht van de Leisure Boulevard inderdaad versterkt is nadat stimuleringsmaatregelen zijn getroffen.

De tweede onderzoeksaanbeveling heeft betrekking op het succes van sociale innovaties. De regio Midden-Brabant neemt sociale innovatie als uitgangspunt bij het ontwikkelen van nieuwe pms, om op die manier de regionale economie te stimuleren. Binnen dit onderzoek wordt gepleit om sociale innovaties te ontwikkelen die een financieel rendement behalen. In aanvulling op de eerste aanbeveling, kan tevens een longitudinaal onderzoek uitgevoerd worden naar het succes van sociale innovaties vanuit een economisch opzicht. Draagt sociale innovatie werkelijk bij aan een groei van de regionale economie van Midden-Brabant? Idealer dient dit onderzoek als eerste onderzoek, het onderzoek naar het effect van stimuleringsmaatregelen voor innovatie vormt het tweede onderzoek en het succes van sociale innovatie is het derde onderzoek. Op deze manier is het gehele proces van innovatiestimulering, innoveren en het succes van innovatie onderzocht en kan vastgesteld worden in hoeverre innovatie bijdraagt aan de regionaal economische ontwikkeling van Midden-Brabant. Kanttekening hierbij is dat het in de praktijk moeilijk is om dergelijke onderzoeken op elkaar af te stemmen, zodat een goed samenhangend longitudinaal onderzoek wordt opgezet.

In dit onderzoek is geadviseerd om als leisure sector samen te werken met de zorgsector. Dit, omdat een samenwerking met de zorgsector een interessante nieuwe afzetmarkt voor de leisure sector met zich meebrengt: senioren. Dit is voor Midpoint Brabant een unieke mogelijkheid, omdat zij Midden-Brabant niet alleen op het gebied van leisure wil profileren, maar tevens op het gebied van zorg. Het is voor Midpoint Brabant, en daarmee ook voor de regio Midden-Brabant, interessant om na te gaan in hoeverre er ook synergievoordelen te behalen zijn tussen de Leisure Boulevard met de logistieke sector en wellicht de aerospace en maintenance sector. Midpoint Brabant wil de regio ook op deze gebieden profileren. Wanneer Midpoint Brabant een sterke verweving van de vier domeinen leisure, zorg, logistiek en aerospace en maintenance kan aantonen vanuit de Leisure Boulevard, is daarmee het profiel van Midden-Brabant middels een tastbare toepassing in de praktijk gebracht.

5.5 Reflectie

Cross-sectorale allianties zijn binnen dit onderzoek beschouwd als voedingsbron voor innovatie. Het is essentieel gebleken om een cross-sectoraal perspectief te hanteren en daarbij verder te kijken dan de grenzen van de leisure sector. Op die manier kunnen de sectoren gebruik maken van elkaars expertise en worden kansen gecreëerd voor de ontwikkeling van pmc's. Bovendien is er binnen de leisure sector zelf een onderscheid gemaakt naar subsectoren. Dit, omdat ook binnen de leisure sector sprake is van een sterke divergentie. Het onderscheid naar subsectoren is relevant gebleken. Door een onderverdeling te maken binnen de leisure sector, zijn de verschillen tussen de subsectoren gedefinieerd. Op basis daarvan is het mogelijk geweest om de innovatieve kracht en de innovatiepotentie van iedere subsector aan te tonen en de kansen die een bundeling van deze sectoren oplevert, en daarmee de kracht van de gehele leisure sector in Midden-Brabant. Het geheel is meer dan de som der delen.

Wanneer de respondentenlijst (zie bijlage I) in ogenschouw wordt genomen, kan gesteld worden dat de sportsector, kennis- en onderwijsinstellingen en de overheid ondervertegenwoordigd zijn. Daarentegen zijn de ondernemers ruimschoots vertegenwoordigd en daarmee lag de focus op die partij die daadwerkelijk innoveert: het bedrijfsleven. Bovendien is de defensieve ondernemer, oftewel het ondernemerstype 'volger', niet ondervraagd. Enerzijds valt dit te betreuren, gezien het gegeven dat daarmee niet is onderzocht waarom zij niet innoveren, anderzijds vormen zij niet de doelgroep die Midpoint Brabant tracht te stimuleren om te innoveren. Immers, bij dit type ondernemer is de intrinsieke motivatie niet aanwezig. verwacht wordt deze groep tot innoveren wordt verleid, wanneer de nieuw ontwikkelde pmc's van de 'innovatieven' succesvol blijken te zijn. Daarnaast is in dit onderzoek enkel één onderzoekscasus geanalyseerd: de Leisure Boulevard. Wanneer een tweede vergelijkbare onderzoekscasus was onderzocht, had dit mogelijk interessante vergelijkingen opgeleverd. Echter, in Nederland is geen dergelijk ander leisure cluster aanwezig. Daarmee zou de tweede onderzoekscasus buiten Nederland gezicht moeten worden, zoals het leisure cluster in Orlando¹⁹ te Florida. Dit is praktisch gezien niet realiseerbaar binnen het tijdsbestek van dit onderzoek.

5.6 Nawoord

Hoewel de conclusies en de daarop volgende aanbevelingen enkel op één case toepasbaar zijn, biedt het onderzoek wel handvatten voor hoe een versterking van de innovatieve kracht bewerkstelligd kan worden binnen een regionaal cluster. Ondernemerschap blijkt de meest cruciale factor te zijn die de innovatieve kracht van een regio bepaalt. Dit heeft niet alleen betrekking op een leisure cluster, maar kan tevens van toepassing zijn op andere regionale clusters.

¹⁹ Een clustering van leisure bedrijven, zoals SeaWorld, Universal Studios en Walt Disney World Resort.

Literatuur

- Adams, S.B. (2005). Stanford and Silicon Valley. Lessons on becoming a high-tech region. *California Management Review*, 48 (1), 29-51.
- Atzema, O., Lambooy, J., Rietbergen, T. van, & Wever, E. (2009). *Ruimtelijke Economische Dynamiek. Kijk op bedrijfslocatie en regionale ontwikkeling*. Bussum: Coutinho.
- Berg, L. van den, Braun, E., & Winden, W. van. (2001). Growth Clusters in European Cities: An Integral Approach. *Urban Studies*, 38 (1), 185-205.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Amsterdam: Boom.
- Boekema, F.W.M. (2009). *Tilburg 2040. Still Going Strong! Van Comeback City naar Runner-up en Marktleider*. Tilburg: Tilburg University.
- Boom, M., & Richards, G.H. (2011). *Leisure clusters. Een verkennende studie*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Bryman, A. (2004). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2011). *Statline*. Den Haag: Interne uitgave.
- Chardonnet, J. (1953). *Les grands types de complexes industriels*. Parijs: Librairie Cliffs.
- Colin. (2011, 9 juni). *Diverse presentaties*. Gepresenteerd op de Colin Creatieve Marktplaats Tilburg. Zorg & Textiles, Tilburg, Nederland.
- Cooke, P., & Morgan, K. (1998). *The Associational Economy. Firms, regions and innovation*. New York: Oxford University Press Inc.
- De Ideale Connectie. (2009). *Projectvoorstel Leisure Boulevard*. Tilburg: Interne uitgave.
- De Ideale Connectie. (2010). *Strategische Agenda Midden-Brabant*. Tilburg: Interne uitgave.
- Engelberts, R. (2011, 12 september). *Presentatie gebiedsbranding en ondernemen*. Gepresenteerd op het ERAC kennisforum Concurrentiekracht is ruimte maal nieuwe verbindingen, Ottersum, Nederland.
- Europese Commissie. (2010). *Mededeling van de Commissie aan het Europees Parlement, de Raad, het Europees Economisch en Sociaal Comité en het Comité van de Regio's. Europa 2020 – kerninitiatief Innovatie-Unie*. Brussel: Interne uitgave.
- Grabher, G. (1993). *The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks*. Londen: Routledge.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure. The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481-510.
- Haar, W. ter. (2011, 28 juli). *Ervaren hoe het is om dement te zijn*. Brabants Dagblad, 6.
- Harpers, B. (2004). Citymarketing: Introductie. Hoe merkwaardig is jouw stad? *Markethings marketing magazine van Marketing Associatie Tilburg*, 18 (1), 7-9.
- Hof, S. van 't. (2011). Kabinet slacht kip met gouden eieren. *Binnenlands Bestuur*, 32 (21), 30-33.
- Horlings, E., & Bessenlaar, P. van den. (2011). *Focus en massa in het wetenschappelijk onderzoek: de Nederlandse onderzoeksportfolio in internationaal perspectief*. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Hospers, G. J. (2003). Creative Cities. Breeding Places in the Knowledge Economy. *Knowledge, Technology & Policy*, 16 (3), 143-162.
- Jong, A. de, & Duin, C. van. (2010). *Regionale prognose 2009-2040: Vergrijzing en omslag van groei naar krimp*. Planbureau voor de Leefomgeving: Den Haag.
- Jongerius, S. (2011, 13 mei). *Toerisme regio zucht onder crisis*. Brabants Dagblad, 1.
- Kamphuis, K. (2010). *Efteling wil opnieuw het grootste pretpark van Europa worden*. 7 september 2011, <http://www.dutchcowgirls.nl/brands/4252>.

- Lécuyer, C. (2005). *Making Silicon Valley. Innovation and the growth of high tech 1930-1970*. Cambridge: MIT Press.
- Lodewijks, R. (2011, 15 juni). Schultz: zuinig met de ruimte. Structuurvisie ruimte vooral mes in regels. *Brabants Dagblad*, 3.
- Lundvall, B.A. (1992). National systems of innovation. Towards a theory of innovation and interactive learning. London: Pinter.
- Midpoint Brabant. (2011). *Oncologiecampus Tilburg. Haalbaarheidsstudie fase 0*. Tilburg: Interne uitgave.
- Miles, M.B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Morgan, K. (1995) *Institutions, Innovation and Regional Renewal. The Development Agency as Animator*. Paper gepresenteerd op het Regional Studies Association conferentie 'Regional futures: past and present, east and west', Göteborg, Zweden.
- Morgan, K. (1997). The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal. *Regional Studies*, 31 (5), 491-503.
- Moulaert, F., & Nussbaumer, J. (2005). The Social Region: Beyond the Territorial Dynamics of the Learning Economy. *European Urban and Regional Studies*, 12 (1), 45-64.
- Moulaert, F, Martinelli, F., González, S., & Swyngedouw, E. (2007). Introduction: Social Innovation and Governance in European Cities: Urban Development Between Path Dependency and Radical Innovation. *European Urban and Regional Studies*, 14 (3), 195-209.
- Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations. Technology, Governance, Globalization*, 1 (2), 145-162.
- Pater, B. de, Groote, P., Terlouw, K., Atzema, O., Boschma, R., Duijven, P., Hoven, B. van, & Mamadouh, V.D. (2005). Denken over regio's. Geografische perspectieven. Bussum: Coutinho.
- Perroux, F. (1950). Economic Space: Theory and applications. *The Quarterly Journal of Economics*, 64 (1), 89-104.
- Perroux, F. (1955). Note on the Concept of 'Growth Poles'. In I. Livingstone (red.). (1971). *Economic Policy for Development*, 278-289. Harmondsworth: Penguin Books.
- Pike, A., Rodríguez-Pose, A., & Tomaney, J. (2006). *Local and regional development*. Abingdon: Routledge.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantages of Nations*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1998). *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M.E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14 (1), 14-34.
- Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86 (1), 78-93.
- Provincie Noord-Brabant. (2011). *Tien voor Brabant. Bestuursakkoord 2011-2015*. 's-Hertogenbosch: Interne uitgave.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development. An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper.
- Scott, A. J. (1988). Flexible production systems and regional development: the rise of new industrial spaces in North America and Western Europe. *International Journal of Urban and Regional Research Policy*, 12 (2), 171-185.

- Scott, A. J. (2001). The Geographic Foundations of Industrial Performance. In A. D. Chandler, P. Hagström, & Ö. Sölvell (red.), *The dynamic firm. The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions* (384-402). New York: Oxford University Press Inc.
- Sisternans, J. F. (2011, 28 april). *Ambitieuus ondernemen*. Paper gepresenteerd op het ministerie van EL&I/ACE Ondernemerscongres, Den Haag, Nederland.
- Soete, L.L.G., & Weel, B.J. ter. (1999). *Schumpeter and the Knowledge-Based Economy: On Technology and Competition Policy*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Stichting Recreatie. (2007). *Provinciaal leisurebeleid. Handvatten voor beleidsambtenaren EZ, RO, V&V, R&T*. Den Haag: Interne uitgave.
- Swanborn, P.G. (2003). *Case-study's. Wat, wanneer en hoe?* Amsterdam: Boom.
- Verhagen, M.J.M. (2011). *Naar de top: de hoofdlijnen van het nieuwe bedrijfslevenbeleid*. Den Haag: Interne uitgave.
- Visser, E.J. (2000). De complementariteit van clusters en netwerken. *Economisch Statistische Berichten*, 85 (4283), 35.
- Vrijetijdshuis Brabant. (2010). *Brabant in cijfers. Trendrapportage Vrijetijdssector*. Tilburg: Interne uitgave.
- Vrijetijdshuis Brabant. (2011). *Factsheet Midden-Brabant*. Tilburg: Interne uitgave.
- Wall Bake, F. van den. (2011, 21 juni). *Dubbelinterview Frank van den Wall Bake en Giep Hagoort*. Gevoerd op het Vrijetijdsnetwerk Kennisatelier 'Leisure op eigen benen', 's-Hertogenbosch, Nederland.
- ZKA Consultants & Planners. (2011). *Economische betekenis toerisme & vrije tijd in de provincie Noord-Brabant*. Breda: Interne uitgave.

Internet

www.brainport.nl
www.midpointbrabant.nl
www.op-zuid.nl
www.west-brabant.eu

Bijlagen

Bijlage I Respondentenlijst

Organisatie	Respondent
Midpoint Brabant*	Programmamanager Leisure Boulevard
Vrijetijdshuis Brabant*	Adjunct directeur
NHTV Academy for Leisure*	Decaan
Ericsson Telecommunicatie BV*	Programmadirecteur Seedlings
Studio VMK*	Directeur
Hotel Van der Valk Gilze-Rijen	Directeur
Productiehuis Brabant	Zakelijk leider
Conferentiehotel Kapellerput	Eigenaar
Embedded Fitness	Directeur
Arendse Health Club	Fitness coördinator
Rondeel	Directeur
Stichting Promotie Zorgvakanties	Bestuurder
Bioboerderij 't Schop	Eigenaar
Studio Maud Jongenelen	Eigenaar
Kant Social Design Label	Coördinator
Kunstenaar	ZZP'er
vdBrand Consultancy BV / De Efteling	Eigenaar / Oud technisch directeur
Pontifax	Eigenaar
Fontys Academy for Creative Industries	Coördinator
Kamer van Koophandel	Beleidsadviseur Vrijetijdseconomie
De Wever	Voorzitter Raad van Bestuur

* Interviews gebruikt als achtergrondinformatie

Bijlage II Vragenlijst bedrijven

Algemeen

1. Naam
2. In welke sector bent u werkzaam?
3. Wat voor producten/diensten levert u bedrijf?
4. Wie is hierbij uw doelgroep?

Product

5. Heeft u de afgelopen jaren vernieuwende producten/diensten op de markt gebracht?
6. Welk product/dienst was dat?
 - Wat was er vernieuwend aan?
 - Waarom heeft u iets nieuws op de markt gebracht?
7. Is het de eerste keer dat u een nieuw product/dienst aanbiedt?
8. Hoe pakte u het proces aan? (Trail-and-error, ruime ervaring etc.)

Samenwerking

9. Had u alle benodigde factoren voor de productontwikkeling zelf in huis?
 - Welke factoren had u zelf in huis?
 - Welke factoren had u niet zelf in huis?
10. Heeft u andere partijen erbij betrokken?
 - Hoe bent u met die partijen in aanraking gekomen?
 - Hoe zorgde u ervoor dat u over de benodigde faciliteiten beschikte?
11. Hoe verliep de samenwerking tussen de partijen?
12. Bent u op problemen gestuit?
13. Bent u met andere partijen gaan samenwerken dan u normaliter zou doen?
14. Heeft de samenwerking met partijen het proces versneld?
15. Wat was voor u de meerwaarde van de samenwerking?
 - Zijn er partijen waar u in de toekomst mee zou willen samenwerken?
16. Heeft u zich daarmee ook op andere markten gericht?
 - Wilt u zich in de toekomst op andere markten gaan richten?
17. Er is sprake van een verschuiving in de behoeften van de consument, hoe tracht u daarop in te spelen? (ouder, luxe, actief, veeleisender, edutainment etc.)

Financiering

18. Op welke manier heeft u de benodigde financiering verworven?
19. Was de financiering een probleem?
 - Wie/wat is daarvoor benaderd?

Overheid/intermediair

20. Kreeg u steun vanuit de ROM/gemeente voor het idee? (vergunningen, subsidie, inhoudelijk advies etc.)
21. Heeft u overwogen een onderzoek te laten uitvoeren door een student/stagiair?
22. Is hiervoor ook contact geweest met een kennis-/onderzoeksinstituut?
 - Wat was hun rol? (kennisverwerving, stagiaires, uitvoeren onderzoek etc.)

23. Hoe ziet u de rol voor kennis- en onderwijsinstellingen in de toekomst?
24. Bent u bekend met het concept van de Leisure Boulevard?
- Wat verwacht u daarvan?
 - Wat kan u voor de Leisure Boulevard betekenen?
25. Bent u bekend met Midpoint Brabant?
- In hoeverre is er sprake van samenwerking?
 - Wat verwacht u daarvan?

Succesfactoren en verbeterpunten

26. Welke succesfactoren kunt u aanwijzen die ervoor hebben gezorgd dat het proces van productontwikkeling goed is verlopen?
27. Welke verbeterpunten kunt u aanwijzen?

Toekomst

28. Waar ziet u kansen in ontwikkelingen aan de aanbod- en vraagkant voor uw bedrijf in de toekomst? (vergrijzing, krimp, social media etc.)

Bijlage III Vragenlijst kennis- en onderwijsinstellingen

Algemeen

1. Naam
2. In welke sector bent u werkzaam
3. Wat voor producten/diensten levert u bedrijf?
4. Wie is daarbij uw doelgroep?

Product

5. Heeft u de afgelopen jaren vernieuwende producten/diensten op de markt gebracht?
6. Welk product/dienst was dat?
 - Wat was er vernieuwend aan?
 - Waarom heeft u iets nieuws op de markt gebracht?
7. Is het de eerste keer dat u een nieuw product/dienst aanbiedt?
8. Wat is uw rol binnen de vrijetijdssector?
 - Wat zou uw rol in de toekomst moeten zijn?

Samenwerking

9. Had u alle benodigde factoren voor de productontwikkeling zelf in huis?
 - Welke factoren had u zelf in huis?
 - Welke factoren had u niet zelf in huis?
10. Heeft u andere partijen erbij betrokken?
 - Hoe bent u met die partijen in aanraking gekomen?
 - Hoe zorgde u ervoor dat u over de benodigde faciliteiten beschikte? (personeel, ruimte, bereikbaarheid etc.)
11. Hoe verliep de samenwerking tussen de partijen?
 - Was er sprake van synergie?
12. Bent u op problemen gestuit?
13. Bent u met andere partijen gaan samenwerken dan u normaliter zou doen?
14. Heeft de samenwerking met partijen het proces versneld?
15. Wat was voor u de meerwaarde van de samenwerking?
 - Zijn er partijen waar u in de toekomst mee zou willen samenwerken?
16. Heeft u zich daarmee ook op andere markten gericht?
 - Wilt u zich in de toekomst op andere markten gaan richten?
17. Er is sprake van een verschuiving in de behoeften van de consument, hoe tracht u daarop in te spelen? (ouder, luxe, actief, veeleisender, edutainment etc.)

Financiering

18. Op welke manier heeft u de benodigde financiering verworven?
19. Was de financiering een probleem?
 - Wie/wat is daarvoor benaderd?

Overheid/intermediairs

20. Hoe staat de gemeente/het ROM tegenover de ontwikkelingen in de leisure sector?
 - Verlenen ze steun? (vergunningen, subsidie, inhoudelijk advies etc.)

21. Wat moet hun rol zijn? (nu en toekomst)
22. Merkt u iets van het veranderend beleid van de provinciale overheid/Rijksoverheid? (focus op kennis/innovatie, minder subsidies etc.)
23. Wat voor gevolgen heeft het veranderend overheidsbeleid voor uw bedrijf in de toekomst?
 - Hoe kan u hierop inspelen?
24. Bent u bekend met het concept van de Leisure Boulevard?
 - Op welke wijze bent u met hen in aanmerking gekomen?
 - Wat verwacht u daarvan?
 - Hoe kan de Leisure Boulevard u verder helpen? Wat kan het opleveren?
 - Wat kan u voor de Leisure Boulevard betekenen?
25. Bent u bekend met Midpoint Brabant?
 - Op welke wijze bent u daarmee in aanmerking gekomen?
 - In hoeverre is er sprake van samenwerking?
 - Hoe uit die samenwerking zich?
 - Wat verwacht u van Midpoint Brabant? Wat dient hun rol te zijn?
 - Waarvoor zou u bij hen aankloppen? Hoe kunnen zij u verder helpen?
26. Wat is de kracht, het voordeel van samenwerking tussen u en de leisure sector?
27. Wat zijn verbeterpunten voor een goede samenwerking tussen u en de leisure sector, zodat u de leisure sector verder kan brengen?

Toekomst

28. Waar liggen kansen voor de leisure sector? (vergrijzing, krimp, social media etc.)
 - Hoe kan de sector zich breder manifesteren?

Bijlage IV Vragenlijst intermediaire organisaties

Algemeen

1. Naam
2. In welke sector bent u werkzaam
3. Wat voor producten/diensten levert u bedrijf?
4. Wie is daarbij uw doelgroep?

Intermediaire rol

5. Wat is uw rol binnen de vrijetijdssector?
 - Wat zou uw rol in de toekomst moeten zijn?
6. Met wat voor vragen komen MKB'ers bij u?
7. Wat verwachten zij van u?
8. Welke faciliteiten heeft u in huis, die MKB'ers niet hebben?
9. Op welke manier wordt de financiering verworven?
 - Weten MKB'ers de weg te vinden voor de juiste financiering?
10. Op welke problemen stuiten MKB'ers wanneer zij een nieuw product op de markt zetten?
11. Wat is de meerwaarde voor de MKB'ers om met u samen te werken?
12. Heeft u het idee dat de leisure sector open staat voor intersectorale samenwerking?
 - Waarom wel/ niet?
 - Hoe kan u dit bevorderen?

Overheid/intermediairs

13. Hoe staat de gemeente/het ROM tegenover de ontwikkelingen in de leisure sector?
 - Verlenen ze steun? (vergunningen, subsidie, inhoudelijk advies etc.)
14. Wat moet hun rol zijn? (nu en toekomst)
15. Merkt u iets van het veranderend beleid van de provinciale overheid/Rijksoverheid? (focus op kennis/innovatie, minder subsidies etc.)
16. Wat voor gevolgen heeft het veranderend overheidsbeleid voor uw bedrijf in de toekomst?
 - Hoe kan u hierop inspelen?
17. Heeft u contact met een kennis-/onderwijsinstelling?
 - Wat is hun rol? (kennisverwerving, stagiaires, uitvoeren onderzoek etc.)
18. Hoe ziet u de rol voor kennis-/onderzoeksinstellingen in de toekomst?
19. Bent u bekend met het concept van de Leisure Boulevard?
 - Op welke wijze bent u met hen in aanmerking gekomen?
 - Wat verwacht u daarvan?
 - Hoe kan de Leisure Boulevard u verder helpen? Wat kan het opleveren?
 - Wat kan u voor de Leisure Boulevard betekenen?
20. Bent u bekend met Midpoint Brabant?
 - Op welke wijze bent u daarmee in aanmerking gekomen?
 - In hoeverre is er sprake van samenwerking?
 - Hoe uit die samenwerking zich?
 - Wat verwacht u van Midpoint Brabant? Wat dient hun rol te zijn?
 - Waarvoor zou u bij hen aankloppen? Hoe kunnen zij u verder helpen?
21. Wat is de kracht, het voordeel van samenwerking tussen u en de leisure sector?

22. Wat zijn verbeterpunten voor een goede samenwerking tussen u en de leisure sector, zodat u de leisure sector verder kan brengen?

Toekomst

23. Waar liggen kansen voor de leisure sector? (vergrijzing, krimp, social media etc.)
- Hoe kan de sector zich breder manifesteren?

