

Ondernemende ecosystemen als hefboom voor innovatie en meervoudige waardecreatie

AUTEURS

Ignas Caryn en Ageeth van Maldegem

Achtergrond

Stel je voor: een dynamisch netwerk van mensen, kennis en middelen dat perfect samenwerkt om ondernemerschap te laten bloeien. Dat is kort gezegd een ondernemend ecosysteem. Het idee is simpel: ondernemers staan centraal en vinden kansen om nieuwe waarde te creëren. In opdracht van Impuls Zeeland heeft HZ Kenniscentrum Ondernemen en Innoveren op basis van een recent ontwikkeld model rond ondernemende ecosystemen onderzocht wat er nodig is om de toerismesector als geheel toekomstbestendig te maken.

Literatuur

Het ondernemende ecosystemen model

Het Ondernemende Ecosystemen Model¹ beschrijft een dynamisch netwerk van onderling afhankelijke actoren en factoren. Samen scheppen zij de ideale context voor het ontstaan en bloeien van ondernemerschap. Ondernemers zijn kernspelers in het identificeren en realiseren van kansen om nieuwe waarde te creëren. Zij staan hierom centraal in dit model. Succesvolle ondernemende ecosystemen

bevorderen innovatie, vergemakkelijken de groei van nieuwe ondernemingen en dragen bij aan economische groei, werkgelegenheid en sociaal welzijn.

Zoals aangegeven in Figuur 1² kent het model tien elementen: Formele Instituties, Fysieke Infrastructuur, Vraag, (Ondernemers)Cultuur, Leiderschap, Netwerken, Financiering, Nieuwe Kennis, Talent en Intermediaire Diensten.

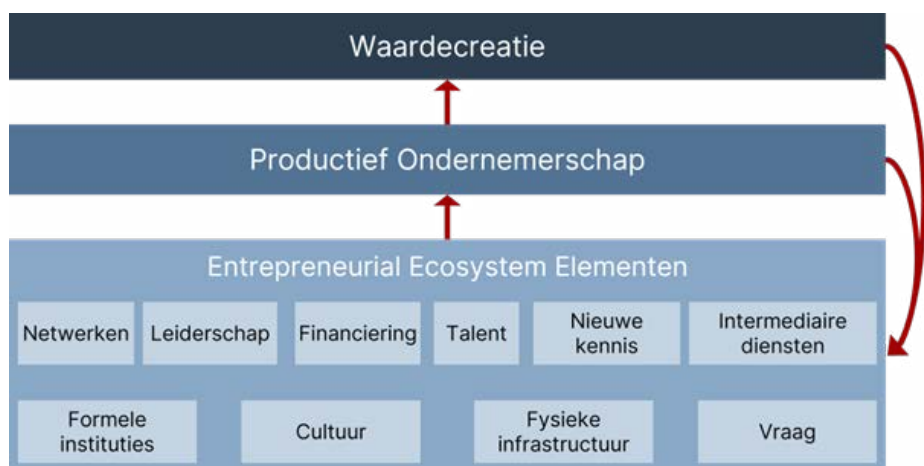
Recent onderzoek naar de toepassing van het model in de Toeristische-Recreatieve sector leert dat de sector unieke kenmerken heeft dat ze de toevoeging van twee extra elementen³ rechtvaardigt: "Erfgoed" en "Inwoners & Leefbaarheid". Erfgoed betreft het aanbod van (innovatieve) beleavingsconcepten op basis van natuurlijk, cultureel, historisch en religieus erfgoed. Inwoners & Leefbaarheid focust op de mate waarin toerisme en de leefbaarheid en vitaliteit elkaar versterken in een regio. Tabel 1 geeft een korte definitie bij elk element.⁴

1 Stam, E., van de Ven, A. Entrepreneurial Ecosystem Elements. Small Bus Econ 56, 809–832 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>

2 Entrepreneurial Ecosystem Observatory. Een ecosysteem voor ondernemerschap – Entrepreneurial Ecosystem Observatory

3 Bachinger, M., Kofler, I. and Pechlaner, H. (2022). Entrepreneurial ecosystems in tourism: An analysis of characteristics from a systems perspective. European Journal of Tourism Research 31, 3113.

4 Een ecosysteem voor ondernemerschap – Entrepreneurial Ecosystem Observatory



Figuur 1. Het Ondernemend Ecosysteem Model

Onderzoekopzet

Kwalitatief Onderzoek

Dit onderzoek volgde een kwalitatieve aanpak, wat toeliet om meerdere belangen en gezichtspunten te identificeren en om ideeën en concepten rondom de toekomstige ontwikkeling van de sector te verkennen. De focus lag op het creëren van een rijk beeld op basis van de inbreng van belanghebbenden in het ecosysteem. Het begrijpen van hoe partijen samenwerken en wat de behoeften van ondernemers zijn om hun bedrijf toekomstbestendig te maken diende als basis voor gerichte interventies.

Vraag- en ontwerpgerichte project aanpak

In dit onderzoek werden de ondernemers centraal gesteld: wat hebben zij nodig en hoe kan het ecosysteem daarin voorzien? Er werd een sterkte-zwakteanalyse uitgevoerd voor elk ecosysteem element. Door de elementen te koppelen aan de invloedssfeer van ondernemers, netwerk & brancheorganisaties, (semi-) overheidsdiensten en kennisinstellingen, ontstond een tweede perspectief op de stand van zaken.

Er zijn in totaal 35 rapporten en presentaties geconsulteerd die betrekking hadden op het ondernemende ecosystemen model, of een perspectief konden bieden op de kansen en uitdagingen van de sector in Zeeland. Deze data werd verrijkt met inzichten vanuit 24 interviews met vertegenwoordigers uit het ganse ecosysteem. In deze gesprekken kwamen ook mogelijke interventies aan bod die verder werden uitgewerkt in een interactieve workshop. Vanuit deze brede probleemanalyse werd toegewerkt naar concrete interventies.

Onderzoeksresultaten

Contextanalyse: Grenzen aan de groei

Zeeland, met zijn uitgestrekte kustlijn en rijke erfgoed, is al lang een populaire toeristische bestemming. Deskresearch laat zien dat toerisme en recreatie in Zeeland een opmerkelijke groei heeft doorgemaakt in de afgelopen jaren. In 2024 steeg het aantal toeristische aankomsten tot 3,15 miljoen bezoekers, en de totale uitgaven aan toerisme en vrijetijdsbesteding stegen tot €3,4 miljard op jaarbasis, bijna 20% van het regionale BBP⁵. Naar verwachting zal Zeeland in 2035 uitkomen op ruim

5 HZ UAS, Kenniscentrum Kusttoerisme, 2024.

Ecosysteem Element	Beschrijving
Formele instituties	De kwaliteit en efficiëntie van instituties
Fysieke infrastructuur	Fysieke infrastructuur en positie van de regio
Vraag	Potentiële bestedingsruimte en vraag uit de markt
(Ondernemers) cultuur	Waardering van ondernemerschap in de regio en focus op innovatief ondernemerschap
Leiderschap	Leiderschap dat richting geeft aan collectieve actie
Netwerken	Verbondenheid van bedrijven in kennisnetwerken
Financiering	Toevoer en toegankelijkheid van kapitaal voor financiering van (jonge) ondernemingen
Nieuwe kennis	Investerings in nieuwe kennis
Talent	Het aandeel mensen met veel menselijk kapitaal door opleiding
Intermediaire diensten	De aanwezigheid van intermediaire diensten
Inwoners en Leefbaarheid	De mate waarin toerisme, leefbaarheid en vitaliteit van een regio elkaar versterken
Erfgoed	De mate van integratie van erfgoed in belevingsconcepten

Tabel 1. Beschrijving van de tien ecosysteem elementen.

3,5 miljoen gasten⁶. De sector is daarmee een belangrijke economische motor voor de regio. De groei van het aantal bedrijven en vestigingen zorgt tegelijkertijd voor een toename van investeringen in (duurzame) voorzieningen en versterkt zo ook andere economische sectoren.

Echter, de sector kent diverse uitdagingen die toekomstbestendigheid bedreigen. Hoewel in Zeeland een meerderheid van de inwoners toerisme steunt, is deze steun in kustgebieden lager dan in andere gebieden⁷. Er is bezorgdheid over drukte, verkeersproblemen en zwerfafval⁸. Wanneer toerisme “over-toerisme” dreigt te worden, ontstaan ook nadelige effecten voor de sector zelf. Gebrek aan personeel kan leiden tot mindere service of beperktere openingstijden. Plaatsen die te vaak te druk zijn kunnen toeristen ervan weerhouden terug te komen. Het uitblijven van vernieuwing door tijdsgebrek of zelfgenoegzaamheid kan leiden tot het

niet of onvoldoende invullen van nieuwe behoeften van gasten.

Sterkte-Zwakte Analyse Ecosysteem Elementen en Actoren

Elementen

Sterkte en zwaktes van het regionale ecosysteem zijn in kaart gebracht middels een analyse van de interviews en sectorrapporten. Op basis van de verworven inzichten kan een ecosysteem element als sterk, zwak of gemiddeld worden bestempeld. Een sterke score betekent niet per sé dat er geen verbeteringen mogelijk zijn.

Vraag is het enige element wat sterk scoort. De verwachting is dat het aantal toeristen nog sterk zal

.....

6 NBTC, Verwachting van het verblijfstoerisme tot 2025 n Nederland, 2025, <https://www.nbtc.nl/nl/site/themas/kennis-en-data/verblijfstoerisme-in-nederland>

7 HZ KCKT, Kennisupdate jaar 2024, Een overzicht van (onderzoek in) de Zeeuwse vrijetijdsector, 2025; HZ KCKT, Bezoek en draagkracht, 2024.

8 HZ KCKT, Toerisme in Zeeland: de mening van de inwoner, 2023.

toenemen het komende decennium. Kennis over de “gast van de toekomst” en de mogelijkheden op het vlak van belevingstoerisme ervaren ondernemers als waardevol. Echter, de groeiende vraag in combinatie met de behoudende ondernemerscultuur beperken de urgentie voor innovatie. Er is (te) weinig focus op het ontwikkelen van nieuwe hoogwaardige concepten en het aanboren van nieuwe kansrijke markten naast Nederland, België en Duitsland.

Vier elementen presteren zwak:

Infrastructuur

Een gebrek aan fysieke ruimte en het volle stroomnet zien ondernemers als grote belemmeringen voor nieuwe initiatieven, schaalvergroting en verduurzaming. De aanleg van glasvezel, ook in kleinere dorpen, wordt daarentegen als positief ervaren.

Financiering

Subsidieregelingen en innovatieleningen zijn beschikbaar maar worden nog onderbenut. Meerdere ondernemers geven aan dat ze vaak niet de tijd hebben om op zoek te gaan naar welke subsidies beschikbaar zijn, laat staan voor de aanvraag ervan en de opvolging na eventuele toekenning. Bovendien maken de lage marges creativiteit en risico's nemen lastig. Een toenemend aantal ondernemers wordt het komende decennium geconfronteerd met overnamevraagstukken, waarbij er onvoldoende kennis aanwezig is over het proces en met betrekking tot nieuwe eigendoms- en financieringsvormen.

Leiderschap

Een aantal ondernemers is gemotiveerd om actief betrokken te zijn bij concrete, afgebakende projecten en om als klankbord te dienen voor innovatie en strategische ontwikkelingen. Er is echter minder animo voor langjarige toezeggingen. Een uitdaging is dat er maar een beperkt aantal vaandeldragers zijn die ook nog eens onvoldoende ondersteuning ervaren vanuit de overheid. Met name jonge ondernemers zijn onvoldoende betrokken.

Inwoners & Leefbaarheid

Er zijn zorgen over overbelasting van de openbare ruimte en natuur en overlast voor bewoners. Dit kan het draagvlak voor toerisme in gevaar brengen.

gen. Er zijn bovendien nog te weinig initiatieven die een betere spreiding van toeristen in tijd en ruimte bevorderen.

De overige zeven elementen krijgen een gemiddelde beoordeling:

Netwerk

Ondernemers in de regio werken lokaal hecht samen, maar grotere, regionale netwerken worden als gefragmenteerd en gesloten ervaren. Het ontbreekt aan onderlinge verbondenheid en een gezamenlijke visie, wat de slagkracht van het netwerk beperkt. Bovendien belemmert een gebrek aan openheid en vertrouwen bredere samenwerking, ondanks de goede lokale banden.

Ondernemerscultuur

De ondernemerscultuur in de regio is terughoudend en reactief. Dit conservatisme staat conceptuele vernieuwing in de weg en maakt het moeilijk om nieuwe ideeën te omarmen. De behoudende houding remt innovatie.

Formele Instituties

Hoewel strategische visies op lokaal en provinciaal niveau goed zijn afgestemd op operationele initiatieven, is er ruimte voor verbetering. De afhandeling van vergunningsaanvragen scoort laag en de bedrijfseconomische expertise bij gemeentemedewerkers is onvoldoende. Daarnaast vinden veel ondernemers dat het belang van toerisme te weinig erkend wordt in beleidsvelden zoals gebiedsontwikkeling.

Intermediaire Diensten

Er is een gebrek aan sectorspecifieke expertise in de regio. Met name voor strategische vraagstukken rondom digitalisering, marketing en (potentiële) bedrijfsoverdracht of overname zijn ondernemers aangewezen op partijen die zich buiten Zeeland bevinden.

Nieuwe kennis

Ondanks sterke samenwerking tussen onderwijs en werkveld, en de aanwezigheid van onderwijs- en innovatiehubs, zijn er aanzienlijke kennishiaten bij ondernemers. Deze hiaten betreffen naast een aantal eerder benoemde zaken ook welke mogelijkheden er zijn voor individuele ontwikkeling.

Talent

Er is een lage professionele instroom en een hoge uitstroom van medewerkers. Kortdurende, seizoensgebonden arbeid maakt het moeilijker om voldoende mensen aan te trekken.

Erfgoed

Erfgoed biedt grote kansen om de toeristische beleving te verhogen. Omdat ecosysteem partijen innovatie nog te vaak puur vanuit een economisch perspectief benaderen is er te weinig aandacht voor de maatschappelijke en ecologische waardecreatie die een diepgaande integratie met erfgoed kan bieden.

Actoren

Indien we de elementen toewijzen aan de belangrijkste actoren en vervolgens de sterktes en zwaktes benoemen, wordt duidelijk wie mogelijke actie-

houders zijn voor interventies op de elementen. De uitkomst hiervan is beschreven in tabel 2. Zo valt op dat bij zowel ondernemers, branche- en netwerkorganisaties, en (semi-) overheden tekorten gesignaleerd worden op het gebied van samenwerking en verbinding. (Semi-)overheden en onderwijs- en kennisinstituten blijken nog niet voldoende in staat om kennishiaten op te vullen, hetzij door onbekendheid van beschikbare hulpbronnen, hetzij doordat er niet voldoende aanbod is op specifieke kennisvragen.

Belanghebbenden	Ecosysteem elementen	Wat gaat goed?	Wat kan beter?
Ondernemers	Ondernemerscultuur Netwerk Vraag	• Gepassioneerde ondernemers • Authentieke gastervaring • Kleine en familiale ondernemingen	• Kleinschaligheid limiteert innovatie en financieringsopties • Bredere samenwerking en kennisdeling • Expertise op marketing en strategie • Regelen van opvolging
Branche- en netwerkorganisaties	Netwerk Ondernemerscultuur Leiderschap	• Organisaties op lokaal, regionaal en nationaal niveau	• Geen link tussen lokale netwerken • Gebrek aan doorstroming van mensen • Brancheorganisaties concurreren met elkaar
(Semi-) overheidsdiensten	Formele instituties Netwerk Erfgoed	• Visie ontwikkeling op lokaal en regionaal niveau • Netwerk ontwikkeling op regionaal niveau, bv. rond IMPULS Zeeland	• Uitvoeringskracht • Benutten van subsidies • Ondersteunen van de koplopers • Bekendheid met lopende initiatieven
Onderwijs- en kennisinstituten	Kennis Talent Leiderschap	• Ontwikkelen en delen van kennis • Samenwerking met ondernemers voor talentontwikkeling	• Specifiek en modulair aanbod, bv. financierings- en eigendomsmodellen

Tabel 2. Evaluatie Belangrijkste Belanghebbenden

Inzichten omtrent toekomstbestendigheid

Uitdagingen

Ondernemers in de toerisme- en recreatiesector profiteren van lokale netwerken en een goede afstemming tussen strategische visies en operationele initiatieven. De sector staat echter voor verschillende uitdagingen, waaronder de lage instroom van jonge professionals, complexe vergunningsprocedures en het bereiken van het capaciteitsplafond. Een groeiend aantal (familie) bedrijven staat de komende tien jaar voor overnamevraagstukken, waarbij er een behoefte is aan kennis en ondersteuning om deze complexe trajecten te begeleiden en tegelijkertijd te kijken naar innovatieve bedrijfs- en eigendomsmodellen.

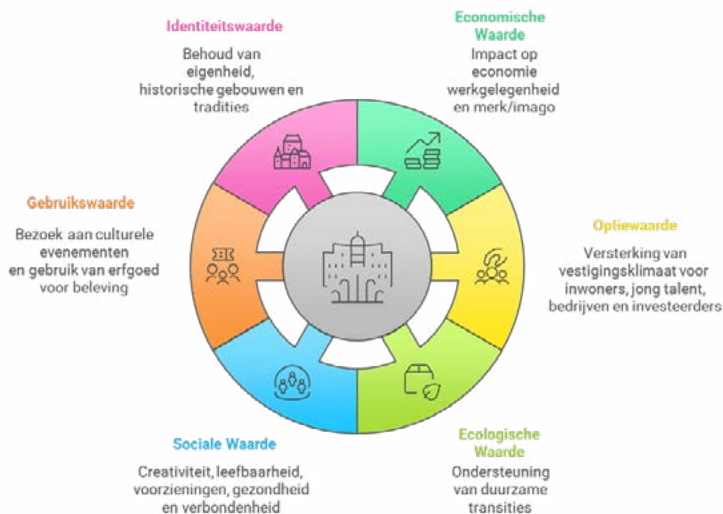
Kwaliteitstoerisme als drijvende kracht

Een gebrek aan innovatie kan leiden tot een daling van het toerisme. Daarom is een strategische focus op innovatie, kwaliteit en hoogwaardige beleving essentieel. Dit kan een positieve spiraal in gang zetten, waarbij een betere reputatie en kwaliteitservaringen voor toeristen de sector ten goede komen.

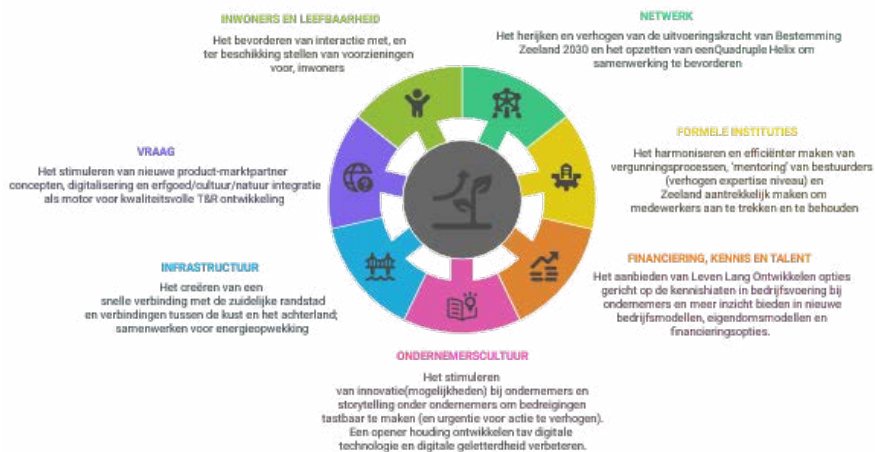
Natuurlijk en cultureel erfgoed wordt gezien als een belangrijke motor voor kwaliteitsvolle ontwikkeling. Het ontwikkelen van beleevingsconcepten rondom dat erfgoed is niet alleen goed voor economische groei, maar kan ook sociale, ecologische en culturele waarde creëren. Denk hierbij aan het herbestemmen van gebouwen en het vertellen van verhalen over lokale geschiedenis en identiteit. Gecombineerd met een duidelijke organisatie en rolverdeling kan deze aanpak de totale bestedingen per gast doen toenemen, wat de inkomsten laat groeien zonder dat er meer toeristen nodig zijn. Dit biedt een duurzaam groeipad voor de sector, met positieve effecten voor zowel ondernemers als de lokale gemeenschap. Op deze manier kan toerisme sociale-, ecologische-, economische, identiteits- gebruik-, en optiewaarde creëren. Figuur 2 illustreert deze meervoudige waardecreatie.

Aanbevelingen: Een Routekaart voor de Toekomst

Door interventies te benoemen ontstaat een waardevolle routekaart voor verbetering. Door deze interventies te koppelen aan bestaande structuren



Figuur 2. Erfgoed als drijvende kracht voor kwaliteitstoerisme



Figuur 3. Voorgestelde Interventies om het Ondernemende Ecosysteem Toekomstbestendig te maken

en verantwoordelijkheden, ontstaat handelingsperspectief. Dit type studie vormt een stevig fundament voor een volgende stap: van inzicht naar uitvoering. Door te bouwen op wat er al is, en met een open blik naar de toekomst, kan een regio toewerken naar een veerkrachtig, innovatief en toekomstbestendig ondernemend ecosysteem. Figuur 3 biedt een overzicht van de aanbevolen interventies.

Als voorbeeld beschrijven we de aanbevolen interventies in meer detail voor drie ecosysteem elementen: Financiering, Netwerk en Vraag⁹. Respectievelijk scoorden deze elementen laag, gemiddeld en hoog. We willen hiermee aangeven dat elementen die nu hoog scoren toch voor interventies in aanmerking komen zodat deze in de toekomst de sterke beoordeling behouden. Bij de elementen Netwerk en Vraag laten we ook zien hoe verschillende elementen in elkaar grijpen.

Financiering: beter benutten van subsidies en ondersteuning bij overnames

Het verbeteren van de kennis van, en toegang tot, subsidies kan bedrijven faciliteren om te innoveren, verduurzamen en digitaliseren. Het bieden van

meer inzicht in het proces van en opties voor (de financiering van) overnames, nieuwe bedrijfs- en eigendomsmodellen kan een bedrijfsoverdracht of overname faciliteren.

Netwerk: Toewerken naar quadruple helix vertegenwoordiging en ondersteunen interventies op andere ecosysteem elementen

Het proces naar een toekomstbestendige toeristische sector kan worden versneld door een breed, sector-overstijgend netwerk te creëren met ondernemers, overheden, kennisinstellingen en inwoners (de zogenaamde "quadruple helix"). Dit netwerk kan zich richten op kennis- en innovatie gerelateerde thema's en het verhogen van de uitvoeringskracht en professionaliteit in de sector.

Een versteviging van de netwerkfunctie biedt ook een organisatie en structuur om de interventies op de andere elementen vorm te geven. Zo kan er vanuit de netwerkfunctie gewerkt worden aan het element inwoners en leefbaarheid door voor een goede betrokkenheid van inwoners te zorgen en een impact monitor te creëren. Het netwerk kan

9 Het volledige rapport is te vinden via deze link: <https://edu.nl/7d7xb>

zorgen voor een betere doorstroom van beschikbare kennis en opleidingsaanbod voor de ontwikkeling van nieuw talent. Verder kan een netwerk dat actief inzet op innovatie en de koplopers een platform biedt, meer ondernemers stimuleren om innovatie te omarmen.

Vraag: van massatoerisme naar kwaliteitstoerisme

Het merendeel van de ondernemers richt zich op het behouden van de huidige gasten. Tegelijkertijd zit aan het huidige aanbod een "houdbaarheidsdatum". Het ontwikkelen van nieuwe concepten, inzetten van digitalisering en een diepgaande erfgoed integratie zijn randvoorwaarden voor een kwaliteitsvolle ontwikkeling die voldoet aan de toekomstige verwachtingen van gasten en in balans is met de inwoners en leefbaarheid van de regio.

De Waarde van Samenwerking voor Toerisme

Inzicht en Samenhang

Dit onderzoek biedt cruciale inzichten voor de toekomstbestendigheid van de toeristische en recreatieve sector. Het is een van de eerste onderzoeken die het academische ondernemende ecosystemen model toepast op een specifieke sector in een welbepaalde regio door middel van een diepgaande kwalitatieve analyse. Andere sectoren en regio's kunnen dit als blauwdruk hanteren om hun eigen onderzoek te ontwikkelen. Toekomstige uitwisseling tussen dergelijke onderzoeken kan de veerkracht en innovatiekracht verhogen van sectoren over alle regio's heen.

Daarnaast biedt dit onderzoek niet alleen inzicht om ieder ecosysteem element te versterken, maar ook om de onderlinge samenhang tussen de elementen te bevorderen. Door de verzamelde inzichten te vertalen naar concrete interventies, kunnen ondernemers, netwerkorganisaties, overheden en kennisinstellingen samen gericht bijdragen aan een toekomstbestendige en bloeiende toeristische sector.

Vooruitblik: van Inzicht naar Impact

Een vervolgstap is de organisatie van de uitvoering van de benoemde interventies. Om versnippering

en 'suboptimalisatie' te voorkomen, is het aan te raden een overkoepelend platform of een sterke uitvoeringsorganisatie in het leven te roepen. Een dergelijke organisatie moet de nodige slagkracht en autonomie krijgen om succesvol te opereren en de samenhang in de sector effectief te waarborgen.

Contactgegevens auteurs

Dr. Ignaas Caryn, Senior Researcher, Kenniscentrum Ondernemen en Innoveren, HZ University of Applied Sciences, i.caryn@hz.nl

Dr. Ageeth van Maldegem, Lector New Business Models, Kenniscentrum Ondernemen en Innoveren, HZ University of Applied Sciences, a.van.maldegem@hz.nl