



HTC•ADVIES
HORECA RECREATIE CATERING

“Innovatie is zoouou eenvoudig”
(Management specialist Tom Peters)



Innovatie in de recreatie

HTC Advies
Horeca·Recreatie·Catering

Hoorn,
R09.1174.PW

P.Wilbers
N. Boerkamp
S. Kraft van Ermel

© 2009 Horeca Adviescentrum HTC B.V.

De resultaten van toepassing en gebruik van de door Horeca Adviescentrum HTC B.V. verrichte studies en verstrekte adviezen zijn afhankelijk van velerlei factoren, die buiten de invloed van Horeca Adviescentrum HTC B.V. vallen. Ofschoon de opdracht door HTC B.V. naar beste inzicht en vermogen en overeenkomstig de eisen van goed vakmanschap wordt uitgevoerd, is er sprake van een “inspanningsverplichting” zodat het bereiken van het beoogde resultaat niet kan worden gegarandeerd.

Behoudens uitzondering door de wet gesteld mag, zonder uitdrukkelijke toestemming van Horeca Adviescentrum HTC B.V. te Hoorn, niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins, hetgeen ook van toepassing is op de gehele of gedeeltelijke bewerking.



INHOUDSOPGAVE

CONCLUSIES	3
1. DESK RESEARCH	5
1.1 Definitie innovatie.....	5
1.2 Eerder onderzoek	7
1.2.1 Innovatie in organisaties.....	7
1.2.2 Innovatie in de horeca.....	8
1.2.3 Innovatie in de recreatie.....	8
1.3 Profiel van de innovatieve ondernemer en het innovatieve bedrijf.....	9
1.4 Trends en ontwikkelingen innovatie in recreatie	9
1.4.1 Tot 1990.....	9
1.4.2 1990-2010	9
1.4.3 Toekomst.....	10
2. FIELD RESEARCH	11
2.1 Proces	11
2.1.1 Interview	11
2.1.2 Meest innovatieve recreatieondernemers 2009	11
2.1.3 Winnaar meest innovatieve recreatieondernemer	12
2.2 Resultaten	14
2.2.1 Mate van innovativiteit op basis van ondernemers- en bedrijfsprofiel.....	14
2.2.2 Innovatie	14
2.2.3 Proces van de innovatie.....	16
2.2.4 Belemmeringen	17
2.2.5 Resultaat van de innovatie.....	17
2.2.6 Succesfactoren.....	18
2.2.7 Tips.....	18
2.3 Toekomst.....	19
BIJLAGE 1 PROFIEL INNOVATIEVE ONDERNEMERS EN BEDRIJVEN	20
BIJLAGE 2 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN	21
Economie.....	21
Demografie.....	21
Technologie	22
Ecologie.....	22
BIJLAGE 3 INTERVIEWS INNOVATIEVE RECREATIEBEDRIJVEN	23
BIJLAGE 4 ONDERBOUWING RESULTATEN ONDERZOEK..... FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.	
BIJLAGE 5 VRAGENLIJST INNOVATIE INTERVIEW	78
LITERATUURLIJST	83

INLEIDING

Situatieschets

Uit het "Gastvrij Nederland" project van RECRON uit 2008, is naar voren gekomen dat de consument de recreatiebranche ziet als één grijze massa. Er zijn weinig opvallende concepten en producten. Veel parken en campings gaan op elkaar lijken omdat dezelfde stappen genomen worden ter vernieuwing en bedrijven daarbij kijken naar wat de concurrentie doet.

Vernieuwing of innovatie is in de recreatiebranche van groot belang. Het biedt niet alleen een manier om uit de grijze massa te stappen en op te vallen, tevens is het een mogelijkheid tot efficiënter werken, tot verbetering van bedrijfsprocessen en tot realisatie van groei of winst.

RECRON wil dan ook graag inzicht in innovatie en heeft recreatie specialist HTC Advies gevraagd dit onderzoek te verrichten.

Doelstelling

Het doel van het onderzoek is;

- innovatieve ondernemingen in de verblijfsrecreatie in kaart brengen,
- onderzoeken wat de daar aan ten grondslag liggende succesfactoren zijn,
- kansen en bedreigingen inventariseren,
- praktische tips en advies geven waarmee innovatie in de verblijfsrecreatie geoperationaliseerd is en waardoor het innovatieve vermogen van RECRON-leden kan toenemen.

Randvoorwaarden

Randvoorwaarden voor het onderzoek zijn;

- het onderzoek richten op de verblijfsrecreatie, kampeer- en bungalowondernemingen en/of groepsaccommodaties,
- het begrip innovatie definiëren aan de hand van een literatuuroverzicht, innovatie afbakenen en het onderzoek richten op concept- en productinnovatie.

Opdrachtformulering

HTC draagt, in nauw overleg met RECRON, zorg voor het beantwoorden van de volgende centrale onderzoeksvragen:

- *Wat zijn de belangrijkste drivers achter succesvolle innovaties in de verblijfsrecreatiebranche?*
- *Welke nuttige tips en welk advies kunnen HTC en Recron recreatieondernemers geven aan de hand van de operationalisatie van het begrip innovatie in de verblijfsrecreatiebranche?*

Methode van onderzoek

Het onderzoek naar innovatie in de recreatiebranche is in twee stappen uitgevoerd. Eerst is er desk research gedaan waarbij een definitie van innovatie is samengesteld. Tevens is er een literatuur onderzoek gedaan waarbij een overzicht is gegeven van eerder onderzoek naar innovatie. Uit deze eerdere onderzoeken zijn een profiel van een innovatieve ondernemer en een profiel van een innovatief bedrijf opgemaakt. Na het desk research is er field research gedaan. Voor dit onderdeel van het onderzoek zijn contactpersonen van RECRON, zoals regiomanagers en adviseurs, gevraagd bedrijven op te geven die in hun ogen innovatief zijn. Ook hebben bedrijven zichzelf op kunnen geven met een motivatie waarom zij voor de titel meest innovatieve recreatieondernemer van 2009 in aanmerking zouden moeten komen. Uit deze reacties is een longlist samengesteld bestaande uit 52 ondernemers. Op deze 52 ondernemers kon gestemd worden via de website van RECRON. In totaal zijn er circa 2450 stemmen uitgebracht. De 11 bedrijven met de hoogste score zijn benoemd tot meest innovatief in de markt en zijn geïnterviewd als experts. De expertinterviews brengen de mate van innovatie in de markt in kaart.

Het rapport start na deze inleiding met de conclusies. Hierna volgen de hoofdstukken met resultaten van het onderzoek. Hiervoor is gekozen om de resultaten snel inzichtelijk te maken.

In de bijlagen zijn de profielen van een innovatieve ondernemer of een innovatief bedrijf, de trends en ontwikkelingen op macro niveau, de uitwerking van de interviews met de innovatieve bedrijven en de vragenlijst die gebruikt is bij het interview opgenomen.

CONCLUSIES

Samenvatting

Uit het Gastvrij Nederland onderzoek is gebleken, dat de consument de recreatiebranche ziet als één grijze massa. Dit was aanleiding voor RECRON om inzicht te willen in de mate van innovativiteit van de branche.

Het onderzoek naar innovativiteit van de recreatiebranche is uitgevoerd in twee delen. Het eerste deel is desk research uitgevoerd in de vorm van een literatuuronderzoek. Uit de desk research naar innovatie is naar voren gekomen dat er relatief weinig onderzoek naar innovatie in de recreatiebranche is gedaan. Uit de aanwezige eerder uitgevoerde onderzoeken is een profiel samengesteld van een innovatieve ondernemer en van een innovatief bedrijf. Tevens zijn de trends en ontwikkelingen in kaart gebracht. Voor de toekomst blijkt de trend te zijn dat het belang in te spelen op macro ontwikkelingen steeds groter wordt.

Het tweede deel is field research en heeft zich gericht op het in kaart brengen van de innovativiteit in de markt van de recreatiebranche door middel van interviews met innovatieve bedrijven binnen de branche. De resultaten van het field research tonen aan dat van de 11 geïnterviewde innovatieve bedrijven de meeste bedrijven innovatief zijn op het gebied van verblijfsruimte. Daarnaast is er veel aandacht voor innovatie op het gebied van duurzaamheid en samenwerking. Van de 11 bedrijven is circa de helft van de ondernemers gemiddeld innovatief en is circa de helft hoog innovatief. Alle bedrijven voldoen in hoge mate aan het profiel van een innovatief bedrijf. Er worden belemmeringen ondervonden tijdens het invoeren van de innovatie op het gebied van het verkrijgen van vergunningen. Tevens waren er problemen met de bouw en op het gebied van subsidies en kosten. Bij alle bedrijven resulteerde de innovatie in het verwelkomen van een nieuwe doelgroep. Bij veel bedrijven resulteerde de innovatie in de verbetering van de kwaliteit en het imago en werd er meer omzet genereerd.

Conclusies

Wat zijn de belangrijkste drivers achter succesvolle innovaties in de verblijfsrecreatiebranche?

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat er verschillende factoren drivers achter succesvolle innovaties zijn. Voorbereiding is erg belangrijk. Een goede SWOT en het in kaart brengen van trends en ontwikkelingen bepaalt de mate van succes van een innovatie. Daarnaast is gastgerichtheid een belangrijke factor die het slagen van een innovatie in sterke mate beïnvloedt. Persoonlijke service, waarde leveren voor het geld en de belevingswaarde van de gast zijn aspecten die de gasttevredenheid beïnvloeden. Tevens is onderscheidend vermogen een belangrijke voorwaarde voor het slagen van een innovatie. Het is belangrijk om uniek te zijn, de enige aanbieder van een product of dienst te zijn. Tot slot is de manier waarop de innovatie is geoperationaliseerd van belang. Een idee moet gekoppeld worden aan een actieplan. Goed personeel is belangrijk en de innovatie moet in eerste instantie prijstechnisch laag op de markt worden gezet. Daarnaast is promotie erg belangrijk. De combinatie van samenwerking, product en promotie leidt tot succes.

Welke nuttige tips en welk advies kunnen HTC en Recron recreatieondernemers geven aan de hand van de operationalisatie van het begrip innovatie in de verblijfsrecreatiebranche?

Door RECRON recreatieondernemers die geïnterviewd zijn als meest innovatieve bedrijven in de branche worden tips gegeven op verschillende gebieden. Een tip die door alle ondernemers wordt gegeven, heeft te maken met daadkracht en actiegerichtheid. "Gewoon doen", is een veel gehoorde kreet. Daarnaast worden er tips gegeven op het gebied van financiën, voorbereiding, gastgerichtheid, onderscheidend vermogen en operationalisering.

Aanbevelingen

Naar aanleiding van de bevindingen uit dit onderzoek adviseert HTC Advies recreatieondernemers graag op verschillende aspecten.

- De succesfactoren en tips die genoemd en gegeven zijn door de innovatieve recreatieondernemers zijn toepasbaar. Belangrijk is echter dat succesvolle innovaties niet het resultaat zijn van het succesvol toepassen van één aspect maar het resultaat zijn van het toepassen van een juiste combinatie van meerdere aspecten.
- Belangrijk is bij een innovatie om de juiste processtappen te doorlopen. Binnen elk van deze stappen is een goede voorbereiding en goede controle van groot belang. Aan het eind van het proces is het belangrijk het proces te evalueren.
- Opvallend is dat slechts één van de 11 ondernemers werkt met een bepaalde budgettering voor innovatie. De meeste ondernemers laten het budget afhangen van de innovatie en bepalen de kosten niet zorgvuldig van tevoren. Ook tijdens het proces wordt er niet zorgvuldig op de kosten gelet. Dit heeft in veel gevallen tot hogere kosten geleid dan gepland.

Er is gebleken dat er weinig onderzoek is gedaan naar innovatie binnen de recreatie. Dit onderzoek heeft zich gericht op een aantal innovatieve bedrijven binnen de branche en heeft daarmee een goed beeld gegeven van best practices in de markt. Toekomstig onderzoek zou zich echter kunnen richten op de gehele markt en niet alleen op de best practices. Zowel innovatieve als niet innovatieve bedrijven kunnen worden geanalyseerd. Zo kan een totaal beeld van de mate van innovatie in de markt worden weergegeven en kunnen de verschillen in kaart worden gebracht tussen innovatieve en minder innovatieve bedrijven.

1. DESK RESEARCH

1.1 Definitie innovatie

Bij innovatie denkt men al gauw aan technische uitvindingen of baanbrekend onderzoek. Innovatie blijkt in de literatuur echter veel verschillende definities en beschouwingen te hebben. Twee definities van innovatie zijn:

"Innovatie: invoeren van iets nieuws (van Dale)"

"Innovatie is het invoeren van nieuwe ideeën, goederen, diensten of processen. Innovatie kan plaatsvinden binnen organisaties maar ook binnen bredere verbanden. Het proces van innovatie gaat om dingen op een nieuwe (en zo mogelijk ook betere) manier aan te pakken. (Wikipedia)"

Uit de bovenstaande definities blijkt dat innovatie een breed begrip is. Opvallend is dat beide definities spreken over "invoeren" ofwel implementeren. Belangrijk bij innovatie is dan ook dat een vernieuwing in het proces wordt ingevoerd en dat de vernieuwing moet leiden tot een resultaat. Innovatie gaat verder dan een uitvinding, er moet ook iets mee gedaan worden. Daarnaast blijkt uit het woord invoeren dat een innovatie bewust moet zijn. Innovatie is niet een toevallige ontdekking of verbetering. Een innovatie kan een idee, toepassing, proces of product zijn dat door individuen als nieuw wordt ervaren (Rogers, 1983).

Als definitie wordt in dit onderzoek gehanteerd:

Innovatie is iedere bewust uitgevoerde vernieuwing gericht op een bepaald voordeel, die door de interne of externe omgeving van een onderneming als nieuw wordt ervaren.

Er zijn een aantal stijlen van innoveren (Matthysens, Vandenbempt, Berghman, 2004):

- Planmatig innoveren: dit komt met name voor in grote organisaties waar veel geïnnoveerd wordt. Hierbij is innovatie essentieel voor het succes van de organisatie dus strak georganiseerd.
- Intuïtief innoveren: dit komt met name voor bij kleine bedrijven. Hierbij worden signalen van de klant, gast of andere externe partijen opgepikt en deze leiden tot innovatie.
- Bottom-up innoveren: dit komt bij alle typen bedrijven voor. Medewerkers realiseren zelf verbeterpunten of mogelijkheden en komen op deze manier tot innovaties.

Innovatie kan plaatsvinden op drie niveau's (Segers, Hertog den, Rijkerkerk, 2005; Jong de, Kroode ten, 2003):

- Product: De realisatie een nieuw product of dienst of een nieuwe kwaliteit van een bestaand product of dienst. Tevens is het mogelijk een nieuw assortiment te creëren.
- Proces: Het invoeren van een nieuwe werkmethode, het bespelen van een nieuwe markt of het realiseren van nieuwe organisatievormen.
- Concept: De centrale gedachte achter het bedrijf. Dit komt in de gehele bedrijfsvoering tot uiting.
- Markt: Samenwerking met organisaties, netwerken of belanghebbenden.

Een andere indeling van innovatie is mogelijk op basis van de mate van innovativiteit (Heijnen, 2009):

- Incrementele (stapsgewijze) innovaties: verbeteringen, uitbreidingen of varianten van het bestaande. Hierbij worden de bestaande bedrijfscompetenties uitgebreid of versterkt. De bestaande producten of diensten blijven relevant of concurrerend.

- Radicale (sprongsgewijze) innovaties: vervangers van het bestaande. Hierbij worden de bestaande competenties uiteindelijk overbodig. De bestaande producten of diensten verliezen hun relevantie.

Segers, et al. (2005) stelt dat er in het primaire proces van recreatiebedrijven, alle onderdelen die bijdragen aan de totaalbeleving, zes aspecten te onderscheiden zijn waarop vernieuwing betrekking kan hebben:

- De bedrijfsformule of het totaalconcept
- De locatie/Het pand/De inrichting
- Het assortiment van producten en diensten op het gebied van eten, drinken en slapen
- De dienstverlening of het serviceniveau aan de gast
- Het productieproces op het gebied van eten, drinken en slapen
- De apparatuur of de technologie in het productieproces op het gebied van eten, drinken en slapen

Naast bovenstaande aspecten zijn er verschillende ondersteunende activiteiten te onderscheiden, waar eveneens een vernieuwing in plaats kan vinden. De activiteiten betreffen inkoop, marketing/verkoop, personeelsbeleid, administratie, dagelijks management en apparatuur/technologie.

Matthyssens et al. (2004) geven vier processen van innovatie:

- Lineaire processen: stappen verlopen in een op één volgende lijn
- Iteratieve processen: sommige stappen in het proces worden herhaald
- cyclische processen: zodra het proces is afgerond, wordt meteen een nieuw proces opgestart
- stage-gate processen: in iedere stap van het proces moeten resultaten worden opgeleverd

Tevens zijn er twee typen innovatie (Matthyssens, et al. 2004):

- open innovatie: hierbij worden inspanningen van binnen en buiten een organisatie gebruikt
- gesloten innovatie: hierbij worden opeenvolgende fasen zelfstandig door een organisatie doorlopen

Innovatie in de hospitality kan variëren van totale verandering met compleet nieuwe services voor een compleet nieuwe markt tot bijna niet waarneembare verschillen in de bestaande service met grote gevolgen voor de omzet (Ottenbacher, 2007). Innovatie in de recreatie kan niet één op één worden vergeleken met innovatie in de industrie (CBS, 2002). Diensten hebben specifieke karakteristieken die niet overeenkomen met die van technologische productinnovatie (Jong de, et al. 2003):

- Diensten zijn in meer of mindere mate ontastbaar
- Diensten komen in interactie met de gast tot stand
- Diensten zijn heterogeen omdat deze afhankelijk zijn van de interpretatie van de gast
- Diensten zijn niet op te slaan

Door deze verschillen is ook innoveren in de recreatiebranche anders dan in andere branches. Innovaties in serviceverlenende bedrijven zoals in de recreatie zijn meestal niet technologisch van aard. Meestal zijn het kleine veranderingen over een periode in processen en procedures (Jong de, et al. 2003).

1.2 Eerder onderzoek

Er is niet veel onderzoek gedaan naar innovatie in de recreatiebranche. In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de resultaten van relevant onderzoek van de afgelopen jaren naar innovatie en naar innovatie in de recreatie.

1.2.1 Innovatie in organisaties

Uit onderzoek van EIM (2009) is naar voren gekomen dat er drie belangrijke aspecten zijn die het succesvol innoveren van organisaties kunnen verklaren.

- **Kennis:** Kennis is voor een vernieuwende ondernemer van groot belang. De belangrijkste bron van deze kennis is de gast. Een groot verschil met andere markten is dat de gast voor een totaal beleving komt en niet voor één product. Naast de klant zijn leveranciers en het internet belangrijke informatiebronnen. Ook aan de kennis van de medewerkers wordt veel belang gehecht.
- **Houding:** Belangrijk is dat een organisatie flexibel is. Veel regels verstarren een organisatie waardoor een organisatie minder flexibel is en de bedrijfsvoering vaak trager. Hierdoor kan een onderneming minder snel inspelen op trends en ontwikkelingen en blijft de innovatie achter. Naast flexibiliteit is een strakke bedrijfsvoering ook van belang. Planning, berekeningen en promotie zijn bij een innovatie van groot belang. Naast flexibiliteit is creativiteit belangrijk voor innovatie. In een team zit meer creativiteit dan in individuele werknemers. Besluitvorming waarin iedereen zeggenschap heeft, leidt tot een beter resultaat.
- **Bedrijfsvoering:** Om innovatief te zijn is het van belang om ICT mogelijkheden goed te gebruiken. Innovatie is alleen succesvol wanneer deze wordt geaccepteerd en opgenomen door de huidige markt. Deze huidige markt is inmiddels niet meer te bereiken zonder ICT technieken.

Volgens Van Leeuwen (2006) kunnen er 8 succesfactoren erkend worden die het succes of falen van innovaties in grote mate bepalen.

- De klanten of gasten moeten het voordeel van de innovatie inzien of ervaren. Het voordeel moet aansluiten op de werkelijke, bestaande behoefte van de gast. De innovatie moet duidelijk beter, makkelijker, sneller en goedkoper zijn dan de bestaande oplossingen.
- De innovatie moet uit te proberen zijn door de klant. Mensen willen nieuwe dingen eerst uitproberen. Pas na een positieve ervaring zal een klant overwegen om het aan te schaffen.
- Het gebruik van de innovatie moet zichtbaar zijn. Potentiële klanten willen bij een nieuw product graag zien of en hoe anderen het gebruiken. Ze willen graag zicht op de resultaten en de voordelen van het nieuwe product of dienst.
- Er moet een makkelijke aansluiting zijn op het huidige gedrag van de klanten, het personeel en de bedrijfsvoering. De innovatie moet aansluiten bij de normen en waarden van je klanten en gemakkelijk in te passen zijn in het huidige gedrag en werkwijze van de onderneming.
- De innovatie moet eenvoudig toepasbaar en te gebruiken zijn. Veel innovaties zijn puur technisch gedreven waardoor aanbieders onvoldoende aandacht hebben voor belangrijke zaken zoals de gebruiksvriendelijkheid en de onderhoudbaarheid. Wanneer er veel handelingen verricht moeten worden voordat een klant een bepaald product kan gebruiken, is deze vaak al afgehaakt.
- Het product of de dienst moet werken. Wanneer een product of dienst niet blijkt te werken, wordt het niet door de markt geaccepteerd. Innovaties worden vaak te vroeg gebracht waardoor het product of dienst later moet worden teruggetrokken. Het later nog een keer op de markt brengen is dan heel moeilijk.
- De communicatie van de innovatie moet op maat zijn. Er zijn verschillende soorten groepen consumenten. Naast de vijf groepen uit de Product Life Cycle zijn er andere groepen te benoemen die ieder een andere benaderwijze hebben. Denk hierbij aan de verschillende belevingswerelden uit het Gastvrij Nederland onderzoek. Het is belangrijk dat bij de lancering van een nieuw product of dienst de juiste doelgroep op de juiste manier wordt aangesproken.

- De innovatie moet gefaseerd worden ingevoerd om zoveel mogelijk verschillende groepen consumenten te bereiken. Niet alle groepen worden meteen bereikt. Vaak gebeurt het dat een innovatie met veel media aandacht op de markt wordt gebracht maar daarna wegebt omdat er geen aandacht meer voor is.

1.2.2 Innovatie in de horeca

Innovatie draait veelal om het inspelen op de eigentijdse, grillige consument en op de kunst van het combineren van activiteiten. Er wordt het meest geïnnoveerd op het gebied van assortiment en producten, bedrijfsinrichting en concept en kwaliteit. Dit blijkt uit een onderzoek van EIM (2009) naar drie deelsectoren waaronder horeca. Uit onderzoek van Koninklijke Horeca Nederland uit juli 2005 blijkt dat in de horeca 90% van de bedrijven innovatief is, waarvan maar 10% van deze bedrijven kan worden aangemerkt als hoog innovatief. Het grootste deel van de markt is gemiddeld innovatief.

Uit onderzoek van EIM (2009) komt een profiel van een succesvolle ondernemer naar voren: Een succesvolle innovatieve ondernemer bezit een aantal kwaliteiten. Innovatieve ondernemers hebben duidelijk een beter zicht op de markt en de kansen en bedreigingen in deze markt voor het bedrijf. Innovatieve ondernemers hebben een goed inzicht in markttrends en hebben een vooruitziende blik. Innovatieve ondernemers hebben veel kennis en staan open voor uitdagingen. De innovatieve ondernemer kijkt niet naar de zekerheid die een bedrijf biedt, maar juist naar de onzekerheid van de markt.

1.2.3 Innovatie in de recreatie

De visie voor 2007-2010 van het Platform Toerisme en Recreatie geeft aan dat in de recreatiebranche innovatie vaak wordt gezocht in nieuwe proposities en nieuwe productmarktcombinaties. Dit leidt tot samenwerking met ondernemers uit andere branches of branchevreemde activiteiten. Samenwerking met beroepsopleidingen is belangrijk om tot voortdurende ontwikkeling te komen.

Uit onderzoek van Ottenbach (2007) blijkt dat om in de markt te overleven bedrijven in de hospitality industrie constant moeten veranderen en vernieuwen om tegemoet te komen aan de veranderende vraag van de doelgroep. Innovatie kan gemeten worden aan de hand van de financiële resultaten, klanttevredenheid en feedback van het personeel. Naast direct resultaat zoals omzet, winst en marktaandeel heeft innovatie op het gebied van service ook indirecte resultaten zoals een beter imago, vaste klanten en de mogelijkheid om nieuwe klanten aan te trekken. Belangrijk voor een geslaagde innovatie blijkt de kennis en de betrokkenheid van het personeel. Zij weten wat er speelt in de markt omdat zij direct contact hebben met de gast en door de betrokkenheid zorgen zij voor een grotere klanttevredenheid.

Uit onderzoek van Dialogic in 2005 "Innovatie in de Recreatie" is gebleken dat slechts 4% van de recreatiebedrijven hooginnovatief is. Een derde van de bedrijven is laaginnovatief en de grootste groep van circa 55% is gemiddeld innovatief. De belangrijkste reden om tot innovatie over te gaan blijkt eigen initiatief van de ondernemers. Daarnaast vormen gasten, de overheid en de brancheorganisatie in veel gevallen een reden om tot vernieuwing over te gaan. 82% van de bedrijven ervaart belemmeringen bij vernieuwen. De twee meest genoemde in het onderzoek zijn wet- en regelgeving van de overheid en financiering van vernieuwing.

Uitgevoerde innovaties in de verblijfsrecreatie zijn vooral verbouwingen/renovatie (28%), uitbreidingen ongespecificeerd (14%) en vernieuwingen in het bedrijfsconcept (14%). De ondernemers in de verblijfsrecreatie noemen vooral nieuwe thema's (4%), boeken of bestellen via internet (2%) en verhoogde aandacht voor kwaliteit (2%) als thema's waarop wordt vernieuwd. De meest winstgevende vernieuwingen zijn op het gebied van serviceverlening en klantvriendelijkheid, assortiment aan producten en personeelsbeleid. 81% van de innovatieve recreatiebedrijven werkt samen voor het realiseren van innovaties. Hierbij wordt samengewerkt met collega recreatiebedrijven, adviseurs, overkoepelende organisaties en leveranciers. (Dialogic, 2005)

1.3 Profiel van de innovatieve ondernemer en het innovatieve bedrijf

Uit bovenstaand literatuur onderzoek zijn twee profielen opgesteld. Uit onderzoek is gebleken dat er kenmerken zijn waaraan de mate van innovatie van zowel de ondernemers als het bedrijf bepaald kan worden.

Het profiel van de innovatieve ondernemer beschrijft aspecten waaraan een innovatieve ondernemer gekenmerkt kan worden. In het ondernemersprofiel wordt er gekeken naar de leeftijd, het opleidingsniveau, werkervaring, hoe lang iemand zelfstandig ondernemer is, het belang en de tijd die wordt besteed aan het onderhouden van het netwerk, hoe belangrijk een ondernemer innovatie vindt en hoeveel ervaring hij heeft met het bedenken en uitvoeren van innovatie.

Het profiel van een innovatief bedrijf beschrijft aspecten waaraan een innovatief bedrijf gekenmerkt kan worden. Er wordt gekeken naar aspecten als het aantal werkzame personen, hoe lang het bedrijf bestaat, de gastenenquête, het budget voor innovatie, hoe vaak er innovaties worden doorgevoerd, de mate van inspraak van het personeel, de cultuur in het bedrijf, opleiding en bijscholing van het personeel, stagiaires en afstudeerprojecten en ICT. Het bedrijfsprofiel van een innovatieve organisatie is te vinden in de bijlagen.

1.4 Trends en ontwikkelingen innovatie in recreatie

In de recreatie zijn een aantal belangrijke ontwikkelingen waar te nemen. De trends en ontwikkelingen in verschillende perioden zijn in deze paragraaf beschreven.

1.4.1 Tot 1990

Tot 1990 ligt het accent in de recreatiebranche op productinnovatie. Op recreatiebranche worden verschillende nieuwe producten ingevoerd. Voorbeelden van deze producten zijn:

- In 1965 komt de doucheautomaat op de markt. Door de inworp van een muntje kan de gast een vooraf ingesteld tijdsduur douchen.
- In 1970 komt het eerste veertoestel, ook wel wipkip genoemd, op de markt.
- In 1981 komt de eerste achtbaan met looping op de markt, geïntroduceerd door de Efteling. De alom bekende Python.
- In 1982 komt de waterglijbaan op de markt.

1.4.2 1990-2010

In deze periode is de markt verzadigd aan het raken met nieuwe producten. Het accent van de innovatie verplaatst zich naar proces en concept innovatie. Technologie ontwikkeld zich snel en processen worden in hoog tempo geautomatiseerd. In de recreatiebranche gaat de beleving van de gast een grotere rol spelen. Voorbeelden van proces en concept innovatie in de recreatiebranche zijn:

- In 2003 komt de eerste online boekingsformule op de markt waarbij de booking online kon worden gemaakt zonder tussenkomst van de ondernemer.
- Innovatieve verblijven, van piepschuim tent tot verbouwd vliegtuig, airstream caravan tot plaggenhut, worden steeds populairder.
- Spectaculaire attracties, niet meer een speeltuin maar een waterskibaan of hoogte parcours.
- De waterglijbaan wordt nog spectaculairder op de markt gebracht door lichteffecten en laserstralen.

1.4.3 Toekomst

In de toekomst zullen macro ontwikkelingen een grote rol gaan spelen. In spelen op deze ontwikkelingen is in de recreatiebranche van groot belang omdat het een markt is waarin deze ontwikkelingen een sterke invloed hebben. Er zijn een aantal ontwikkelingen waar te nemen op de verschillende macrogebieden:

- **Economie:** de recreatiebranche kent een sterke conjunctuurgevoeligheid. De afgelopen jaren is gebleken dat de recessie een sterke invloed heeft gehad op de markt.
- **Demografie:** Nederland vergrijsst, de bevolking wordt gemiddeld ouder en het aantal senioren neemt toe.
- **Sociaal cultureel:** Kinderen hebben steeds meer invloed binnen het gezin.
- **Technologie:** Het gebruik van internet blijft toenemen.
- **Ecologie:** De consument hecht steeds meer aan maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen.

In de bijlagen zijn de trends en ontwikkelingen op macro gebied weergegeven.

2. FIELD RESEARCH

2.1 Proces

2.1.1 Interview

De 11 bedrijven met de meeste stemmen zijn geïnterviewd aan de hand van een vragenlijst om zo de best practices uit de markt te kunnen omschrijven en om tot een winnaar te komen van de award van meest innovatieve recreatieondernemer van 2009. De vragenlijst bestaat uit twee delen.

Het eerste deel is erop gericht de mate van innovatie van deze bedrijven te meten. Uit eerder onderzoek zijn profielen van innovatieve ondernemers en innovatieve bedrijven samengesteld. Deze profielen worden gebruikt om de bedrijven en ondernemers te beoordelen op hun innovatieve kenmerken. De profielen zijn te vinden in de bijlagen.

Het tweede deel van de vragenlijst is erop gericht de informatie uit de markt te verkrijgen en de best practice te omschrijven. Daarbij is aandacht voor de aanleiding, het proces, de belemmeringen, de toekomst, succesfactoren en het resultaat van de innovatie. Uit dit onderdeel van het interview komen bruikbare tips en toepassingen voor ondernemers in de branche.

Beide delen van de vragenlijst worden gebruikt om de uiteindelijke winnaar van de meest innovatieve recreatieondernemer te bepalen. De vragenlijst is te vinden in de bijlagen.

2.1.2 Meest innovatieve recreatieondernemers 2009

De meest innovatieve bedrijven uit de recreatiebranche geven een goed beeld van de mate van innovatie in de recreatiebranche door de grootte verscheidenheid. Er zijn campings, bungalowparken, vakantieparken en groepsaccommodaties geïnterviewd. De bedrijven hebben een verschillende capaciteit, een andere ligging en richten zich op verschillende doelgroepen. De 11 bedrijven zijn:

- Groepsaccommodatie De Berckt kan met de bijzondere locatie van een oud klooster en een nieuwe boerderij die volkomen is opgetrokken uit oude materialen, groepen tot 500 personen ontvangen.
- Christelijk vakantiepark de Betteld is een familie camping in Overijssel. Het christelijke geloof staat centraal op het vakantiepark. Het bedrijf biedt een bijeenkomst hal voor 2000 mensen waar bijzondere programma's door de Betteld worden georganiseerd.
- Camping de Blauwe Haan is een familie camping in het landelijke gelegen Drentse Uffelte. Op de camping zijn door de stichting Art Houses twee "Hidden Houses" gebouwd. Eén in de vorm van een kubus die in de oude kippenschuur is gevallen en één in de vorm van een oude plaggenhut.
- Vakantiepark de Hertshoorn is een camping op de Veluwe die veel bijzondere verblijfsmogelijkheden aanbiedt. Het bedrijf is kindvriendelijk en biedt een gethematiseerd recreatieprogramma voor een geheel seizoen.
- Vakantiecentrum 't Hout is een kindvriendelijke camping en bungalowpark in Friesland. Op de camping is een speelcentrum voor kinderen. 't Hout biedt veel arrangementen die in samenwerking met bedrijven in de omgeving worden aangeboden.
- Camping Meisterhof is een familie camping in Dwingeloo in Drenthe die bestaat sinds 1957. Centraal staan duurzaamheid en de gast laten genieten van de natuur en omgeving.
- Vakantiepark Mólke is een camping met een all-inclusive en kindvriendelijk concept in het Nijverdal in Overijssel. Daarnaast biedt het bedrijf een aantal vernieuwende bungalows. Deze Regge Hooibergen zijn zelf bedacht en ontworpen in de vorm van een hooischaar.
- Boerderij Lodges & Spa Nutter is een oude boerderij in Nutter in het puntje van Overijssel waarin een moderne en luxe spa is gerealiseerd. De spa heeft veel unieke faciliteiten die nieuw zijn op de Nederlandse markt. De natuur en omgeving staan centraal in het concept.
- Groepsaccommodatie de Putse Hoeve in het Brabantse Bergeijk bedient met de accommodatie een specifieke doelgroep, namelijk zorggroepen. Het bedrijf beschikt over alle mogelijke faciliteiten om deze doelgroep te kunnen bedienen.

- Vakantie en attractiepark Slagharen is één van de grootste attractieparken van Nederland en heeft daarbij verschillende typen vakantieverblijven. Het park heeft een 10-jaren plan opgezet waarbij een conceptteam het gehele park gaat thematiseren.
- Strandpark de Zeeuwse kust is gelegen bij Renesse in Zeeland. Centraal in het park staat de beleving van de Zeeuwse kust. Overal op het park zijn aspecten van het strand en de zee aanwezig.

In de bijlagen is een uitgebreide uitwerking van de interviews met de elf bedrijven opgenomen.

2.1.3 Winnaar meest innovatieve recreatieondernemer

Om de meest innovatieve recreatieondernemer te benoemen zijn de bedrijven en de ondernemers beoordeeld op een aantal punten. Bedrijfsprofiel, ondernemersprofiel, resultaat en proces zijn daarbij het belangrijkste. De punten behaald voor deze aspecten tellen dan ook dubbel.

Bedrijfsprofiel

Er is gekeken in hoeverre een bedrijf overeenkomt met de volgende kenmerken van een innovatief bedrijf. Per kenmerk kunnen verschillende punten worden behaald in de mate waarin het bedrijf overeenkomt met deze kenmerken.

- Het bedrijf heeft circa één tot vijf werkzame personen.
- Het bedrijf bestaat circa tien jaar.
- Het bedrijf kijkt niet naar concurrenten om ideeën op te doen.
- Het bedrijf maakt gebruik van gasten als informatiebron.
- Het bedrijf heeft voldoende budget voor innovatie en dit budget wordt planmatig vastgesteld.
- Het bedrijf geeft personeel inspraak in de bedrijfsvoering.
- Het bedrijf wacht niet op consensus voor het invoeren van een innovatie.
- Het bedrijf mag fouten maken.
- Het bedrijf vindt creativiteit erg belangrijk.
- Het bedrijf zorgt voor opleiding en bijscholing van personeel.
- Het bedrijf maakt gebruik van stagiaires en afstudeerprojecten om kennis in de organisatie te brengen.
- Het bedrijf neemt risico's om vooruit te komen.
- Het bedrijf heeft niet teveel regels en afspraken.
- Het bedrijf maakt optimaal gebruik van ICT.

Ondernemersprofiel

Er is gekeken in hoeverre een ondernemer overeenkomt met de volgende kenmerken van een innovatieve ondernemer. Per kenmerk kunnen verschillende punten worden behaald in de mate waarin de ondernemer overeenkomt met deze kenmerken.

- De ondernemer is tussen de 35 en 50 jaar oud (relatief jong).
- De ondernemer heeft zes tot tien jaar werkervaring in de branche.
- De ondernemer heeft één tot vijf jaar werkervaring als zelfstandig ondernemer.
- De ondernemer heeft een middelbare tot hogere (beroeps) opleiding.
- De ondernemer besteedt zoveel mogelijk tijd aan netwerken.
- De ondernemer houdt contact met collega-ondernemers of concurrenten.
- De ondernemer is geabonneerd op vakbladen.
- De ondernemer bezoekt vakbeurzen.
- De ondernemer vindt innovatie erg belangrijk.
- De ondernemer heeft al vaak innovaties ingevoerd.
- De ondernemer is creatief en bedenkt vaak nieuwe dingen.

Resultaat

Er is gekeken welke resultaten er zijn geboekt door de invoering van de innovatie. Per behaald resultaat kan twee punten worden behaald, bij een gedeeltelijk behaald resultaat wordt één punt behaald.

- Er is een nieuwe doelgroep verwelkomd.
- Er is een verbetering van de kwaliteit te zien.
- Het imago van het recreatiebedrijf is verbeterd.
- De efficiëntie op het recreatiebedrijf is verbeterd.
- Het recreatiebedrijf heeft een grotere capaciteit gekregen.
- Het recreatiebedrijf heeft lagere kosten.
- Het recreatiebedrijf heeft meer omzet.
- Er is een betere naleving van de regels van de overheid.

Proces

Het proces van het invoeren van de innovatie is onderverdeeld in een aantal fases, deze vier fases moeten bewust worden doorlopen voor het slagen van een innovatie. Wanneer bepaalde fases te snel of te langzaam gaan of wanneer er niet zorgvuldig wordt omgegaan met een fase kan een innovatie stranden, niet goed functioneren of niet goed door de markt ontvangen worden. Bij elke fase is er gekeken naar de manier waarop deze fase heeft plaats gevonden, welke rol de ondernemer hierin heeft gespeeld en wie er verder in de fases betrokken zijn geweest (gasten, personeel, externe partijen). Per fase kan maximaal drie punten worden behaald.

- Bedenken
- Ontwikkelen
- Invoeren
- Evalueren

Creativiteit en initiatief van de ondernemer

Er is in de eerste drie fases van het proces gekeken naar de creativiteit en het initiatief van de ondernemer. Is de innovatie een initiatief van de ondernemer of komt de vraag uit de markt, worden concurrenten nagedaan of is er sturing van een andere externe partij (overheid etc). Heeft de ondernemer zelf een creatieve invulling gegeven aan het idee of zijn er externe partijen ingeschakeld zoals adviseurs of experts. Dit kan in de verschillende fases worden beoordeeld. In totaal kunnen maximaal drie punten worden behaald.

- bedenken (eigen initiatief en creativiteit of extern aangereikt)
- ontwikkelen (eigen creativiteit of extern uitbesteed)
- uitvoeren (zelf betrokken bij de uitvoering of extern uitbesteed).

Duurzaamheid

Duurzaamheid speelt in de huidige maatschappij een steeds grotere rol. Er is gekeken naar de mate waarin de ondernemers bezig zijn met duurzaam ondernemen.

- Op geen bedrijfsaspecten (0 punten).
- Op één of twee bedrijfsaspecten (1 of 2 punten).
- Op meerdere bedrijfsaspecten (3 punten).

Regelmaat

Innovatie is een continu proces. Er is hierbij gekeken hoe regelmatig de ondernemers bezig zijn met innovatie en hoeveel ideeën of plannen er zijn voor de toekomst. Er kunnen maximaal drie punten in totaal worden behaald.

- De ondernemer voert elke 5 jaar één innovatie door.
- De ondernemer voert meer dan elke 5 jaar één innovatie door.
- De ondernemer voert elk jaar één innovatie door.
- De ondernemer voert meer dan één innovatie per jaar door.

Omgeving

Voor de beoordeling van het aspect 'omgeving' wordt er rekening gehouden met de volgende punten. Er kunnen maximaal drie punten worden behaald, één voor elk omgevingsaspect.

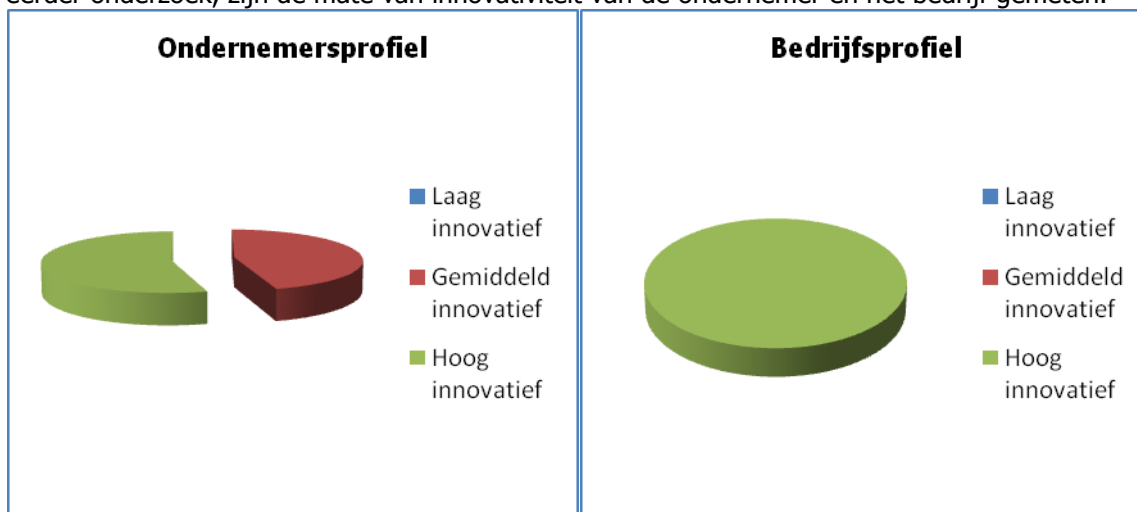
- De innovatie past in de omgeving van het recreatiebedrijf.
- De innovatie creëert contact tussen de gast en de omgeving (natuur, streekproducten etc.).
- De innovatie zet de omgeving op de kaart door promotie voor de streek.

Alle bedrijven scoorden hoog op de bovengenoemde punten. Er zal één gouden award uitgereikt worden aan Kasteel de Berckt, deze ondernemer scoorde op de verschillende aspecten hoog. Er werd hoog gescoord op de regelmaat waarmee het bedrijf bezig is met innoveren en op het eigen initiatief en creativiteit van de ondernemer. Daarnaast is het bedrijf ook in sterke mate bezig met duurzaam ondernemen. Er zal één zilveren award worden uitgereikt aan Vakantiepark Mölke. Dit bedrijf blinkt uit op resultaat en op de manier waarop het proces is verlopen. Daarnaast is Mölke op een bijzondere manier betrokken bij de omgeving. De overige bedrijven zijn allen zeer innovatief, daarom zijn er 9 bronzen awards uitgereikt.

2.2 Resultaten

2.2.1 Mate van innovativiteit op basis van ondernemers- en bedrijfsprofiel.

Met gebruik van het ondernemersprofiel en het bedrijfsprofiel wat is opgesteld naar aanleiding van eerder onderzoek, zijn de mate van innovativiteit van de ondernemer en het bedrijf gemeten.



Op het ondernemersprofiel wordt gemiddeld tot hoog gescoord. Veel ondernemers hebben een gemiddeld tot hogere opleiding. Veel ondernemers zijn echter van oudere leeftijd en hebben langer dan 10 jaar werkervaring in de branche. Zij zijn vrijwel allemaal geabonneerd op veel vakbladen, bezoeken geregeld vakbeurzen en participeren actief in een eigen netwerk. De ondernemers hebben ervaring met innovatie en zijn bereid risico's te nemen.

Alle ondernemers scoren hier hoog op het bedrijfsprofiel. De meeste bedrijven hebben weinig mensen in vaste dienst. De bedrijven bestaan wel vrijwel allemaal langer dan 10 jaar. Bij veel bedrijven heeft het personeel wel inspraak maar niet iedereen hoeft het eens te zijn met een besluit. De bedrijfscultuur van de meeste bedrijven komt overeen met de kenmerken van een innovatieve organisatie.

2.2.2 Innovatie

De 11 meest innovatieve recreatiebedrijven zijn innovatief op verschillende gebieden. De meeste bedrijven zijn innovatief op het gebied van de verblijfsruimte. Daarnaast zijn veel bedrijven innovatief op het gebied van duurzaamheid en samenwerking. Andere gebieden waarop bedrijven innovatief zijn, zijn technische productverbetering, capaciteit, thematisering en de relatie met de omgeving.

Verblijfsruimte

- De Berckt heeft een boerderij met 150 bedden gerealiseerd die van de grond af aan opgebouwd is met oude producten zoals stenen uit de Venlose stadsmuur en trottoirbanden uit Maastricht.

- De Blauwe Haan heeft op de camping twee Hidden Houses laten bouwen. Het ene Hidden House is een spiegelende kubus die in de oude kippenschuur gevallen lijkt te zijn, vanbinnen is het een futuristische woning met schuine wanden en hoogteverschillen. Het andere Hidden House lijkt een oude plaggenhut maar in werkelijkheid ligt er een luxe, moderne woning onder de grond.
- Mólke heeft een nieuw concept voor een chalet bedacht en gebouwd. De Regge Hooischuren zijn luxe bungalows in de vorm van een hooischuur.
- Boerderij Lodges Spa is een uniek concept waarbij de gast verblijft in een oude boerderij wat een luxe spa blijkt te zijn. De spa biedt unieke en op de Nederlandse markt nog onbekende faciliteiten aan zoals een broodoven en een hooioven.
- Camping de Hertshoorn biedt boomtenten en een Pipo de Clown woonwagen. Daarnaast heeft Artcamp op de camping een bijzonder verblijf gerealiseerd in ballonnen, hierin kan een familie verblijven.

Duurzaamheid

- De Putse Hoeve besteedt veel aandacht aan duurzaamheid en heeft dan ook een Gouden Green Key certificaat. Een goed voorbeeld zijn de zeven warmtebronnen en het nieuwe gebouw waarin veel natuurlijke producten zijn gebruikt.
- Camping de Hertshoorn heeft een Gouden Green Key certificaat. In veel bedrijfsaspecten is de camping gericht op duurzaamheid en het milieu.
- Op camping Meisterhof staat duurzaamheid centraal. Er zijn bijvoorbeeld zonnepanelen, waterbespaarders en natuurlijke wateropvang voor irrigatie.
- Bij groepsaccommodatie de Berckt is veel aandacht voor duurzaamheid. Er wordt gestookt op biomassa in plaats van fossiele brandstoffen en er veel aandacht voor waterbesparing en logistiek.

Samenwerking

- 't Hout biedt in samenwerking met bedrijven uit de omgeving arrangementen zoals een manege arrangement waarbij de gast een eigen paard mee kan nemen en op de nabij gelegen manege mag stallen, een boottocht arrangement waarbij de gast naast het verblijf een boottocht krijgt aangeboden en een fietsarrangement waarbij met bedrijven uit de omgeving een afspraak is gemaakt dat de gasten bij hen kunnen koffie drinken, lunchen of eten.
- Mólke heeft samengewerkt met bedrijven uit de omgeving bij de realisatie van de Regge Hooibergen. Op 5 andere bedrijven zijn de bungalows tevens gerealiseerd. Met deze bedrijven wordt de promotie voor de Regge Hooibergen gedaan. Daarnaast biedt het bedrijf arrangementen in samenwerking met bedrijven uit de omgeving zoals een culinair arrangement waarbij met een boot langs bedrijven in de omgeving wordt gevaren en overall een culinaire versnapering wordt aangeboden.
- De Betteld heeft een internationaal netwerk opgezet van christelijke vakantieparken. Daarnaast werkt het bedrijf nauw samen met andere christelijke netwerken, waarmee programma's worden georganiseerd in de hal op het park.

Technische productverbetering

- Camping Meisterhof heeft veel technische oplossingen bedacht en gecreëerd. Een goed voorbeeld hiervan is de slagboom met nummerbord herkenning. De camping vond dat een slagboom de gastvrije uitstraling van de camping vermindert. Door een slagboom met nummerbord herkenning te ontwikkelen, gaat de boom automatisch open bij de geregistreerde gasten en kunnen er computergestuurd persoonlijke teksten op de display van de slagboom worden weergegeven.
- De Putse Hoeve heeft in de kamers op hoog niveau faciliteiten voor minder valide mensen aangebracht. De leiding van de zorggroep kan vanaf de centrale ruimte gewaarschuwd worden door een bel om de hals van de patiënt, door een akoestisch alarm, door een alarm wanneer iemand een voet op de grond zet, door een alarm wanneer de deur van de kamer geopend wordt of door een alarm wanneer het licht in de badkamer aangaat.

Capaciteit

- De Berckt kan in het klooster 250 personen ontvangen. Door de realisatie van de boerderij met 150 bedden en de plannen voor het aanleggen van een camping op het terrein kan een totale groepsgrootte van 500 personen worden gehuisvest.
- De Betteld heeft een conferentiehhal op het terrein gerealiseerd waar groepen tot 2000 mensen kunnen worden ontvangen.

Thematisering

- Centraal op vakantiepark de Zeeuwse kust staat het concept: "de beleving van de Zeeuwse Kust", die in elk opzicht en overal in het park voelbaar is. Op het park zijn de afscheidingen in de vorm van duinen met helmgras, de paden zijn van schelpen en de palen met water en elektriciteitspunt bij de kampeerplaatsen zijn verwerkt in kleine dukdalven. Het centrumgebouw is gebouwd in de stijl van een oude Zeeuwse schuur.
- Attractie- & vakantiepark Slagharen heeft een 10-jaren plan opgezet voor de algehele thematisering van het park en de vakantieverblijven. Het centrale thema is Amerika vanaf 1850 waarbij verschillende subthema's zijn benoemd: Jules Verne, New Orleans, Western/Indian, Mexican en Yellow Stone. Niet alleen de attracties op de verschillende delen van het park zijn in deze thema's, ook worden er in de winkels producten verkocht die passen bij het thema, worden er in de horeca passende gerechten bereid en is de kleding van het personeel aangepast aan het thema.

Relatie met de omgeving

- Camping Meisterhof heeft uitkijkpunten en kruidentuinen op de camping gerealiseerd om de gast in contact te brengen met de omgeving en de natuur. Daarnaast zijn zij bezig een natuur ontdekkingspad aan te leggen in een nabij gelegen ven.
- Bij Boerderij Spa zijn alle kuurfaciliteiten gebaseerd op kennis uit de natuur. Daarnaast staat de omgeving van de boerderij centraal: overal is uitzicht over de heuvels, er worden producten uit de streek geserveerd en er is een relaxtuin met een natuurlijke zwembijver.

2.2.3 Proces van de innovatie

Bij het proces van de innovatie zijn vier stadia te benoemen. Eerst wordt een idee bedacht, daarna wordt het idee verder ontwikkeld tot een in te voeren innovatie. Vervolgens wordt de innovatie ingevoerd en na de invoering wordt er geëvalueerd over het succes van de innovatie zodat er eventueel nog aanpassingen gedaan kunnen worden.

Bedenken

Opvallend is dat bijna geen van de ondernemers een duidelijke budgettering heeft voor de realisatie van innovaties. Wel wordt vaak het belang van een goede voorbereiding genoemd. Het is daarbij volgens de ondernemers belangrijk om te kijken naar de vraag in de markt. Het maken van een SWOT en inspelen op trend en ontwikkelingen is erg belangrijk.

Ontwikkelen

Bij het ontwikkelen van de plannen valt op dat veel van de ondernemers dit zelf in de hand hebben. Zij besteden weinig uit en als zij zaken uitbesteden blijven zij nauw betrokken bij het proces. Bij het ontwikkelen van de plannen wordt er in veel gevallen gekeken naar of samengewerkt met andere bedrijven. Ook is personeel belangrijk en in sommige gevallen is er een adviseur of expert bij het proces betrokken.

Invoeren

Bij het invoeren van de innovaties zijn bij veel ondernemers de nodige belemmeringen opgetreden. Problemen die ervaren worden zijn vaak bij het verkrijgen van de benodigde vergunningen. Daarnaast worden er te veel kosten gemaakt of duurt het project langer dan gepland. Bij het invoeren wordt er in veel gevallen zelf meegewerkt en worden veel zaken in eigen hand gehouden.

Evalueren

Er wordt door veel bedrijven geëvalueerd met het personeel en er wordt veel informatie verkregen uit gasten enquêtes. Vaak blijkt na het invoeren dat er nog zaken veranderd dienen te worden. Dit zijn vaak kleine aanpassingen die het gebruiksgemak van de gast vergroten, die het gebruik van de innovatie efficiënter maken of die kosten besparen.

2.2.4 Belemmeringen

De ondernemers hebben ondanks dat de innovaties een succes zijn geworden tijdens het proces de nodige belemmeringen gehad.

Vergunningen overheid

Veel bedrijven ondervinden problemen met het verkrijgen van vergunningen of bij controles van de gemeente. In vele gevallen is de realisatie van de innovatie ernstig vertraagd doordat het lang duurt voordat de benodigde vergunningen worden verkregen.

Problemen met de bouw

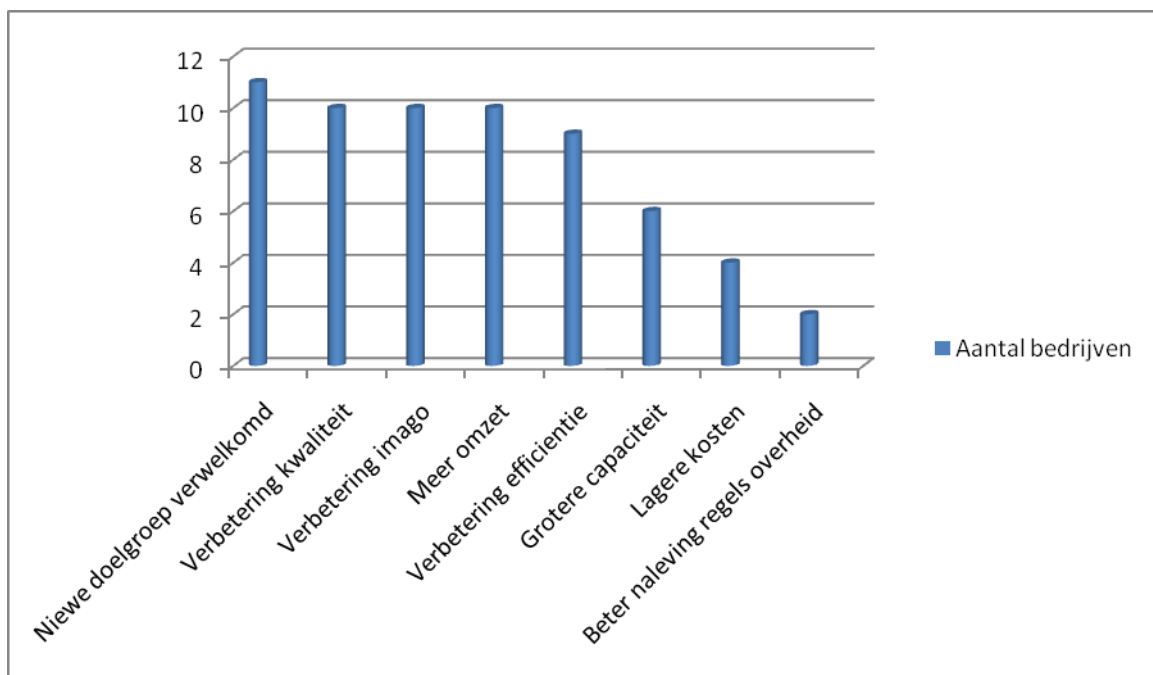
Bij de realisatie van ingewikkelde projecten is het erg belangrijk om goede afspraken te maken over kosten en tijdsduur. Ondernemers hebben problemen ondervonden bij de realisatie van projecten. Plannen zoals vooraf overlegd bleken niet realiseerbaar of er traden problemen op waardoor er meer kosten en meer tijd gemoeid gingen bij het project. Door zelf sturend bij het project betrokken te zijn, is de realisatie uiteindelijk succesvol geworden.

Kosten en subsidies

Veel van de bedrijven hebben subsidie gekregen voor de realisatie van de innovatie. Belangrijk is om de regels en voorschriften die bij deze subsidies zijn opgesteld goed na te leven. De bedrijven hebben problemen gehad met het verkrijgen van de subsidies. Daarnaast zijn er vaak te hoge kosten gemaakt bij de realisatie van de innovatie.

2.2.5 Resultaat van de innovatie

Bij alle geïnterviewde bedrijven is het resultaat van de innovatie positief. Resultaten die zijn bereikt zijn:



Opvallend aan de resultaten is dat alle bedrijven een nieuwe doelgroep hebben verwelkomd. Daarnaast hebben bijna alle bedrijven de kwaliteit en het imago verbeterd. Er zijn maar twee bedrijven die lagere kosten hebben terwijl bijna alle bedrijven een betere omzet draaien. Slechts twee bedrijven hebben een betere naleving van regels van de overheid, bij de andere bedrijven was dit niet van toepassing.

Overige resultaten:

- Grotere gasttevredenheid
- Grotere personeelstevredenheid
- Onderdak kunnen bieden aan een groep die nergens anders terecht kan
- Betere cashflow
- Meer naamsbekendheid

2.2.6 Succesfactoren

In het interview zijn door de ondernemers een aantal succesfactoren genoemd. Deze zijn onder te verdeling in vier categorieën.

Vorbereiding

Een goede voorbereiding is een belangrijk succesfactor voor een innovatie. Een goede SWOT geeft veel inzicht en het is belangrijk om in te spelen om trends en ontwikkelingen.

Gastgerichtheid

Persoonlijke service en afstemming op de wensen van de gast hebben geleid tot een hogere gasttevredenheid. Er is waar voor het geld geleverd en gasten zijn erg enthousiast over het nieuwe product. De belevingswaarde van de gasten is verhoogd. Het resultaat van de hogere gasttevredenheid is dat er worden meer gasten aangetrokken.

Onderscheidend vermogen

Concurrentie kan een sterke invloed hebben op het succes van een innovatie. Het is belangrijk om uniek te zijn, de enige aanbieder van een product of dienst te zijn. De innovatie moet niet makkelijk na te maken of na te doen zijn. Daardoor wordt de kans op nieuwe toetreders op de markt beperkt.

Operationalisering

Een idee moet gekoppeld worden aan een actieplan. Door het jaar rond geopend te zijn is het seizoen verbreed en kan goed personeel behouden blijven. Goed personeel is belangrijk, opleiden binnen het bedrijf is een mogelijkheid om goed personeel te creëren.

Het succes kan beïnvloed worden door de innovatie prijstechnisch laag op de markt zetten. Daarbij is promotie erg belangrijk. De combinatie van samenwerking, product en promotie leidt tot succes.

2.2.7 Tips

De ondernemers hebben tips gegeven die andere bedrijven in de markt kunnen helpen bij innoveren. Opvallend is hier dat veel ondernemers tips geven over financiën.

Innovatie:

- Als je niet innoveert kun je beter stoppen!
- Recreatie kan niet zonder vernieuwingen, op een gegeven moment verzandt je
- Stilstand is achteruitgang!
- Laat je team en jezelf de ruimte om te dromen, plezier te hebben en fouten te maken
- Blijf bij jezelf!
- Niet stilstaan, meer doen dan anderen
- Iedereen heeft ideeën, doe daar wat mee
- Niet afwachten, risico nemen en gewoon doen
- Eén keer meer opstaan dan vallen
- Nooit primair de betreden paden bewandelen, wees origineel!
- Analyseer het probleem of de kansen
- Denk zelf na hoe het beter, slimmer, efficiënter of effectiever kan

Financiën:

- Goedkoop is duurkoop: extra kosten, die te verantwoorden zijn, doen!
- Goede investeringen lonen!
- Niet alleen op de kosten letten want dan komt er niets van innovaties terecht
- Let op met subsidie trajecten.
- Bewaak het budget goed.
- Spreek een marge met de bank af.
- Seizoensverlenging loont.

Vorbereiding:

- Goede voorbereiding zoals een marktonderzoek
- Bij ingewikkelde bouwprojecten moet je hele duidelijk afspraken maken
- Het proces van een innovatie moet je goed vastleggen, strakke deadlines op papier

Gastgerichtheid:

- Kijk wat je gasten willen, niet wat jij wilt.
- Luisteren naar de gast, de gast is de ambassadeur in de gastvrijheidsindustrie.
- Straal sfeer uit, ga niet voor gemak.

Onderscheidend vermogen:

- Creëer iets wat de ander niet heeft
- Niet altijd naar een ander kijken
- Geef je ogen goed de kost bij andere ondernemers, kijk naar bruikbare ideeën

Operationalisering:

- Gezamenlijk uitvoeren!
- Onderhoudt goed contact met andere ondernemers
- Om te innoveren is samenwerking erg belangrijk. Door samen te werken met ondernemers in de omgeving kunnen er meer toeristen naar het gebied worden getrokken.
- Probeer iets op te zetten in uw omgeving met bedrijven uit een andere sector. Hiermee kan een win-win situatie worden gecreëerd.

2.3 Toekomst

De 11 bedrijven zien de toekomst positief. Duidelijk is bij allen dat innoveren een continu proces is.

In de interviews zijn de volgende zaken genoemd:

- "Bedrijven in de recreatiebranche moeten blijven innoveren. Daarbij kan de belevingswereld van de gasten een goede leidraad zijn."
- "Ontwikkelingen in de markt gaan door, daardoor is het belangrijk om op de hoogte te blijven en te blijven vernieuwen."
- "Innoveren is een noodzaak voor recreatiebedrijven."
- "Met het realiseren van projecten kun je steeds een stap verder gaan."
- "Uitstraling, gevoel, buitenleven en luxe zijn aspecten die steeds belangrijker worden voor de consument"
- "Indien er een aanleiding is voor innovatie, altijd doen."

BIJLAGE 1 PROFIEL INNOVATIVE ONDERNEMERS EN BEDRIJVEN

De vernieuwende ondernemer heeft de volgende kenmerken:

- Goede marktkennis; hoe meer marktkennis hoe meer de ondernemer bereid is te vernieuwen en daarvoor risico te nemen.
- Hoge opleiding; hoe hoger de genoten opleiding des te meer de ondernemer bereid is te innoveren.
- Meer kennis; hoe meer kennis des te meer de ondernemers daadwerkelijk de innovatie doorvoeren.
- Bereidheid tot risico nemen; hoe meer een ondernemer bereid is risico's te nemen, hoe meer er vernieuwd wordt.
- Ervaring; hoe meer ervaring de ondernemer heeft, hoe minder de ondernemer bereid is tot vernieuwen en het nemen van risico's.
- Leeftijd; hoe ouder de ondernemer, des te minder de ondernemer bereid is om veranderingen door te voeren.

Het prototype van de vernieuwende ondernemer

Persoonlijke achtergrond

- Hij/zij is tussen de 35 en 50 jaar oud (relatief jonge ondernemer)
- Hij/zij heeft 1 tot 5 jaar werkervaring als zelfstandig ondernemer
- Hij/zij heeft een middelbare tot hogere (beroeps)opleiding

Zijn of haar bedrijf

- Hij/zij heeft een bedrijf met circa 1 tot 5 werkzame personen
- Zijn/haar bedrijf bestaat circa 10 jaar (niet jong, niet oud)

Oriëntatie

- Hij/zij bezoekt geregeld de vakbeurs
- Hij/zij pluist de vakbladen uit
- Hij/zij participeert in een eigen netwerk van bedrijven

Kennis en houding

- Hij/zij heeft een goede marktkennis
- Hij/zij is 'eager': steeds op zoek naar vernieuwing
- Hij/zij heeft lef: is bereid risico's te nemen
- Hij/zij heeft een goede neus voor kansen

Bron: Innovatief ondernemerschap in detailhandel, horeca en ambacht
Verbetering door Vernieuwing EIM

Het vernieuwende bedrijf heeft de volgende kenmerken:

- Het bedrijf heeft circa 1 tot 5 werkzame personen.
- Het bedrijf bestaat circa 10 jaar (niet jong, niet oud).
- Succesvolle bedrijven kijken niet te veel naar concurrenten om ideeën op te doen.
- Om actiegericht te zijn ten op zichten van het invoeren van een innovatie is het bereiken van consensus voor succesvolle bedrijven niet van belang. Het gevaar van consensus is dat ideeën op de plank blijven liggen.
- Fouten maken is toegestaan en wordt gezien als een manier om te leren wat werkt en wat niet werkt.
- Er moet voldoende ruimte en budget zijn voor de innovatie.
- Kennis wordt optimaal gebruikt in de organisatie. Afgestudeerdes en stagiairs brengen veel informatie en kennis in het bedrijf. Ook personeel is een belangrijke bron voor kennis. Het personeel wordt regelmatig bijgeschoold en opgeleid en brengt zo nieuwe kennis in de organisatie.
- Gasten zijn een belangrijke informatiebron.
- Te veel regels en afspraken verstarren de organisatie.
- ICT wordt optimaal gebruikt.

BIJLAGE 2 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

Economie

De recessie heeft invloed op de uitgave van de consument met betrekking tot recreëren.

Trends:

- Mensen gaan minder ver weg of blijven thuis. Aanbiedingen van campings of parken in Nederland zijn daardoor aantrekkelijk.
- Er werd voor 10% bezuinigd aan vakanties en 13% bezuinigd aan uit eten met partner/gezin. Het motto 'We gaan wel op vakantie, maar minder vaak, minder ver en we geven minder uit'.
- Het toerisme in Nederland (-8%) en Denemarken is gedaald. In Duitsland is het gestegen en België en Groot Brittannië is het toerisme gelijk gebleven.
- De uitgave aan dagtochten zijn toegenomen.

Demografie

In Nederland is een sterke mate van vergrijzing. De bevolking wordt gemiddeld ouder en het aantal senioren neemt toe.

Trends:

- Door de vergrijzing neemt ook de vraag naar zorggerelateerde reizen toe. Denk hierbij aan herstellvakanties en zorghotels die logiesvormen en recreatieprogramma's aanbieden voor gehandicapten en mensen die een vorm van medische zorg en ondersteuning nodig hebben.
- De reislustige senioren. Zij hebben veel tijd en zijn koopkrachtig. Wel zijn ze kritisch en hebben kwaliteit hoog in het vaandel staan. 80% van de 50 plussers gaat 3x per jaar op vakantie. Ouderen gaan steeds langer op vakantie en kampeerauto of camper zijn populair. Senioren blijven graag dicht bij huis en vakantie in Nederland of Europa zijn dan ook favoriet.
- Bij ouderen staat beleving tijdens vakantie centraal, bij jongeren is dit status. Jongeren willen gezien worden en mensen ontmoeten.
- In het verlengde van de toegenomen levensverwachting ligt de trend naar gezondheidsbewustzijn. Steeds meer mensen houden zich bezig met hun gezondheid. Zo zijn er detox reizen en medische check-up reizen in opkomst. Ook sportief ingestelde reizen worden populairder.
- Senioren hebben doordeweeks tijd om dagjes of midweken weg te gaan.

Er zullen meer eenpersoonshuishoudens bijkomen en meer getrouwde en samenwonende stellen zonder kinderen.

Trends:

- Dit zijn doelgroepen die veel tijd hebben te besteden en behoefte hebben aan een specifieke vakantie. Zo zijn er bijvoorbeeld singel reizen.

De diversiteit van de Nederlandse bevolking zal toenemen. In 2010 zal een vijfde van de Nederlandse bevolking allochtoon zijn. Dit heeft een sterke invloed op de recreatiebranche.

Kinderen hebben steeds meer invloed binnen het gezin. Uit onderzoek blijkt dat 90% van de kinderen mee beslissen over de vakantiebestemming

Trends:

- Kinderen willen op vakantie graag een zwemparadijs en glijbanen. Als verblijfsaccommodatie kiezen ze voor camping of huisje. Hotels zijn minder in trek.

Er is steeds meer aandacht voor uiterlijkheden.

Trends:

- Een nieuwe manier van vakantie vieren is cosmetische en plastisch chirurgische reizen.

Behoeftte aan authenticiteit.

Trends:

- Kamperen is weer populair.
- De consument wil lokale mensen ontmoeten, lokaal eten, lokale architectuur.
- Mensen willen iets goeds doen, iets doen aan het leed in de wereld dus gaan vrijwilligerswerk doen. Vakanties waarbij er aan een bouwproject wordt gewerkt of waarbij eten wordt verdeeld.

De mens heeft steeds minder vrije tijd en wil zijn tijd dan ook optimaal gebruiken.

Trends:

- Er wordt gezocht naar gemak bij de voorbereiding van de vakantie. Er is interesse in reizen waarbij alles in een keer en bij dezelfde instantie geregeld kan worden.
- Ook is er meer vraag naar korte reizen zoals stedentrips en weekendarrangementen.

Technologie

Het gebruik van internet neemt toe. Zeven van de acht Nederlanders heeft thuis internet of maakt er gebruik van.

Trends:

- De consument heeft meer controle. Hij bepaalt zelf waar en wanneer hij zijn reis boekt en heeft beschikking over een overvloed aan reisinformatie.
- Bijna alle Nederlanders gebruiken internet om hun reis te regelen. Internet wordt door 94% van de Nederlanders gebruikt voor het voorbereiden van een reis.
- Er is een verandering in distributie waarneembaar binnen de travelsector. Waar de consument vroeger alleen een reis kon boeken bij een reisbureau, zijn er nu nog maar weinig mensen die daar gebruik van maken. Veel mensen regelen het zelf via het internet. Ook aanbieders kunnen de consument makkelijker direct bereiken via het internet. Door deze verandering is de complexiteit van de travelsector toegenomen. Er zijn meer kleinere spelers die een kans maken. Tevens zijn veel andere bedrijven in elkaar geschoven.

Meer en ruimere beschikbaarheid GPS.

Trends:

- Er wordt veel gewerkt met gps-informatie en niet alleen in de auto maar ook met fietsen en wandelen in de vorm van elektronische kaarten. Daarbij zijn bijvoorbeeld ook thematische belevingsroutes waarbij de route wordt gecombineerd met informatie over de omgeving.

Ecologie

Maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen is een trend die op steeds meer gebieden terug komt.

Trends:

- In de recreatie is duurzaamheid een belangrijk verschijnsel. Veel vakantiegangers stellen bepaalde duurzame randvoorwaarden aan hun vakanties.
- De Green Key is een internationaal keurmerk voor bedrijven in de toerisme- en recreatiebranche.
- Cradle to cradle is een opkomend fenomeen. Het systeem is berust op het hergebruiken van eigen afval. Een voorbeeld dis een hotel dat is gebouwd uit oude stenen, een vloer heeft van eerder gebruikte planken etc.

BIJLAGE 3 INTERVIEWS INNOVATIEVE RECREATIEBEDRIJVEN

Kasteel de Berckt: *Samenwerking is belangrijk*

Voorgeschiedenis

In 1974 is meneer Nagels begonnen in het voormalig pension van zijn vader Lingsfort in Arcen. Meneer Nagels was op dat moment nog aan het studeren maar kon een lening krijgen om het pension te behouden. Het pension werd in eerste instantie dan ook meer als hobby ernaast gerund dan als broodwinning. Het pension kreeg steeds meer het karakter van een groepsaccommodatie. Er werd vegetarisch gekookt en er kwamen steeds meer emancipatie groepen en groepen gehandicapten. Naast het pension had meneer Nagels inmiddels een aandeel in groepsaccommodatie Beukenhof. Meneer Nagels werd in 1995 getipt dat Kasteel de Berckt te koop stond. Op dat moment was het kasteel in gebruik van paters, de eerste jaren is het kasteel gedeeld in gebruik gebleven. In 2000 zijn de laatste paters vertrokken en sindsdien is het kasteel verbouwd. Van drie toiletten werden het er 40. In de voormalige stallen zijn nu slaapkamers en op de zolder zijn de vergaderruimten. Inmiddels telt het kasteel 250 bedden. Er kunnen verschillende groepen tegelijkertijd in verschillende delen van het kasteel verblijven. In 2006 is meneer Nagels begonnen met de boerderij achter het kasteel. Deze is sinds begin dit jaar officieel in gebruik.

De eigenaar

De eigenaren van kasteel de Berckt zijn meneer en mevrouw Nagels. Meneer Nagels is universitair opgeleide econoom. Hij zit al sinds zijn studie in de branche en is tijdens zijn studie eigenaar geworden van het pension. In het begin werd het pension gerund naast een baan als leraar economie op een middelbare school. Meneer Nagels is continu aan het netwerken. Hij heeft meer dan één keer per week contact met collega ondernemers en hij zit in verschillende samenwerkingsverbanden. Meneer Nagels vindt innovatie erg belangrijk en heeft zelf al vaak innovaties ingevoerd. Hij is creatief en bedenkt vaak nieuwe dingen.

Het bedrijf

Het bedrijf heeft een relatief klein team vaste werknemers maar daarnaast 15 flexwerkers. Kasteel de Berckt bestaat sinds 1995. Bij elk bezoek wordt er een gastenenquête aan de gasten gegeven. Deze enquête is zelf opgesteld. Er komen vaak concrete punten uit waar iets mee gedaan wordt. Als er iets nieuws wordt bedacht, dan wordt dat ook uitgevoerd. Eerst doorzetten, daarna kijken hoe het gefinancierd kan worden. De eigenaar is in dat soort dingen erg stellig, anders gebeurt er nooit wat. Er worden voortdurend innovaties doorgevoerd. Niet iedereen hoeft het eens te zijn met een innovatie, als je echt vernieuwend bent, ondervind je vaak weerstand binnen een organisatie. Creativiteit is erg belangrijk binnen het bedrijf maar daarin heeft de eigenaar het grootste aandeel. Er werken veel flexwerkers en gehandicapte werknemers, deze hebben daardoor minder inspraak en creatieve inbreng. Personeel werkt in het bedrijf omdat zij een goede motivatie hebben, niet vanwege een goede opleiding of veel werkervaring.

Innovatie

De belangrijkste innovatie is de schaal van de groepsaccommodatie. In het kasteel zijn 250 bedden. Hiermee onderscheidt het kasteel zich van de markt. Door uitbreiding met de boerderij komen er nog 150 bedden bij. Daarnaast komt er op termijn een camping rondom het kasteel en de boerderij. Deze zal voornamelijk voor campers worden ingericht. Het streven is om uiteindelijk minstens 500 gasten te kunnen ontvangen. In samenwerking met bedrijven in de directe omgeving zouden er groepen tot 1000 man kunnen worden ontvangen. Daarnaast zijn er plannen voor het aanleggen van een golfbaan en zijn er plannen om onder de boerderij een zaal te creëren die half onder de grond ligt, zodat er bands kunnen spelen. Het streven is om groot, internationaal en gevarieerd te worden zodat er nieuwe doelgroepen kunnen worden aangetrokken. Daarbij wordt gedacht aan een groep van 1000 boeddhisten of extreme groepen zoals "trollenclubs en heksenkringen". Dit zijn markten waar niemand aan denkt. Naast de schaalvergroting is het concept van het kasteel en de boerderij innovatief. Er kunnen alleen verzorgde arrangementen geboekt worden. Tevens had het bedrijf als eerste binnen de branche van groepsaccommodaties alleen maar kamers en geen slaapzalen. De boerderij is een initiatief van de eigenaar. Om de boerderij te laten passen in het landschap en bij het kasteel is het idee ontstaan om de gehele boerderij te bouwen van oude materialen. Een voordeel van de 12 jaardurende vertraging door de problemen bij het verkrijgen van de vergunningen is dat in die tijd de

eigenaar al de materialen heeft kunnen verzamelen. Toen de bouw gestart werd, waren bijna alle materialen voorradig. Zo zijn er bijvoorbeeld stenen gebruikt uit de oude stadsmuur van Venlo en trottoirbanden uit Maastricht. Tot slot is het bedrijf bewust bezig met duurzaam ondernemen. Er wordt gestookt op biomassa in plaats van fossiele brandstoffen en er is veel aandacht voor waterbesparing en logistiek.

Proces van de innovatie

Omdat er steeds meer concurrentie uit de markt kwam van bedrijven met 40/50 bedden, bedacht de eigenaar om zijn eigen onderscheidende punt nog verder uit te diepen. De schaalvergroting moest een uniek concept in de markt zetten. Het moest iets worden wat anderen niet hebben, authentiek, sfeervol en met oude producten. Het ontwikkelen van het idee is gedaan samen met een ecologisch architect. De eigenaar en deze architect werken al 30 jaar samen. Hij heeft veel toonaangevende ecologische projecten gedaan in Nederland en België. Het ontwerp van de boerderij komt dan ook geheel van zijn hand, de inrichting en materiaalkeuze is geheel door de eigenaar gedaan. Bij de uitvoering werd gewerkt met eigen personeel, een aantal Poolse medewerkers en een aannemersbedrijf dat al 5 jaar samenwerkt met de eigenaar. Daarnaast hebben veel vrienden en bekenden meegewerkt in het project. Juist door deze manier van werken is het project snel gegaan. Een bijzonder aspect in de realisatie van het project, is dat kunstenaars ieder een eigen kamer hebben geschilderd, zodat iedere kamer een eigen identiteit heeft.

Belemmeringen

Het heeft 13 jaar geduurd voordat de vergunning voor de realisatie van de nieuwe boerderij rond was. Dit komt omdat er strenge wetten zijn over de grond bij de rivier de Maas, deze is een aantal jaren overstroomd wat voor veel problemen bij huizen en gebouwen heeft gezorgd die te dicht bij de Maas lagen. Op dit moment ligt er een aanvraag bij de gemeente voor de realisatie van een nieuwe zaal die onder de grond zal liggen en daardoor geschikt is voor optredens van bands.

Resultaat

Door de innovatie is er een nieuwe doelgroep aangetrokken, zo heeft bijvoorbeeld een goeroe uit Duitsland een aantal weekenden geboekt voor dit jaar met 500 mensen. Er is steeds meer interesse vanuit bijzondere groeperingen. Deze groepen vinden de privacy, sfeer en luxe die zij nergens anders kunnen vinden. Er is een verbetering van de kwaliteit en imago, de boerderij heeft een bijzondere uitstraling en biedt comfort en luxe. Er is een grotere capaciteit omdat er 150 bedden bij zijn gekomen. Ook de efficiëntie is verbeterd omdat er wel 150 bedden bij zijn gekomen en weinig extra personeel is aangetrokken. Er wordt door de schaalvergroting meer omzet gedraaid en een belangrijk ander resultaat wat de eigenaar noemt is dat er nu een onderkomen wordt geboden aan groepen die eerder geen mogelijkheid hadden om ergens te verblijven. Ook is er een betere cashflow, wanneer een grote groep reserveert boeken zij langer van te voren en zijn dit grotere bedragen.

Toekomst

De toekomst wordt optimistisch gezien. Het concept slaat aan, er zijn al grote boekingen binnen. Er wordt continu gezocht naar nieuwe ideeën. Op dit moment ligt de aanvraag voor de vergunning voor een geluidsdichte zaal, waar bands kunnen optreden, bij de gemeente terwijl de boerderij nog niet volledig afgerond is.

Succesfactoren

- Zorg dat je uniek bent, de enige aanbieder
- Zorg dat het niet makkelijk na te maken is
- Je moet waar voor het geld leveren
- De kans op nieuwe toetreders op de markt is beperkt door het concept
- Prijs technisch zitten we heel laag op de markt
- De sfeer is totaal anders dan in een koude congresomgeving

Tips

- Creëer iets wat de ander niet heeft
- Geef je ogen goed de kost bij andere ondernemers, kijk naar bruikbare ideeën
- Onderhoudt goed contact met andere ondernemers

Vakantiepark de Betteld: *Blijf dicht bij je hart*

Voorgeschiedenis

De Betteld is een familiebedrijf. Het bedrijf is begonnen als kamperen bij de boer. In 1979 is het overgenomen door Gerhard Hobelman en zijn broer. Begin jaren '80 hebben de broers een plan geschetst. Er werd steeds meer grond aangekocht tot er 22 hectare in eigendom was. Inmiddels kan er geconcludeerd worden dat alles uit het plan gelukt is alleen is alles nog 5 keer zo groot geworden. Al vanaf het begin was de camping christelijk georiënteerd. Deze oriëntatie is steeds sterker geworden. Dit proces is heel natuurlijk gelopen. Het christelijke geloof is een passie, de eigenaar is dicht bij zijn hart gebleven. Daarbij bleek een camping waar mensen met hetzelfde geloof bij elkaar komen een gat in de markt. Twee jaar geleden is de broer van meneer Hobelman uit het bedrijf gestapt en is meneer Hobelman alleen verder gegaan. Zijn zoon helpt hem bij projecten en zal op termijn het bedrijf overnemen.

De eigenaar

De eigenaar heeft vanaf zijn jeugd op de camping mee gewerkt. Op jonge leeftijd hebben de broers het bedrijf overgenomen. Het christelijke geloof zit diep geworteld. De eigenaar is continu aan het netwerken. Hij is zelf bezig een internationaal netwerk op te zetten van christelijk campings. Innovatie vindt hij erg belangrijk en hij heeft al vaker innovaties ingevoerd. Hij is creatief en bedenkt vaak nieuwe dingen.

Het bedrijf

Het bedrijf bestaat sinds 1972. Als kleine boerencamping is het met stappen gegroeid tot een bedrijf van 22 hectare. Langzaam en met vasthoudendheid is het bedrijf uitgebreid, elk geld wat verdiend werd, werd terug geïnvesteerd. Er is veel aandacht voor het geloof in de sfeer, omgeving, activiteiten en faciliteiten. Het bedrijf staat open voor andere mensen, iedereen is welkom. Innovaties worden doorgevoerd wanneer deze nodig, nuttig en leuk zijn. Vernieuwen en creativiteit zit in het DNA van de Betteld. Fouten maken mag binnen het bedrijf, dat heeft de eigenaar ook genoeg gedaan. Daar leer je van en kom je verder mee.

Innovatie

De Betteld was in 1972 de eerste camping met een specifieke doelgroep, nog steeds onderscheidt de camping zich hierdoor van de markt. De belangrijkste innovaties zijn te vinden in de groei van seizoenscamping naar vakantiepark en conferentiecentrum. In 1997 is het 25-jarig bestaan gevierd met zes grote bijeenkomsten met 2000 personen. Voor deze bijeenkomsten is een tent ontwikkeld in een kegelvorm. Na onderzoek bleek een uniek nieuw technisch principe schuil te gaan in deze vorm en werd er octrooi verleend. Inmiddels is de tent vervangen door een evenementenhal met 2000 zitplaatsen. Deze hal wordt voor eigen programma's gebruikt maar ook door partijen van buiten af. Daarnaast is er een recreatieplas ontwikkeld van vijf hectare en er is een zwembad met een verrijdbaar dak. Een op rails staande hal kan over het zwembad worden gereden bij slecht weer. Dit zijn alle innovaties die gerealiseerd zijn. Daarnaast heeft meneer Hobelman veel partnerships met christelijke georiënteerde organisaties en is meneer Hobelman op innovatieve wijze internationale netwerken voor samenwerking bijeen aan het brengen voor christelijke recreatiebedrijven. Hij is op dit moment bezig een samenwerking met vijf verschillende netwerken op te zetten op verschillende niveaus.

Proces van de innovatie

Het begint met een visie, een verlangen, een behoefte of een noodzaak. Daarbij is er veel overleg met het personeel, een team voegt altijd iets toe. Naar aanleiding van het idee wordt er een concept geschreven, dit wordt voorgelegd aan het team en de gasten. Wanneer het concept is beoordeeld komt er een projectbeschrijving met acties, data, kosten en de verantwoordelijkheden. Wanneer de innovatie is ingevoerd wordt er geëvalueerd met het managementteam, het team en door middel van de gastenenquête.

Belemmeringen

Er zijn geen noemenswaardige belemmeringen opgetreden bij de realisatie van de innovaties.



Resultaat

Er is een nieuwe doelgroep aangetrokken door de contacten met het internationale netwerk. Steeds meer trekt het park mensen uit Europa. Door de aandacht die het park heeft gekregen in de pers door de acties met christelijke netwerken en de meetings in de tent en de hal, is het imago van het park verbeterd. De efficiëntie is verbeterd door bijvoorbeeld het verrijdbare dak boven het zwembad.

Toekomst

Indien er een aanleiding is voor innovatie, altijd doen. Op dit moment wordt er op unieke wijze nagedacht over een combinatie van vakantie en zorg. Daarnaast zijn er toekomstplannen voor de Betteld waar tot op heden nog nauwelijks aan gewerkt is, zoals een project "Kunst voor de Koning" en natuureducatie.

Succesfactoren

- Door de innovatie is de bedrijfsvoering goedkoper.
- Er worden meer gasten aangetrokken.
- De gasten zijn meer tevreden.

Tips

- Nooit primair de betreden paden bewandelen, wees origineel!
- Analyseer het probleem of de kansen.
- Denk zelf na hoe het beter, slimmer, efficiënter of effectiever kan.

Camping de Blauwe Haan: *mensen willen een andere beleving*

Voorgeschiedenis

Kampeerterein de Blauwe Haan is ontstaan begin jaren 60. Jan en Lies van den Engel kochten een oude boerderij, waar al een aantal jaren geen bedrijvigheid meer was en zij startten een kippenfokkerij. Al gauw zagen zij in dat er behoefte was om te kamperen en zijn hierop in gaan spelen. Langzamerhand stootten zij de fokkerij af, werden de omringende landerijen aangekocht en faciliteiten voor de toeristen gebouwd. Nu is het terrein 5.5 hectare groot. Inmiddels zijn de oude kippenschuren tot recreatieruimte en stalling verbouwd. De vader van Janneke van den Engel is de tweede generatie die de camping heeft overgenomen van zijn vader. Janneke is gaan studeren in Breda, zij wilde weg uit Drenthe. Toch begon de familiecamping te trekken en in 2004 is zij officieel de eigenaresse geworden van de camping. Vanaf dat moment is zij begonnen in samenwerking met haar ouders om de kwaliteit van de camping te verbeteren. Janneke wilde graag een vernieuwend aspect op de camping en via RECRON is zij in 2007 in contact gekomen met stichting Arthouses. Deze stichting startte een project voor de provincie Drenthe met de intentie kunst en recreatie met elkaar te verbinden. Het vernieuwende concept kreeg steun uit Brussel door middel van subsidie. In totaal zijn er nu vijf Arthouses in Drenthe gebouwd waarvan twee op camping de Blauwe Haan. In 2008 is de bouw gestart en in 2009 zijn de huizen geopend.

De eigenaresse

Sinds 2004 zit Janneke met ouders in v.o.f., op den duur zal zij het familiebedrijf overnemen van haar ouders. Zij heeft toerisme gestudeerd in Breda met afstudeerrichting recreatie. Door altijd al in het bedrijf van haar familie mee te werken heeft zij al jaren lang ervaring in de branche. Sinds 2004 is zij zelfstandig ondernemer. Zij runt het bedrijf samen met haar ouders en haar vriend, die daarnaast zelfstandig ondernemer is als cameraman. Innoveren vinden zij belangrijk, zij is creatief en bedenkt vaak nieuwe dingen.

Het bedrijf

Het bedrijf bestaat al sinds 1963 en is langzaam steeds meer ontwikkeld tot volwaardige camping. Het is een familiebedrijf met weinig vast personeel. Er is geen gastenenquête, mensen worden bij het vertrek gevraagd naar de ervaringen tijdens het verblijf. Daar komen vaak concrete verbeterpunten uit. Het bedrijf is continu bezig met kwaliteitsverbetering. In de bedrijfsvoering zit Janneke op één lijn met haar familie.

Innovatie

De innovatie op de camping zijn het Fallen House en het Hidden House en het speellandschap. Het Fallen house is een woning die als een kubus in de oude schuur gevallen lijkt te zijn. Door de schuine wanden, oplopende hoogte en bijzondere inrichting is het een beleving om in dit huis te verblijven. Het huis is van alle luxe voorzien. Het Hidden House is ontworpen door de beroemde kunstenaar Teun Hocks en is gebaseerd op het icoon de Plaggenhut, het lijkt een kleine authentieke plaggenhut op een terp. Onder de grond is echter een ruime en moderne woning. Door lichtkoepels en een lichte inrichting is het een prettig huis om in te verblijven. Het speellandschap is ontworpen door een Duits bureau die voor attractieparken speeltuinen en attracties ontwerpen. Het centrale speeltuig is een grote blauwe haan. Door de innovatie trekt de camping veel aandacht.

Proces van de innovatie

De innovatie is ontstaan doordat Janneke de behoefte had iets vernieuwends op te zetten op de camping. In overleg met Dick Dijkstra, regiomanager van RECRON, is toen het idee ontstaan van de Arthouses. Janneke is toen in contact gekomen met de stichting en heeft huizen kunnen uitkiezen. Het realiseren van de huizen is minder soepel verlopen dan gehoopt. Er gingen structureel dingen fout waardoor de bouw vertraging heeft opgelopen en de kosten zijn opgelopen. In 2009 zijn de huizen geopend. De huizen worden regelmatig geboekt maar het vermarkten ervan zou volgens Janneke beter kunnen. Er wordt nog gezocht naar een mogelijkheid om samen te werken met andere recreatiebedrijven die een innovatief verblijf aanbieden om de promotie van de huizen te versterken.



Belemmeringen

Bij de realisatie van de Arthouses zijn verschillende belemmeringen voorgekomen. Het huis onder de grond bleek niet realiseerbaar zoals vooraf was bedacht. Er moesten aanpassingen worden doorgevoerd. Dit heeft veel tijd gekost en voor extra kosten gezorgd. Door zelf mee te denken en een sturende rol te hebben in het proces is het project uiteindelijk succesvol geworden.

Resultaat

Er is een nieuwe doelgroep verwelkomd. Er worden nu avontuurlijkere mensen aangetrokken. Daarnaast is het imago van de camping verbeterd en wordt er meer omzet gedraaid. Een ander resultaat is dat door deze verandering, Janneke meer is gaan nadenken over de rest van de camping en de mogelijkheden.

Toekomst

In de toekomst wil Janneke het concept van recreatie in combinatie met kunst verder doorvoeren. Met het realiseren van projecten kun je steeds een stap verder gaan. De huizen lopen nu goed maar het kan nog beter.

Succesfactoren

- Door de huizen heeft de camping veel publiciteit gekregen
- Mensen zijn erg enthousiast over de huizen
- Door de huizen onderscheidt de camping zich op de markt
- Mensen willen een andere beleving en wij kunnen ze dat bieden

Tips

- Bij ingewikkelde bouwprojecten moet je hele duidelijk afspraken maken
- Het proces van een innovatie moet je goed vastleggen, strakke deadlines op papier

Camping de Hertshoorn: *Wees iedere keer verrassend*

Voorgeschiedenis

Het eigenaarspaar heeft een achtergrond in de industrie. Zoals zoveel mensen hadden zij de droom een camping te beginnen in Zuid-Frankrijk. Dit is een camping geworden in midden Nederland. Het echtpaar heeft eerst 5 jaar als bedrijfsleiders echtpaar in dienst van de vorige eigenaar gewerkt. In die 5 jaar hebben zij het vak geleerd van de vorige eigenaar en zich ontwikkeld tot recreatieondernemers. Daarna hebben zij de camping overgenomen. Op het moment van de overname is ook samen met andere ondernemers het initiatief genomen om de Ardoer groep op te zetten. Op dit moment zijn zij 10 jaar werkzaam bij de camping. Zij hebben de werkwijze qua duurzaamheid en innovatie zoveel mogelijk overgenomen van de vorige eigenaar en deze verder uitgediept.

Eigenaar

Het eigenaarspaar heeft inmiddels 10 jaar werkervaring in de branche, waarvan 5 jaar als zelfstandig ondernemer. Netwerken vindt de eigenaar heel belangrijk, hij zit in veel samenwerkingsverbanden. Toen het echtpaar begon als bedrijfsleiders, hadden zij geen ervaring in de branche. Door de netwerken waarin zij zich door het werk bevonden, hebben zij snel het vak geleerd en veel belangrijke contacten opgedaan. Innovatie vindt de eigenaar erg belangrijk en hij heeft al veel innovaties ingevoerd. De vorige eigenaar was ook erg innovatief, dit is een goed voorbeeld geweest voor de huidige eigenaar.

Het bedrijf

De Hertshoorn bestaat sinds 1967. De camping is sinds het begin 10 hectare groot. In het begin was de verdeling tussen toeristische plaatsen en stacaravans 50/50. In 2001 zijn de laatste stacaravans van het terrein gehaald. Samen met Ardoer is er een gastenenquête opgesteld. De respons op deze enquête is 50 tot 60%. De meeste informatie kan gehaald worden uit de opmerkingen van de gasten. Grote innovaties worden regelmatig ingevoerd, kleinere innovaties eigenlijk continu. Deze laatste worden gezien als opfrisacties. In de besluitvorming laten de eigenaren zich voeden door de mening en inzichten van het personeel. Het uiteindelijke besluit ligt bij hen. Eén keer per jaar gaan de eigenaren met het personeel naar collega bedrijven. Daar kunnen ideeën en inspiratie worden opgedaan. Daarnaast is er een paar keer per jaar werkoverleg met een brainstormsessie om tot goede ideeën te komen. Risico's zijn nodig om vooruit te komen. Er zijn grote risico's genomen die veel geld gekost hebben maar uiteindelijk wel tot een hogere bezetting hebben geleid.

Innovatie

Door de jaren heen zijn er op verschillende niveaus innovaties ingevoerd. Daarbij is veel aandacht voor de gast en staat centraal de gast te blijven verrassen. Er zijn verschillende unieke vormen van verblijfsmogelijkheden gerealiseerd zoals ballonnen van Artcamp waarin een grote familie kan verblijven, boomtenten, een pipo de clown woonwagen en safaritenten. Daarnaast zijn er voor de kinderen faciliteiten en evenementen gerealiseerd die het voor families aantrekkelijk maken op de camping te verblijven. Er is een speelzolder en een recreatieprogramma met een thema per seizoen dat in veel facetten van de camping is doorgevoerd. Dit recreatieprogramma vertelt een verhaal van 8 weken, het verhaal kon in de vorm van een stripboek gekocht worden op het park en kon op internet gevolgd blijven worden na het verblijf.

Proces van de innovatie

De aanleiding van de innovatie komt uit eigen initiatief en uit overleg met de medewerkers. Tevens is er een project geweest met de NHTV. Studenten hebben onderzoek gedaan en een plan voor innovatie ontworpen. De tien plannen zijn door docenten en door de eigenaren beoordeeld. Het beste plan was dat om safaritenten op de camping te plaatsen. Dit plan is dan ook uitgevoerd. Het project is erg leerzaam geweest voor beide partijen. Ideeën ontstaan thuis op de bank door het lezen van vakbladen en het volgen van trends en ontwikkelingen. Het ontwikkelen en uitvoeren van ideeën gebeurt samen met een klusbedrijf waar al lang mee wordt samengewerkt. Bij het uitvoeren is veel werk zelf gedaan, iedereen in het bedrijf heeft meegeholpen met de bouw en de ontwikkeling. Dit is een bewust keuze omdat de eigenaren een specifiek beeld hebben bij het resultaat en dit moeilijk te

delegeren is aan derden. Na het seizoen maken de eigenaren een rondje over de camping en signaleren verbeterpunten, daarbij is dan specifieke aandacht voor de nieuwe producten.

Belemmeringen

Tot op heden zijn er geen grote noemenswaardige belemmeringen opgetreden bij de realisatie van de innovaties. Wel bleken achteraf de kosten voor de thematisering van de animatie te hoog. Dit is toen een jaar later bijgesteld door aspecten te veranderen.

Resultaat

Het resultaat van de innovaties is positief; de innovaties worden goed ontvangen. Sommige ideeën worden bijgeschaafd om de kosten te drukken. Er is een nieuwe doelgroep verwelkomd door de introductie van de boomtenten. Hierdoor komen er meer groepen jonge mensen naar de camping. Ook de safaritenten trekken een nieuwe doelgroep omdat met dit concept de luxe van een bungalow en het avontuur van kamperen wordt gecombineerd. De kwaliteit en het imago zijn verbeterd. Door interne processen bij bijvoorbeeld de receptie te verbeteren is de efficiëntie verbeterd.

Toekomst

Innoveren is een noodzaak voor recreatiebedrijven. Dit blijft de Hertshoorn dan ook continu doen. Op dit moment zijn de safaritenten net nieuw maar zijn de eigenaren bezig om weer 10 nieuwe verhuurunits te plaatsen voor het komende seizoen. Dit worden verandachalets. Tevens wordt er al verder gedacht over wat er geplaatst kan worden over een jaar. De planning is dat er ieder jaar 10 nieuwe units bij komen die verschillend zijn van de units die al geplaatst zijn.

Succesfactoren

- Maak een goede SWOT, dit is belangrijk om inzicht te creëren.
- Volg de markt en trends

Tips

- Innoveren is een must
- Om te innoveren is samenwerking erg belangrijk. Door samen te werken met ondernemers in de omgeving kunnen er meer toeristen naar het gebied worden getrokken.

Vakantiecentrum 't Hout: *mensen zijn anders als ze op vakantie zijn*

Voorgeschiedenis

't Hout is in 1958 opgericht door de gemeente. In de jaren 80 is de camping particulier eigendom geworden. De laatste eigenaar voor familie Toes heeft het vakantiecentrum 18 jaar gerund. Deze heeft de camping uitgebreid tot een vakantiecentrum met bungalows en een kindercentrum met speeltuin en zwembad. In februari 2008 heeft de familie Toes het vakantiecentrum overgenomen.

Eigenaar

De eigenaren komen uit de bouwsector en uit de textielsector. Van beiden zaten de ouders in de recreatie. Samen zijn zij met de familie een camping gestart op de Veluwe die zij 23 jaar hebben gedraaid. Wat aantrekt aan de recreatie is dat mensen zo anders zijn in hun vrije tijd. Zij werken dan ook al vanaf jongs af aan in de branche en zijn al net zo lang zelfstandig ondernemer. Netwerken is belangrijk voor het echtpaar, zij hebben verschillende netwerken waarin zij participeren. Niet alleen recreatiegerelateerde netwerken, ook met ondernemers uit de omgeving en Wereld Kinderen zijn netwerken waar zij veel in investeren. Innovatie is belangrijk, al hebben zij op het vakantiecentrum 't Hout nog niet zo vaak innovaties ingevoerd.

Het bedrijf

Het vakantiecentrum biedt toeristische plaatsen, bungalows en een indoor speelplein voor kinderen. Met dit laatste worden ook familiefeesten, kinderfeestjes en schoolreisjes aangetrokken. Het bedrijf is kindvriendelijk maar op een neutrale manier. Er is niet een te sterke thematisering want daarvan is het gevaar dat het mensen tegenstaat en dat het mensen verveeld. De Horeca is wel gethematiseerd. De kracht van de camping schuilt in het feit dat het een grote gezinscamping is maar dat het toch het gevoel geeft van een kleine camping door de geborgenheid van kleine velden. Er is een gastenquête bij elk bezoek maar het echtpaar neemt ook vaak de tijd om rond te kijken op de camping en vragen te stellen aan de gasten. Het echtpaar is trots dat zij inmiddels een hecht team hebben opgebouwd dat hard werkt en maar vooral voor elkaar klaar staat.

Innovatie

Innovatief is bij 't Hout met name het brede aanbod van arrangementen. Er is een opa & oma arrangement, een duo arrangement, een familie weekend arrangement, een arrangement voor Wereld Kinderen, arrangementen met buffetten en arrangementen in samenwerking met bedrijven uit de omgeving. Zo is er een arrangement met een manage, een arrangement met fietsroutes waarbij restaurants zijn betrokken, een arrangement waarbij een boottocht hoort en een arrangement met attracties in de omgeving. Door de arrangementen kan de toerist kennis maken met de omgeving en kan de omgeving profiteren van de toerist.

Proces van de innovatie

De innovatie is ontstaan uit eigen initiatief en door vragen van gasten. Ook bedrijven in andere branches waarmee samenwerking is ontstaan zijn een stimulans voor de innovatie. In 2008 bleek dat na de schoolvakanties van het noorden het seizoen was afgelopen. Dit seizoen wilde 't Hout verbreden. In 2009 hebben zij mee gedaan met een onderzoek van Gastvrij Nederland. Dit bevestigde de ideeën. Toen is het eerste arrangement ontstaan, het opa & oma arrangement. Tevens was er vraag naar een locatie voor bruiloftfeesten of andere feesten met buffetten waarbij de kinderen vrij zijn om te spelen tijdens het diner. Er is toen veel reclame gemaakt voor het arrangement en voor de buffetten. Het personeel is betrokken bij het uitvoeren van de innovaties. In maart 2009 hadden zij een eerste reservering voor een bruiloft van 178 personen. In september 2009 is het opa en oma arrangement gaan lopen. Het evalueren gaat samen met de gasten. Zowel over het arrangement als over het buffet. De conclusie was dat beide innovaties een groot succes waren. Meteen zijn er toen meer arrangementen bedacht.

Belemmeringen

Er zijn geen noemenswaardige belemmeringen opgetreden bij de realisatie van de innovaties.



Resultaat

De arrangementen worden positief ontvangen door de gast en het gewenste resultaat is behaald: het seizoen is verlengd en er is een nieuwe markt aangeboord door het bieden van een feestlocatie met buffetten. Door de arrangementen is er een nieuwe doelgroep verwelkomd en is de kwaliteit verbeterd. Daarnaast is het imago verbeterd en wordt er efficiënter gewerkt. Ook wordt er meer omzet gedraaid.

Toekomst

In de toekomst zullen er nog meer arrangementen worden ontwikkeld. Er zal bijvoorbeeld een arrangement worden ontwikkeld omtrent de Friese Wouden. Daarnaast hoopt 't Hout ook een nieuw product aan te bieden waarbij mensen makkelijker één of twee nachten komen.

Succesfactoren

- Senioren kunnen prima verblijven op een kindvriendelijk camping
- De buffetten worden op een laagdrempelige manier aangeboden en geserveerd. De kinderen zijn tijdens het diner vrij om te spelen. Dit spreekt de gast aan.

Tips

- Probeer iets op te zetten in uw omgeving met bedrijven uit een andere sector. Hiermee kan een win-win situatie worden gecreëerd.

Camping Meistershof: *Het is een levensstijl*

Voorgeschiedenis

De Meistershof is een familiebedrijf. De vader van meneer Klaassen is officieel in 1957 begonnen met de camping. De vader van meneer Klaassen was een bewuste ondernemer voor zijn tijd die toen al het systeem van gescheiden afval op de camping introduceerde. Meneer Klaassen heeft geleidelijk de camping overgenomen, officieel in 1985. Al vanaf het begin dat meneer Klaassen de camping heeft overgenomen werden er aanpassingen doorgevoerd om de camping duurzamer en milieuvriendelijker te maken. Elk jaar werd er iets nieuws bedacht en gerealiseerd. Vaak komen deze ideeën voort uit opmerkingen van de gasten. Ook kijkt de eigenaar goed naar zijn gasten en ziet waar vraag naar is. Daarnaast is de eigenaar erg op de omgeving en op de natuur gericht. Om de gast zo optimaal mogelijk te laten genieten van de omgeving en de natuur bedenkt hij vernieuwingen. Het gaat meneer Klaassen bij vernieuwingen niet om het rendement maar om de duurzaamheid.

De eigenaar

De eigenaar van de Meistershof is de heer Klaassen. De zoon is de geplande opvolger voor de camping. Meneer Klaassen heeft zijn hele leven in de branche gewerkt en net zo lang als zelfstandig ondernemer. De eigenaar besteedt veel tijd aan het onderhouden van zijn netwerk, vooral door contact te hebben met collega ondernemers. Hij zit bijvoorbeeld in een discussiegroep "Drenthe Campings". Innovatie is in het bedrijf erg belangrijk en er zijn al veel innovaties ingevoerd. Meneer Klaassen is creatief en bedenkt vaak nieuwe dingen.

Het bedrijf

Het is een klein familiebedrijf. Er is wel eens een gastenenquête geweest maar de familie heeft ervaren dat direct persoonlijk contact met de gast beter is. Het is een klein bedrijf en ze houden graag korte lijntjes. Daarnaast geven zij aan zelf een hekel te hebben aan het invullen van een enquête op vakantie. Er is geen vast budget voor innovatie maar er wordt wel veel geïnvesteerd. Er worden eigenlijk continu innovaties doorgevoerd: "Het is een levensstijl".

Innovatie

De gehele innovatie is het beste te omschrijven als een concept waarin het milieu en de natuur centraal staat in de camping en in de beleving van de gast. Daarbij is de levensstijl van de ondernemers erg belangrijk: het continu bezig zijn met het doorvoeren van vernieuwing. Er zijn veel technische innovaties doorgevoerd: elektrameter op alle plaatsen, watervoorziening en riool op alle plaatsen, spaarlampen PL op de hele camping, waterspaarders op alle kranen en douches, een zonneboiler, electra zonnepanelen, een legionella detectiesysteem, ondergrondse regenwateropvang, een kenteken herkenningssysteem op de slagboom, een nieuw toiletgebouw met vloerverwarming, een natuurlijk dak en elektronische kranen. Op de boiler van het toiletgebouw zit een sensor die de temperatuur van het water meet. Als deze onder de 40 graden komt, krijgt de eigenaar een sms. Hiermee wordt voorkomen dat gasten een koude douche krijgen. Veel van deze technische innovaties zijn zelf bedacht en ontwikkeld.

Daarnaast zijn er veel innovaties bedacht die de aantrekkelijkheid van de camping vergroten: Vlonders voor tenten en caravans, een ondergrondse speeltunnel, de eerste overdekte zandspeelplaats in Nederland, een wilde bloemenwal met uitkijkpunten, fietsbeugels op alle plaatsen en hoftuinen, dit zijn tuinen waar gasten met een vaste plaats hun eigen stuk groentetuin hebben. Daarbij is er een algemene kruidentuin met meer dan 25 soorten kruiden. Iedereen die op de camping verblijft kan van deze tuin gebruik maken en mag kruiden plukken. Ook is er op het luik van het kippenhok een computer gemaakt met de tijden waarop het donker is. Het luik gaat dan dicht als de kippen op stok zijn er gaat weer open om half 9. Zo kunnen de gasten genieten van de charme van rondlopende kippen met kuikens maar geen gekraai van de haan in de vroege morgen. Deze innovaties zijn allemaal zelf bedacht en ontwikkeld.

Er staan voor de komende jaren nog een aantal innovaties op de planning: de realisatie van een water speeltuin en een natuurbelevingspad in het nabij gelegen ven. In samenwerking met Staats Bosbeheer wordt er gekeken of het mogelijk is met vlonders een pad in het ven te leggen. Het ven kan een educatieve waarde hebben voor kinderen en een ontspannende waarde voor volwassenen.

Proces van de innovatie

De familie gaat regelmatig zelf kamperen. Door eigen ervaring en door te zien wat je zelf niet wilt, ontstaan er ideeën. Er wordt bedacht hoe het comfortabeler kan en het plezier van de gasten verhoogd kan worden. Nadat deze ideeën zijn ontstaan worden ze getoetst op uitvoerbaarheid, zowel praktisch als financieel. Daarna worden ze zelf ontwikkeld of samen met een technisch deskundige. Na het invoeren wordt er goed in de gaten gehouden hoe de innovatie werkt en daarna wordt er zo nodig bijgeschaafd.

Belemmeringen

Het bedrijf heeft weinig belemmeringen ondervonden bij de realisatie van de verschillende plannen. Op dit moment willen zij graag een natuurpad realiseren met vlonders door een naast gelegen ven. Hiervoor zijn zij in gesprek met Staatsbosbeheer. Zij willen hen graag te vriend houden en zijn daardoor bang dat het plan niet door zal kunnen gaan.

Resultaat

De Meistershof heeft al sinds lange tijd dezelfde doelgroep. Wel komen er steeds meer oudere gasten. Er is door het continue innoveren een continue verbetering van de kwaliteit, imago en efficiëntie. Een grotere capaciteit is niet mogelijk omdat al het land op de camping optimaal wordt gebruikt. Wel is de familie bezig met een kwaliteitsverbetering van de groepsaccommodatie om een andere doelgroep aan te trekken. De accommodatie met slaapzalen met stapelbedden trok veel jeugd aan, wat botste met de rest van de camping. Er wordt door de innovatie meer omzet gedraaid en de regels van de overheid worden beter nageleefd.

Toekomst

Bedrijven in de recreatiebranche moeten blijven innoveren. Daarbij kan de belevingswereld van de gasten een goede leidraad zijn. Ook is de bescherming van de natuur en het milieu van groot belang. Op camping de Meistershof zullen altijd innovatie ingevoerd blijven worden. Er is altijd wel iets nieuws wat ingevoerd kan worden of een huidig aspect wat kan worden verbeterd. Op dit moment wordt er gewerkt aan twee grote oude watervaten, hierin wil de eigenaar een innovatief verblijf creëren. Tevens heeft de camping zich ingeschreven voor een proefproject van Vaillant en Honda over milieuvriendelijk opwekken van energie en warm water.

Succesfactoren

- Het doel van een innovatie moet altijd zijn de belevingswaarde van de gasten te verhogen
- Let daarbij altijd op energiebesparing om het milieu te ontzien

Tips

- Niet alleen op de kosten letten want dan komt er niets van innovaties terecht

Vakantiepark Mölke: één keer meer opstaan dan vallen

Voorgeschiedenis

In 1973 zijn de ouders van de huidige eigenaar gestart met de camping. Het was een boerenbedrijf met een kippenschuur. In de oorlog hebben in de schuren mensen uit de stad opgevangen gezeten. Deze mensen kwamen na de oorlog terug voor kortere verblijven. Zo is het idee ontstaan om een camping te beginnen. In 1985 is de camping overgenomen door de zoon meneer Bert van der Maat. Vanaf dat moment is het bedrijf uitgebreid. De grond was er, er waren alleen niet de juiste voorzieningen. In die jaren is er met man en macht gewerkt. Er kwamen toiletgebouwen bij en een recreatiegebouw bij waar feesten konden worden gehouden, zo kon er in de winter ook geld verdiend worden.

De eigenaar

De eigenaar heeft zijn hele leven op het bedrijf gewerkt. Sinds 1985 is hij zelfstandig ondernemer. Hij besteed veel aandacht aan netwerken, hij zit in samenwerkingsverbanden en neemt initiatief om met andere ondernemers ideeën te realiseren zoals de "Regge Hooi Bergen", bijzondere bungalows in de vorm van een hooiberg. Daarbij vertolkt hij een voorbeeldfunctie in de omgeving. Veel ondernemers komen met vragen naar hem en vertrouwen op zijn oordeel.

Het bedrijf

Het is belangrijk open te staan voor ideeën, daarom is er een ideeënbus in de kantine waar iedereen in het bedrijf een bijdrage kan doen. Regels geven structuur maar veel van de regels zijn ongeschreven regels. ICT is erg belangrijk in de organisatie, zij lopen vooruit in ontwikkeling en doen mee met pilot projecten. Er is geen vast budget voor innovatie. Als je een idee hebt moet je dat volgens de eigenaar gewoon uitvoeren en dan moet je creatief zijn met de middelen die je hebt. Innovatie hoeft dan niet veel geld te kosten. In het bedrijf wordt veel gewerkt met stagiaires en afstudeerprojecten. Deze brengen veel kennis in de organisatie en blijven vaak voor langere tijd bij het bedrijf werken. Het bedrijf is uitgeroepen tot leerbedrijf van het jaar. Er is een samenwerkingsverband met het ROC. Op elke afdeling werkt er op het park een leermeester. In de winterperiode werken er circa drie stagiaires en in de zomerperiode circa zeven stagiairs. Bert van der Maat zit in de opleidingscommissie en in de adviescommissie.

Innovatie

Er wordt met veel bedrijven samengewerkt. De eigenaar geeft aan de omgeving mee te willen laten genieten van de toeristen die hij aantrekt. Zo is er bijvoorbeeld een "culinaire rondvaart". De gasten stappen op het park op en varen langs boerderijen waar culinaire gerechten uit de streek worden geserveerd. Zo ervaart de gast de omgeving en komt de omgeving in contact met de gast. Daarnaast is er samenwerking geweest met bedrijven in de omgeving bij de ontwikkeling van de "Regge Hooi Bergen". Dit idee is bij de eigenaar van Mölke ontstaan. Deze heeft verschillende soorten bedrijven benaderd om mee te doen in dit project. Uiteindelijk zijn er bij zes bedrijven twee hooibergen gebouwd. In samenwerking met deze bedrijven is een aparte promotielijn opgezet. De "Regge Hooi Bergen" zijn bijzondere chalets in de vorm van een hooiberg. De chalets zijn voorzien van alle luxe. Daarnaast is er aandacht besteed aan de omgeving om de chalets. De kavels zijn extra ruim opgezet en met een tuinarchitect is de tuin ingericht. Tot slot is Mölke het eerste bedrijf geweest dat op een camping een all-inclusive product aanbood. Dit slaat goed aan bij de doelgroep.

Proces van de innovatie

De "Regge Hooi Bergen" zijn ontstaan uit het idee van slapen in een hooiberg. Het idee is toen gelanceerd in een samenwerkingsverband. Er waren 12 bedrijven die in eerste instantie mee wilden werken. Het idee was tevens een promotiemiddel. Door een nieuw uniek product op de markt te brengen, zou de streek meer bekendheid krijgen. Door dit uitgangspunt is er ook subsidie voor het project verkregen. Van de bedrijven die mee zouden doen waren er een aantal die geen enkele ervaring hadden met het ontvangen van gasten, zoals een boerderij of een schaapherder. Deze bedrijven moesten een omschakeling maken. In samenwerking met een architect zijn de hooibergen gerealiseerd. Van de 12 bedrijven is de helft gestopt. Met de overgebleven zes bedrijven is een hecht contact. Het project heeft veel opgeleverd, niet alleen financieel ook in promotioneel opzicht is het project een succes.

Belemmeringen

Bij de realisatie van de Regge Hooibergen zijn weinig belemmeringen opgetreden. De gemeente was enthousiast en zag in dat dit plan promotie kon zijn voor de streek. Wel is het plan gestart met 12 andere ondernemers en zijn er uiteindelijk maar zes doorgedaan. Dit heeft echter geen ernstige gevolgen gehad voor het plan.

Resultaat

Er is een nieuwe doelgroep verwelkomd. De kwaliteit en het imago zijn verbeterd. Er is een groter capaciteit en er wordt meer omzet gedraaid. Door de promotie van de "Regge Hooi Bergen" is de naamsbekendheid verbeterd en daar heeft het gehele bedrijf profijt van. Ook de andere accommodaties en de horeca lopen beter.

Toekomst

Gasten willen meer dan een stacaravan. Belangrijk is het contact met het buitenleven en de omgeving. De bestaande plekken op het park worden natuurlijker aangelegd en ruimer opgezet. Er worden nieuwe chalets ontwikkeld die lijken op de Regge Hooibergen. Uitstraling, gevoel, buitenleven en luxe zijn aspecten waar het park zich meer op gaat richten. Daarnaast wordt er hotelverzorging in de chalets geboden.

Succesfactoren

- De combinatie van samenwerking, product en promotie kan leiden tot succes
- Het is belangrijk om van te voren een plan te maken en goed na te denken
- Goed personeel is belangrijk, dit kun je binnen het eigen bedrijf opleiden

Tips

- Recreatie kan niet zonder vernieuwingen, op een gegeven moment verzand je
- Niet stilstaan, meer doen dan anderen
- Iedereen heeft ideeën, doe daar wat mee
- Niet afwachten, risico nemen en gewoon doen
- Eén keer meer opstaan dan vallen
- Niet altijd naar een ander kijken

Boerderij Spa Nutter: *Luister naar de gast*

Voorgeschiedenis

Aan de Dalweg in Nutter had de familie Steggink een melkveebedrijf met circa 60 koeien. In 1998 is bij dit bedrijf een natuurvriendelijke ijsfabriek gekomen. Toen de mogelijkheid tot schaalvergroting van het bedrijf zich voordeed en toen bleek dat de dochters het bedrijf niet wilden overnemen, is men gaan kijken naar andere opties. De heer Steggink is in contact gekomen met Jeroen Drabbe en Bart Houthakkers, welke een concept hadden bedacht voor Boerderij Spa. Er werd besloten om in de oude boerderij naast het melkveebedrijf een Boerderij Spa te beginnen. Het melkveebedrijf werd afgestoten en in plaats van de melkkoeien zijn er nu zoogkoeien gekomen. De ijsfabriek is behouden. In 2007 ging de bouw van de Spa uiteindelijk van start. De spa is opgetrokken uit natuurlijke producten en er wordt zoveel mogelijk gewerkt met natuurlijke methoden. In 2008 was de spa klaar en is de familie proef gaan draaien. In 2009 is de Boerderij Spa Nutter officieel geopend.

De eigenaar

De eigenaren van Boerderij Spa Nutter zijn mevrouw en meneer Steggink. In de toekomst zullen de dochters van het echtpaar het bedrijf overnemen. Meneer Steggink heeft weinig werkervaring in de branche. Wel is hij al lang zelfstandig ondernemer. Hij besteedt veel tijd aan het onderhouden van zijn netwerk. Hij vindt innovatie erg belangrijk en heeft al veel innovaties ingevoerd. Hij is creatief en bedenkt veel nieuwe dingen waarbij samenwerking met anderen van groot belang is.

Het bedrijf

Er is een CRM systeem in ontwikkeling waarbij een gastenenquête zal worden ontwikkeld. Er is geen vast budget voor innovatie, er wordt gekeken of de innovatie of vernieuwing haalbaar en mogelijk is. Men staat open voor het regelmatig invoeren van innovaties, daarbij wordt gekeken naar de vraag uit de markt. Personeel heeft inspraak in de bedrijfsvoering maar niet iedereen hoeft het eens te zijn met een besluit. Fouten maken mag, daar wordt van geleerd en creativiteit is erg belangrijk. Risico's nemen is "zeer zeker" nodig om vooruit te komen.

Innovatie

De belangrijkste innovatie is het totale concept `Boerderij Spa`. Het landelijke van sfeervolle authentieke boerderijen combineren met een luxe spa. Daarbij staat centraal in het concept dat het belangrijk is om lichaam en geest in balans te brengen en wordt er gezocht naar een evenwicht tussen de natuur en het lichaam. Er wordt in het concept gewerkt met nieuwe producten zoals een broodoven en kruidenovens. Deze producten zijn nieuw op de Nederlandse markt. In de spa is gewerkt met natuurlijke producten, hout, natuursteen en pleister. De spa is gebouwd in een oude boerderij uit 1645 waarbij de authentieke balken, muren en het dak zichtbaar zijn. Er is gewerkt met veel glas wat een ruimtelijk gevoel geeft en wat overal in de spa het contact met buiten en de omgeving benadrukt.

De broodoven is een ruimte waarin een authentieke broodoven staat waarin boeren speltbrood wordt gebakken. Door de warmte van de oven warmt het lichaam gelijkmatig op. Tevens brengen de geuren van het brood de spijsvertering op gang en zijn deze goed voor de luchtwegen. Verder zijn er hooiovens, kruidensauna's en andere luxe en unieke faciliteiten. In de tuin van de boerderij is een natuurlijke zwembijver. In de vijver wordt gewerkt met inheemse planten met een natuurlijke zuiverende werking waardoor het water gezond en helder blijft. Opvallend is dat gasten nooit met anderen tegelijkertijd van de faciliteiten gebruik maken. Hierdoor heeft de gast bijzonder veel privacy en wordt het persoonlijke aspect van de service versterkt.

Proces van de innovatie

De innovatie is ontstaan uit eigen initiatief. Toen bleek dat de dochters het melkveebedrijf niet wilden overnemen is gezocht naar andere alternatieven. Er zijn toen verschillende opties afgewogen maar de familie wilde iets vernieuwends. Een belangrijke voorwaarde voor meneer Steggink is dat alles op puur nature wijze moest gebeuren zonder gebruik van chloor of andere chemische middelen. Door met de juiste mensen in contact te komen is er een idee ontstaan. Mevrouw en meneer Steggink hebben in een spa in Oostenrijk een opleiding gevolgd om alle kneepjes van het vak te leren. De eigenaar van deze Spa heeft een instelling die past bij het bedrijf zoals de familie Steggink het wil opzetten: "Van oudsher is bekend dat wat de natuur ons brengt goed voor de mens is".

Het evalueren gebeurt samen met de grondleggers van het concept. Zij willen in elke Nederlandse provincie een Boerderij Spa ontwikkelen. Boerderij Spa Nutter is de eerste spa en meneer Steggink wordt veel betrokken in het verbeter- en ontwikkelingsproces.

Belemmeringen

Tijdens het proces zijn er weinig belemmeringen voorgekomen. De gemeente reageerde in eerste instantie positief. De provincie heeft echter aangekondigd dat de plannen niet door konden gaan omdat deze niet voldeden aan bepaalde wetten. Dit ging met name over de natuurlijke zwemvijver. Uiteindelijk is er besloten dat de vijver toch mocht worden aangelegd en worden er momenteel wetten opgesteld voor soortgelijke situaties. De vijver bij de Spa is toegestaan als een pilot project.

Resultaat

Het resultaat van de Spa is bovenverwachting, alles is gelopen zoals gehoopt. De gasten zijn zeer tevreden, het personeel is tevreden en financieel gaat alles goed. Het enige waar meneer Steggink een verbeterpunt ziet, is in de naamsbekendheid. Er worden steeds nieuwe doelgroepen aangetrokken, er is een hoge kwaliteitsstandaard en een goed imago. De capaciteit zal niet worden vergoed, de familie behoudt liever de intieme sfeer van een kleine spa dan het massale van een grote spa.

Toekomst

In de toekomst kan er op Nutter worden uitgebreid door middel van de invoering van nieuwe behandelingen. Nadat de tweede dochter de opleiding in Oostenrijk heeft gedaan, gaan de zussen reizen om zo veel mogelijk nieuwe technieken en methodes te leren.

Succesfactoren

- De persoonlijke begeleiding van de gast
- Alles is afgestemd op de wensen van de gast
- De gast is verplicht om horloges, computers, telefoons in te leveren. De gast heeft geen besef van tijd of van de buitenwereld, gasten stellen dat op prijs.

Tips

- Luisteren naar de gast, de gast is de ambassadeur in de gastvrijheidsindustrie.
- Goede voorbereiding zoals een marktonderzoek. Het is heel belangrijk om in kaart te brengen waar vraag naar is.

Groepsaccommodatie de Putse Hoeve: *besmet met het virus van zorggroepen*

Voorgeschiedenis

De eigenaar heeft een opleiding tot onderwijkskundige. Hij is conrector geweest in het voortgezet onderwijs tot zijn contract niet verlengd werd. Met school had hij vaak verbleven in groepsaccommodaties en de recreatie trok hem aan. In 1984 heeft hij de groepsaccommodatie gehuurd. In 1987 hebben Gerard en Yvonne het pand gekocht. Vanaf het begin kwamen er met name scholen, later is het echtpaar zich meer gaan richten op een bepaalde doelgroep zoals mensen met een beperking. De ontwikkeling is toen snel gegaan. Door groepen met bijzondere eisen kwamen er steeds meer faciliteiten bij. In 1990 is er een 10-jaren plan opgesteld. Alle stapelbedden zijn vervangen. De groepsaccommodatie kreeg de 5-sterren classificatie. Tussen 1990 en 2000 is het 10-jaren plan uitgewerkt. De doelgroep van de Putse Hoeve ontwikkelt zich snel. Vroeger leefden zorggroepen op kamers van 6 personen. Tegenwoordig heeft iedereen een eigen kamer en privacy. Ook op technologisch gebied ontwikkelt deze groep zich snel. 1 november 2009 is men gaan bouwen aan een verdere uitbreiding. Er is een extra gebouw bijgekomen met luxe zorgkamers en een vergaderzaal, waarin gebruik is gemaakt van natuurlijke producten zoals natuurverf en leemstuc.

De eigenaar

De eigenaar komt uit het onderwijs. Hij is sinds 1984 in de branche werkzaam en zelfstandig ondernemer. Hij besteedt veel tijd aan het onderhouden van zijn netwerk en is geabonneerd op veel vakbladen. Dit zijn niet alleen vakbladen uit de recreatie of horeca maar ook uit de zorg. Gerard vindt innovatie erg belangrijk en heeft al vaak innovaties ingevoerd. Hij is zelf niet zo creatief met bedenken van ideeën maar luistert goed naar ideeën van anderen en gaat daar op een creatieve manier mee om.

Het bedrijf

Er is een uitgebreide gastenenquête. Daaruit worden verbeterpunten gehaald op het gebied van het verzorgingsniveau die verwerkt worden in een plan van aanpak en een programma van eisen. Het bedrijf heeft een klein vast team, naast de ondernemers zijn er alleen vaste mensen voor de horeca en de huishoudelijk dienst. Creativiteit is erg belangrijk in het bedrijf. Er wordt gewerkt met veel regels en afspraken maar dat is met deze doelgroep een vereiste.

Innovatie

De innovatie is onder andere de hoge mate waarin de groepsaccommodatie is ingericht voor mensen met een beperking. Alle kamers, gangen, zalen en de lift zijn zo ingericht dat deze geschikt zijn voor rolstoelen. Daarnaast zijn er tilliften, bedden die verstelbaar zijn in hoogte en met of zonder uit-bed-valhekken, handgrepen en stoelen voor in de douche en knoppen voor een alarm boven het bed. Daarnaast zijn er voor de leiding verschillende manieren om in de gaten te houden wat er gebeurt in de kamers. Een belknopje boven het bed, een bel om de hals en akoestisch alarm zijn methoden die bekend zijn uit verzorgingstehuizen. Deze manier van alarm is direct zichtbaar op een scherm of via een mobiele telefoon. Daarnaast zijn er nieuwe methoden geïmplementeerd zoals een sensor die meet wanneer iemand een voet op de grond zet (dan gaat ook meteen het licht in de badkamer aan) of wanneer iemand de deur van de kamer open doet. Dit is vooral handig voor mensen met een geestelijke handicap of voor dementerenden. Uniek is dat er ook een camera in een aantal kamers opgehangen kan worden. Wanneer daar toestemming voor is verleend, kan de leiding de camera's gebruiken en aansluiten op een beeldscherm.

Daarnaast is de eigenaar bezig een samenwerkingsverband op te richten met thuiszorgorganisaties in de omgeving. Door de systemen met elkaar te verbinden kan er controle op afstand worden gerealiseerd.

Naast het zorgaspect is ook duurzaamheid een aspect waar het bedrijf innovatief mee bezig is. Voor het Gouden Green Key certificaat heeft het bedrijf meer dan de benodigde punten. Het zou een platina certificaat kunnen hebben als dat bestond. Er is recentelijk een bijgebouw gebouwd dat zoveel mogelijk uit natuurlijke producten is opgetrokken en wat van alle luxe is voorzien. Tevens wordt er gewerkt met zeven natuurlijke bronnen (aardwarmte) en een natuurlijk verwarmingssysteem via wandverwarming gekoppeld aan het zonneboilersysteem.

Proces van de innovatie

Om ideeën op te doen is er bewust gemonitord van te voren. Andere mensen weten altijd meer, volgens de eigenaar. De grootste gebruikersgroep van de Putse Hoeve is de zorgsector, kennis daarover zit ook in die sector. Daarnaast zijn er veel vragen gesteld aan gasten. Daar kwamen concrete verbeterpunten uit naar voren. De keuze voor de zorgsector als doelgroep is voortgekomen uit een passie om een doelgroep ten dienste te zijn die een minderheidsgroep is in de samenleving, en hun 'recht' op vakantie moeilijk gerealiseerd krijgen.

Belemmeringen

Voor de realisatie van het nieuwe gebouw heeft het bedrijf Europese subsidie aangevraagd. Het duurde ruim twee jaar voordat dit rond was en de tijdsplanning van de realisatie werd krap. Toen is zonder de subsidie begonnen met de bouw. Omdat men echter begonnen was, kreeg men de subsidie niet meer. Gelukkig heeft de eigenaar via zijn eigen netwerk een andere subsidie rond weten te krijgen.

Resultaat

Er is een nieuwe specifieke doelgroep aangetrokken. Er is een verbetering van de kwaliteit met name op zorgniveau. Tevens is er een verbetering van het imago. Het bedrijf heeft een 5-sterren classificatie en daarnaast een goede naam bij zorginstellingen. Er is meer omzet gerealiseerd. Er is in 2010 nu al een hoge bezetting door boekingen en voor 2011 is het hoogseizoen reeds volgeboekt. Daarbij is er een betere naleving van de regels van de overheid op het gebied van zorg.

Toekomst

Ontwikkelingen in de markt gaan door, daardoor is het belangrijk om op de hoogte te blijven en te blijven vernieuwen. Op dit moment is de eigenaar bezig met mogelijke samenwerking met zorgcentrales in de regio voor controle op afstand en realisatie van zogenaamde zorgcirkels.

Succesfactoren

- Het realiseren van meer mogelijkheden voor zorggroepen.
- Er hoeft minder nachtpersoneel te zijn door de automatisering van de alarmen.

Tips

- Let op met subsidie trajecten.
- Bewaak het budget goed.
- Spreek een marge met de bank af.

Attractie- & vakantiepark Slagharen: *laat jezelf de ruimte om te dromen*

Voorgeschiedenis

In 1963 opende Henk Bemboom ponypark Slagharen. Het bijzondere van het park was dat elke bungalow een eigen shetland pony had. Door grote populariteit werd er al gauw tot uitbreiding overgegaan. Ook kwamen er attracties op het park zoals een speeltuin en een zwembad.

In 1990 werd het park overgenomen door een jongere generatie Bemboom. Inmiddels is het park uitgegroeid tot één van de meest complete attractieparken van Europa. De pony's waren al lange tijd weg en in 2000 werd de naam veranderd van Ponypark Slagharen naar Attractiepark Slagharen. Inmiddels werken er naast de familie per seizoen zo'n 700 mensen op het park. Het park wilde meer naar een thematisering. Om dit te realiseren is er in 2006 een 10-jarenplan opgesteld waarbij een conceptteam aan het werk gaat om per jaar een deel van de thematisering te realiseren.

Eigenaar

Het bedrijf is een familie bedrijf en de directeur is dan ook nog steeds een Bemboom. Angelique Klar is de commercieel bedrijfsdirecteur die verantwoordelijk is voor de thematisering van het park. Zij heeft veel werkervaring in hospitality maar werkt sinds een aantal jaar bij Attractie- & vakantiepark Slagharen. Er wordt binnen het bedrijf veel tijd besteed aan netwerken. Innovatie is erg belangrijk en er is veel ervaring met het invoeren van innovaties.

Het bedrijf

Er is een vast budget voor de innovatie. Dit budget is gebaseerd op een meerjarig masterplan. Gedurende het jaar worden er meerder innovaties uitgevoerd en wanneer het park gesloten is tijdens het winterseizoen, worden de grote innovaties uitgevoerd. Creativiteit is erg belangrijk binnen het bedrijf. Het conceptteam dat verantwoordelijk is voor de thematisering, bestaat uit mensen uit verschillende lagen en afdelingen van het bedrijf. Hierdoor komt er kennis uit verschillende lagen van het bedrijf en is er meer betrokkenheid bij het plan. Risico's nemen is erg belangrijk in het bedrijf.

Innovatie

De innovatie op attractie & vakantiepark Slagharen is de algehele thematisering van het park. Deze thematisering wordt in alle aspecten van het bedrijf doorgevoerd. Het centrale thema is Amerika vanaf 1850 waarbij verschillende subthema's zijn benoemd: Jules Verne, New Orleans, Western/Indian, Mexican en Yellow Stone. Niet alleen de attractie op de verschillende delen van het park zijn in deze thema's ook worden er in de winkels producten verkocht die passen bij het thema, worden er in de horeca passende gerechten bereid en is de kleding van het personeel aangepast aan het thema. De bedoeling van de thematisering is dat er een beleving wordt gecreëerd waarbij de gast zich echt in een andere wereld waant. Naast de thematisering zijn de verschillende veranderingen die worden doorgevoerd innovatief. Bestaande attracties worden op een innovatieve manier gethematiseerd. Daarnaast worden er nieuwe vakantiehuizen ontwikkeld. De Yellow Stone bungalows hebben een hoogduurzame waarden. Daarnaast komen er nieuwe familiehuizen die door het uiterlijk doen denken aan Amerikaanse hooischuren en door de inrichting geschikt zijn voor twee families. Er is een flexibele tussenwand waardoor families de ene avond met elkaar kunnen doorbrengen en de andere avond de privacy van het eigen gezin kunnen opzoeken.

Proces van de innovatie

Door de vraag en de behoefte van de markt te signaleren en in te spelen om de teruglopende markt is besloten om het park een nieuwe impuls te geven. Door strategisch onderzoek naar het imago van het park en door te kijken naar andere parken, is het plan opgevat voor de thematisering. In samenwerking met een adviseur van Disney is er een masterplan opgesteld wat in principe 10 jaar zou moeten duren. Wel is het een dynamisch plan dat openstaat voor veranderingen. Ieder jaar wordt een deel van het park aangepakt. Het doel van het plan is om het gehele park te thematiseren. Voor de thematisering wordt er gewerkt met een binnenhuisarchitect.

Belemmeringen

Doordat het 10-jaren plan dynamisch is en elk jaar bijgesteld kan worden, kan er ingespeeld worden op ontwikkelingen of problemen. Hierdoor zijn er weinig belemmeringen opgetreden.



Resultaat

De thematisering van het park is al voor een groot deel gerealiseerd. Door de innovatie is er een andere doelgroep aangetrokken. De kwaliteit van het park is verbeterd. Ook is er een grotere capaciteit en wordt er efficiënter gewerkt. De verbetering van het imago is gedeeltelijk gerealiseerd. De consument heeft bij Slagharen nog steeds de associatie met het ponypark.

Toekomst

Elk jaar worden er nieuwe delen van het park gethematiseerd. Volgend jaar wil het park de associatie van pony's een positieve draai geven door een introductie te doen van de terugkeer van de pony's naar Slagharen. Er komt een theaterhal waar 1000 personen kunnen genieten van een cowboystuntshow. De gasten verlaten de hal via de achterkant waar een wei is met knuffelpony's. Ook de website zal in de toekomst naar de thematisering worden aangepast.

Succesfactoren

- Openstaan voor informatie
- Ideeën willen en kunnen omzetten in een actieplan
- Gezamenlijk uitvoeren!

Tips

- Laat je team en jezelf de ruimte om te dromen, plezier te hebben en fouten te maken

Strandpark de Zeeuwse kust: *Blijf bij jezelf!*

Voorgeschiedenis

De ouders van meneer Ruijtenberg hadden een camping in Renesse, langs de oude weg naar Burg Haamstede. Meneer Ruijtenberg heeft altijd op deze camping gewerkt. Daarnaast had hij een eigen camping in Renesse. Toen zijn ouders de camping moesten verkopen omdat de gemeente in het gebied een natuurgebied wilde creëren, heeft meneer Ruijtenberg aangegeven een nieuwe camping te willen beginnen. Het stuk land waarop het strandpark nu ligt was beschikbaar. In 1998 is de handtekening voor het huidige park gezet maar pas in 2006 is de eerste schop de grond in gegaan. Omdat er problemen waren met het verkrijgen met vergunningen. Dit park moest anders zijn, alles moest draaien om de beleving. Hier kon vanaf het nulpunt begonnen worden en was het mogelijk vanaf het begin de sfeer zelf te bepalen.

De eigenaar

De eigenaar van Strandpark de Zeeuwse Kust is Marc Ruijtenberg. De eigenaar heeft zijn levenlang gewerkt in de branche en heeft altijd als zelfstandig ondernemer gewerkt. Innovatie vindt hij erg belangrijk en hij heeft al eens vaker innovaties ingevoerd. Daarnaast is hij creatief en bedenkt veel nieuwe dingen.

Het bedrijf

Het personeel in vaste dienst werkt het jaarrond. Dit is een bewuste keuze: bij seizoenswerk is een sterke doorloop van personeel en daarmee gaat volgens de eigenaar de kwaliteit van de onderneming sterk achteruit. Er is een gastenenquête bij elk bezoek waar veel concrete informatie uitgehaald wordt. Er wordt elk jaar minstens één innovatie of vernieuwing ingevoerd. Er zijn veel stagiaires in het bedrijf. Per seizoen circa 25. Iedere afdeling draait op een aantal vaste krachten en verder op stagiaires. Bij de start van het bedrijf was het idee om het bedrijf geheel te laten runnen door stagiaires in teams met een eigen verantwoordelijkheid. Er is toen subsidie voor verleend voor dit plan onder de naam "Pieken in de Delta". Dit project is voor 75% geslaagd, met name doordat de scholen geen vaste instroom van stagiaires kunnen garanderen. De stagiaires wonen intern en worden professioneel getraind en opgeleid. Dit project is niet zozeer financieel aantrekkelijk er komt veel kennis de organisatie binnen. Iedereen heeft verschillende ideeën en ervaringen.

Innovatie

De belangrijkste innovatie is het concept: "de beleving van de Zeeuwse Kust". In elk opzicht en overall in het park is dit voelbaar. Wanneer iemand geblinddoekt naar het park wordt vervoerd, kan hij op elk mogelijke plek op het park aangeven dat hij in Zeeland is. Op het park zijn de afscheidingen in de vorm van duinen met helmgras, de paden zijn van schelpen en de palen met water en elektriciteitspunt bij de kampeerplaatsen zijn verwerkt in kleine dukdalven. De chalets op het park zijn zelf ontworpen. Het komende seizoen komen er woestijntenten naast de chalets. Deze woestijntenten zijn groot, comfortabel en te bewonen als een bungalow maar combineren daarin de charme van het kamperen. Het centrumgebouw is gebouwd in de stijl van een oude Zeeuwse schuur en past daardoor goed in het landschap. In dit gebouw zijn alle algemene ruimte bij elkaar gebracht zoals de receptie, de winkel, de bar, het restaurant, de snackbar, het zwembad en de recreatieruimten. Alle meubels zijn gemaakt van steigerhout en zijn van eigen ontwerp. Ook de decoratie in de algemene ruimten doet in alle opzichten denken aan Zeeland. Er hangt een groot zeil tegen de wand, er zijn meeuwen, schelpen, reddingsboeien, zand, scheeptouwen en andere decoraties waarmee de illusie van zee en strand wordt gecreëerd. Doordat alle algemene faciliteiten in één gebouw bij elkaar zitten is het personeel makkelijker te besturen en kan personeel efficiënter ingezet worden. Ook voor de gasten is het een voordeel, verschillende activiteiten kunnen tegelijk worden ondernomen.

Proces van de innovatie

Meneer Ruijtenberg wilde een luxe park beginnen waar alle voorzieningen aanwezig zijn, waar de beleving centraal staat en er veel aandacht is voor de gast. Andere recreatiebedrijven zijn aanleiding geweest voor de innovatie: meneer Ruijtenberg wilde iets totaal anders neerzetten dan andere recreatiebedrijven in Zeeland. Hij had heel duidelijk voor ogen hoe zijn ideeën gerealiseerd zouden worden en liet zich niet van de wijs brengen. Zo zijn de ontwerpen veelal zelf bedacht en gemaakt.

Wanneer samenwerkende partijen aangaven dat iets niet mogelijk was, koos meneer Ruijtenberg voor een andere partij die het wel mogelijk wist te maken. Er wordt geëvalueerd of er gerealiseerd is wat er voor ogen was. Daarnaast is er een gastenenquête waar veel concrete punten uit naar voren komen. Met deze punten wordt veel gedaan, van kleine tot grote aanpassingen.

Belemmeringen

Het bedrijf heeft veel belemmeringen ondervonden bij de realisatie van het park. Het heeft 8 jaar geduurd voordat de nodige vergunningen rond waren en er gestart konden worden met de aanleg van het park. Nog steeds ervaart de eigenaar belemmeringen bij het verkrijgen van vergunningen. Momenteel maakt de gemeente een probleem van de kamers die zijn ingericht voor de vele stagiaires die het bedrijf heeft. De kamers lijken volgende de gemeente te veel op hotelkamers en daar heeft het bedrijf niet de nodige vergunningen voor.

Resultaat

Tot nu toe is het resultaat zoals voor ogen was. Er is een nieuwe doelgroep verwelkomd, de kwaliteit en het imago zijn verbeterd. De efficiëntie is zeker verbeterd door het centrum gebouw waar alle faciliteiten centraal liggen. Er is een grotere capaciteit. Er is meer omzet gerealiseerd.

Toekomst

De toekomst voor de innovatie ziet de eigenaar heel rooskleurig. Het concept voldoet buitengewoon aan de verwachtingen van de gast. Aan de hand van de gastenenquête zijn er wat kleine aanpassingen gedaan die het resultaat verbeteren. Het concept kan in de huidige vorm, met goed onderhoud nog een tijd mee.

Succesfactoren:

- Blijf bij jezelf!
- Straal sfeer uit, ga niet voor gemak.
- Goedkoop is duurkoop: extra kosten, die te verantwoorden zijn, doen!
- Kijk wat je gasten willen, niet wat jij wilt.
- Blijf het jaar rond open.

Tips:

- Als je niet innoveert kun je beter stoppen!
- Stilstand is achteruitgang!
- Seizoensverlenging loont.
- Goede investeringen lonen!

BIJLAGE 4 VRAGENLIJST INNOVATIE INTERVIEW

Ondernemer

- 1) Wat is de naam van het bedrijf?

- 2) Wat is uw naam?

- 3) Wat is uw geslacht?
 - Man
 - Vrouw
- 4) Wat is uw leeftijd?
 - 20 - 35
 - 36 - 50
 - ouder
- 5) Wat is uw functie?

- 6) Wat is uw hoogst genoten opleiding?
 - Middelbare school
 - VMBO
 - MBO
 - HBO
 - Universiteit
- 7) Hoeveel werkervaring heeft u in de branche?
 - 0 - 5 jaar
 - 6 - 10 jaar
 - 11- 15 jaar
 - langer
- 8) Hoe lang bent u werkzaam als zelfstandig ondernemer?
 - 0 - 5 jaar
 - 6 - 10 jaar
 - 11- 15 jaar
 - langer
- 9) Hoeveel tijd besteedt u aan het onderhouden van uw netwerk?
 - geen tijd
 - minder dan een aantal uur per maand
 - een aantal uur per maand
 - een aantal uur per week
 - een aantal uur per dag
- 10) Hoe vaak heeft u contact met collega ondernemers of concurrenten?
 - nooit
 - minder dan één keer per maand
 - één keer per maand
 - meer dan één keer per maand



- één keer per week
- meer dan één keer per week

11) Op hoeveel vakbladen bent u geabonneerd?

- Geen
- 1
- 2
- 3
- Meer dan 3

12) Hoe vaak gaat u naar vakbeurzen?

- nooit
- minder dan drie keer per jaar
- drie keer per jaar
- meer dan 3 keer per jaar

13) Geef bij de volgende stellingen aan in hoeverre deze van toepassing zijn op u als ondernemer?

(1) ja van toepassing (2) gedeeltelijk van toepassing of (3) nee niet van toepassing

- a) Innovatie is erg belangrijk
- b) Ik heb al vaak innovaties ingevoerd
- c) Ik ben zelf creatief en bedenkt vaak nieuwe dingen

Bedrijf

14) Hoeveel werkzame personen in vaste full-time dienst telt het bedrijf?

- 1 – 5
- 6 – 10
- 11– 25
- 26 – 50
- 51 – 100
- meer

15) Hoe lang bestaat het bedrijf?

- 0 – 6 jaar
- 7 – 13 jaar
- 14 – 20 jaar
- langer

16) Is er een gastenenquête?

- nooit
- een keer per jaar
- twee keer per jaar
- bij elk bezoek
- anders, namelijk _____

17) Is er een vast budget voor innovatie?

- Ja
- Nee

18) Hoe wordt dit budget bepaald?

- Dit budget is afhankelijk van geld dat over is
- Dit budget is afgestemd op de plannen tot innovatie
- Dit budget is een percentage van de winst van het vorige jaar
- Dit budget staat vast en wordt hooguit aangepast wanneer echt nodig
- Anders, namelijk _____

- 19) Hoe vaak worden innovaties doorgevoerd?
- Elke 5 jaar één
 - Meer dan elke 5 jaar één
 - Elk jaar één
 - Meer dan één per jaar
 - Anders, namelijk _____
- 20) Geef bij de volgende stellingen aan in hoeverre deze van toepassing zijn op uw bedrijf?
(1) ja van toepassing (2) gedeeltelijk van toepassing of (3) nee niet van toepassing
- a) Al het personeel heeft inspraak in de bedrijfsvoering
 - b) Iedereen binnen het bedrijf moet het eens zijn met een besluit
 - c) Fouten maken mag, daar leren we van
 - d) Creativiteit is erg belangrijk binnen het bedrijf
 - e) Personeel wordt regelmatig opgeleid en bijgeschoold
 - f) Stagiaires en afstudeerprojecten brengen veel kennis in de organisatie
 - g) Risico's nemen is nodig om vooruit te komen
 - h) Er wordt gewerkt met veel regels en afspraken
 - i) ICT is erg belangrijk in de organisatie (denk aan: internet, automatisering, etc)

Innovatie

- 21) Beschrijving van de belangrijkste innovatie.

- 22) Onder welke categorie valt de innovatie?

- Product/dienst
- Proces
- Concept

- 21) Wat is de aanleiding voor de innovatie?

- a) Eigen initiatief
- b) Medewerkers
- c) Gasten
- d) Toeleveranciers
- e) Collega recreatiebedrijven
- f) Concurrenten
- g) Bedrijven in andere branches
- h) Media
- i) Brancheorganisaties
- j) Adviseurs
- k) Overheid



l) Anders nml.....

23) Hoe is het proces verlopen bij het bedenken, ontwikkelen, invoeren en evalueren van de innovatie?

Bedenken

Ontwikkelen:

Invoeren:

Evalueren:



24) Hoe ziet u de toekomst van de innovatie?

25) Wat zijn de succesfactoren voor deze innovatie?

26) Welke tips zou u andere ondernemers in de branche willen geven omtrent innoveren?

27) Geef aan welke van de volgende gevolgen van de innovatie zijn gerealiseerd:

(1) ja gerealiseerd of (2) gedeeltelijk gerealiseerd

- a) Nieuwe doelgroep verwelkomd
- b) Verbetering van de kwaliteit
- c) Verbetering imago
- d) Verbetering van de efficiëntie
- e) Grotere capaciteit
- f) Lagere kosten
- g) Meer omzet
- h) Betere naleving regels overheid
- i) Anders namelijk _____

LITERATUURLIJST

- Flikkema, M., Cozijnsen, A., Hart 't M. (2003) Innovatieklimaat, dé katalysator van innovatie in diensten, *Holland Management Review*, 91: 68-82
- Graaf de, R., Duin van der P., Langeler, T. Changing the national innovation system in the Netherlands: an expert based view, Nyenrode Business University
- Jong de J., Bodewes, W., Braaksma, R. (2009) De innovatieve ondernemer, *EIM*, 9-192
- Jong de, J.P.J., Bruins, A., Dolfsma, W., Meijaard, J., (2003) Innovation in service firms explored: what, how and why? *EIM Business & Policy Research*, 5-65
- Jong de, J.P.J., Kroode ten P., Innovatie in het MKB, ontwikkelingen 1999-2003, *EIM Zoetermeer*, oktober 2003
- Leeuwen van, S., (2006) Tien succesfactoren voor innovatie, *ZM magazine*, 8: 10-13
- Matthyssens, P., Vandenbempt, K. & Berghman, L. (2004) Waardecreatie en innovatie in de industrie, *Acco*, Leuven/Voorburg
- Ottenbacher, M.C. (2007) Innovation Management in the hospitality industry: different strategies for achieving success, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31, 431-454
- Pleijster, F., Mooibroek, M., Kok de, J.M.P., Wennekers, A.R.M., (2009) Innovatief ondernemerschap in detailhandel, horeca en ambacht: Verbetering door Vernieuwing, *EIM*, 5-101
- Sandijk van, J. (2009) Zeven producten die de markt veranderden, *Recreactie*, 12 (36-39)
- Segers, J., Hertog den, P., Rijkerkerk, H. (2005) Innovatie in de recreatie: onderzoek naar de innovativiteit van de bedrijfstak, *Dialogic, innovatie & interactie*, 2-103
- Innovatie in de Nederlandse horeca, (2005) Hoge Hotelschool Maastricht voor Koninklijke Horeca Nederland
- Drs. Heijnen, A. (2009) Innovatie Modellenboek, KreaNova B.V. (5)
- Platform Toerisme en Recreatie, visie 2007-2010