



Verkenning duurzame bedrijfsmodellen in de toerimesector

HZ KENNISCENTRUM KUSTTOERISME

MAART 2022

Inhoudsopgave

Inhoud

| | |
|--|----|
| Inhoudsopgave | 2 |
| Samenvatting | 3 |
| Onderzoeksverantwoording | 6 |
| Literatuuronderzoek | 6 |
| Bevindingen | 8 |
| Discussie en vervolgonderzoek | 16 |
| Bijlagen | 17 |
| Gebruikte bronnen | 27 |

Adres

HZ Kenniscentrum Kusttoerisme en HZ Kenniscentrum Ondernemen en Innoveren
p/a HZ University of Applied Sciences
Postbus 364
4380 AJ Vlissingen

Colofon

Deze rapportage is samengesteld door medewerkers van HZ Kenniscentrum Kusttoerisme in samenwerking met HZ Kenniscentrum Ondernemen en Innoveren, als onderdeel van een project voor Provincie Zeeland.

©2022 HZ Kenniscentrum Kusttoerisme & HZ Kenniscentrum Ondernemen en Innoveren.

Bij het samenstellen van deze publicatie is de grootste zorgvuldigheid betracht. HZ Kenniscentrum Kusttoerisme en HZ Kenniscentrum Ondernemer en Innoveren zijn echter niet aansprakelijk voor enige directe of indirecte schade als gevolg van de aangeboden informatie in deze publicatie.

Auteurs HZ Kenniscentrum Kusttoerisme

Harm IJben
Maarten Soeters
Sophie Adriaanse
Marije Noordhoek

Auteur HZ Kenniscentrum Ondernemen en Innoveren

Ageeth van Maldegem

E-mail:

HZ Kenniscentrum Kusttoerisme: info@kenniscentrumtoerisme.nl
HZ Kenniscentrum Ondernemen en Innoveren: kcoi@hz.nl

Foto's

Unsplash

Samenvatting

Dit onderzoek is een eerste verkenning naar (nieuwe) duurzame bedrijfsmodellen in de toerimesector.

Basis van dit onderzoek is een grondige verkenning van de literatuur naar bedrijfsmodellen in algemene zin en naar meer duurzame bedrijfsmodellen in het bijzonder. Het onderzoek spitst zich uiteindelijk toe op duurzame bedrijfsmodellen en de onderliggende archetypen zoals deze zijn terug te vinden in de literatuur.

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat bedrijfsmodellen die inspelen op een specifieke uitdaging (zoals duurzaamheid) typische kenmerken en patronen vertonen. Dergelijke patronen noemen we ook wel 'archetypen'. Waar de archetypen van duurzame bedrijfsmodellen voor de industrie relatief goed beschreven zijn, bleek er echter maar een beperkte hoeveelheid literatuur beschikbaar over archetypen in de toerimesector. Echter, de toerimesector kent zeer specifieke uitdagingen op het vlak van duurzaamheid, vooral door de nauwe verwevenheid van gasten en betrokkenen in de regio in het service-productie systeem. Vanuit deze constatering zijn de onderzoekers gaan bouwen aan een instrument om de archetypen voor duurzaamheid in de toerimesector te beschrijven.

De data is verkregen door een casestudieresearch aanpak: de onderzoekers stelden gezamenlijk een longlist van potentieel interessante bedrijven op. De selectiecriteria omvatte: duurzaamheidsambities, kernactiviteiten, geografische locatie, betrokkenheid bij duurzaamheidsprojecten in subsidieprogramma's, bijvoorbeeld het Interreg 2 Zeeën programma FACET. Tien bedrijven werden geselecteerd die gezamenlijk het gehele spectrum van duurzaamheid beschrijven.

Voor ieder case bedrijf verzamelde we documenten, beschikbaar uit eerder onderzoek en via het internet. Hiernaast voerden we twee verkennende gesprekken met ondernemers. Door deze combinatie van databronnen hebben we een eerste beeld van de archetypen van duurzame bedrijfsmodellen kunnen genereren. In vervolgonderzoek zullen de resultaten verder gevalideerd worden.

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat:

- slechts enkele bedrijven prominent een duurzaamheidsambitie uitdragen. Hiermee lijkt de motivatie eerder vanuit externe factoren voort te komen en (nog) niet intrinsiek sterk.
- de huidige duurzaamheidsinspanningen vooral gefocust zijn op de eigen interne organisatie, met bijzondere aandacht voor materiaalstromen en afval. De focus ligt hiermee vooral op ecologische waarde en hiermee samenhangend de economische voordelen voortkomend uit besparing. Hiermee lijken ecologische en economische waarden een eerste ingang op weg naar duurzaamheid;
- slechts enkele bedrijven een vervolgstap zetten en waarde proberen te creëren door nieuwe samenwerking of nieuwe waarde proposities;
- het wederkerige karakter wat de sector definieert (deels) losgelaten wordt wanneer het gaat over het verrichten van duurzaamheidsinspanningen;
- zeven overkoepelende thema's te identificeren zijn met betrekking tot duurzame bedrijfsmodellen in de toerimesector.

Om de vraag te kunnen beantwoorden hoe bedrijven in de Zeeuwse toerimesector geholpen kunnen worden om hun duurzame prestaties binnen het bedrijfsmodel te verbeteren zou vervolgonderzoek zich moeten richten op:

- het achterhalen van oorzaken voor het ontbreken van een helder geformuleerde ambitie met betrekking tot duurzaamheid bij sommige bedrijven. Dit kan meer inzicht geven in concrete motivaties en hoe deze evolueren;
- het valideren en verder ontwikkelen van archetypen en bovenliggende thema's voor de toerimesector;
- hoe huidige duurzaamheidsinspanningen van bedrijven in de Zeeuwse toerimesector verder gebracht kunnen worden dan de grenzen van de eigen onderneming;
- het verder beschrijven van de wederkerige relatie tussen bedrijf en regio, met andere woorden, hoe een duurzame sector de regio verder helpt en andersom, een duurzame regio bijdraagt aan de sector.



Inleiding

Onze huidige consumptiepatronen overschrijden de capaciteit van de aarde ver. We putten de natuurlijke bronnen uit. Dit doen we om aan de alsmaar groeiende vraag van de mens te blijven voldoenⁱ. Steeds meer zijn consumenten en bedrijven zich bewust van dit feit en zetten zich in voor een duurzamere wereld. In lijn met deze trend neemt ook de belangstelling voor duurzaam toerisme toeⁱⁱ. Toerisme en Zeeland zijn al vele jaren onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het aantal bezoekers in onze provincie groeide gestaag in de afgelopen jaren en daarmee ook het belang van de sector voor de Zeeuwse economie en de samenleving. De groei van toerisme brengt uitdagingen met zich mee: door het toenemende gebruik van onder andere ruimte en hulpbronnen komt steeds meer druk te liggen op de omgeving en de samenleving. Om toekomstbestendig te zijn zullen toeristische organisaties rekening moeten houden met een duurzame inrichting van hun bedrijfsmodel en in hun activiteiten en processen rekening houden met hun maatschappelijke verantwoordelijkheid met betrekking tot mens, milieu en maatschappij. Belangrijke voorkennis is dat de waarde van toerisme en recreatie verder gaat dan alleen de vertaling in directe economische waarde. Dit wordt duidelijk uit het onderzoek [‘De Maatschappelijke waarde van Toerisme en Recreatie’](#) uitgevoerd door CELTH (Centre of Expertise Leisure Tourism & Hospitality) in opdracht van Gastvrij Nederland.

Enkele voorbeelden van duurzame innovaties in de Zeeuwse toerismesector zijn zeker al aan te wijzen. Zo zijn de afgelopen jaren inspanningen verricht rondom onder andere de bouw van circulaire vakantiewoningen en de verduurzaming van aankoopbeleid binnen organisaties. Ondanks het feit dat de eerste verduurzamingsgolf al vele jaren geleden begonnen is, is het voor individuele bedrijven in de toerismesector niet gemakkelijk om duurzame werkwijzen te begrijpen,

laat staan om deze te verankeren in bedrijfsprocessen^{xiv}. Dit vergt een grondige herziening van één of meerdere elementen van het bedrijfsmodel. Zo'n herziening wordt ook wel bedrijfsmodel innovatie genoemd. Herontwerp van bedrijfsmodel kan een sleutel zijn om duurzame prestaties radicaal te verbeteren om meer ecologische en sociale waarde te creëren en tegelijkertijd economische duurzaamheidⁱⁱⁱ.

Dit onderzoek is een eerste verkenning naar hoe bedrijven in de Zeeuwse vrijetijdsector geholpen kunnen worden om hun bedrijfsmodel te herontwerpen om zo duurzame prestaties te verbeteren. Voor deze verkenning is literatuuronderzoek gedaan naar de typische patronen van duurzame bedrijfsmodellen. Dit wordt besproken in het volgende hoofdstuk. Vervolgens is een verkennend case studie onderzoek opgezet om inzicht te krijgen in hoeverre en welke typische patronen met betrekking tot verduurzaming terug worden gezien in de Zeeuwse vrijetijdsector. Ten slotte worden de resultaten van het onderzoek beschreven en een voorstel gedaan voor vervolgonderzoek. Bedrijven binnen de vrijetijdsector die duurzaamheid willen integreren in hun bedrijfsmodel kunnen deze verkenning raadplegen voor begeleiding, inspiratie en gebruiken als document waarin ook enkele praktijkvoorbeelden staan. Verder biedt deze verkenning inzicht in welk vervolgonderzoek nodig om bedrijven in de Zeeuwse vrijetijdsector te kunnen helpen om duurzame prestaties te verbeteren.

Onderzoeksverantwoording

De toerismesector bestaat uit verschillende subsectoren. In deze eerste verkenning is gefocust op de verblijfsrecreatie. In de toekomst kan dit onderzoek uitgebreid worden naar andere subsectoren.

Literatuuronderzoek naar duurzame bedrijfsmodellen is verricht om een solide onderbouwing te vormen voor de analyse van cases. Door middel van literatuuronderzoek zijn sleutelbegrippen gedefinieerd. Vervolgens is een analytisch framework ontwikkeld gebaseerd op typische bedrijfsmodelpatronen zoals in de duurzaamheidsliteratuur geïdentificeerd. Een verkennend case studie onderzoek is opgezet om inzicht te krijgen in welke typische patronen met betrekking tot verduurzaming terug worden gezien in de Zeeuwse toerismesector. Basis voor de case studie zijn 10 cases uit de toeristische sector. Deze cases zijn geselecteerd uit een longlist van potentieel interessante bedrijven aangedragen door onderzoekers van het HZ Kenniscentrum Kusttoerisme. De keuze vond plaats op basis van vier selectiecriteria: duurzaamheidsambities, kernactiviteiten, geografische locatie, betrokkenheid bij duurzaamheidsprojecten in subsidieprogramma's zoals het Interreg 2 Zeeën programma FACET.

Door middel van twee interviews en content-analyse van openbare communicatie (website, sociale media en overige externe communicatie) zijn de waardepropositie en duurzame bedrijfsactiviteiten voor verschillende bedrijven in de Zeeuwse toerismesector geïdentificeerd. De gevolgde leidraad bij de interviews en case-analyse is te vinden in bijlage 1. Na een eerste classificering door een enkele onderzoeker zijn de duurzame bedrijfsactiviteiten opnieuw door een groep van vijf onderzoekers onder de loep genomen. Activiteiten zijn vervolgens in verschillende werksessies in overeenstemming tussen onderzoekers toegewezen aan een (nieuw geformuleerd) archetype.

Literatuuronderzoek

Door middel van literatuuronderzoek zijn sleutelbegrippen gedefinieerd en is een analytisch model ontwikkeld gebaseerd op bestaande modellen.

Wat is een bedrijfsmodel?

Een bedrijfsmodel is een conceptueel hulpmiddel die het mogelijk maakt om de bedrijfslogica van een specifiek bedrijf uit te drukken. Het is een beschrijving van de waarde die een bedrijf biedt aan haar doelgroepen, alsmede van de manier waarop ze dit doet^{iv}. Kort gezegd, beschrijven bedrijfsmodellen hoe een organisatie waarde creëert, levert en realiseert^v. Het geeft antwoord op een viertal vragen: wie zijn je klanten? Wat is je aanbod? Hoe realiseer je je propositie? En hoe genereer je inkomsten?

In de literatuur zijn verschillende perspectieven op het bedrijfsmodel te vinden^{vi vii viii}. In dit rapport wordt een bedrijfsmodel beschreven aan de hand van drie elementen:

- De waardepropositie (product-/serviceaanbod, klantsegmenten, klantrelaties);
- De waardeketen (activiteiten, middelen, partners, distributiekkanalen);
- Verdienmodel.

De waardepropositie heeft betrekking op de voordelen die men met behulp van het product- en dienstenaanbod levert aan de klant(groepen). De waardeketen beschrijft *wie* precies *wat* doet in het leveren van de gezochte voordelen. Waarderealitatie heeft betrekking op het verdienmodel. Dit is het mechanisme voor het verdienen van geld of realiseren van maatschappelijke impact.

Duurzame bedrijfsmodellen

Een bedrijfsmodel is eigenlijk een antwoord op een uitdaging die een ondernemer wil oplossen. Traditioneel is die uitdaging gerelateerd aan een klant-probleem. Echter, vandaag de dag wordt deze benadering ook toegepast in discussies over duurzaamheid. Hoe kan het bedrijfsmodel ingericht worden voor uitdagingen die gerelateerd zijn aan sociale- en maatschappelijke uitdagingen^{ix}? Deze shift wordt gedreven door uitdagingen zoals overconsumptie, maar ook klimaatverandering en de onmiddellijke gevolgen daarvan, groeiende bevolkingen en toenemende schaarste aan hulpbronnen^x.

De transitie van een traditioneel bedrijfsmodel naar een duurzaam bedrijfsmodel vergt fundamentele veranderingen in bedrijfsprocessen en nieuwe vormen van leiderschap^{xi}. Duurzame bedrijfsmodel innovatie gaat over het verbeteren van het model door de waarden en overtuigingen van een onderneming beter na te streven, waarbij winst meer omvat dan het financiële aspect^{xii}. Bedrijven kunnen verschillende activiteiten ondernemen om 'meerdere waarden' te creëren.

Patronen in duurzame bedrijfsmodellen

Uit onderzoek blijkt dat er typische patronen te ontdekken zijn in de duurzaamheidsactiviteiten die een organisatie uitvoert. De literatuur beschrijft deze typische patronen, ook wel *archetypen*, aan de hand van verschillende modellen. Vier hiervan zijn opgenomen in de bijlage 2 van deze rapportage. De opgenomen archetypen beschrijven groepen van mechanismen en oplossingen die kunnen bijdragen aan het opbouwen van een duurzaam bedrijfsmodel. Deze archetypen zijn waardevol omdat ze laten zien aan anderen wat handelingsperspectieven zijn. Zo hebben ze het potentieel om verduurzaming te versnellen en risico's van implementatie te verminderen^{xiii}.

Archetypen van duurzame bedrijfsmodellen in de toerismesector

Uit de literatuur review blijkt dat er geen categorisering bestaat van duurzame bedrijfsmodellen in de toerismesector. De literatuur over archetypen in duurzame bedrijfsmodellen focust zich voornamelijk op cases in de (productie)industrie. Onderzoeken rondom duurzame bedrijfsmodellen die wel in de context van de sector zijn uitgevoerd^{xiv xv} focussen zich op andere onderwerpen dan duurzame bedrijfsmodellen, zoals adoptiebereidheid en barrières met betrekking tot duurzame innovaties.

Ondanks verschillende praktijkvoorbeelden die in de sector te vinden zijn, zijn geen alomvattende kaders ontwikkeld voor duurzame bedrijfsmodel innovatie in de toerismesector. Dit, ondanks regelmatige oproepen om de algemene archetypes te vertalen naar de praktijk in de specifieke sectoren^{xvi}. In deze studie wordt daarom getracht dit gat in de literatuur op te vullen. Als vertrekpunt zijn de archetypen zoals geïdentificeerd door Bocken et al. (2014) genomen, omdat deze het meest generiek lijken. Deze archetypes zijn: Maximaliseer materiaalproductiviteit en energie-efficiëntie; Creëer waarde uit 'afval'; vervang met hernieuwbare en natuurlijke processen; lever functionaliteit in plaats van eigendom; neem een rentmeestersrol op; moedig duurzaamheid aan; herbesteding van het bedrijf voor de maatschappij/het milieu; ontwikkel opschalingsoplossingen; inclusieve waardecreatie. Een verdere beschrijving van deze archetypen is te vinden in bijlage 3.

Bevindingen

Ambitie

De resultaten van de kwalitatieve case studie aanpak (bijlage 4) laten zien dat een groep bedrijven, die wel degelijk duurzaamheidsinspanningen verrichten, dit niet binnen een expliciet geformuleerde ambitie doen. Hiermee lijkt het alsof de intrinsieke motivatie om te focussen op duurzaamheidsinspanningen binnen verschillende bedrijven nog niet sterk genoeg is om uit te dragen.

Inkoop als speerpunt

De typische patronen uit de duurzaamheidsliteratuur blijken grotendeels ook van toepassing op de toeristische sector. Daarnaast werden inspanningen geïdentificeerd die niet onder de bestaande labels pasten. Voor deze inspanningen zijn nieuwe labels geformuleerd, namelijk biobased sourcing, circular sourcing, local sourcing en sustainable sourcing. De door de onderzoekers geformuleerde definitie, alsmede de case voorbeelden, is terug te vinden in bijlage 5. Opvallend is dat deze allemaal raken aan de inkoopfunctie. Deze labels zullen in vervolgonderzoek verder gevalideerd moeten te worden.

De basis op orde

Ondanks het belangrijk van inkoop lijken de meeste bedrijven duurzaamheidsinspanningen te beperken tot hun eigen rol. Het ondernemen van acties die individueel en intern kunnen worden opgepakt lijken daarmee een eerste, basis stap te zijn bij het ontwikkelen van duurzame bedrijfsmodellen. Deze inspanningen lijken vaak te zijn ingestoken met de intentie om economische waarde te creëren voor het bedrijf. Voorbeelden zijn het besparen van water, afval of energie. Uit de analyse blijkt dat deze bedrijven minder focussen op bijvoorbeeld het creëren van sociale waarde.

Beperkte wederkerigheid

Als gevolg van de sterke interne focus wordt tegelijkertijd voorbij gegaan aan het wederkerige karakter van de sector. Wederkerigheid en wisselwerking tussen toeristen enerzijds en de bestemming (medewerkers, plaatselijke bevolking, infrastructuur en gelieerde bedrijven) anderzijds definiëren de sector en vormen onderdeel van de beleving. Echter wanneer duurzaamheidsinspanningen in kaart worden gebracht is te zien dat deze wederkerigheid met betrekking tot deze inspanningen (gedeeltelijk) ontbreekt. Inspanningen worden voornamelijk verricht vanuit het bedrijf

Zeven overkoepelende thema's

Na de classificering van de duurzaamheidsinspanningen op de archetypen bleken zeven overkoepelende thema's relevant. Deze beschrijven meer specifiek hoe duurzame waarde creatie binnen de toerismesector plaatsvindt. In het volgende hoofdstuk wordt per overkoepelend thema beschreven wat het thema inhoud, hoe het gerelateerd is aan typische patronen uit de duurzaamheidsliteratuur, welke verdienmodel er achter zit en wordt beschreven bij welke case dit thema is geobserveerd. Daarnaast wordt een voorbeeldcases beschreven waarbij het patroon reeds terug te zien is binnen de bedrijfsvoering.



Overkoepelend thema 1: Eco-Beleving

Wat is het?

Eco-beleving is het bieden van een duurzame ervaring door verblijf op een unieke, bio diverse locatie.

Typische patronen uit de literatuur

Repurpose voor society

Adopt A stewardship role

Verdienmodel

Gasten betalen voor een unieke beleving in de natuur.

Geobserveerd bij

Camping Schippers, Vakantiepark de Meerpaal, Ardoer Camping & Villapark De Paardekreek, camping Weltevreden.

Voorbeeld case

[OEST Farm & Stay](#) - binnen dit bedrijf wordt gasten een unieke eco-beleving geboden door onder andere de mogelijkheid om te kamperen in het voedselbos op het landgoed, direct te eten van wat er op het land verbouwd wordt en mee te werken aan permacultuur projecten.

Overkoepelend thema 2: Natuurherstel

Wat is het?:

Met behulp van toerisme sociaal-maatschappelijke waarde creëren.

Typische patronen uit de literatuur

Adopt a stewardship role

Repurpose for society

Verdienmodel

Donatie voor natuurcreatie door fee te heffen op vervuilende activiteiten.

Onder vervuilende activiteiten worden inspanningen verstaan zoals het reizen met niet duurzame vervoersmiddelen.

Geobserveerd bij

City Hotel Wood, Villa Magnolia

Voorbeeld case

[City hotel Wood](#) – City hotel Wood heeft in samenwerking met toeristische aanbieder OEST Farm & Stay en de Zeeuwse Milieufederatie een bomenplan ontwikkeld. Wanneer een gast iets boekt bij het bedrijf (overnachting, fiets, etc.) wordt een vaste bijdrage van 1.50 euro aan het bomenplan toegewezen. Van dit bomenplan worden bomen bekostigd die nieuw worden aangeplant.





Overkoepelend thema 3: Eigenaarschap Mobiliteit

Wat is het?

Gasten aansturen op duurzame verplaatsing.

Typische patronen uit de literatuur

Adopt a stewardship role

Verdienmodel:

Door het aanbieden en delen van inspiratie rondom duurzame mobiliteit wordt de merkwaarde van de onderneming vergroot.

Geobserveerd bij

Haven van Renesse, Villa Magnolia, Vakantiepark de Meerpaal

Voorbeeld case

[De Haven van Renesse](#) – De Haven van Renesse wijst gasten via onder andere de website erop dat zij in de zomermaanden kosteloos gebruik kunnen maken van een pendelbus die hen vervoert naar het parkeerterrein bij Hotel de Zeeuwse Stromen. Vanuit daar kunnen gasten wandelen naar het paviljoen.

Overkoepelend thema 4: Toeleverancier voor Duurzame Gastronomie

Wat is het?

Uit de afvalstromen van het bedrijf, nieuwe grondstoffen halen voor producten die terug komen in andere onderdelen van het bedrijf.

Typische patronen uit de literatuur

Inclusive value creation
Create value from waste
Adopt a stewardship role

Verdienmodel:

Vanuit twee kanten, namelijk het besparen op het (rest)afval en het creëren van meerwaarde uit de duurzame gastronomische beleving die geboden wordt.

Geobserveerd bij:

Haven van Renesse, Villa Magnolia, Camping Ons Buiten, de Meerpaal

Voorbeeld case

Haven van Renesse – Het Schouwse strandpaviljoen Haven van Renesse verwerkt in samenwerking met vijf andere strandpaviljoens een deel van zijn afvalstromen in nieuwe producten. Zo worden koffiedrab en sinaasappelschillen niet in de verbrandingsoven gestopt. Dit afval wordt circulair verwerkt tot een kroket die vervolgens weer op de menukaart te vinden is!





Overkoepelend thema 5: Producent van Publieke goederen

Wat is het:

Naast de reguliere business in de gastvrijheidsindustrie, produceert en levert de onderneming schaarse grondstoffen zoals water en energie.

Typische patronen uit de literatuur

Create value from waste
Adopt a stewardship role
Inclusive value creation

Verdienmodel

Het verdienmodel is meervoudig. Zo wordt bespaard op restafval, wordt economische meerwaarde gecreëerd uit verkoop publieke goederen en wordt ecologische waarde behaald door het besparen op verbruik van schaarse grondstoffen.

Geobserveerd bij

Camping Weltevreden, Camping & Villapark de Paardekreek

Voorbeeld case

Camping Weltevreden is één van vier Zeeuwse recreatiebedrijven die bezig zijn met proefprojecten om waterverspilling tegen te gaan. Vakantiepark Olmenveld, Camping Weltevreden in Zoutelande, camping en villapark De Paardekreek in Kortgene en Strandcamping Groede streven ernaar geen druppel water meer te lozen in het riool. Water wordt als het ware geproduceerd door het ter plekke opnieuw schoon te maken, bewaren in een bassin en te verkopen aan boeren in de buurt.

Overkoepelend thema 6: Waardebehoud van Locaties

Wat is het:

Locaties zodanig inrichten en bouwen dat ze eenvoudig kunnen worden heringericht en verplaatst zonder waarde te verliezen voor toekomstige generaties.

Typische patronen uit de literatuur

Create value from waste

Circular sourcing

Verdienmodel

Waardebehoud van investeringen.

Geobserveerd bij

Camping en Villapark de Paardekreek

Voorbeeld case

Paardekreek – Camping & Villapark de Paardekreek bouwde in 2021 circulaire accommodaties. Deze accommodaties zijn zo ontworpen en gebouwd dat de materialen die zijn gebruikt om de accommodatie te realiseren kunnen worden gedemonteerd en hergebruikt.





Overkoepelend thema 7: Lokaal Beleven

Wat is het

Het toeristisch product wordt in nauwe samenhang met de directe gemeenschap vormgegeven.

Typische patronen uit de literatuur

Sustainable sourcing
Biobased sourcing
Local sourcing
Inclusive value creation
Develop scale up solutions

Verdienmodel

Draagvlak en betrokkenheid vanuit de lokale gemeenschap, regionale economie verbeterd.

Geobserveerd bij

Villa Magnolia, Camping Schippers, De Haven van Renesse, Hotel & Brasserie Katoen, Camping Ons Buiten, City Hotel Wood.

Voorbeeld case:

Villa Magnolia – Villa Magnolia werkt samen met lokale leveranciers. Het bedrijf vindt het belangrijk om de lokale traditie te bewaren en de producten waarmee Zeeland bekend is geworden te eren. Daarnaast is het zo dat door lokaal in te kopen de vervoerskosten en –tijd worden ingekort en we hierdoor onze ecologische voetprint kunnen verkleinen. Daarnaast werkt het bedrijf op andere manieren aan lokaal beleven door bijvoorbeeld nauw contact met natuurorganisaties van natuurgebieden in de omgeving en informatieverstrekking aan de lokale gemeenschap.

Discussie en vervolgonderzoek

Dit onderzoek is een eerste stap om bedrijven in de Zeeuwse toerismesector te helpen bij het verduurzamen van hun bedrijfsmodel. Hiervoor is een literatuuronderzoek en een casestudie verricht naar de huidige inspanningen met betrekking tot duurzame bedrijfsvoering. De casestudie omvatte 10 cases in de verblijfssector. Om meer generaliseerbare resultaten te verkrijgen zou de casestudie uitgebreid moeten worden met een bredere representatie van type bedrijven in de toerismesector.

Doordat voor de meeste cases alleen een content-analyse heeft plaatsgevonden van openbare informatie is de informatie behorende aan de cases mogelijk niet compleet. Om de informatie volledig te maken kan de content-analyse onderbouwd worden met semigestructureerde interviews.

In de literatuur over duurzame bedrijfsmodellen wordt het belang en de urgentie geschetst rondom implementatie van deze modellen. Uit het huidige onderzoek blijkt dat de ambitie om te verduurzamen nog beperkt lijkt. Vervolgonderzoek zal dieper in kunnen gaan op de motivaties van ondernemers, wat hieraan ten grondslag ligt en welke factoren hier eventueel verandering in brengen.

De archetypen zoals geïdentificeerd in de literatuur dekken niet de volledige breedte van duurzaamheids-inspanningen binnen de toerismesector. Vooral op het vlak van inkoop blijken er aanvullende benaderingen dan tot nu toe bekend. Vervolgonderzoek zou zich moeten richten op het valideren en verder in kaart brengen van de archetypen, inclusief de rol van inkoop.

Uit de resultaten blijkt daarnaast dat veel inspanningen rondom duurzaamheid nog 'in huis' uitgevoerd worden waardoor de betrokkenheid van externe stakeholders minimaal is. Daarnaast blijkt dat ondernemers een sterke focus hebben op de economische implicaties. Enkele zien wel degelijk een nieuw verdienmodel in duurzaamheid. Toekomstig onderzoek kan kijken hoe de volgende stap naar een duurzaam bedrijfsmodel aantrekkelijker gemaakt voor de grote ondernemen

Vervolgonderzoek zou zich ook moeten focussen op de rol van de gast binnen het verduurzamen van de toerismesector. Het wederkerige karakter van de sector maakt dat inspanningen geen optimaal resultaat behalen wanneer de gast niet in het proces betrokken wordt.

Ten slotte zou gefocust moeten worden op het inzichtelijk maken van de reikwijdte en toepassingsmogelijkheden van geïdentificeerde bedrijfsmodel archetypen en thema's. Dit betekent een vertaling naar sectorniveau (toepasbaarheid voor subsectoren) als sector overstijgend.

Deze verkenning is een eerste stap in het ontwikkelen van archetypen voor de toerismesector. Bedrijven binnen de toerismesector die duurzaamheid willen integreren in hun bedrijfsmodel kunnen deze verkenning raadplegen voor begeleiding en inspiratie. Verder biedt deze verkenning inzicht in welk vervolgonderzoek nodig om bedrijven in de Zeeuwse toerismesector te kunnen helpen om duurzame prestaties te verbeteren.

Bijlagen

Bijlage 1 – (Interview)protocol

ALGEMENE VERKENNINGSVRAGEN

1. Wanneer u denkt aan uw bedrijf nu en in de toekomst: hoe beoordeelt u dan uw huidige prestaties op economisch gebied, op sociaal gebied en op maatschappelijk gebied?
2. Welke specifieke uitdagingen ziet u voor uw bedrijf in de toekomst en waarom zijn die relevant?
3. In hoeverre hebt u daar vandaag al oplossingen voor of bent u bezig met het ontwikkelen van oplossingen?
 - A. Wat zijn die oplossingen? / of hypothetisch: wat zouden die oplossingen kunnen zijn (concretiseren op basis van vragen hieronder)
 - B. Wat houdt u tegen op de gewenste oplossing te zoeken/te implementeren?

SPECIFIEKE VRAGEN.

4. In welke mate beschouwt u als ondernemer circulariteit en verduurzaming van groot belang voor uw onderneming vandaag de dag en waarom?
5. In welke mate beschouwt u als ondernemer circulariteit en verduurzaming van groot belang voor uw onderneming in de toekomst en waarom?

Efficiëntie

6. Wat doet de ondernemer om energieverbruik te verminderen of om energie overschotten op te vangen en te hergebruiken?
7. Wat doet de ondernemer om waterverbruik te verminderen of om water overschotten op te vangen en te hergebruiken?
8. Wat doet de ondernemer om minder materialen te gaan werken
9. Wat doet de ondernemer om het uw bedrijfsafval te verminderen

Vervangen

10. Wat doet de ondernemer om bepaalde materialen te vervangen door duurzame alternatieven? (Bijv. Stalen rietjes verkopen ipv papieren)

Waarde creëren van afval

11. Wat doet de ondernemer om bedrijfsafval een nieuwe bestemming te geven (bij jezelf of door doorverkopen aan anderen)

FUNCTIONALITEIT IPV EIGENAARSCHAP

12. Deelt het bedrijf bepaalde goederen of diensten met anderen?

13. Heeft de ondernemer er voor gekozen om bepaalde producten niet meer te verkopen aan klanten, maar eerder in bruikleen te geven?

Pionierspositie

14. Wat doet de ondernemer in het actief aankaarten van maatschappelijke (bijv. lokale leefomgeving), sociale of milieuproblemen ?

15. Wat doet de ondernemer om actief/ in een leidersrol de Zeeuwse leefomgeving te verbeteren samen met klanten en belanghebbenden? (regeneratief toerisme)

Aanmoedigen van het verminderen/vertragen van de consumptie

16. Wat doet de ondernemer in het aansporen van gasten om consumptie te verminderen of om aan slow consumptie te gaan doen?

Herstructureren bedrijf voor de maatschappij

17. Wat doet de ondernemer om specifieke sociale of milieuproblemen op te pakken door hiervoor fundamenteel het bedrijf te herstructureren? (vb varkensboer die nu vleesvervangers produceert)

Inclusieve waarde creatie

18. Wat doet de ondernemer om bepaalde activiteiten (bijv. samen met andere opnemers reststromen uit de horeca gaan opwaarderen naar nieuwe producten) samen met anderen in de keten (bijv. andere bedrijven, maar ook omwonenden en onderwijsinstellingen) op te pakken?

Duurzame werkomgeving

19. Wat doet de ondernemer om actief een duurzame werkomgeving voor zijn medewerkers te creëren?

Opschalingsoplossingen ontwikkelen

20. Wat doet de ondernemer om bepaalde activiteiten op veel grotere schaal toe te passen zodat de voordelen voor maatschappij en milieu vele malen groter worden?

BEDRIJFSECONOMISCHE PRESTATIES

21. Wat zijn voor u vandaag de dag belangrijke maatstaven om te weten of u goed presteert?

22. Welke maatstaven worden volgens u in de nabije toekomst van belang?

23. Denkt u dat uw maatschappelijke impact uw verdienvermogen aantast, verbetert, of gelijk laat.

Bijlage 2 – Auteurs duurzame bedrijfsmodel literatuur en kenmerken

| Auteur(s) | Kenmerken archetypen | Toepassingsgebied |
|---|--|---|
| <p>Lüdeke-Freund, Florian & Carroux, Sarah & Joyce, Alexandre & Massa, Lorenzo & Breuer, Henning. (2018). <i>The Sustainable Business Model Pattern Taxonomy – 45 Patterns to Support Sustainability-Oriented Business Model Innovation. Sustainable Production and Consumption</i>, 15, 145-162. 10.1016/j.spc.2018.06.004^{xvii}.</p> | <p>Identificeert 11 ‘patroongroepen’ in duurzame bedrijfsmodellen. Deze patroongroepen zijn ingedeeld op basis van het probleem wat zij trachten op te lossen (een economisch, ecologisch of sociaal probleem) en de waarden die deze beogen te realiseren: economisch, sociaal en ecologisch^{xviii}. De resultaten tonen aan dat bedrijfsmodellen meerdere waarden tegelijkertijd kunnen realiseren.</p> | <p>Algemene beschouwing van patronen binnen verschillende sectoren.</p> |
| <p>Jonker, J., Faber, N. and Haaker, T. (2021) <i>QuickScan Circulaire Businessmodellen</i>^{xix}.</p> | <p>Zeven circulaire business modellen op basis van een studie van publicaties tussen 2014 en 2021. De business modellen vormen onderdeel van een QuickScan waarmee bedrijven concrete verbeterstappen op weg naar circulaire economie kunnen zetten.</p> | <p>Circulaire economie, productiebedrijven</p> |
| <p>Pieroni, M. P., McAloone, T. C., & Pigosso, D. C. (2020). <i>From theory to practice: systematising and testing business model archetypen for circular economy. Resources, conservation and recycling</i>, 162, 105029^{xvi}.</p> | <p>Gebaseerd op een literatuurstudie van academische en praktische literatuur resulterend in twintig archetypen voor circulaire economie. Patronen beschrijven strategieën die betrekking hebben op ketenpartners (upward) en klanten (downward). De archetypen blijken goed herkend te worden in de praktijk, maar vragen wel om een sectorspecifieke vertaling</p> | <p>Circulaire economie, industriële context</p> |
| <p>Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). <i>A literature and practice review to develop sustainable business model archetypen. Journal of cleaner production</i>, 65, 42-56^{xiii}.</p> | <p>Acht archetypen, later aangevuld met een negende. Tevens een rangschikking naar de hoofdrichtingen van innovatie. Ieder archetypen wordt beschreven aan de hand van de drie elementen in het bedrijfsmodel, de waardepropositie, de waardeketen en het verdienmodel.</p> | <p>Productiebedrijven en algemene doorvertaling</p> |

Bijlage 3 – Archetypen Bocken et al. (2014)

| Bocken et al. (2014) ENG | | Bocken et al. (2014) NL | |
|---|---|---|---|
| SUSTAINABLE BUSINESS MODEL ARCHETYPEN | DEFINITION | ARCHETYPEN VAN DUURZAME BEDRIJFSMODELLEN | DEFINITIE |
| Maximise material productivity and energy efficiency | Do more with fewer resources, generating less waste, emissions and pollution. | Maximaliseer materiaalproductiviteit en energie-efficiëntie | Doe meer met minder middelen en genereer minder afval, emissies en vervuiling. |
| Create value from 'waste' | The concept of 'waste' is eliminated by turning waste streams into useful and valuable input to other production and making better use of under-utilized capacity. | Creëer waarde uit 'afval'. | Het begrip 'afval' wordt geëlimineerd door afvalstromen om te zetten in nuttige en waardevolle input voor andere productie en door onderbenutte capaciteit beter te benutten. |
| Substitute with renewables and natural processes | Reduce environmental impacts and increase business resilience by addressing resource constraints 'limits to growth' associated with non-renewable resources and current production systems. | Vervang met hernieuwbare en natuurlijke processen | Verminder de impact op het milieu en vergroot de veerkracht van het bedrijf door de 'beperkingen van de groei' van hulpbronnen aan te pakken die verband houden met niet-hernieuwbare hulpbronnen en huidige productiesystemen. |
| Deliver functionality, rather than ownership | Provide services that satisfy users' needs without having to own physical products. | Lever functionaliteit in plaats van eigendom | Bied services die voldoen aan de behoeften van gebruikers zonder fysieke producten te hoeven bezitten. |
| Adopt a stewardship role | Proactively engaging with all stakeholders to ensure their long-term health and well-being. | Neem een rentmeestersrol aan | Proactief samenwerken met alle belanghebbenden om hun gezondheid en welzijn op de lange termijn te waarborgen. |
| Encourage sufficiency | Solutions that actively seek to reduce consumption and production. | Moedig duurzaamheid aan | Oplossingen die actief streven naar vermindering van consumptie en productie. |

| | | | |
|--|---|--|---|
| Re-purpose the business for society/environment | Prioritizing delivery of social and environmental benefits rather than economic profit (i.e. shareholder value) maximization, through close integration between the firm and local communities and other stakeholder groups. The traditional business model where the customer is the primary beneficiary may shift | Herbestemming van het bedrijf voor de maatschappij/het milieu. | Prioriteit geven aan het leveren van sociale en ecologische voordelen in plaats van maximalisatie van economische winst (d.w.z. aandeelhouderswaarde), door nauwe integratie tussen het bedrijf en lokale gemeenschappen en andere groepen belanghebbenden. Het traditionele bedrijfsmodel waarbij de klant de primaire begunstigde is, kan veranderen. |
| Inclusive value creation | Sharing re-sources, knowledge, ownership, and wealth creation. It is about creating value for previously under-addressed user and customer segments | Inclusieve waardecreatie | Het delen van bronnen, kennis, eigendom en gecreëerde waarden. Het gaat om het creëren van waarde voor voorheen onderbelichte gebruikers- en klantsegmenten. |
| Develop scale-up solutions | Delivering sustainable solutions at a large scale to maximize benefits for society and the environment. | Ontwikkel opschalingsoplossingen | Op grote schaal duurzame oplossingen leveren om de voordelen voor de samenleving en het milieu te maximaliseren. |

Bijlage 4 – Overzicht waardeproposities en archetypen toerismesector

Waardepropositie Camping Schippers: Duurzaamheid is een hot item, maar vinden wij eigenlijk heel gewoon. De begrippen hergebruik en zuinigheid zijn ons Zeeuwen niet vreemd. Wij voelen ons slechts passanten op onze mooie locatie en proberen daarom zo bewust mogelijk om te gaan met onze omgeving.

Waardepropositie Camping Weltevreden: niet geformuleerd op website.

Waardepropositie Vakantiepark de Meerpaal: Bij vakantiepark de meerpaal zijn we volop bezig met duurzame projecten en veranderingen. Doel hiervan is om te blijven vernieuwen met respect voor onze prachtige omgeving en voorbereid te zijn op de toekomst.

Waardepropositie Villa Magnolia: Duurzaamheid zit in ons DNA. Bij Villa Magnolia streven wij ernaar onze gasten ten volle te laten genieten en tegelijkertijd ervoor te zorgen dat toekomstige generaties dat ook kunnen blijven doen. Voor ons is duurzaamheid geen optie maar een standaard. Duurzaamheid strekt verder dan het milieu bewaken, het gaat ons om het bouwen van langdurige, rendabele relaties met alle belanghebbenden. We geloven dat ieder persoon, maar ook ieder bedrijf, op twee manieren duurzaam bezig kan zijn. Enerzijds, door groen te handelen, anderzijds door sociaal te handelen.

Waardepropositie De Pekeling: niet geformuleerd op website.

Waardepropositie Ardoer Camping & Villapark De Paardekreek: De Paardekreek gaat voor een betere toekomst. Bewustwording van natuur, milieu en duurzaamheid, zodat ook toekomstige generaties kunnen genieten van vakanties op onze enige aarde!

Waardepropositie Camping Ons Buiten: We geloven dat alle duurzame veranderingsprocessen van binnenuit de organisatie, maar ook van binnenuit de mens komen. Dat gaat stapsgewijs. Niet alles kan in één keer, of volgens een bepaalde methode, want dan sluit het minder goed aan bij de persoonlijke beleving en motivatie.

Waardepropositie City Hotel Wood: Op dit unieke plekje verblijft u in alle “groene” luxe en geniet u van heerlijke gerechten in restaurant The Green Room.

Waardepropositie De Haven van Renesse: We doen er alles aan om het milieu te sparen, gewoon omdat we zo van het strand houden! De Haven van Renesse is het eerste strandpaviljoen in Nederland met een gouden Green Key certificaat.

Waardepropositie Hotel & Brasserie Katoen: niet geformuleerd op website.

Klik [hier](#) voor een overzicht van de geïdentificeerde duurzaamheidsinspanningen in de toerismesector inclusief de toegewezen archetypen.

Bijlage 5 – Onderverdeling raakvlakken cases per archetype

| Archetype | Bedrijven |
|--|---|
| Maximise material and energy efficiency | Ardoer Camping & Villapark De Paardekreek Camping Ons Buiten Camping Schippers Camping Weltevreden City hotel wood De Haven van Renesse De Meerpaal Hotel & Brasserie Katoen Villa Magnolia |
| Create value from waste | Ardoer Camping & Villapark De Paardekreek Camping Ons Buiten Camping Schippers De Haven van Renesse De Meerpaal De pekellinge Villa Magnolia |
| Substitute with renewables and natural processes | Ardoer Camping & Villapark De Paardekreek Camping Ons Buiten Camping Weltevreden City hotel wood De Meerpaal De pekellinge Hotel & Brasserie Katoen Villa Magnolia |
| Deliver functionality rather than ownership | City hotel wood De Haven van Renesse De Meerpaal De pekellinge Villa Magnolia |

| | |
|---|---|
| Adopt a stewardship role | Ardoer Camping & Villapark De Paardekreek Camping Ons Buiten City hotel wood De Haven van Renesse De pekellinge Hotel & Brasserie Katoen Villa Magnolia |
| Encourage sufficiency | Camping Weltevreden De pekellinge Villa Magnolia |
| Repurpose for society/environment | Villa Magnolia |
| Inclusive value creation | Ardoer Camping & Villapark De Paardekreek City hotel wood De Haven van Renesse De pekellinge Villa Magnolia |
| Develop scale up solutions | Ardoer Camping & Villapark De Paardekreek |
| Biobased sourcing <i>(ver)koop producten die geheel gemaakt zijn van bio grondstoffen (natuurlijke materialen zoals hout, katoen en wol)</i> | Villa Magnolia |
| Circular sourcing <i>Inkopen van producten die volgens de principes van de circulaire economie zijn gemaakt of tot stand gekomen.</i> | Villa Magnolia |
| Local sourcing <i>Inkopen van producten of services via een strategie die zich richt op</i> | Villa Magnolia |

| | |
|---|--|
| <p><i>goederen en diensten van bedrijven die lokaal zijn gevestigd of producten die in het lokale geografische gebied worden vervaardigd.</i></p> | |
| <p>Sustainable sourcing</p> <p><i>Bij het aankopen van producten of services wordt naast de prijs ook gelet op de effecten van de inkoop op milieu en sociale aspecten.</i></p> | <p>Ardoer Camping & Villapark De Paardekreek Camping Ons Buiten Camping Schippers City hotel wood De Haven van Renesse Hotel & Brasserie Katoen Villa Magnolia</p> |

Gebruikte bronnen

-
- ⁱ Milieudefensie. (2020, 21 augustus). 4 weetjes over Earth Overshoot Day. <https://milieudefensie.nl/actueel/4-weetjes-over-earth-overshoot-day>
- ⁱⁱ Greendeals. (2018). Duurzaam Toerisme | Greendeals. <https://www.greendeals.nl/green-deals/duurzaam-toerisme>
- ⁱⁱⁱ Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance*.
- ^{iv} Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16. <https://doi.org/10.17705/1cais.01601>
- ^v Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2010. *Business Model Generation*. John Wiley&Sons,Inc., Hoboken, New Jersey, USA.<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- ^{vi} Magretta, J., 2002. Why business models matter. *Harvard bus. Rev.* 80, (5), 86-92.
- ^{vii} Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
- ^{viii} Beattie V & Smith SJ (2013) Value Creation and Business Models: Refocusing the Intellectual Capital Debate, *British Accounting Review*, 45 (4), pp. 243-254.
- ^{ix} Ritala, P., Huotari, P., Bocken, N., Albareda, L., & Puumalainen, K. (2018). Sustainable business model adoption among S&P 500 firms: A longitudinal content analysis study. *Journal of Cleaner Production*, 170, 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.159>
- ^x Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., & Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview. *Journal of Cleaner Production*, 45, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.08.013>
- ^{xi} NWO. (2021). NWO | Transitie naar duurzame bedrijfsmodellen: leiderschap en het meten van gedeelde waardecreatie. <https://www.nwo.nl/onderzoeksprogrammas/transitie-naar-duurzame-bedrijfsmodellen-leiderschap-en-het-meten-van-gedeelde>
- ^{xii} Business Model Innovatie. (2021, 25 augustus). Wat is business model innovatie? | Wij zijn Business Model Canvas experts. <https://www.businessmodelinnovatie.nl/overig/wat-is-business-model-innovatie/>
- ^{xiii} Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypen. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- ^{xiv} Mihalič, T., Žabkar, V., & Cvelbar, L. K. (2012). A hotel sustainability business model: evidence from Slovenia. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(5), 701-719.

^{xv} Battistella, C., Cagnina, M. R., Cicero, L., & Preghenella, N. (2018). Sustainable business models of SMEs: Challenges in yacht tourism sector. *Sustainability*, 10(10), 3437.

^{xvi} Pieroni, M. P., McAloone, T. C., & Pigosso, D. C. (2020). From theory to practice: systematising and testing business model archetypes for circular economy. *Resources, conservation and recycling*, 162, 105029.

^{xvii} Lüdeke-Freund, Florian & Carroux, Sarah & Joyce, Alexandre & Massa, Lorenzo & Breuer, Henning. (2018). The Sustainable Business Model Pattern Taxonomy – 45 Patterns to Support Sustainability-Oriented Business Model Innovation. *Sustainable Production and Consumption*. 15. 145-162. 10.1016/j.spc.2018.06.004

^{xviii} Lüdeke-Freund, F. (2022, 1 februari). 45 patterns to support sustainable business model innovation. Lüdeke-Freund. <https://luedekefreund.com/2018/11/02/45-patterns-to-support-sustainable-business-model-innovation/>

^{xix} Jonker, J., Faber, N. and Haaker, T. (2021) *QuickScan Circulaire Businessmodellen*.