

Legoland Billund met achtbaan. De Lego Group heeft inmiddels ook Legolandparken in Duitsland, Engeland, Californië, Florida en Maleisië.

Billund

FOTO: THE LEGO GROUP



VAN LEGOSTAD NAAR SPEELTUIN VOOR ONDERNEMERS

Vraag iemand of hij Billund kent en het antwoord is waarschijnlijk ontkennend. Begin je echter over Legoland, dan weet iedereen waarover je het hebt. Door Lego heeft het Deense stadje wereldwijd bekendheid verkregen. Maar Billund probeert meer te zijn dan enkel Lego.

Jeroen Groenendijk, Jody de Graaf, Gerdo Evers & Roel van der Made
Studenten Geografie, Planologie, Milieu aan de Radboud Universiteit

De economie van Billund drijft op de chemische industrie, speelgoed, de retail- en dienstensector, het vliegveld en toerisme. Dat lijkt gevarieerd, maar veel mensen werken in de kunststofindustrie voor speelgoedfabrikant Lego, of bij afgeleide bedrijven, die bijvoorbeeld prototypes maken. Bij de speel-

goedfabrikant zelf werken wereldwijd ruim 10.000 mensen. 3300 van hen werken in Billund, van wie 1200 in de productie. Ook pretpark Legoland is een belangrijke werkgever. Het trekt jaarlijks 1,6 miljoen bezoekers. Van de 320 werknemers wonen er 183 in Zuid-Denemarken, van wie 120 in Billund. Indirect is het park goed voor nog eens 144 arbeidsplaatsen. Deze worden vooral bezet door mensen in andere delen van het land.

De retail- en dienstensector telt 122 bedrijven (31% van het totaal), die vooral in het centrum van Billund zitten ter ondersteuning van andere sectoren, zoals toerisme. De toeristensector is belangrijk voor Billund, en Lego is daarin een grote partij: slechts 20 bedrijven (5% van het totaal) zijn geen onderdeel van het concern.

SPECIALISATIE

Billunds sterke specialisatie in een aantal sectoren, waaronder de chemische industrie en toerisme, bevestigt Alfred Marshalls concept van *localization-externalities*. Ruimtelijke concentratie van bedrijven uit dezelfde sectoren leidt tot *input sharing* (keuze uit meer leveranciers resulteert in lagere kosten) en *labor market pooling* (keuze uit meer potentiële werknemers leidt tot een grotere kans



In 2006 werden 900 werknemers in Legofabriek Billund ontslagen.

op een geschikte werknemer). Volgens Marshall kunnen bedrijven goedkoper produceren door zich ruimtelijk te concentreren en zal dit leiden tot groei.

Jane Jacobs' concept van *urbanization-externalities* staat daar lijnrecht tegenover. Zij wijst juist op de voordelen van diversificatie. Kruisbestuiving tussen bedrijven in een diverse sectorale structuur genereert nieuwe ideeën. Volgens Jacobs is er minder werkloosheid in steden met een economische spreiding over meerdere sectoren, omdat ze beter bestand zijn tegen een crisis in een bepaalde sector. De crisis die Billund in 2006 doormaakte, lijkt dit te onderschrijven. In dat jaar werden 900 werknemers in de fabriek van Lego en 700 werknemers in het slachthuis ontslagen. Dus wat is wijsheid voor de Legostad?

LEGO-STEMPEL

Zonder de speelgoedfabrikant was Billund niet wat het nu is. Het bedrijf heeft een groot deel van de Deense kunststofindustrie naar de stad getrokken. Er zijn veel consultancy- en ontwikkelingsbedrijven opgekomen. In 1964 werd Billund Airport in gebruik genomen als privévliegveld voor Lego. Vandaag de dag is de luchthaven de op één na grootste van Denemarken. Lego heeft ook gezorgd voor veel toerisme. In 1968 opende het themapark Legoland haar deuren. Midden in de stad ligt het Billund-centrum, met een theater, expositieruimtes, een muziekschool en een café. Het is een cadeau van Lego aan de bewoners van de stad. Er is ook een Legostichting die kinderen en jonge mensen stimuleert actieve burgers te worden. De filosofie erachter is dat burgers moeten streven naar de verbetering van hun gemeenschap door economische participatie, educatie, betaald werk, vrijwilligerswerk en andere soortge-

lijke inspanningen, om het leven van alle burgers te verbeteren.

De economie van de stad is de afgelopen tien jaar getransformeerd van een industriële economie naar een belevingseconomie. Door veranderingen in de wereldeconomie en -arbeidsmarkt werd een groot deel van de industriële banen verplaatst naar lagelonenlanden. Daarnaast werd de productie geautomatiseerd. Hoewel nog steeds 90% van de productie van Lego in Billund plaatsvindt, zijn de laatste decennia veel banen verloren gegaan. De gemeente zet nu in op economische ontwikkeling met het startpunt in belevingen en toerisme. Billund moet een bestemming van plezier, spel en ervaring worden. De gemeente probeert nu samen met ondernemers en instellingen om van Billund een *Capital of Children* te maken, een stad voor kinderen van alle leeftijden. Billund presenteert zich zo nationaal en internationaal als een aantrekkelijke plaats om te wonen en kinderen op te voeden, en als een positieve omgeving voor toerisme en bedrijfsontwikkeling.

Daarnaast streeft de gemeente naar diversificatie van de bedrijvigheid. Ze werkt daarvoor onder andere samen met het ondernemersnetwerk van Billund, dat een beter ondernemersklimaat, betere vestigingslocaties en betere infrastructurele en werkgelegenheidsplannen van de grond probeert te krijgen. Business Billund adviseert ondernemers ook over netwerken, toerisme en subsidieprogramma's.

CITYMARKETING

Billund richt zich in haar citymarketing op het aantrekken van de drie van de vier B's: bedrijven, bezoekers en bollebozen, en minder op het aantrekken van bevolking. Bedrijven leveren werkgelegenheid op en verminderen de afhankelijkheid van Lego en Legoland.

Bezoekers zorgen ervoor dat Legoland, de toeristensector en ondersteunde bedrijven overeind blijven. Het aantrekken van bollebozen moet bijdragen aan innovatie in de chemische industrie om de economische basis van Billund te verbreden. Belangrijk instrument hierbij is de recent geopende internationale school, mede opgericht door de Lego-stichting.

Door hoogopgeleiden aan te trekken hoopt Billund haar aanpassingsvermogen te vergroten. Hoogopgeleiden starten sneller een eigen bedrijf (diversificatie) en zijn ook vaak creatief. De creatieve klasse beschikt volgens Richard Florida doorgaans over een grotere hoeveelheid *human capital*, die leidt tot groei van de werkgelegenheid. De internationale school moet de creativiteit in Billund vergroten.

Billund wil een broedplaats zijn voor nieuwe ontwikkelingen. Problemen die in de stad heersen, kunnen met de aanwezige creativiteit beter of op een andere manier worden opgelost dan voorheen, en nieuwe kansen bieden voor de stad en haar inwoners. Dit wordt ondersteund door de theorie van Schumpeter over *creative destruction*, die stelt dat innovatief ondernemerschap en creatieve destructie hand in hand gaan. Door de bestaande markt als het ware te laten vervangen door creatieve, nieuwe producten kan de economie blijven draaien. Billund kan daarbij inspelen op de aanwezigheid van Lego, en nieuwe producten zoeken en op de markt brengen. Het creëren van een nieuwe markt kan wellicht ook leiden tot het aantrekken van ondernemingen die deze nieuwe markt als een buitenkansje zien en zich verder willen verdiepen in de nieuw ontwikkelde producten.

NIEUWE TOEKOMST

De toekomst van Billund ligt volgens de gemeente in een combinatie van specialisatie en diversiteit. Door zich in bepaalde sectoren te specialiseren, kan de stad zich onderscheiden en doen waar zij goed in is. Op deze manier kunnen innovatieve ondernemers binnen deze sectoren aangetrokken worden en kan er kennis worden uitgewisseld en samenwerking plaatsvinden. Dat zal weer leiden tot de ontwikkeling van nieuwe ideeën en producten. Het gaat om een combinatie van specialisatie én diversiteit. Dit lijkt op het eerste gezicht tegenstrijdig, maar is in de praktijk logisch. Om niet al te afhankelijk te zijn van een enkel product zal de stad binnen de sectoren waarin zij gespecialiseerd is, diversiteit moeten nastreven. Door binnen een bepaalde sector veel verschillende producten te ontwikkelen en aan te bieden, kan er een zekere spreiding van economische risico's plaatsvinden. Voorbeelden van bedrijven in Billund met een zekere specialisatie zijn de kunststofindustrie en een producent van windmolenvleugels. Bij de kunststofindustrie in Billund rijst de vraag in hoeverre deze afhankelijk is van de productie van Lego. Wordt Lego door een recessie getroffen, dan zal ook de kunststofindustrie daarvan gevolgen ondervinden.

Een ander aspect waarvan Billund in de toekomst kan profiteren, is de aanwezigheid van allerlei kleine bedrijven. De stad kent veel midden- en kleinbedrijven die voornamelijk zijn ontstaan na de Lego-crisis in 2006. De lokale Kamer van Koophandel heeft veel



Billund International School is belangrijk voor het aantrekken van hoger opgeleiden uit het buitenland.

beginnende ondernemers een duwtje in de rug gegeven, onder meer door mee te kijken met het ondernemingsplan, bedrijfsruimte te zoeken en publiciteit rond de starter te genereren. Hierdoor ontstonden veel kleine bedrijven, met name in materialen, design en zakelijke dienstverlening. MKB-bedrijven zijn over het algemeen zeer honkvast; zo'n 75% blijft in dezelfde gemeente, wat de economische stabiliteit van de gemeente ten goede komt. Deze bedrijven kunnen weer andere aantrekken en dat bevordert samenwerking en uitwisseling van kennis.

Door de International School Billund kunnen ook multinationals worden aangetrokken. Nadeel is wel dat deze concerns een *foot-loose* karakter hebben, waardoor de kans vrij groot is dat ze Billund na een bepaalde tijd weer verlaten.

Al met al kunnen de ontwikkelingen in Billund als volgt worden samengevat. Billund probeert de afhankelijkheid van Lego te verkleinen om economisch succesvol te zijn en te blijven. De stad wil veranderen van een typische *company town*, waarin alles gericht is op één bedrijf, in een technologisch innovatieve stad gericht op meerdere sectoren. Op deze manier moet de economie van Billund diverser en onafhankelijker worden en dienen als broedkamer voor ondernemerschap en technologische ontwikkeling. •

BRONNEN

- Dijksterhuis, E. 2009. *Slimme Steden*. Uitgeverij Business Contact, Amsterdam.
- Jie, Z. 2012. Tourist Attraction Development in Denmark and It's Impact on Regions. *6th World Conference for Graduate Research in Tourism, Hospitality and Leisure*: 1126-1145.
- Marlet, G. 2010. *De aantrekkelijke stad*. VOC Uitgevers, Utrecht.
- Nilsson, P.Å. 2007. Stakeholder Theory: The Need for a Convenor. The Case of Billund. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 7 (2): 171-184.
- Smink, C. & C. Lassen 2010. *Environmental perspectives on aeromobility and the development of experience spaces*. Conference document. Geraadpleegd op 1 juni 2013 via http://vbn.aau.dk/files/43481024/483_smink_3_.pdf