



De nieuw ontstane situatie vraagt om creativiteit en innovatie

Vier toekomstscenario's voor de **bezoekerseconomie** na **corona**

 PETER BEKKERING



Keren we weer terug naar 'business as usual' met daarbij een Ik-Samenleving?

Hoe moet het verder met de bezoekerseconomie na de coronacrisis? Om de sector te helpen bij het schetsen van toekomstperspectieven op de middellange en lange termijn stelde CELTH vier exploratieve scenario's op, gebaseerd op twee kernonzekerheden: de diepte en de lengte van de recessie en het moreel dilemma van de burger, met name in zijn rol als consument.

Het scenariodenken is als aanpak bij uitstek geschikt voor een complexe crisis zoals de coronacrisis en een complexe sector zoals de bezoekerseconomie, aldus Albert Postma, lector scenarioplanning. "Het scenariodenken heeft namelijk als uitgangspunt het complexiteitsdenken. Omdat je denkt in complexe systemen ga je in het proces met elkaar vanuit allerlei deskundigheden, expertises en ervaring kennis delen

en het complexe netwerk van factoren in kaart brengen. Vervolgens zoek je samen naar verbanden en destilleer je daar een krachtenveld uit. De complexiteit breng je op deze manier terug tot de twee belangrijkste en onzekerste krachten die de toekomst gaan bepalen. Deze twee dimensies vormen samen het kruis dat als kader dient voor de scenario's. De overige krachten verwerk je in de begeleidende tekst van de

scenario's zodat je uiteindelijk alles dekt." Jasper Heslinga, programmamanager en senior onderzoeker, vult aan: "De toekomst is niet exact te voorspellen met scenario's, maar de scenario's kunnen wel helpen om issues die spelen te structureren en zo een houvast bieden in een onzekere tijd. Daarnaast zijn ze een uitnodiging aan partijen om met elkaar het gesprek aan te gaan."

Exploratieve scenario's?

Postma benadrukt dat de scenario's geen voorspellingen zijn. Het zijn geen predictieve scenario's, waarbij aan de hand van data en modellen een zo goed mogelijke toekomstvoorspelling wordt gedaan. Ook zijn het geen doelscenario's, waarbij alternatieve koersen of strategieën ingezet kunnen worden om doelen te bereiken. "Onze scenario's zijn exploratieve scenario's, waarbij de complexiteit van het veld van de bezoekerseconomie in kaart wordt gebracht in een model"

De experts baseerden de hoofddimensies op twee kernonzekerheden die het belangrijkst zijn voor de toekomst en tegelijkertijd ook het meest onzeker. Postma: "De eerste is de diepte en de lengte van de recessie. Daarbij proberen we de range in te kaderen van kort (enkele maanden) en ondiep tot lang (meerdere jaren) en diep. De tweede is het moreel dilemma van de burger, met name in zijn rol als consument. Pakt hij de draad weer op en gaat hij zijn 'oude' consumentengedrag weer aannemen of is er sociaal bewustzijn opgetreden in relatie tot het milieu. Anders gezegd: blijft het een Ik-samenleving, die erg individualistisch is of wordt het een Wij-samenleving, die meer gericht is op de gemeenschap en het publieke welzijn?"

“ Is mijn overlevingskracht in elk scenario wel op orde? ”

Er is bewust gekozen om geen financiële doorrekeningen te maken van de verschillende scenario's. Postma: "Dat zou zijn doel voorbijschieten, omdat het tijdelijke zich evoluerende scenario's zijn. Eigenlijk is het meer een spiegel die tot nadenken stemt, dan dat er harde cijfers aan worden verbonden." Heslinga: "Daar komt nog iets bij. Voor deze scenario studie was het European Tourism Futures Institute (ETFI) in de lead, maar werd expertise gevraagd uit de drie CELTH hogescholen (NHL Stenden Hogeschool, Hogeschool Zeeland en Breda University of Applied Sciences). Tegelijkertijd zijn er ook hogescholen die wel bezig zijn met impactstudies rond-

om de Corona maatregelen. Uiteindelijk kun je de verschillende expertises vervolgens mooi met elkaar combineren."

Vier scenario's

Het onderzoek komt uiteindelijk tot vier scenario's (zie ook uitleg scenario's in het laatste dit van dit artikel):

1. Business as usual – een gecontinueerde groei van de bezoekerseconomie. Uitgangspunten zijn een korte en ondiepe recessie en een Ik-Samenleving.
2. Survival of the fittest – een ineengestorte bezoekerseconomie. Uitgangspunten zijn een lange en diepe recessie en een Ik-samenleving.
3. Business as unusual – een bezoekerseconomie in transitie. Uitgangspunten zijn een lange en diepe recessie en een Wij-samenleving.
4. Verantwoord toerisme – Uitgangspunten zijn een korte en ondiepe recessie en een Wij-Samenleving.

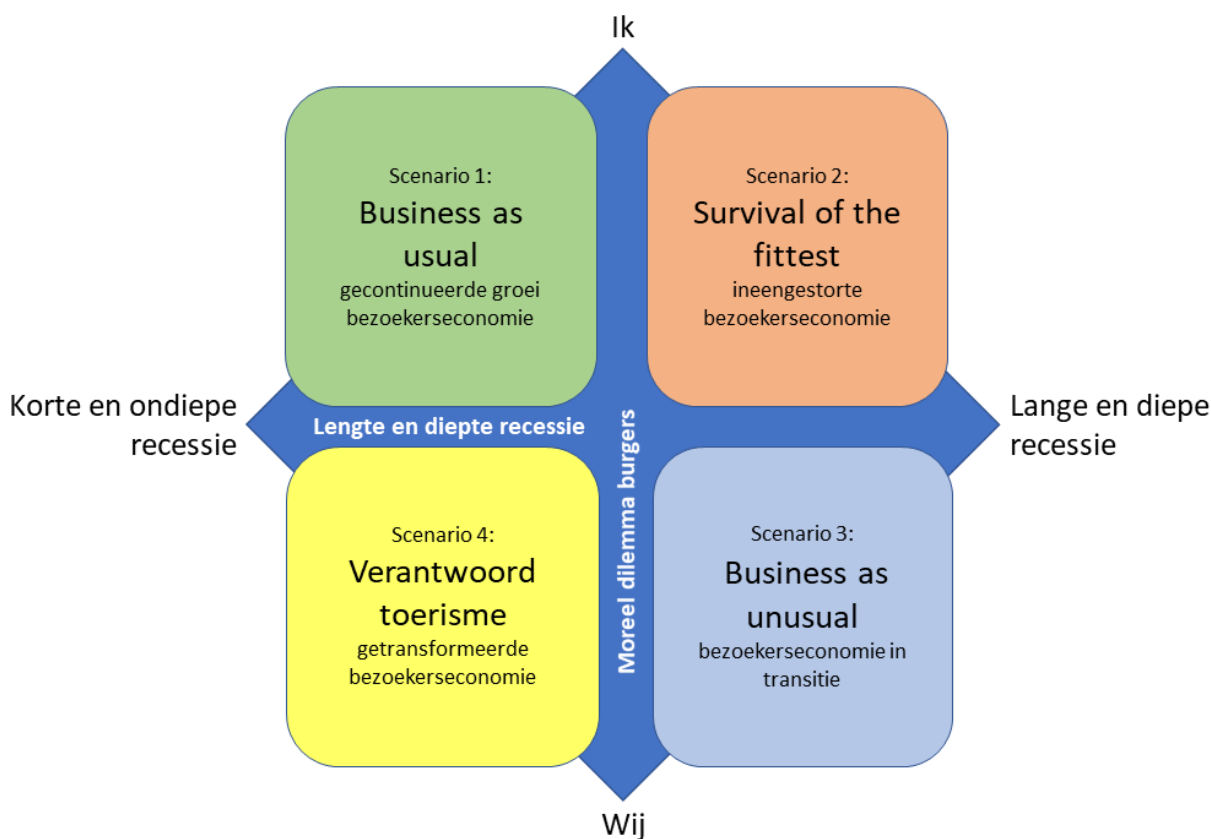
In de scenarioteksten wordt de situatie van de gehele bezoekerseconomie op hoofdlijnen beschreven. Aan de hand van de scenario's gaan de onderzoekers met verschillende partijen in gesprek voor een vertaalslag naar het niveau van bestemming, organisatie of bedrijf.

Afhankelijk van het scenario gaan de experts uit van verschillende toekomstbeelden met een al of niet veranderde wereld. Postma: "In het eerste scenario (linksboven) is de verandering het kleinst, want dat is een continuering van wat we hadden. Bij het tweede scenario (rechtsboven) is de rol van de overheid veel sterker geworden en heeft een sanering van de sector plaatsgevonden. In het derde scenario (rechts-onder) komt het ecosysteem van toerisme in een ander evenwicht met aan de ene kant veel verdwenen bestaande bedrijven en aan de andere kant ook veel nieuwe bedrijven uit bijvoorbeeld de hightech-hoek met toepassingen als mixed reality. In het vierde scenario (linksonder) tenslotte hebben we het over een sector die zich heeft aangepast aan de veranderde wensen van de consument." Heslinga: "Het mooie van deze scenario's is dat ze laten zien hoe de wereld in vijf jaar zou kunnen veranderen en wat de verschillende vormen kunnen zijn van wat dan 'het nieuwe normaal' wordt genoemd."

De laatste jaren is inkomend toerisme belangrijker geworden. Of dit zo blijft hangt af van het scenario. Heslinga: "In het eerste scenario blijft dat zo en krijg je misschien opnieuw te maken met overtoerisme. De Wij-scenario's daarentegen gaan meer uit van een stagnerend inkomend toerisme en een grotere focus op binnenlands en meer duurzame vormen van toerisme met meer waardering voor de eigen omgeving."

Disrupties onderbreken denken in lijnen

Postma: "In het scenariodenken wordt er vaak gesproken over disrupties. De coronacrisis is een voorbeeld van een



grote schok die in één keer het systeem uit balans brengt en waar niemand zich op had voorbereid. Daarom is het ook goed voor organisaties om scenariodenken en de invloed van mogelijke disrupties te integreren in hun manier van denken. Want dat maakt ze minder kwetsbaar." Heslinga: "Predictieve scenario's gaan uit van lineariteit en trekken een bestaande lijn door. Disrupties laten zien dat zo'n lineaire ontwikkeling plotseling kan worden doorbroken." Het brengt hem bij nog een ander punt: "De nieuw ontstane situatie vraagt om creativiteit en innovatie. Met deze scenario's willen we de ondernemers in de bezoekerseconomie uitdagen om dat te zijn." Postma: "Het vraagt hen creatief en innovatief zijn, hun dominante manier van denken te doorbreken en buiten de gebaande kaders te treden. Dat kan bijvoorbeeld door samen te werken met partijen met een andere mindset, zoals andere disciplines of kunstenaars."

Postma heeft nog wel wat tips hoe ondernemers in de bezoekerseconomie dat moeten aanpakken. "Allereerst: laat de verzuiling los en denk niet in kolommen zoals watersport, campings, evenementen etc. Voor beleidsvormende instanties zoals lokale overheden en provincies betekent dat om meer door de afdelingen heen te gaan werken. Kijk naar dwarsverbanden en ga dwars denken." Ook Heslinga heeft

een advies: "Beleidsmakers denken vaak reactief: men werd bijvoorbeeld geconfronteerd met overtoerisme en daar moet men dan ineens iets mee, terwijl je dit al had kunnen zien aankomen en hierop had kunnen anticiperen. Het zou mooi zijn om juist proactief te zijn. En om ook te kijken naar de kansen die een crisis biedt. Zoals Milaan en Parijs die deze periode gebruiken om de binnenstad te vergroenen en om fietspaden aan te leggen. Je herstelt in de crisis negatieve zaken en maakt er positieve impulsen van voor na de crisis."

In gesprek met onderzoekers

De onderzoekers roepen aan het eind van hun scenariostudie de sector op om met hen in gesprek te gaan. Postma: "Het is een uitdaging aan de ondernemers in de bezoekerseconomie om ook zelf de diversiteit aan ontwikkelingen in de samenleving te volgen. Zodat ze kunnen begrijpen hoe het krachtenveld zich ontwikkelt en hoe het werkt. Uiteindelijk moet dat leiden tot een voortdurende verbetering en aanscherping van de scenario's en tot een vertaalslag naar concreet bedrijfsniveau." Heslinga: "De scenario's zijn een eerste aanzet om het gesprek aan te gaan, uiteindelijk is maatwerk voor regio's, DMOs, branches en subsectoren echter noodzakelijk. In die zin zijn de scenario's een middel en

is het hoger doel om bestemmingen veerkrachtig te maken zodat ze met de onzekerheden om kunnen gaan." Een denkfout kan volgens Postma zijn, dat bedrijven of organisaties een scenario kiezen en daarop gaan inzetten. "Dat is een onjuiste gedachtegang, omdat het geen voorspellingen zijn. Bedrijven en organisaties moeten zich in feite op alle scenario's voorbereiden. Onze scenario's helpen hen om het denken daarover te structureren."

Heslinga roept de sector op om – onafhankelijk van welk scenario realiteit wordt – met een aantal zaken hoe dan ook aan de slag te gaan. "Zoals met data. Van sommige regio's is niet eens bekend hoeveel toeristen er komen omdat het niet geregistreerd wordt. En is er ook geen duidelijk antwoord op basisvragen als 'hoeveel toeristen wil je als regio?'" Postma: "Vaak gaan DMO's ermee aan de slag als er problemen zijn, maar je kunt dat ook proactief doen voordat er problemen komen. Landelijk is die handschoen wel al opgepakt met het Data & Development Lab Bestemming Nederland." Heslinga: "Die data kunnen ook helpen om de grootte, en daarmee het belang, van de sector aan te geven."

Het onderzoek doet ook een oproep aan de DMOs. Postma: "Allereerst: ga met elkaar in overleg, want ook de andere DMO's worstelen met dezelfde dingen. Deel kennis en leer van elkaar. Een tweede advies is om als DMO het onderzoek te gebruiken als 'spiegel' voor de eigen kennis en ervaring: is die eigenlijk wel op orde of moet die worden aangevuld? En als derde: is mijn overlevingskracht in elk scenario wel op orde of moet ik zaken aanpassen? Een vierde oproep is om de scenario's te gebruiken als inspiratie om nieuwe innovatieve concepten en verdienmodellen uit te werken." Heslinga vult aan: "Aansluitend op dat laatste heb ik ook nog een oproep aan DMO's: doe een beroep op studenten als je wilt innoveren. Dat zijn de 'young bright minds' met goede ideeën voor de toekomst. Bovendien worden ze getraind in nieuwe methoden en technieken zoals design thinking." Heslinga hoopt dat door de coronacrisis en de gevolgen die het in brede zin heeft voor de bezoekerseconomie ook in politiek Den Haag het bewustzijn doordringt hoe breed de sector is en hoe belangrijk voor de Nederlandse economie. "En dat ze zich dus door deze periode beseffen: dit betekent het dus als de sector er niet is, noodgedwongen stilligt." Postma: "Het is niet voor niets dat ik al langer pleit voor een integraal departement voor de vrijetijdssector. Nu zijn allerlei onderdelen daarvan nog versnipperd over verschillende ministeries. Met als gevolg dat als je als sector wilt lobbyen je heel veel verschillende partijen moet benaderen om het tussen de oren te krijgen."

Experts

Voor de scenariostudie werd een beroep gedaan op de volgende experts:

Albert Postma, lector scenarioplanning, European Tourism Futures Institute, NHL Stenden Hogeschool

Stefan Hartman, directeur European Tourism Futures Institute, NHL Stenden Hogeschool

Jasper Heslinga, programma manager CELTH & senior onderzoeker, European Tourism Futures Institute, NHL Stenden Hogeschool

Menno Stokman, directeur CELTH

Erwin Losekoot, lector hospitality studies, Academic of International Hospitality Research, NHL Stenden University of Applied Sciences

Elena Cavagnaro, lector sustainability in hospitality and tourism, Academic of International Hospitality Research, NHL Stenden University of Applied Sciences

Akke Folmer, docent-onderzoeker Academie Leisure & Tourism, NHL Stenden Hogeschool

Jorrit Bijl, programma manager CELTH, Kenniscentrum Kusttoerisme, Hogeschool Zeeland

Diana Korteweg Maris, Kenniscentrum Kusttoerisme, Hogeschool Zeeland

Guido Aerts, Breda University of Applied Sciences

Jeroen Klijs, Breda University of Applied Sciences

Een vervolgstap is om met experts uit de sector in gesprek te gaan om de scenario's nog beter te duiden en specifieker te maken.

Scenario's en hun betekenis

Business as usual

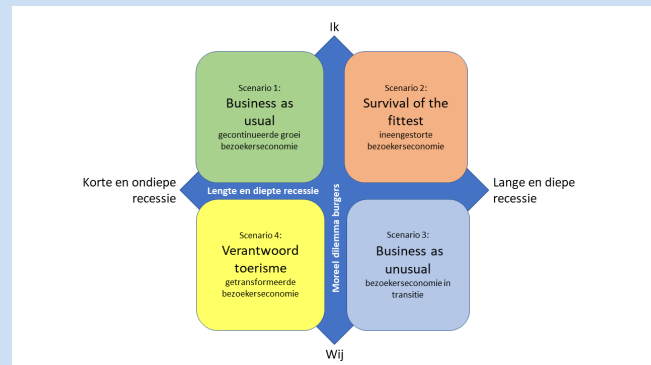
De toerist vervalt zodra de crisis ten einde loopt in het oude gedrag. De opgehoopte vraag naar reizen heeft zelfs een stuwmeer teweeggebracht dat nu plots 'leegloopt.' Het bedrijfsleven ruikt haar kansen, springt volop op de herboven vraag in en bloeit als nooit tevoren. Na de periode van herstel staat verdere economische groei weer centraal. Veel bedrijven worden overgenomen door grote internationale ketens (conglomeratievorming), maar er ontstaat ook ruimte voor niches. Zowel reizigers als bedrijfsleven voelen zich ongeremd in hun gedrag. Dit alles veroorzaakt een overspannen bezoekerseconomie, een zwaardere ecologische druk en negatieve sociale impacts. Zowel de positieve als de negatieve gevolgen van het reizen worden onverminderd voort. Het onderlinge wantrouwen van en de angst tussen landen binnen de EU en daarbuiten heeft de relaties wel op scherp gezet. Dit heeft geleid tot herinvoering van grenscontroles in de EU en strengere grenscontroles daarbuiten.

Survival of the fittest

De burger blijft vasthouden aan zijn 'recht' op vakantie naar verre oorden en daardoor blijft de behoefte aan reizen onverminderd groot. De economische recessie maakt het voor de meeste mensen echter financieel onmogelijk om in die behoefte te voorzien. Doordat men niet in staat is om naar verre oorden toe te gaan (financieel en landsgrenzen), zoekt men naar alternatieven in en rond huis/in eigen land. De sector blijft vasthouden aan haar werkwijze. De strijd om het teruggelopen aantal vakantiegangers uit zich in hevige concurrentie. Veel luchtvaartmaatschappijen (met name low cost maatschappijen), het toeristisch-recreatieve bedrijfsleven en horeca zijn failliet gegaan, dit geldt zelfs voor vitale bedrijven door voortdurend noodzakelijke investeringen en daarmee samenhangende financieringslasten. Enkele grote investeerders en spelers domineren de schaarse markt. Om te grote sanering in de sector te voorkomen, versnippering tegen te gaan en toch een minimaal aanbod in stand te kunnen houden voor haar eigen burgers, heeft de overheid de leiding over belangrijke vitale spelers zoals KLM, NS, maar ook een aantal hotel-, bungalow- en kampeernetens overgenomen.

Business as unusual

Door de langdurige recessie is de vakantieganger gedwongen om zijn vakantiebehoefte op een andere manier vorm te geven. Overheden, bedrijven, kennisinstellingen en burgers (quadruple helix) hebben hun krachten gebundeld om hier zoveel mogelijk aan tegemoet te komen. Ieder levert zijn bijdrage in kennis, subsidies, expertise en menskracht. Er ontstaan lokale en regionale waarde- en productieketens



met bedrijfsvormen als de coöperatie als 'hernieuwd' exploitatiemodel, waarbij een maatschappelijk karakter, circulaire productie en betekenis centraal komen te staan. 'Onder druk wordt alles vloeibaar' is een gezegde dat hier ook zijn opgeld doet. Creativiteit komt tot grote bloei en tal van innovaties zorgen voor een totale omwenteling in toerisme, zowel qua producten en diensten als qua verdienmodellen. Het betekent een fundamentele breuk met het verleden. Het is het tijdperk van hightech toerisme die voor ieder die daar behoefte aan heeft toegankelijk is.

Verantwoord toerisme

Hoe kort ook, de recessie heeft de ogen van de toerist geopend. Het besef is ingedaald dat de globalisering en het internationale reizen dat daarmee annex is voor een belangrijk deel aan de verspreiding van Corona en de recessie heeft bijgedragen. Consumenten kiezen voor betekenisvol en 'dichtbij', wat de ongeremde groei van internationaal toerisme van vóór de crisis, tempert. Er ontstaat ook behoefte aan circulair aanbod. De vakantieganger is zich meer bewust geworden van de gevolgen van zijn reizen en neemt bewustere en meer verantwoordelijke keuzes vanuit overstijgende waarden. Om veilige en verantwoorde keuzes te kunnen maken doet hij een beroep op betrouwbare (wetenschappelijke) informatie. De reiziger heeft er geen problemen mee dat die informatie is verkregen door nauwgezette monitoring van onder andere zijn gedrag, vanuit het besef dat dit zowel de reiziger, de gemeenschap als de bestemming ten goede komt.