



**Centre of Expertise**  
leisure, tourism & hospitality

## **Vier toekomstperspectieven voor de bezoekerseconomie na COVID-19**

Dr. Albert Postma, Dr. Jasper Heslinga,  
Dr. Stefan Hartman



29 april 2020

# 1

## De bezoekerseconomie verkeert in crisis

De bezoekerseconomie in Nederland en elders in de wereld maakt momenteel een enorme crisis door. De uitbraak van het corona virus in december in China en de snelle verspreiding over alle continenten heeft tot een wereldwijde pandemie geleid die zijn weerga niet kent. Minister-president Rutte spreekt over waarschijnlijk de grootste crisis die ieder van ons in zijn leven zal meemaken. Een situatie die we sinds de Tweede Wereldoorlog niet meer hebben gekend. Om verdere verspreiding van het virus te beperken en de gezondheidszorg haar werk te kunnen laten doen hebben landen over de hele wereld zogenaamde *lockdowns* afgekondigd. Het sociale leven is op slot gezet met als gevolg dat de economie wereldwijd knarsend tot stilstand is gekomen, met in haar kielzog de bezoekerseconomie. Evenementen zijn afgelast, reizen op kortere (binnenland) en langere afstand (internationaal) is onmogelijk geworden en mensen mogen niet meer in groepen bij elkaar komen. Het gevolg is dat openbaar vervoer niet meer mogelijk is, vliegtuigen aan de grond blijven, de omzet in toeristisch-recreatieve bedrijven en de horeca volledig is weggevallen, met faillissementen en een groeiende werkeloosheid in het vooruitzicht. De vraag is hoe lang het virus onder ons blijft en hoe lang de crisis gaat duren. Dit zorgt voor angst en onzekerheid, temeer omdat een toekomstperspectief ontbreekt.

Scenario's kunnen helpen om een toekomstperspectief voor de middellange of langere termijn te schetsen en los te komen van de kortetermijnoplossingen die dagelijks worden gepresenteerd, hoe belangrijk ook. Het is dan ook niet verwonderlijk dat het woord scenario's te pas en te onpas wordt gebruikt en in de media opduikt. Verschillende interpretaties van scenario's lopen daarbij door elkaar heen. Het RIVM maakt bijvoorbeeld gebruik van zgn. predictieve scenario's waarmee ze met behulp van data en modellen zo goed mogelijk probeert te voorspellen hoe het verloop van de COVID-19 besmettingen zal verlopen. Anderen, zoals Minister-president Rutte in zijn eerste toespraak tot het Nederlandse volk, maken gebruik van zgn. doelscenario's. Dat zijn alternatieve koersen of strategieën die ingezet kunnen worden om bepaalde doelen te bereiken. Op basis van bijvoorbeeld politieke afwegingen wordt dan een voorkeursscenario in gang gezet om dat doel te bereiken.

Maar er is een ander type scenario dat het vermelden waard is, namelijk exploratieve scenario's. Dat zijn scenario's waarmee een toekomstperspectief wordt geschetst van het krachtenveld waarmee een bedrijf, organisatie of sector op de middellange of langere termijn te maken kan krijgen. Zulke scenario's helpen niet alleen om te leren begrijpen hoe het krachtenveld zich kan ontwikkelen. Ze bieden de betrokkenen ook inspiratie om vooruit te denken, nieuwe wegen in te slaan en haar veerkracht of toekomstbestendigheid te vergroten.

Ook voor de bezoekerseconomie in Nederland is het waardevol om met behulp van dergelijke scenario's te exploreren hoe het krachtenveld zich zou kunnen ontwikkelen. Sommige factoren zullen misschien belangrijker zijn geworden andere juist minder. Van sommige krachten zal het tamelijk zeker zijn hoe zij zich de komende jaren zullen herstellen of ontwikkelen, van andere is dat juist bijzonder moeilijk te voorspellen. Mogelijk is de disruptieve kracht van de crisis zodanig groot geweest dat het een *game changer* zal blijken voor veel factoren waarvan de nationale en internationale bezoekerseconomie afhankelijk zijn. Dit maakt het krachtenveld waarmee de sector de komende jaren te maken krijgt diffuus en onzeker. Exploratieve scenario's kunnen gebruikt worden om dat krachtenveld te verkennen en in kaart te brengen met welke omstandigheden de bezoekerseconomie te maken zou kunnen krijgen.

CELTH, het Nederlandse Centre of Expertise in Leisure, Tourism & Hospitality, wil bestemmingen, bedrijven en organisaties in of betrokken bij de bezoekerseconomie helpen een perspectief te schetsen dat houvast biedt bij het vinden van nieuwe wegen om de toekomst met vertrouwen tegemoet te zien. CELTH is een consortium waarbinnen experts op het gebied van vrijetijd, toerisme en gastvrijheid van Breda University of Applied Sciences, NHL Stenden Hogeschool en het daaraan verbonden European Tourism Futures Institute (ETFI) en HZ University of Applied Sciences en het daaraan verbonden Kenniscentrum Kusttoerisme (KCKT) de krachten bundelen om nationaal en internationaal, gevraagd en ongevraagd, de toeristisch-recreatieve sector bij te staan. In deze tijd van crisis heeft een groep experts van de aan CELTH verbonden hogescholen het initiatief genomen om zich over het langere termijnperspectief te buigen en de helpende hand toe te steken met een scenariostudie waarmee het gesprek over toekomstrichting op gang kan worden gebracht.

We zien deze scenariostudie als een ontwikkelingsproces waarin nu een eerste stap is gezet. We hopen dat het de basis kan gaan vormen voor een gesprek tussen betrokkenen in de bezoekerseconomie. Doel is dat zo'n gesprek leidt tot verdere exploratie van hoe de toekomst er uit kan komen te zien en tot een gedragen perspectief dat inspiratie biedt om ingezette wegen tegen het licht te houden en/of andere of nieuwe wegen in te slaan.

Een aantal wekenlang hebben wij de media nauwgezet gevolgd. De ontwikkelingen en mogelijke gevolgen die experts te berde brachten zijn gemonitord en gekoppeld aan onze eigen expertise. Een analyse van deze inzichten heeft geleid tot een aantal factoren waarvan we denken dat die op de toekomst van de bezoekerseconomie van invloed zijn en mede gaan bepalen, zonder dat de sector daar zelf invloed op kan uitoefenen. Door de samenhang van deze factoren in kaart te brengen konden we vijf zogenaamde drijvende krachten van verandering benoemen.

### 1. De rol van nationale staten

Kiezen landen voor *reshoring*, d.w.z. het terughalen van productie uit verre landen, met als gevolg deglobalisering? Ontstaat er een herbezinning op geografische spreiding om leveringszekerheid te kunnen garanderen? Hoe ontwikkelen zich de geopolitieke spanningen binnen de EU en tussen West en Oost op het wereldtoneel, en welke gevolgen heeft dat voor vrij verkeer van personen, open of gesloten grenzen, grenscontroles? Zal er sprake zijn van meer solidariteit of heeft de crisis tot meer blijvende spanning geleid?



## 2. De rol van publieke en semipublieke sector

Hoe wordt een buffer voor de sector opgebouwd? Door algemene heffingen of via additionele toeristenbelasting om fondsen door de markt te kunnen vullen? Of door langdurige financiële injecties? Worden de kosten verhaald op alle burgers of alleen de meest draagkrachtigen? Hoe zal de invloed van de overheid zich ontwikkelen? Zal die kleiner zijn (deregulering, privatisering, marktdenken, kleine publieke sector, weinig zorg voor burgers) of juist groter (sterke collectieve sector als gezondheidszorg en onderwijs, gerichtheid op publiek welzijn, nieuwe verzorgingsstaat)? En, in relatie daarmee, hoe ontwikkelt zich de verhouding tussen nationale, provinciale en lokale overheid zich? Aant de overheid de mens bovengeschild, nevenschild of ondergeschild aan de economie en hoe gaat zich dat uiten? Hoe ontwikkelt de samenwerking en saamhorigheid zich tussen overheden, werkgevers- en werknemersorganisaties, brancheorganisaties en ondernemers? Is er sprake van meer saamhorigheid of juist polarisatie en vijandigheid?

## 3. De rol van grote (internationale) bedrijven en corporaties

Gaan zij de markt domineren? Is er sprake van overnames en conglomeratievorming? Blijven zij in de modus van het afstaan van winsten aan aandeelhouders? Nemen ze in tijden van tegenspoed genoegen met minder winst of houden ze de hand op bij de overheid? Hoe ontwikkelt zich het vertrouwen van investeerders?



4. De houding en rol van de burger nu ze aan een 'andere' wereld geproefd heeft

Is er een nieuw bewustzijn ontstaan? Is men anders tegen de maakbaarheid van de wereld en de toekomst, en tegen milieu en klimaat aan gaan kijken? Verandert de wijze van samen leven vanuit het oogpunt van maatschappelijke hygiëne? Is meer betrokkenheid, saamhorigheid en solidariteit ontstaan? Is de lokale verbondenheid op straat-, buurt-, wijk-, stad en/of regionaal niveau toegenomen en ontstaan er nieuwe regionale identiteiten? Is de burger creatiever geworden en is het improvisatievermogen veranderd? Verandert de functie van sociale media versus traditionele media voor de burger? Gaat de burger als consument andere keuzes maken? Gaat de burger zich richten op individuele en vooral materiele welvaart of op juist publiek welzijn? Welke rol staan ze de overheid toe in relatie tot privacy? Hoe ontwikkelt zich de kloof en het spanningsveld tussen generaties?

5. Lengte en diepte van de crisis



Wanneer zal er op grote schaal een vaccin beschikbaar zijn en kan de 1,5 m economie weer worden losgelaten? Hoe heeft zich de staatsschuld ontwikkeld en welke consequenties vloeien daaruit voort? Zal er sprake zijn van inflatie of deflatie, en hoe omvangrijk is dit? Hoe ontwikkelt het welvaartsniveau en het consumentenvertrouwen zich? Hoe ontwikkelt zich de macro-economische situatie in landen van herkomst?

Het is duidelijk dat elk van de genoemde krachten tal van vragen oproept. Vragen die een indicatie geven van de onzekerheid waarmee de toekomst omgeven is.



## Wat zijn de belangrijkste onzekerheden?

We hebben hierboven 5 belangrijke krachten in kaart gebracht waarvan we denken dat die de bezoekerseconomie de komende 5-7 jaar gaan bepalen. Die krachten en de manier waarop ze op elkaar inwerken brengen voor de komende jaren allerlei onzekerheden met zich mee. Om toch een perspectief te kunnen schetsen moeten de grenzen van die onzekerheid eerst worden beschreven. Dat doen we door de krachten waarvan we denken dat die de grootste impact zullen hebben en tegelijkertijd het meest onvoorspelbaar zijn als uitgangspunt te nemen. Dit noemen we de kernonzekerheden. Uiteraard is het zo dat de mate waarin tegen de invloed en onvoorspelbaarheid van genoemde krachten wordt aangekeken voor verschillende overheden, brancheorganisaties of bedrijven in de bezoekerseconomie anders zal kunnen zijn. Normaliter gaan we in onze projecten met elkaar in workshops in gesprek om kennis en expertise te delen, perspectieven uit te wisselen en gezamenlijk tot consensus te komen. Nu de Corona-crisis dat niet toelaat, zijn we als experts online met elkaar in gesprek gegaan om de meest belangrijke en onvoorspelbare krachten te bepalen die voor de ontwikkeling van de bezoekerseconomie op de middellange termijn van belang zijn: de lengte en diepte van de crisis en de houding van de burger.



Deze kernonzekerheden kaderen als het ware de context in voor vier toekomstscenario's van de bezoekerseconomie. Voor beide kernonzekerheden wordt in onderstaande tabel de bandbreedte van de onzekerheid beschreven. Die bandbreedte wordt bepaald door de extreme maar plausibele uitersten waarin die twee krachten zich op een termijn van een jaar of 5-7 zouden kunnen ontwikkelen.

### **Kernonzekerheden**

1. Lengte en diepte van de crisis
2. Morele dilemma van de burger/consument

## **Kernonzekerheid 1. Lengte en diepte van de crisis**

### **Korte/ondiepe recessie**

Vaccin komt in 2020 op de markt; lockdowns en 1.5 m samenleving is ten einde; de economie heeft zich in 2021 hersteld.

- Consumentenvertrouwen hersteld, hoog welvaartsniveau, maar laag welzijnsniveau.
- Verkiezingen/politieke verschuiving: economie boven mens, cultuur en natuur; neoliberalisme en populisme verder gegroeid.
- Kleine rol overheid (deregulering, marktdenken, privatisering en daardoor kleine/marginale publieke sector), zorg voor burgers beperkt.
- Geen samenwerking en tussen rijk, provincies, gemeenten, werkgevers- en werknemers organisaties, brancheorganisaties en ondernemers want onderling beperkt.
- Overheden en individuen bufferen om volgende crises voor te zijn.
- Staatsschuld is opgelopen maar politiek zorgt voor verkleinende maatregelen die de burger onder druk zet; winsten grote bedrijven vloeien weg naar aandeelhouders.
- De financiële naweën van de crisis worden verhaald op de burgers, ieder gelijk aandeel, wat tweedeling in samenleving tussen arm en rijk versterkt.
- Geopolitieke spanningen binnen EU en tussen wereldlanden groot t.b.v. bescherming eigen economie en gezondheid; weinig onderling vertrouwen en solidariteit; open grenzen en vrij verkeer zijn beperkt; productie uit verre landen is teruggehaald om leveringszekerheid te kunnen garanderen (deglobalisering); meer gewapende en cyberconflicten; wereldleiderschap VS verder afgekalfd, invloed China, Rusland, Noord-Korea verder toegenomen.
- Handel en transport bloeien volop; hoge olieprijsen.

### **Lange/diepe recessie**

Vaccin komt pas in 2022 voor de brede bevolking beschikbaar; het COVID-19 virus komt in golven jaarlijks terug als seizoens-griep; de overheid roept frequent een nieuwe lockdown af; de economie blijft onder druk staan en kan zich moeilijk herstellen; dit wordt pas na 2025 bereikt.

- Consumentenvertrouwen laag, laag welvaartsniveau, hoog welzijnsniveau.
- Verkiezingen/politieke verschuiving: mens, cultuur en natuur boven economie; socialistisch gedachtengoed leidend.
- Sterke rol overheid, sterke collectieve sector, gefinancierd met belastinggeld; nieuw soort verzorgingsstaat t.b.v. bescherming burgers.
- Saamhorigheid tussen rijk, provincies, gemeenten, werkgevers- en werknemers organisaties, brancheorganisaties en ondernemers t.b.v. gemeenschappelijk doel: gezamenlijke zorg voor samenleving en omgeving waarin we leven (o.a. vergroening).
- Betrokken partijen delen de financiële middelen.
- Staatsschuld is onmetelijk groot geworden, maar grote bedrijven staan als de situatie het toelaat deel van de winst af voor algemeen belang, andersom worden in slechtere tijden verliezen gecompenseerd met publiek geld.
- De financiële naweën van de crisis worden verhaald op de burgers naar evenredigheid van draagkracht.
- Geopolitieke saamhorigheid, solidariteit, eensgezindheid en samenwerking tussen landen in de EU en tussen wereldlanden; open grenzen en vrij verkeer van personen; minder gewapende en cyberconflicten.
- Handel en transport in diep dal, daardoor lage olieprijsen.

## Kernonzekerheid 2. Moreel dilemma van de burger/consument

### Ik

- De mens heeft niet geleerd van de crisis en vervalt in oude patroon.
- Waarden die ten grondslag liggen aan opvattingen over natuur en milieu blijven zelfde. Natuur is maakbaar, mens is dominante species.
- Doel is individuele welvaart.
- Materieel gericht. Onbeperkte consumptiedrift.
- Mens wil controle zelf in handen houden i.v.m. privacy.
- Eigen belang staat voorop. Afzetten tegen de ander en polarisatie (ras, etniciteit, geslacht, sociale klasse, generaties bv GenZ vs. GenY&Z, jongeren vs. ouderen).
- Sociale media uitlaatklep voor ongenoegen over de ander. Publieke sector en gezagsdragers hebben geen respect (overheid, wetenschap, politie, onderwijzers, etc.).

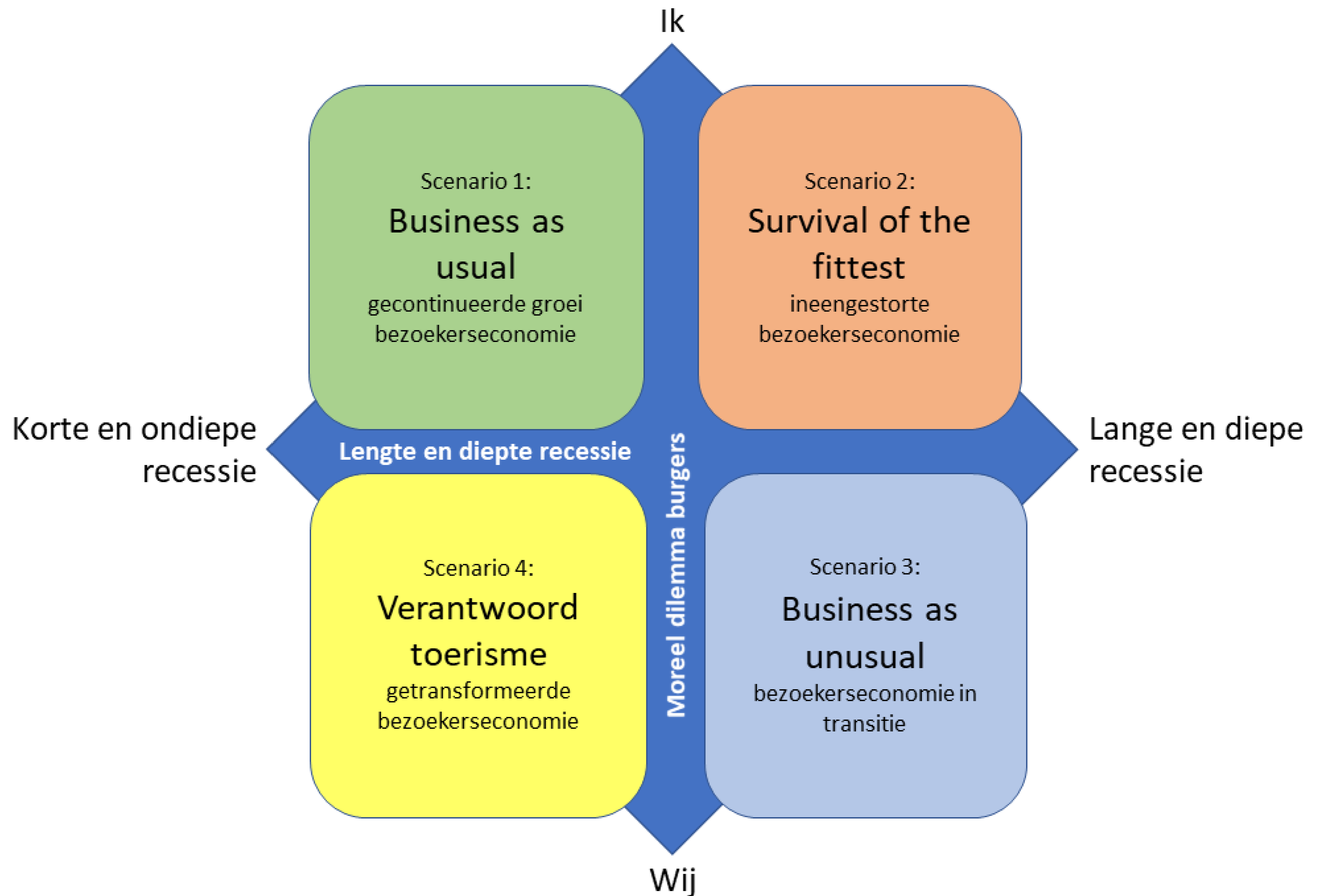
### Wij

- De crisis heeft de mens tot inkeer gebracht.
- Burger bewuster van onlosmakelijke relatie mens-natuur en effecten daarvan op gezondheid. Herbezinning waarde van natuur, milieu, buurtbewoners, traditionele media.
- Doel is collectief welzijn.
- Gericht op kwaliteit van leven. Consumptie is daarop afgestemd.
- Mens is bereid deel van controle uit handen te geven aan overheid. Zo nodig technologische hulpmiddelen ingezet (drones, gezichtsherkenning, apps).
- Gemeenschappelijk belang staat voorop. 'Maatschappelijke hygiëne': mensen denken bewust na over wat eigen handelen betekent voor de ander. Betrokkenheid, saamhorigheid, solidariteit, los van ras, etniciteit, sociale klasse, generatie, leeftijd. Lokale verbondenheid in straat, buurt, wijk, stad en regio.
- Sociale media zijn weer sociaal, faciliteren verbondenheid. Publieke sector en gezagsdragers genieten volop respect (overheid, wetenschap, politie, onderwijzers, etc.).

Beide kernonzekerheden met de bijbehorende bandbreedte kunnen in een assenkruis worden geplaatst. Zo vormen zij het kader voor vier scenario's:

1. Een toekomstscenario dat bepaald wordt door een korte/ondiepe recessie en een ik-georiënteerde burger.
2. Een toekomstscenario dat bepaald wordt door een diepe/lange recessie en een ik-georiënteerde burger.
3. Een toekomstscenario dat bepaald wordt door een korte/ondiepe recessie en een wij-georiënteerde burger.
4. Een toekomstscenario dat bepaald wordt door een lange/diepe recessie en een wij-georiënteerde burger.

Vier verschillende contexten, die elk leiden tot een heel ander toekomstperspectief van de bezoekerseconomie. Voor elk van die scenario's is een passende titel bedacht. In het volgende plaatje zijn de beide kernonzekerheden met hun bandbreedtes in een assenkruis geplaatst en zijn de vier scenario's benoemd.



De toerist vervalt zodra de crisis ten einde loopt in het oude gedrag. De opgehoopte vraag naar reizen heeft zelfs een stuwmeer teweeg gebracht dat nu plots 'leegloopt'. Het bedrijfsleven ruikt haar kansen, springt volop op de herboren 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.

**Leidend principe:** *back-to-business* en groei centraal, zoals voorheen en zo snel als mogelijk.

**Bezoeker:** zo goed als zelfde type bezoekers als voorheen, zelfde gedrag, zelfde hotspots overbelast, meer en vaker op reis, veel vliegverkeer, onbeperkte reislust, maar wel oponthoud door reisbeperkingen.

**Bedrijven:** gaan nog meer werken met flexibele schil om eventuele nieuwe uitbraken snel van het personeel af te zijn (om vaste lasten te beperken).

**Markt:** zelfde herkomstmarken als voorheen, qua omvang snel weer gestabiliseerd, veel bedrijven, vooral de familiebedrijven, komen ongeschonden door de crisis door een combinatie van eigen creativiteit en hulp van overheden, verdergaande globalisering, grote internationale bedrijven en corporaties domineren de markt, de complexiteit van de grote internationale corporaties maakt ze kwetsbaar voor nieuwe disrupties, winst naar aandeelhouders.

**Belangrijkste kwesties:** focus op aantallen, massatoerisme, discussies m.b.t. overtoerisme en sociale impacts laaien weer op, evenals discussie over de toenemende negatieve ecologische impact, kans op terugkeer COVID-19 heeft invloed (1.5-meter economie), grenscontroles, werkgelegenheid in de sector groeit verder door, groei in goede banen leiden m.b.t. spreidingsbeleid (in tijd en ruimte).

**Strategie:** forse inzet op hersteloffensief, groei en winstmaximalisatie, *crowd management*, *crowd control*, sterke focus op massa en veiligheid, grenscontrole.

**Risico's:** te weinig lessen geleerd, nog steeds financieel kwetsbare en niet-robuuste sector door weinig (financiële) buffercapaciteit, té succesvol hersteloffensief, overspannen bezoekerseconomie, overtoerisme als vanouds weer hot topic, door opschaling van bedrijven worden ze '*too big to fail*' en zeer kostbaar om overeind te houden bij crises (vgl. KLM-AirFrance, Booking.com).

**Waarden:** De waarden die geassocieerd worden met de mens die domineert over de natuur blijven overeind (natuur heeft alleen waarde als het gebruikt kan worden door de mens, natuur is maakbaar, de natuur is er voor de mens). De relatie mens – dier blijft in stand, handel in wilde dieren en exploitatie van dieren in toerisme met winst als oogmerk blijft gemeengoed, ondanks terugkerende discussies over ethische en morele dilemma's.



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 instaat 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 star 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 kampeerketens overgenomen (staatsbedrijven: vroeger waren bepaalde vakantieparken van vakbonden...).

**Leidend principe**: de overlevingsstrategie, pakken wat je pakken kan.

**Bezoeker**: relatief veel dichtbij markten. Tweedeling in markt tussen arm en rijk; *have's* and *have not's*. Opkomt van de vaste gast.

**Markt**: zelfde herkomstmarkten als voorheen, maar qua omvang fors afgeschaald, laagfrequent reizen, toerisme is luxe goed, verliezen gecompenseerd met publiek geld (gesocialiseerde kosten), opkomst van lokale leisure- en hospitality concepten ter vervanging.

**Belangrijkste kwesties**: kosten van hersteloperatie zijn fors en worden verhaald op de burger naar evenredigheid van draagkracht, markten zijn gekrompen, overnames grote spelers door overheid, grote werkloosheid in de sector en extra onzekerheid bij ondernemers, wantrouwen onder ondernemers m.b.t. samenwerking andere ondernemers (concurrentie, geen concullega's).

**Strategie**: winstmaximalisatie, concurrentie aangaan om de schaarse bezoeker, *consumer engagement* is cruciaal voor klantenbinding.

**Risico's**: concurreren op prijs i.p.v. kwaliteit waardoor zeer kwetsbare sector ontstaat, opkomt van enkele grote winnaars (kapitaalkrachtige, grote spelers) versus vele verliezers, grote sanering, organisatorische versnippering als gevolg van onderlinge wantrouwen.

**Waarden**: natuur wordt gebruikt voor toerisme, overexploitatie dreigt weer. Dierenwelzijn in toerisme staat laag op de agenda, geld verdienen is het belangrijkste goed. Natuur heeft alleen waarde voor toerisme als je het kunt gebruiken of geld mee kunt verdienen. Handel in wilde dieren wordt voortgezet ondanks de gevaren voor de volksgezondheid.

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 centraler 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 verdien-, exploitatie- en beheermodellen. 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.

**Leidend principe:** het doorgaan van een fundamentele transitie.

**Bezoeker:** nieuw type toerist en gast, betekenis staat bij de gast centraal, digitaal, *mixed reality*, bewuste “kwaliteitstoerist”, relatief weinig in aantal, relatief goed bestedend, relatief laag in ecologische voetafdruk, bewuster van relatie met natuur, hernieuwde waarden uit zich bijv. In meer aandacht voor dierenwelzijn in toerisme.

**Markt:** nieuwe vormen van toerisme (bijv. eSports, VR en MR toerisme), betekenisvol hospitality-aanbod met lokaal en regionaal circulair geproduceerde producten, groot aandeel binnenlandstoerisme en dagrecreatie als gevolg van bewust en lokaal consumeren, qua omvang relatief klein, nieuwe bedrijfstypen (ook VR), dynamische ‘jonge’ sector.

**Belangrijkste kwesties:** kosten van hersteloperatie zijn fors en worden verhaald op gemeenschap (of: worden gemeenschappelijk door partijen opgebracht), bedrijven moeten rigoureuze veranderingen doormaken, niet alleen aanpassen maar serieus veranderen, traditionele bedrijven missen de boot en verdwijnen uit het aanbod (failliet, verschuiven naar andere sector), overheid neemt grotere rol bij exploitatie.

**Strategie:** *quadruple helix*; creativiteit en innovatie; nieuwe producten, diensten en verdienmodellen, waarde-gedreven (i.p.v. winstmaximalisatie) inzet op toerisme passend bij authenticiteit/*sense-of-place*/DNA t.b.v. kwalitatief hoogwaardig en geloofwaardig aanbod.

**Risico's:** achterblijvers die ontwikkeling niet kunnen bijbenen (lees: generaties voor GenY), veel tijdelijkheid/hoog pop-up karakter van bedrijvigheid.

**Waarden:** houding ten aanzien van natuur en anderen is veranderd. Besef dat respectvol samenleven met elkaar en met ander leven op aarde belangrijk is voor gezondheid van de gehele planeet. Een transitie naar regeneratief toerisme is op gang gekomen, gericht op het bereiken van positieve veranderingen in de maatschappij, in plaats van minimaliseren van negatieve effecten van toerisme. Schade aan de natuur wordt teruggedrongen, natuur wordt op bepaalde plekken en momenten meer rust gegeven om te herstellen.

Hoe kort ook, de recessie heeft de ogen van de toerist zijn 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 is behoefte aan betekenisvol 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.

**Leidend principe:** snelle aanpassing/‘*quick fix*’, verantwoord toerisme (herbezinning, discipline).

**Bezoeker:** bewuste intrinsiek gemotiveerde consument, goed geïnformeerd, duurzaam, bewust van impact, zoekend naar synergie, lokale impact, afkeer tegen ketens/TCNs terwijl aangetrokken tot lokaal, relatief veel in aantal.

**Markt:** *proximity tourism*, voornamelijk binnenlandstoerisme en dagrecreatie, qua omvang relatief groot, vliegverkeer is enigszins hersteld, maar kerosine taks en hogere belastingen zetten vraag onder druk, zwakkere bedrijven zijn failliet gegaan, kapitaalkrachtige bedrijven passen product aan aan nieuwe marktbehoefte en maken groei door bij gebrek aan concurrentie, regionale en lokale parels domineren de markt.

**Belangrijkste kwesties:** focus op kwaliteit, kwetsbaarheid (*resilience*) bezoekerseconomie, werknemers blijven trouw aan de sector, deglobalisering i.v.m. leveringszekerheid, implementatie duurzaamheid in bedrijven/mobiliteit, sluiten van lokale/regionale ketens, circulaire economie.

**Strategie:** snelle aanpassing van ondernemingen, monitoring, heldere keuzes door ondernemers, concept 100% doorvoeren zonder concessies, inzet op herhaalbezoek d.m.v. optimale beleving.



**Risico's:** negatieve gevolgen voor samenleving en milieu, privacy issues (*big brother*), meer vraag dan aanbod met prijsstijgingen als gevolg voor beste/populaire plekken.

**Bezoeker:** meer *staycations*. Herwaardering natuur dichtbij huis. Besef dat natuur dichtbij huis positieve invloed heeft op welzijn van mensen. Meer bewust van positieve effecten van natuur op geestelijke en lichamelijke gezondheid van mensen. Ook bewustwording op gebied van luchtvervuiling is gegroeid. Effecten van verkeer en vervoer op de kwaliteit van de lucht. Natuur dichtbij huis biedt naast rust en mentale gezondheid, ook sociale contacten en cohesie. Dagelijks contact met natuur dichtbij huis geeft plaats verbondenheid en gevoel ergens thuis te horen. Gevolg: herwaardering eigen leefomgeving en eigen land als vakantieland.

**Waarden:** Waarden ten grondslag aan houding mens ten opzichte van natuur verandert door groeiend besef dat mens deel is van de natuur, en natuur deel van de mens. Niet alles is controleerbaar; samenleven met elkaar en met ander leven op aarde met meer respect is belangrijk voor gezondheid van de gehele planeet. Virus heeft mensen geleerd dat we een community zijn (*social capital*). Toeristische sector reageert door meer aandacht te schenken aan welzijn van mens en dier in toeristische bestemmingen en het verminderen van negatieve effecten.

Elk van de scenario's biedt een plausibel beeld van hoe de bezoekerseconomie er in 2025 uit zou kunnen zien. Let wel: kúnnen zien. Zoals in de inleiding al werd opgemerkt gaat het hier niet om predictieve maar om exploratieve scenario's. Het zijn dus geen voorspellingen van wat er gaat gebeuren, maar een verkenning wat er kan gebeuren. Het zijn ook geen doelscenario's. Dat wil zeggen, we kunnen er niet één uitkiezen en daar een strategie of actieplan aan ontlenen om de toekomst vorm te geven. Wel schetsen de scenario's elk een ander voorstelbaar toekomstperspectief van de bezoekerseconomie.

De onzekerheden die de basis vormen voor de scenario's zijn subjectief. Verschillende partijen – ondernemers, overheden, financiers, DMO's – kunnen er anders tegenaan kijken. Wat voor de een voorspelbaar is, is voor de ander onvoorstelbaar. Wat voor de een zo klaar lijkt als een klontje, is voor de ander een grote onzekerheid. Daarom is een gesprek tussen de betrokkenen van belang. Om kennis en inzichten met elkaar te delen, maar ook om van elkaar te leren en te ontdekken dat er andere manieren zijn om naar de wereld om ons heen te kijken. Ieder van ons heeft immers een dominante manier van denken en problemen oplossen ontwikkeld, die ons soms verhinderen om met andere ogen naar onze omgeving te kijken.



De scenario's zijn ook een momentopname. Hoewel ze rekening houden met ontwikkelingen in de toekomst, kan ons beeld van wat er in de toekomst kan gaan gebeuren van tijd tot tijd veranderen. Omdat onze inzichten veranderen, omdat er nieuwe ontwikkelingen op til zijn, omdat er een grote gebeurtenis op handen is, omdat er een belangrijke nieuwe innovatie tot stand is gebracht, omdat een volgende disruptieve kracht zich aandient, omdat ... vult u zelf maar in. Daarom is het van belang vroege signalen van nieuwe ontwikkelingen in het complexe krachtenveld voortdurend te monitoren en proberen te begrijpen. Dan kunnen de scenario's op gezette tijden aan die nieuwe verwachtingen worden geijkt en eventueel worden aangepast. De aangepaste scenario's kunnen worden gebruikt om de lopende strategieën en maatregelen te toetsen op houdbaarheid, maar ze kunnen (dus) ook worden gebruikt om het beleid te wijzigen of te vernieuwen. Dit vraagt om aanpassingsvermogen (adaptiviteit), maar draagt bij aan een grotere bestendigheid tegen ontwikkelingen die in de toekomst op ons af kunnen komen.

Wanneer we de scenario's zien als voorstelbare toekomst, dan geven ze inzicht in het mogelijke speelveld van morgen en kan het ons helpen om ons op zo'n speelveld voor te bereiden. Wanneer we bovendien beseffen dat de toekomst elementen kan bevatten van elk van de scenario's, dan kunnen ze tezamen als inspiratie dienen voor strategieën en acties om ons op alle scenario's te kunnen voorbereiden.



***Organisatie: mobiliseer relevant netwerk en zet de volgende stappen***

In deze studie hebben we vier scenario's geschetst voor de toekomst van de bezoekerseconomie in 2025. Wij zien dat als een eerste stap om samen met vertegenwoordigers van en stakeholders van de bezoekerseconomie – van overheden, bedrijven, financiële instellingen tot DMO's – in gesprek te gaan over de waarde van deze scenario's en ze door te ontwikkelen tot een bruikbaar toekomstperspectief dat verder reikt dan de kortetermijnoplossingen die op dit moment van belang zijn.

***Inspiratie: Verdiep u in het krachtenveld en de scenario's en laat u inspireren***

Het zou in de eerste plaats goed zijn u eens in het krachtenveld en de scenario's te verdiepen. Hoe staat u daar in? Past het bij uw beeld van wat er zou kunnen gaan gebeuren? Acht u de scenario's plausibel? Waarom wel, of waarom niet? U zou met collega's en andere betrokkenen in gesprek kunnen gaan om uw perspectief te spiegelen aan de opvattingen van anderen. Wellicht komt u tot de conclusie dat de scenario's op bepaalde punten kunnen worden aangescherpt of anderszins aangepast. Dat zouden we graag van u vernemen.

***Tooling: Pas het krachtveld en de scenario's toe op uw bedrijf of beleid, op uw sector of bestemming, en bepaal: wat zijn mogelijke consequenties?***

Ondanks dat de scenario's geen vastgespijkerde voorspellingen zijn en gebaseerd zijn op subjectieve beoordelingen van de wereld om ons heen, kunnen ze prima worden gebruikt om uw huidige bedrijf of organisatie, uw beleid, sector of bestemming tegen het licht te houden. Wat past er wel, wat past er niet? Waarom? Wat zijn daarvan de mogelijke consequenties? Wat kunt nu of zou u moeten doen om wel te kunnen aansluiten bij dergelijke ontwikkelingen? Is dat haalbaar? Welke risico's loopt u als u dat wel of niet zou doen?

***(Her)oriëntatie: Gebruik de scenario's als inspiratiebron om creatieve en innovatieve vernieuwing***

In de derde plaats kunt u de scenario's gebruiken om als inspiratiebron te gebruiken om creatief en innovatief te werk te gaan en uw bedrijf of organisatie, uw sector of bestemming als het ware opnieuw uit te vinden. Of om het beleid tegen het licht te houden, of te zoeken naar stimuleringsmiddelen. Het kan gaan om een nieuw concept, een nieuw verdienmodel, nieuwe producten of diensten, of andere strategische keuzes die passen bij de eisen die de nieuwe situatie aan u stelt. Ook hier kunt u afvragen of een dergelijk idee past in de toekomstige context die in de scenario's wordt geschetst; of het past bij de doelen van uw organisatie/bedrijf en geaccepteerd wordt door aandeelhouders en andere belanghebbenden; of het aansluit bij de wensen van de markt; hoe duurzaam het is gelet op de economie, de samenleving en het milieu; of het idee haalbaar is, niet alleen financieel maar ook voor wat betreft bijvoorbeeld menskracht en competenties; welke risico's u loopt en hoe groot u de kans op dergelijke risico's inschat; of uw idee snel op of af te schalen is wanneer de omstandigheden in de markt of daarbuiten u daartoe dwingen.



CELTH faciliteert graag het proces om de scenario's met u door te ontwikkelen en steekt u graag de helpende hand toe om met de uitdagingen die de crisis met zich meebrengt aan de slag te gaan.

Contact:

Menno Stokman, directeur

tel: +6 53 96 70 49

e-mail: [m.stokman@celth.nl](mailto:m.stokman@celth.nl)

[www.celth.nl](http://www.celth.nl)

Albert Postma, lector scenarioplanning

+6 15 31 97 33

[albert.postma@nhlstenden.com](mailto:albert.postma@nhlstenden.com)

[www.etfi.nl](http://www.etfi.nl)



Voor deze scenariostudie hebben we een beroep gedaan op expertise van de volgende personen:

- Guido Aerts, programma manager CELTH, Breda University of Applied Sciences
- Jorrit Bijl, programma manager CELTH, Kenniscentrum Kusttoerisme, HZ University of Applied Sciences
- Elena Cavagnaro, lector sustainability in hospitality and tourism, Academic of International Hospitality Research, NHL Stenden Hogeschool
- Akke Folmer, docent-onderzoeker Academie Leisure & Tourism, 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
- Jeroen Klijs, lector social impacts of tourism, Breda University of Applied Sciences
- Diana Korteweg Maris, Kenniscentrum Kusttoerisme, HZ University of Applied Sciences
- Erwin Losekoot, lector hospitality studies, Academic of International Hospitality Research, NHL Stenden Hogeschool
- Albert Postma, lector scenarioplanning, European Tourism Futures Institute, NHL Stenden Hogeschool
- Menno Stokman, directeur CELTH