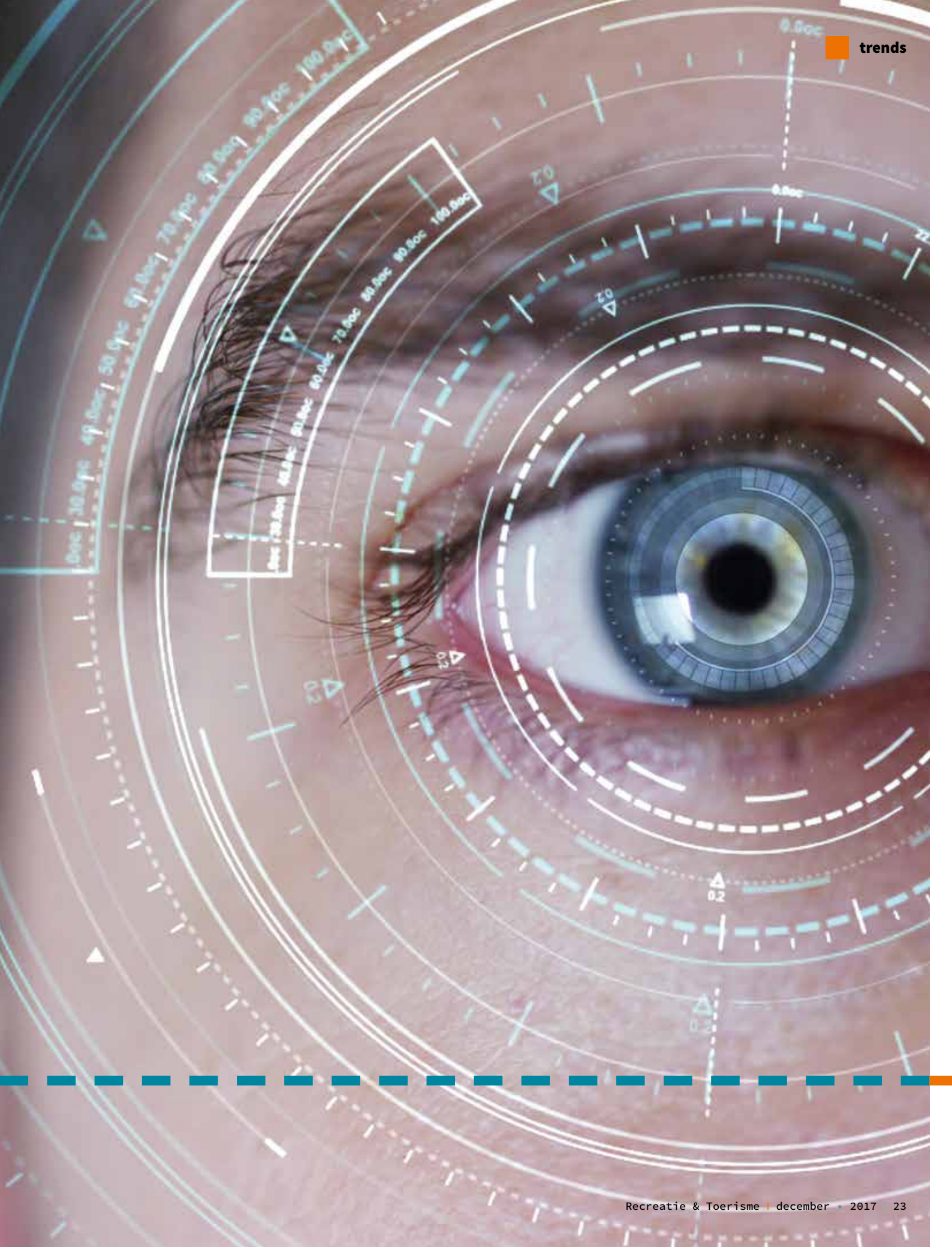


# TRENDVISIE 2017 • 2020

De ontwikkelingen in de wereld volgen elkaar steeds sneller op en anticiperen in toerisme, leisure en hospitality wordt almaar lastiger. NRIT Media heeft daarom samen met CELTH het initiatief genomen een integraal toekomstperspectief voor de sector voor de komende jaren te geven. Dat hebben we gedaan op basis van data-analyses en een drietal trendpanels die we samen met de branche hebben ingericht. In een eerste exercitie zijn daaruit drie scenario's ontwikkeld die we hier in het Trendrapport 2017 voor het eerst presenteren. Het hoofdstuk sluiten we af met de implicaties daarvan voor de sector en mogelijk te nemen acties. De hoofdpunten:

- De gastvrijheidssector maakt een enorme ontwikkeling door. Wereldwijd wordt 1 op de 10 banen binnen de gastvrijheidssector uitgeoefend. Ondanks – of misschien wel dankzij – deze groeicijfers kenmerkt de sector zich door een verschuiving: nieuwe partijen betreden de sector, verdienmodellen veranderen, digitalisering neemt een belangrijke plaats in en consumenten worden producenten.
- De vraag is hoe de toeristische sector in deze ontwikkelingen en groeiende onzekerheid veerkrachtiger en toekomstbestendiger kan worden. Dit vraagt om denk- en oplossingsrichtingen die het dominante denken doorbreken en de gebaande paden verlaten.
- De ambitie is om jaarlijks gesignaleerde trends en ontwikkelingen te interpreteren, die te vertalen in scenario's voor de komende drie jaar, de bijbehorende gevolgen voor de sector in kaart te brengen, en mogelijke oplossingsrichtingen te omschrijven om de sector gedurende die periode meer veerkrachtig en toekomstbestendig te maken.
- De ongreepbare consument, de instabiele samenleving, en de digitale disruptie de drie drijvende krachten zijn waarop de zogenaamde trilemmadriehoek wordt gebaseerd.
- De drie scenario's zijn de voorzichtige consument, digitale disruptie en virtuele kwetsbaarheid.
- De scenario's en de implicaties daarvan vereisen concrete acties waarmee de toeristisch-recreatieve sector haar veerkracht en toekomstbestendigheid kan vergroten.



## Een onstuimige tijd

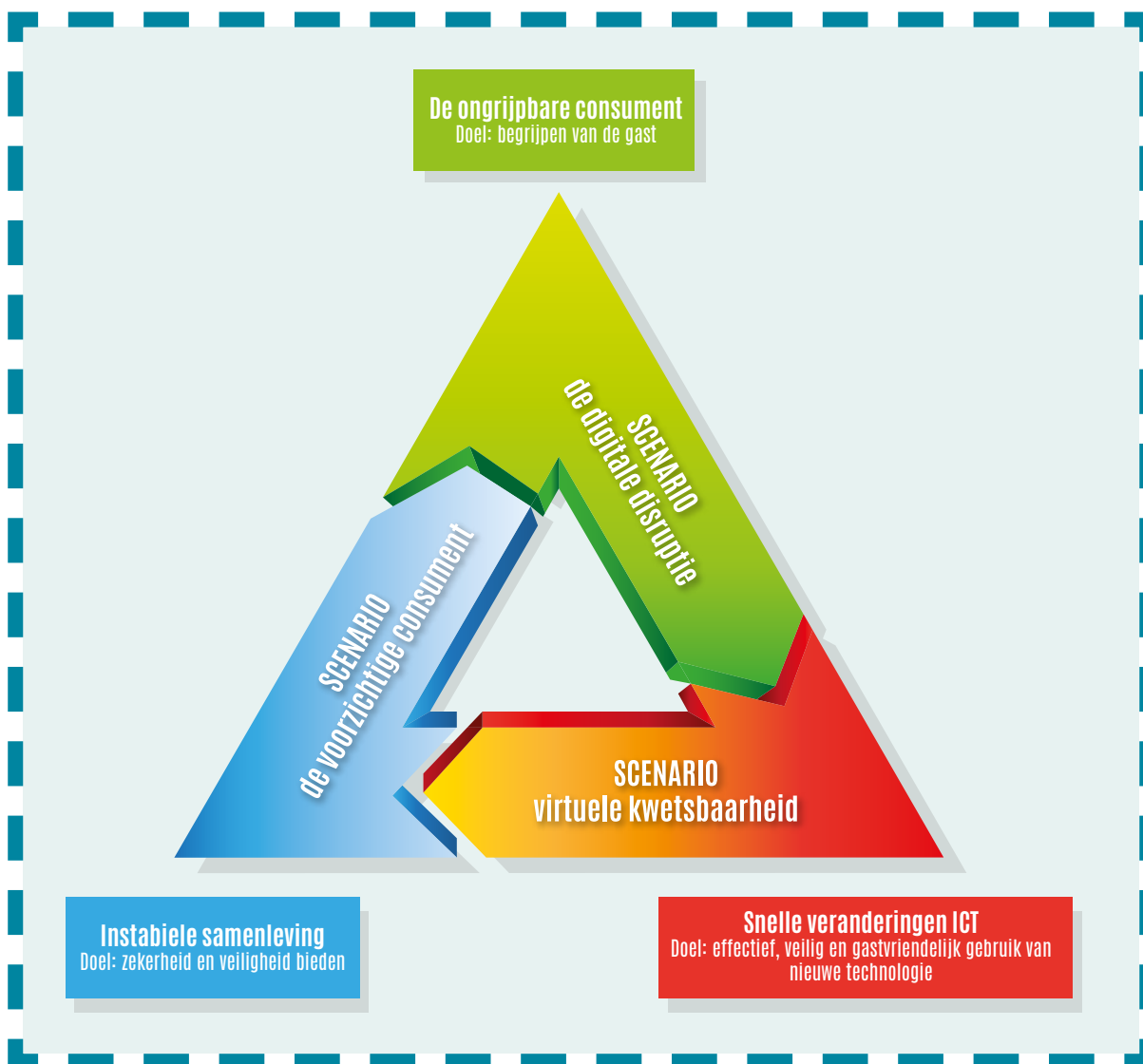
We leven in een onstuimige tijd. Demografisch zien we een trek naar de stad, terwijl het platteland door sterfte en ontgroening ontvolkt. Wanneer de sterfte van de vergrijzende babyboomgeneratie niet wordt gecompenseerd met nieuwe inwoners, zal over enkele decennia de bevolking in haar totaliteit teruglopen.

Economisch gezien zorgt de vergrijzende samenleving voorlopig nog voor een toenemende druk op de overheidsuitgaven, waardoor elders gesneden moet worden. Hoewel we van de recessie hersteld zijn en de economie weer op volle toeren draait, nemen de verschillen tussen rijk en arm toe. In de ontvolkende periferie van Nederland staat het voorzieningenniveau onder druk, wat de bevolkingskrimp aldaar verder bevordert. De handel op de interne Europese markt en internationale handelsverdragen met partners

buiten Europa staan onder druk.

Ook op sociaal en cultureel terrein worden de tegenstellingen groter. De discussie over waarden en normen heeft er zelfs toe geleid dat het gebruik van woorden als Zwarte Piet en autochtoon steeds minder gewenst wordt om te voorkomen dat we op lange tenen trappen.

Technologisch gezien zijn de nieuwe ontwikkelingen bijna niet bij te houden en zit er veel nieuws in de pijplijn. Wel wordt de nieuwe technologie steeds sneller door de consument omarmd. Op ecologisch gebied zien we niet alleen de natuur en waterstand door de wereldwijde temperatuurstijging geleidelijk veranderen, we zijn ook naarstig op zoek naar nieuwe energiebronnen voor onze woningen en verkeer en vervoer, wat beleidsmakers voor lastige keuzes stelt in relatie tot behoud van natuur en landschap.





Scenario van de voorzichtige consument:  
De consument kiest nadrukkelijk voor  
bestemmingen met een stabiel imago.

Politiek gezien zijn het daarnaast roerige tijden. De ontzuiling, de complexiteit van vraagstukken en de sterke groei van nieuwe politieke partijen zorgen voor een toenemende politieke versnippering en polarisatie. De door de decennia heen opgebouwde zekerheden komen door al deze ontwikkelingen steeds meer onder druk te staan.

### De gastvrijheidssector

De gastvrijheidssector maakt een enorme ontwikkeling door. Wereldwijd wordt 1 op de 10 banen binnen de gastvrijheidssector uitgeoefend. Ondanks – of misschien wel dankzij – deze groeicijfers kenmerkt de sector zich door een verschuiving: nieuwe partijen betreden de sector, verdienmodellen veranderen, digitalisering neemt een belangrijke plaats in en consumenten worden producenten. Met het toenemende belang ligt de sector ook meer onder het vergrootglas en is er toenemende aandacht voor de negatieve aspecten van de groei. Die concentreert zich momenteel op drukte in toeristische hotspots en de negatieve impact van toerisme op de klimaatverandering. Balans, veiligheid en een duurzame ontwikkeling zijn nieuwe randvoorwaarden voor de sector.

De vraag is hoe de toeristische sector in deze ontwikkelingen en groeiende onzekerheid veerkrachtiger en toekomstbestendiger kan worden. In de eerste plaats vraagt dit om meer inzicht en begrip in de demografische, economische, sociale, technologische, ecologische en politieke ontwikkelingen en de directe en indirecte gevolgen daarvan voor de toeristische sector. In de tweede plaats vraagt dit om denk- en oplossingsrichtingen die het dominante denken doorbreken en de gebaande paden verlaten. Dit kan alleen gerealiseerd worden door de relevante ontwikkelingen samen met andere betrokken partijen in kaart te brengen, te bespreken en vorm te geven.

### Het proces naar scenario's

De CELTH-partners hebben het initiatief genomen om hier een begin mee te maken. Vanaf nu brengen zij een Trendvisie uit. De ambitie is om jaarlijks met vertegenwoordigers van de toeristische sector en belanghebbende partijen in gesprek te gaan, met als doel de door CBS en andere cijfers signaleerde trends en ontwikkelingen te interpreteren, die te vertalen in scenario's voor de komende drie jaar, de

bijbehorende gevolgen voor de sector in kaart te brengen, en mogelijke oplossingsrichtingen te omschrijven om de sector gedurende die periode meer veerkrachtig en toekomstbestendig te maken. De scenario's kunnen dan op basis van de nieuwste inzichten elk jaar worden geactualiseerd.

**De sessies hebben veel informatie opgeleverd die vervolgens binnen CELTH is geanalyseerd en tot scenario's is verwerkt**

CELTH heeft in december 2016 en januari 2017 drie trendpanels gehouden met CEO's uit het toeristisch bedrijfsleven, ondernemers en onderzoekers, en vertegenwoordigers van kennisinstellingen. Met deze partijen zijn op interactieve wijze trends en ontwikkelingen in de sector en de "oncontroleerbare" bedrijfsomgeving besproken. De sessies hebben veel informatie opgeleverd die vervolgens binnen CELTH is geanalyseerd en tot scenario's is verwerkt. De scenario's worden in dit hoofdstuk gepresenteerd. Van elk van de scenario's is bovendien aangegeven wat de implicaties zijn voor de sector en op welke wijze hiermee kan worden omgegaan.

### De trilemmadriehoek

Bij het maken van scenario's is een scenariokruis met vier scenario's een veelgebruikte methode. Een relatief nieuw model wordt gevormd door de trilemmadriehoek, dat Shell voor het eerst in 2005 wereldwijd benutte door te werken met een driehoek waarin de interactie tussen drie drijvende krachten in de bedrijfsomgeving met elkaar in verband worden gebracht. Dit model past goed bij de complexiteit waarbinnen de gastvrijheidsindustrie opereert. Uit de analyse van de informatie uit de sessies kwam naar voren dat (1) de ongrijpbare consument, (2) de instabiele samenleving, en (3) de digitale disruptie de drie drijvende krachten zijn waarop de zogenaamde trilemmadriehoek wordt gebaseerd. Elk van de drie genoemde krachten wijst naar een ander



Scenario digitale disruptie: Daarmee is het palet aan vrijetijds mogelijkheden haast eindeloos geworden.

doel. Deze doelen hoeven niet per se met elkaar in lijn of synergetisch te zijn. Ze kunnen ook tegen elkaar inwerken. De kracht van de ongreepbare consument vraagt inzicht in de klant. De instabiele samenleving: Zekerheid en veiligheid bieden. En snelle veranderingen in informatietechnologie: Effectief, veilig en klantvriendelijk gebruik van nieuwe technologie.

Langs de drie zijden van de driehoek staan scenario's waarin steeds twee van de drie krachten (met het bijbehorende doel) domineren.

### Drie scenario's

Deze scenario's representeren toekomstbeelden van toerisme, door CELTH geïnterpreteerd voor de korte termijn (2-3 jaar). De scenario's zijn:

#### Scenario 1: Voorzichtige consument

We leven in een instabiele samenleving waar de vrees voor geweld, terreuraanslagen, instabiliteit en onvoorspelbare weersextremen het gedrag van de ongreepbare consumenten meer en meer beïnvloeden. Bestemmingen waar onrust de vakantiepret mogelijk kan bederven, worden rücksichtslos ingewisseld voor andere vergelijkbare bestemmingen. Toeristische bestemmingen die daadwerkelijk te maken hebben gehad met geweld en terreur lopen kans lang gebocot te worden door de internationale toerist. Militairen en zwaar bewapende politie zijn op toeristische hotspots een gebruikelijk beeld geworden. Door de onrust in de wereld trekt de consument zich meer en meer terug in de eigen beschermde omgeving waar hij zich omringt met gelijkgestemden. Er vindt een verschuiving plaats van toeristen van zuid naar noord. De consument kiest nadrukkelijk voor bestemmingen met een stabiel imago, zowel daar waar het gaat om politieke als klimatologische stabiliteit.

De hang naar authenticiteit en de wereld van vroeger neemt een grote vlucht. Ook geconstrueerde authenticiteit wordt volop geaccepteerd. In het vakantiegedrag zien we mede door de instabiliteit steeds verder uitgestelde beslissingen.

Vakanties zijn daarmee steeds meer dagkoersen geworden waar de consument zich laat leiden door de actualiteit maar ook best value for money. Van de aanbieders worden meer en meer zekerheden verwacht en geëist. Aangezien de bedreigingen veelal van andere culturen komen, staat de acceptatie van andersdenkenden op een laag niveau en ligt discriminatie op de loer. Niet opvallen is hier voor veel consumenten het devies.

## Zij zoeken hun heil in prikkeloze omgevingen waar de tijd heeft stilgestaan

De consument is niet alleen kritisch op veiligheid maar ook op de ambiance, het moet er gezellig druk zijn, medetoeristen zijn meer dan welkom want dat versterkt de vakantiebeleving. Maar bestemmingen die worden overlopen door toeristen en waar de authentieke bestemming is vervangen door horeca, uitdragerijen en souvenirshops raken door een sterk verminderde belangstelling van de consument in verval. Een deel van de consumenten zal toeristische hotspots vanwege veiligheid en de hang naar rust zeer bewust mijden. Zij zoeken hun heil in prikkeloze omgevingen waar de tijd heeft stilgestaan. Omdat we door de onrust in de wereld dagelijks worden geconfronteerd met onze eigen sterfelijkheid komt er veel meer aandacht voor gezondheid. Dat kan bestaan uit een gezondere levensstijl, andere vrijetijdspatronen, van de consumptie van gezondheidsproducten tot aan medisch toerisme.

#### Scenario 2: Digitale disruptie

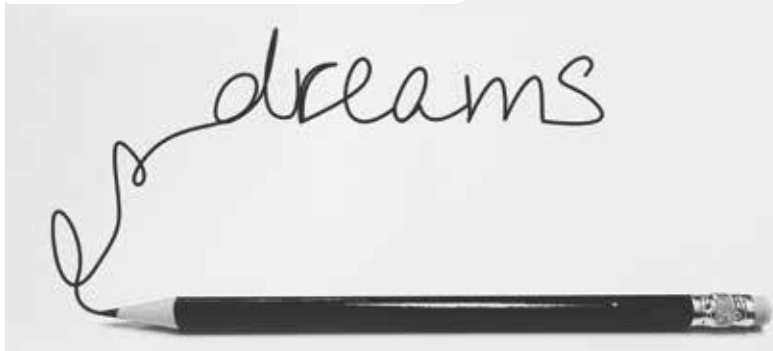
Mede door de snelle veranderingen op het gebied van ICT en communicatie is de consument vrijwel ongreepbaar geworden. Hij heeft vaak een enorme kennisvoorsprong op de producent en weet met die kennis producenten tegen elkaar uit te spelen voor de beste prijs en dienstverlening. Alleen bedrijven die massaproducten maken of een uniek product aan weten te bieden, kunnen nog voldoende marge maken om te overleven. Voor een deel zijn dit nieuwe toetreders, die een nieuwe waarde voor de consument creëren. Verdienmodellen veranderen. Massaproducten bestaan trouwens door uitgekende ICT niet meer. Alle reizen en veel leisueraanbieders heeft de consument met seamless technologie volledig naar zijn hand weten te zetten. Bedrijven die zich op een bijzondere niche richten met veel persoonlijke service en aandacht kunnen nog een goede prijs vragen en behalen daarmee voldoende marge. Daarnaast switcht de consument steeds van gedaante en rol. Dan is hij consument en het volgende moment

producent waar hij feilloos gebruik weet te maken van peer-to-peernetwerken. Andere winnaars zijn bedrijven die de eigen big data weten om te zetten in bruikbare product- en marketinginformatie. De concurrentie is door blurring volkomen moordend te noemen. Alle bedrijven die fysiek in contact komen met consumenten bieden beleving en horeca aan. Daarmee is het palet aan vrijetijds mogelijkheden haast eindeloos geworden en is het niet meer de strijd om de euro's van de consument maar om de tijd van de consument. Gratis concepten waar het verdienen pas begint als de consument is binnengehaald, nemen hand over hand toe. Bedrijven die hun verdienmodel vooral voor de poort realiseren, zijn meer en meer het haasje. Voor de consument bestaat het verschil tussen werk, verplichtingen en vrije tijd niet meer. Alles loopt in elkaar over en deze overprikkelde consument is niet alleen enorm kritisch op het geboden product of dienstverlening, hij eist ook steeds nieuwe prikkels om aan zijn behoefte te voldoen. Productcycli en de terugverdientijd worden daarmee steeds korter. Zowel bij consument als producent is alles snel, sneller, snelst en moet alles 24/7 365 dagen per jaar beschikbaar zijn. Op het digitale kanaal zijn er maar een paar winnaars die steeds meer macht krijgen. Snelheid, betrouwbaarheid en een sterk merk zijn essentieel. De bedrijven die enkele jaren geleden hebben ingezet op digitaal leiderschap en toen grote verliezen leden om marktaandeel te winnen, zijn nu de grootverdieners in de branche. Hun macht is bijna onbegrensd want alleen zij hebben feitelijk nog toegang tot de massa. Waar bedrijven onderin de keten zich kapot moeten werken voor een schaars belegde boterham stromen de miljarden binnen bij de digitale winnaars. Extra zuur is het dat het om dezelfde klanten gaat waar de bedrijven onderin de keten alle dienstverlening moeten realiseren en de digitale leiders verdeel en heers spelen. Dat komt mede omdat bestemmingen volledig inwisselbaar zijn geworden en het concept belangrijker is dan de bestemming. Bedrijven die het anders aanpakken laten alle te automatiseren taken over aan schermen en robots, waarmee ze tijd vrij krijgen om aandacht te geven aan optimaal gastheerschap. Vrijwel het enige waarmee ze zich nog kunnen onderscheiden. Aan de andere kant zien we consumenten en bedrijven die zich volledig onttrekken aan deze ratrace en zich richten op rust en een digitale detox. Reserveren gaat daar nog gewoon met de telefoon of brief en 4G/Wifi zijn in geen velden of wegen te bekennen.

### Scenario 3: Virtuele kwetsbaarheid

Onze maatschappij is volledig gedigitaliseerd waarbij alles realtime gebeurt. De inbreker die gemaskerd met een schroevendraaier een raam forceert staat in het museum. De inbreker werkt nu achter zijn laptop, met proxy servers weet hij handig zijn identiteit te verhullen en zo dagelijks tienduizenden euro's binnen te harken. Data security is

Scenario virtuele kwetsbaarheid kan er ook toe leiden dat vakantie en vrij tijd worden doorgebracht bij voorkeur in een vertrouwde omgeving.



essentieel en niemand klikt meer op een website die hij niet kent. Mede daardoor zijn alle kleine spelers van het web verdwenen. Fake news beheerst het web dat volledig lijkt overgenomen te zijn door een alternatieve wereld. Het beschermen van je privacy en gegevens is 24/7 noodzakelijk.

## Fake news beheerst het web dat volledig lijkt overgenomen te zijn door een alternatieve wereld

Iedereen surft daarom anoniem, mede daardoor zijn alle advertentieverdienmodellen onderuit gegaan. De eerste contouren van trustnet, het veilige alternatief voor het wereldwijde web, staan al in de steigers. Daar wordt alle content door de webpolitie eerst gecontroleerd alvorens te worden geplaatst. Mede door dit algehele wantrouwen staat de sociale cohesie van onze maatschappij sterk onder druk. Groepen mensen die er anders uit zien of een andere herkomst hebben, worden gewantrouwd en het accent ligt vooral op de eigen normen en waarden. Door de flexibilisering van de arbeid en de grote instroom van nieuwe Nederlanders die algemeen worden gewantrouwd, is de kloof tussen arm en rijk alleen maar groter geworden. Bij veel mensen bestaat een grote onrust en het gevoel elk moment te moeten kunnen vertrekken. Hetzij door aanslagen of andere instabiliteit hetzij door schuldeisers die ze achtervolgen. Daarom is bezit van goederen steeds meer een last. Alleen goederen die overleven in deze instabiele maatschappij kunnen bewerkstelligen, zijn geliefd. Vakantie en vrij tijd wordt bij voorkeur doorgebracht in een vertrouwde omgeving die met eigen vervoermiddelen is te bereiken. Ook hier is de open wereld volledig verdwenen en zijn alle vakantieparken en -bestemmingen volledig ommuurd en bewaakt.

## Werken met scenario's

Over het vóórkomen van de scenario's kunnen twee zaken worden opgemerkt. In de eerste plaats kunnen de scenario's tegelijkertijd naast elkaar bestaan, wat het geval is wanneer verschillende stakeholderpartijen verschillende gewichten aan de krachten toekennen. Verder is het zo dat de balans van de krachten kan veranderen waardoor een verschuiving naar andere scenario's kan optreden. Dit zal jaarlijks in de trendpanels met bedrijfsleven, overheid en kennisinstellingen gemonitord worden.

## Implicaties voor de toeristische sector

Wat kunnen we nu met zulke scenario's? Elk van de drie scenario's beschrijft een mogelijk toekomstbeeld op de korte termijn. Het zijn geen voorspellingen, maar situaties die zich in de bedrijfsomgeving zouden kunnen voordoen wanneer belangrijke onzekerheden zich in bepaalde richtingen zouden ontwikkelen. Omdat plausibel is dat de omgeving er volgens een van de scenario's uit zou kunnen zien, is het vanuit het oogpunt van veerkracht en toekomstbestendigheid belangrijk om zich daarop voor te bereiden. Om tijdig maatregelen te treffen die de weerstand van een bedrijf of organisatie tegen de veranderingen bevorderen.

## Centraal staat daarbij de what-if vraag

Daarvoor is het in de eerste plaats nodig om de scenario's die op de bedrijfsomgeving betrekking hebben naar de eigen onderneming of organisatie te vertalen. We noemen dit outside-in denken. Centraal staat daarbij de what-if vraag: Wat zouden de implicaties zijn voor mijn bedrijf of organisatie als het scenario echt werkelijkheid zou worden? Op basis van een analyse van de sessie die tot de scenario's hebben geleid, zijn van elk scenario de belangrijkste gevolgen in kaart gebracht.

## Wat kan de sector doen?

De kortetermijnsenario's en de implicaties daarvan vereisen concrete acties waarmee de toeristisch-recreatieve sector haar veerkracht en toekomstbestendigheid kan vergroten. In maart heeft een groep vertegenwoordigers uit de sector zich tijdens het Trendcongres gebogen over de vraag welke acties mogelijk zijn. Deze zijn samengevat in de volgende actiepunten.



Maak geluksplekken.

## Creëer authentieke belevingen, door:

- Betrekken en inschakelen van locals: om verhalen te vertellen en een unieke beleving of product te creëren
- Storytelling: beleefbare verhalen bieden zodat ze waarde kunnen creëren voor de gast; AR en VR kunnen hierbij goed worden ingezet, bijvoorbeeld om door de ogen van Rembrandt naar Leiden te laten kijken, maar ook authentieke beleving is mogelijk, zoals "vroeg uit de veren en koeien melken en kaas maken"
- Zelf ontdekken te bevorderen faciliteren: zorg ervoor dat gasten zelf op ontdekking gaan, en faciliteer dat zij hun ervaringen delen
- Authenticiteit: vermijd nep en namaak

## Schep mogelijkheden voor rust/prikkelloosheid en een meer gestuurde beleving, door:

- Digital detox: mensen afzonderen van digitale prikkels, bijvoorbeeld door in de natuur te kamperen, zonder dat daar WiFi of 4G/5G beschikbaar is, of door stilteworkshops in hotels zonder wifi-ontvangst
- Gelukslocaties: 'geluksplekken' creëren waar mensen tot bezinning kunnen komen, bijvoorbeeld in stadsparken, in het landschap of langs routes; of 'geluksmomenten' creëren bijvoorbeeld door in een nationaal park te verblijven en daar boswachters te helpen en reeën te spotten

## Werk samen met andere partners, in:

- Regio-ontwikkeling: denk en werk grensoverschrijdend, tussen regio's maar ook tussen sectoren en domeinen/disciplines; creëer synergie door samen te werken en elkaar wat te gunnen; dat kan zijn in de vorm van public-private partnerships, maar ook in samenwerking tussen bedrijven, overheden en kennisinstellingen (triple helix), bijvoorbeeld op het gebied van gezamenlijke promotie van een product of regio; faciliteer dit door netwerken op zetten zoals LeisInn/ETFI in Leeuwarden; "doen in plaats van overleggen hoe"
- Netwerken: co-creëren tussen ondernemers en richt daartoe lokale ondernemersplatforms in
- Product/dienst: wees een echte gastheer/gastvrouw, ook van een nationaal park



### Zorg voor optimaal en persoonlijk gastheer-/gastvrouwschap:

- Weest empathisch: toon oprechte interesse en empathie richting gast en laat zien een echte gastheer/gastvrouw te zijn; leer de gast kennen door deze gericht vragen te stellen of door gesprekjes aan te knopen, belangstelling te tonen en jezelf daarbij ook bloot te geven (ook digitale data kunnen helpen bij het leren kennen van de gast).
- Storytelling: laat lokale ondernemers verhalen vertalen
- Training: creëer een online e-learning platform voor front-office personeel, buschauffeurs, etc. om hen optimaal te informeren over toeristische mogelijkheden en thema's in de regio, om een optimale customer journey en gastbeleving te stimuleren (voorbeeld: Visit Veluwe)
- Ultieme beleving: Excelleer, zorg voor WOW-momenten en overtref de verwachtingen van de gast. Goed is niet goed genoeg. Denk aan de customer journey
- Technologie: wees op locatie een persoonlijke gastheer of gastvrouw, maar zorg daarbuiten voor een digitale/virtuele gastvrouw, gastheer of vakantieviend waar de gast terecht kan met vragen en die de gast te woord kan staan met tips
- VJC : zorg voor pre- en post-exposure, bijvoorbeeld door vooraf informatie te sturen en achteraf een dankmail; het zijn belangrijke momenten in de customer journey

### Verzamel kennis over de gast en zorg daarop snel in te kunnen spelen:

- Krijg inzicht in de totaalbeleving: creëer een experience app waarmee gasten hun eigen customer journey in kaart brengen en/of wees een gastheer/gastvrouw en ga een dagje met de gast mee op pad om inzicht te krijgen in het patroon en de beleving van de gast
- Maak slim gebruik van data: gebruik van data die worden gecreëerd bij online boekingen, de experience app, reviews, enz. en creëer big data door deze verschillende databronnen met elkaar te verbinden; dit maakt een-op-een marketing mogelijk
- Zorg voor digitale interactie met de gast: met behulp van reviews, beoordelingssystemen; maak daarbij gebruik van gamification om te gast te prikkelen

- Zorg voor F2F-interactie met de gast: stel vragen, ga het gesprek aan en luister; vraag bij vertrek naar persoonlijke beleving

### Divers, kleinschalig en verrassend door concepten te bieden die de gast verrassen door gemak, efficiency, of beleving, door:

- Samen te werken: genereer ideeën door lokale ondernemers met elkaar en met kennisinstellingen te verbinden, bijvoorbeeld door (ondernemers)platforms te creëren; pas geen grootschalige marketing toe, maar stimuleer mond-tot-mondreclame en speel daar op in
- Cross-overs: creëer unieke (zintuiglijke) belevissen in de natuur met unieke bezoekmogelijkheden, zodat het product uniek blijft en de schade beperkt, en vraag daar veel geld voor
- Vertaal de kernwaarden en kernkwaliteiten in het aanbod
- Zorg voor een goede filtering en vertaling: vertaal samen met bewoners de kernwaarden en kernkwaliteiten vanuit de historie naar een relevant en interessant gedachtengoed en aanbod. Denk daarbij niet vanuit het aanbod, maar vanuit de gast (denk aan kennis van de gast en empathisch vermogen). Door nieuwe producten te toetsen aan de kernwaarden ontstaat een merkidentiteit (brand identity)
- Denk out-of-the-box: het kan gaan om bijvoorbeeld local food (ambacht in combinatie met natuur) of een rustwandeling in een oase van natuur
- Creëer synergie door samenwerkingsverbanden aan te gaan met een grote diversiteit en een gemeenschappelijk doel, bijvoorbeeld tussen stad en platteland (gecombineerde arrangementen)

### De langere termijn

Om daadwerkelijk de veerkracht en toekomstbestendigheid van de toeristisch-recreatieve sector in Nederland te bevorderen is het evenwel van belang om verder vooruit te kijken dan een of twee jaar. Wanneer we bijvoorbeeld tien of vijftien jaar vooruit kijken, dan komen er tal van veranderingen op de sector af. Zowel demografisch, economisch, sociaal/cultureel, technologisch, ecologisch als politiek/institutioneel. De ontwikkelingen zijn zo complex en gaan zo snel, dat het goed zou zijn om (samen) de competentie te ontwikkelen om te leren begrijpen wat de toekomst in petto heeft en hoe daarop geanticipeerd kan worden, en het liefst om dat structureel in te bedden in de beleidscyclus. Aan de hand van toekomstscenario's van de bedrijfsomgeving kan in kaart worden gebracht waar de knelpunten komen te liggen en welke nieuwe strategieën daarvoor nodig zijn. Het is daarbij de uitdaging om buiten de gebaande paden te denken en nieuwe, of liever innovatieve, concepten, verdienmodellen, diensten, producten te creëren. CELTH kan u daarbij begeleiden en ondersteunen. 