



STRATEGISCH BELEIDSPLAN 2020
VOOR HET TOERISME IN VLAANDEREN

**Strategisch beleidsplan voor het toerisme in
Vlaanderen
Krachtlijnen en Visie**

Algemeen Documentbeheer

Aantal Pagina's	11
Versie	0.4
Status	ONTWERPTEKST
Datum document	9.11.2010

Versiebeheer

Versie	0.4
---------------	-----

Historiek

Versie	Toelichting
0.1	Voorstelling eerste ontwerptekst aan plangroep 06/10/2010
0.2	Verwerking opmerkingen plangroep Voorstel stuurgroep 11/10/2010
0.3	Verwerking opmerkingen stuurgroep Voorstel tweedaagse expertengroep 22-23/10/2010
0.4	Verwerking opmerkingen expertengroep Voorstel brede communicatie (werkgroepbetrokkenen) 28/10/2010

ONTWERP

VISIETEKST

HISTORIEK EN DOELSTELLING

Het Vlaams regeerakkoord van 2009-2014 bepaalt:

"Vlaanderen moet een vernieuwend strategisch beleidsplan Toerisme ontwikkelen om zich als duurzame toeristische bestemming op de internationale kaart te zetten. Dat socio-economische plan bepaalt de focus van de in te zetten of te ontwikkelen instrumenten en de keuze van de samenwerkingsmodaliteiten met publieke en private spelers.

Vlaams minister voor Toerisme Geert Bourgeois formuleerde in zijn beleidsnota van 2009-2014 de missie voor het Vlaams toerismebeleid als volgt:

'Bijdragen aan de duurzame ontwikkeling van het toerisme in en naar Vlaanderen met het oog op meer economisch rendement, tewerkstelling en welzijn (voor de inwoners van Vlaanderen).'

Hij gaf meteen ook opdracht aan de Vlaamse administratie (Departement Internationaal Vlaanderen en het agentschap Toerisme Vlaanderen) om in samenwerking met de hele toeristische sector een overkoepelende strategie en een geïntegreerd en toekomstgericht beleid voor het toerisme in en naar Vlaanderen te ontwikkelen. Voor het eerst geeft een Vlaams minister van Toerisme hiermee de brede sector de kans om zelf richting te geven aan een beleidsplan op (middel)lange termijn, richting 2020. In het voorjaar 2010 werd de publieke en private sector gemobiliseerd om samen een strategie uit te tekenen en om samen de schouders te zetten onder de toeristische uitdagingen van de toekomst.

De aanzet tot visietekst die hier voorligt, biedt een inzicht in de resultaten die tot op heden geboekt zijn binnen het traject rond de opmaak van het strategische beleidsplan. Deze visietekst is een eerste neerslag van de actuele werkzaamheden binnen het traject en geldt dan ook als een tussentijds werkdocument. Het is een discussiedocument dat vanuit de input uit de hele sector¹ (via werkgroepen, interviews, documenten,...) als eerste voorstel aan alle betrokken actoren wordt aangereikt in het kader van de ontwikkeling van het strategisch beleidsplan, richting 2020.

In wat volgt geven we een synthese van de vele gesprekken en werkgroepen die plaatsvonden. De quotes in grijze kadertjes zijn letterlijke citaten hieruit, die een algemene teneur weergeven, verrijkt met een aantal wijsheden (cursief gedrukt).

¹ Met 'sector' bedoelen we in dit document zowel de publieke als de private actoren die actief zijn binnen het toerisme.

INLEIDING - OP ZOEK NAAR EEN VISIE VOOR DE HELE SECTOR

De toeristische sector in Vlaanderen is een heel brede en diverse sector van vooral kleine en middelgrote organisaties met slechts een beperkt aantal grote organisaties. Deze organisaties, die zich zowel binnen de profit als non-profit als binnen de publieke en private context bevinden, zijn elk ontstaan vanuit een eigen invalshoek en kennen elk afzonderlijk een eigen dynamiek. Het gaat niet alleen om organisaties die instaan voor het faciliteren of het begeleiden van de beleidsvorming, het gaat ook om organisaties die instaan voor het concrete aanbod of het verdedigen van de belangen van een of meerdere subsectoren binnen het toeristische beleidsdomein. Deze diversiteit en de vele gezichten betrokken bij het toerisme in Vlaanderen, weerspiegelt zich ook in de lange lijst van betrokken actoren bij de opmaak van het strategisch beleidsplan voor het toerisme in Vlaanderen.

De sector heeft ook zijn eigen historiek; samenwerking tussen verschillende betrokken actoren verliep in het verleden niet steeds vlekkeloos. Uiteenlopende belangen maakten dat samenwerking niet steeds leidde tot de vooropgestelde gemeenschappelijke doelen. Organisaties binnen de toeristische sector bepaalden in het verleden te vaak een individuele koers, uitgaande van de eigen sterktes en de eigen organisatie.

De diversiteit van deze organisaties en het belang dat zij elk voor zich voorop zetten, typeert vandaag de toeristische sector als een toch wel gefragmenteerde sector die vorm geeft aan "hét toerisme" in Vlaanderen. Door het gebrek aan een gemeenschappelijke visie en gedragenheid, wordt de fragmentatie van de sector benadrukt, waardoor deze niet altijd de erkenning krijgt waarop ze recht heeft.

De hele sector is het erover eens dat het toerisme een belangrijke (economische) sector is, maar dat deze erkenning vandaag onvoldoende kan worden omgezet in een krachtadig beleid en in een valorisatie van het belang van het toerisme bij het nemen van (beleids)beslissingen. Tegelijk beseffen zo goed als alle betrokken actoren, dat die nodige erkenning er pas kan komen als alle actoren, gemeenschappelijk en met dezelfde overtuiging en visie, het engagement opnemen om unisono vorm te geven aan de ontwikkeling van dé toeristische sector in Vlaanderen.

Anno 2010 is er een uniek momentum dat gecreëerd wordt door de politieke overheid. Voor het eerst in jaren wordt aan alle betrokken actoren gevraagd een gemeenschappelijk standpunt en visie te ontwikkelen over hoe de hele sector zich moet gaan ontwikkelen op (middel)lange termijn. De laatste jaren is in Vlaanderen wel degelijk sterk geïnvesteerd in strategie-ontwikkeling, maar het komt er nu op aan alle puzzelstukjes samen te leggen om te komen tot een gemeenschappelijke visie en strategie.

"Harmony makes small things grow, lack of it makes great things decay."

"Het uitbouwen van een grotere samenwerking en complementariteit tussen de verschillende actoren is van groot belang en moet in de hand gewerkt worden. "

Het ontwikkelen van een unieke visie en strategie vraagt niet alleen inzicht en kennis van de sector, maar vraagt in de eerste plaats moed, bereidheid en durf; het is onmogelijk om als sector aan belang te winnen, zonder de nodige wil en engagement.

"Great dreams... never even get out of the box. It takes an uncommon amount of guts to put your dreams on the line, to hold them up and say, "How good or how bad am I?" That's where courage comes in."

KRACHTLIJNEN VOOR EEN GEMEENSCHAPPELIJK BELEID EN VISIE

Context

Op basis van gesprekken, (beleids)documenten, werkgroepen, ... met betrokken actoren uit het toeristische veld – zowel de publieke als de private actoren, zowel de actoren van het incoming, inkeeping als het outgoing toerisme, de non-profit en profit actoren, als de actoren op de verschillende beleidsniveaus – is het duidelijk dat het gemeenschappelijk beleid voor de komende 10 jaar, over de huidige beleidscyclus heen, zich best kan ophangen aan enkele krachtlijnen. Deze krachtlijnen zijn gedistilleerd vanuit de reflecties van de brede sector, getuige daarvan de bloemlezing van citaten.

De krachtlijnen scheppen een kader voor de verdere ontwikkeling van de toeristische sector en zijn in die zin randvoorwaarden voor het slagen van toekomstige acties.

Ze bundelen de essentie van een verhaal dat uit de vele ontmoetingen met de sector naar boven kwam: samen vormen ze een basiscultuur van waaruit men 'aan toerisme doet'.

Deze gezamenlijke krachtlijnen moeten het mogelijk maken om de strategische uitdagingen van elke organisatie, elk beleidsniveau of elk beleids- of managementplan, te kaderen binnen een gemeenschappelijke visie. Ze moeten de blauwdruk vormen voor een verdere ontwikkeling van de toeristische sector.

ONTWIKKELING

KRACHTLIJN 1: Klantgericht werken

Elke organisatie binnen de toeristische sector; of het nu een B2B of een B2C organisatie betreft, moet (verder) evolueren naar een nog meer klantgerichte organisatie. De meeste organisaties hebben de laatste jaren inspanningen geleverd om meer aandacht te besteden aan de klant. Toch merken we dat de meeste organisaties zich nog veel meer bewust kunnen worden over wie hun klanten zijn en wat deze klanten verwachten.

Het is noodzakelijk dat er een duidelijk onderscheid gemaakt wordt tussen 'de klant' en 'de toerist'. Voor B2C-organisaties is de toerist de directe klant. De directe klanten van B2B-organisaties zijn echter andere organisaties. Een aantal toeristische organisaties kunnen nog verder evolueren naar meer op elkaar afgestemde organisaties; organisaties die andere organisaties als directe klant gaan beschouwen zonder uiteraard de toerist als eindklant uit het oog te verliezen.

"Je moet jezelf in de plaats van de klant kunnen stellen."

In de sterk concurrentiële toeristische markt dient de inzet van middelen zeer gericht te gebeuren. Het is belangrijk dat elke toeristische organisatie in de komende jaren bijkomende en/of blijvende inspanningen zal leveren om inzichten te verwerven in wie de directe klanten van de organisatie zijn en waar hun behoeftes liggen; **ken uw klanten**. Het ontbreken van recente globale onderzoeken m.b.t. de klanten van Vlaamse toeristische organisaties, duidt ook op het gebrek aan inzicht in de klanten.

"De toeristische sector in Vlaanderen kijkt onvoldoende naar zijn klanten; we zijn te weinig klantgericht. Daarom moet de aandacht voor de klant; 'wat wil de klant?' bovenaan staan in het strategische beleidsplan."

Vaak merken we immers dat organisaties zichzelf, hun aanbod of specifieke producten ontwikkelen zonder dat echt gekeken wordt naar wat de klant of de markt vraagt. Het gaat hierbij niet alleen om het ontwikkelen van toeristische producten voor de consument. Het gaat hierbij evenzeer om de B2B organisaties, de belangenorganisaties, de faciliterende overheidsorganisaties, ... Eenieder zou zichzelf in de komende jaren kritisch de vraag moeten durven stellen: *wie is onze klant, wat heeft onze klant nodig, en hoe kunnen we hem het best benaderen?* 'Dé klant' bestaat niet; daarom is het noodzakelijk dat elke organisatie zal bepalen op welke klant zij zich dient te richten.

"Your most unhappy customers are your greatest source of learning."

Eens een organisatie haar klanten kent; kan men ze **indelen in de juiste segmenten**, waardoor ze elk op maat van hun behoeften aangesproken kunnen worden door een op maat ontwikkeld **service concept**.

De behoeften van de eindklant kunnen steeds minder ingedeeld worden in grootschalige gestandaardiseerde pakketten; de eindklant vraagt flexibiliteit en een toeristische **beleving op maat** van zijn behoeften. Daarom is het belangrijk dat alle betrokken actoren, alle betrokken organisaties, evolueren naar organisaties die flexibel kunnen inspelen op de veranderende noden van de toeristen.

"De sector loopt achter op de verwachtingen en behoeften van de consument."

KRACHTLIJN 2: Positioneren

"De versnippering binnen het toerisme is gigantisch. Hoe meer organisaties zich buigen over dezelfde aspecten van de ontwikkeling van het toerisme; hoe meer eenheidsworst de consument krijgt voorgeschoteld. We hebben nood aan een duidelijke positionering."

Heel veel organisaties spelen een belangrijke en actieve rol binnen het beleidsveld; toch is het niet steeds duidelijk welke unieke karakteristieken en dienstverlening de diverse organisaties kenmerken. Het is aangewezen dat men in de toekomst meer de **focus** legt op die zaken waarvoor men een unieke en/of toegevoegde waarde heeft binnen het toerisme. De versnippering van gemeenschappelijke activiteiten over diverse organisaties is één van de actuele pijnpunten binnen het toerisme, die verdere professionele ontwikkeling van de brede sector verhindert.

Transparantie en duidelijkheid over de exacte en welafgeijnde **identiteit en positionering van elke organisatie dringt zich daarom op**. Elke organisatie, elke betrokken actor moet duidelijk gaan vastleggen hoe ze door een potentiële klant (B2B of B2C) gepercipieerd wil worden en wat zijn **toegevoegde waarde** en **complementariteit** is binnen de **ontwikkeling** van de toeristische sector. Eens de duidelijke positionering en identiteit van een organisatie is bepaald, wordt het voor een organisatie ook gemakkelijker om zich toe te leggen op zijn kernactiviteiten; dit maakt strategische keuzes en afwegingen makkelijker.

"You shouldn't focus on why you can't do something, which is what most people do. You should focus on why perhaps you can, and be one of the exceptions."

Het gaat hierbij niet alleen om het zogenaamde kerntakendebat. Het gaat er ook om dat organisaties zich focussen op die zaken waar men een *Unique Selling Proposition* kan ontwikkelen. Tegelijk kan dit gepaard gaan met duidelijke accentontwikkelingen in de toeristische strategieën (minder eenheidsworst) en een meer **gerichte en effectieve inzet** van de beschikbare **financiële middelen**.

"Wil je als organisatie iets te betekenen hebben in het steeds verbredende toeristische beleidsdomein, dan moet je als organisatie een duidelijke ambitie, positionering en strategie ontwikkeld hebben. "

Elke organisatie, elke betrokken actor binnen het beleidsdomein moet duidelijk gaan vastleggen hoe ze door een potentiële klant (B2B of B2C) gepercipieerd wil worden en wat zijn **toegevoegde waarde** en **complementariteit** is binnen de **ontwikkeling** van de toeristische sector.

"Eén van de pijnpunten van het toerisme in Vlaanderen, is het ontbreken van een totaalbeleid voor de sector."

Naast een duidelijke **positionering** van elke organisatie binnen het toerisme, moet de toeristische sector ook duidelijke inspanningen leveren om zichzelf te positioneren ten aanzien van andere **beleidsdomeinen**; waar ligt de toegevoegde waarde van de interferentie met andere beleidsdomeinen en de toeristische sector?

"If you chase two rabbits, both will escape."

Parallel met het bepalen van de eigen identiteit van de toeristische organisaties en actoren, zal iedereen ook (gezamenlijke) inspanningen moeten leveren om de **toeristische identiteit en producten van Vlaanderen** (inclusief alle onderliggende bestemmingen), te bepalen. Het duidelijk identificeren van de verschillende bestemmingen, moet leiden tot een coherenter marketingbeleid.

Vlaanderen beschikt momenteel over enkele sterk ontwikkelde producten met daarnaast een aantal troeven met het potentieel om uit te groeien tot sterke producten². Vlaanderen moet zich nog duidelijker positioneren als een aantrekkelijke bestemming, en als 'top of mind'-regio voor potentieel sterke toeristische trekpleisters.

² SARIV spreekt zelfs over *Micromarketing*: via marketing inspelen op het steeds groter en gedifferentieerde scala van verlangens, interesses en smaken.

KRACHTLIJN 3: Macro-economisch denken

Steeds luider weerklinken de signalen dat de toeristische sector een sterk **macro-economisch belang** heeft. Het toeristisch beleid is historisch ontstaan binnen de socio-culturele sector. De laatste jaren komt de sector onder groeiende invloed van macro-economische ontwikkelingen en globalisering. De vraag rijst dan ook binnen de toeristische sector om het toerisme een duidelijk **economisch profiel** aan te meten; men verwacht onder andere van de beleidsmakers dat hiervoor een duidelijk kader wordt geschapen.

"Een belangrijk aandachtspunt bij de realisatie van dit strategisch beleidsplan is het onderstrepen van het economische belang van een niet-delokaliseerbare sector. Om de noodzaak aan middelen, die nodig zijn om enkele essentiële investeringen door te voeren, te kunnen objectiveren moet het economische belang van het toerisme onderstreept worden."

Door toerisme vanuit een meer economisch standpunt te benaderen, met meer oog voor tewerkstelling, rendabiliteit, professionalisering,... kunnen interne beleidskeuzes beter onderbouwd worden en zal het makkelijker zijn om het toerisme bij de beleidsbepalingen te waarderen als een belangrijke economische speler.

Het voeren van een toeristisch beleid, zal moeten gebeuren aan de hand van macro-economische **parameters**. Door gedurende de uitvoering van het strategisch beleidsplan gericht te werken aan het uitdrukken van de economische impact in sprekende indicatoren kan men in toekomstige discussies met politieke overheden en andere sectoren zijn vraag naar middelen (financiële impulsen, ruimte,...) beter onderbouwen en tegelijk ook binnen de eigen sector meer en meer de eigen beleidsvoering vanuit macro-economisch denken onder de loupe nemen.

In de praktijk blijkt het echter nog moeilijk om dat economisch belang te objectiveren en te onderstrepen in cijfers en indicatoren. Vlaanderen dient grootschalige studies over de economische impact van het toerisme op te zetten. Daarnaast zal ook een bewustwordingsproces nodig zijn zodat alle toeristische organisaties meer gaan denken en handelen vanuit een macro-economisch denkkader (al dan niet gecorrigeerd vanuit een maatschappelijk belang).

"A dream you dream alone is only a dream; a dream you dream together is reality"

Het is echter van belang dat bij een economische benadering van het toerisme de holistische visie niet uit het oog wordt verloren. Zo moet er voldoende aandacht zijn voor de andere betrokken beleidsdomeinen of de maatschappelijke invulling en relevantie van toerisme en de duurzaamheidseisen (evenwicht tussen people, planet en profit). Omwille van het formuleren van een duidelijk signaal, is het echter aangewezen om binnen de holistische visie het accent te leggen op het macro-economische denken.

"Het unieke aan het toerisme is dat het een niet delokaliseerbare sector is, wat een sterke motor en opportuniteit biedt voor de – lokale – tewerkstelling."

KRACHTLIJN 4: Professionaliseren en innoveren

"Gezien de toeristische sector een bij uitstek kmo-specifieke sector is, moet Vlaanderen actief een beleid voeren ter ondersteuning van de kmo's. "

De toeristische sector heeft nood aan een verdere **ontplooiing** van het ondernemerschap en een professionalisering van de sector. Gelet op de beperkte mogelijkheden en middelen van kmo's is het geen evidentie voor deze organisaties om te komen tot doorgedreven **professionalisering, innovatie** en opbouw van uitgebreide **expertise**.

Zowel de overheid (als regisseur) als de toeristische actoren zelf dienen blijvende inspanningen te leveren om door te groeien tot nog meer professionele organisaties. De overheid kan hierbij een ondersteunend kader bieden; maar de organisaties moeten zelf het **eigenaarschap** en de verantwoordelijkheid nemen om dit kader te willen invullen. De hele sector zal blijvende inspanningen moeten leveren om een betere bedrijfsplanning en –management mogelijk te maken.

"Professionalism is knowing how to do it, when to do it, and doing it."

"Door de kleinschaligheid van sommige organisaties, is het noodzakelijk dat vanuit de sector uitwisselingsfora opgezet worden om professionalisering te gaan realiseren. De verschillende federaties staan hier voor een immense uitdaging om uit te groeien tot professionele netwerken, kennisplatformen en aanbieders van collectieve diensten. "

Het professionaliseren en innoveren van de toeristische sector kan onder meer door het uitbouwen van **kennisuitwisseling** tussen de verschillende actoren, het faciliteren van kennisnetwerken met het oog op een professionelere werking, een optimalere bedrijfsvoering en een verbeterd en innoverend ondernemerschap.

De professionalisering die zich de laatste jaren gemanifesteerd heeft binnen de diverse overheidsechelons en binnen de private initiatieven gebeurde dikwijls op verschillende snelheden wat zorgde voor een spanningsveld. Het komt er nu op aan die **groeierende professionalisering** op alle mogelijke niveaus en bij alle mogelijke actoren te bundelen en om te buigen tot een **positief** verhaal.

"It's not the job you do, it's how you do the job."

KRACHTLIJN 5: Samenwerken

We wezen er al op dat de toeristische sector een heel transversale en gefragmenteerde sector is door interferentie van heel veel verschillende beleidsdomeinen, –niveaus, private actoren. Deze **fragmentatie** werkt belemmerend op een bloeiende ontwikkeling van de toeristische sector. Er is nood aan een diepgaandere **samenwerking** tussen de verschillende betrokken actoren om te komen tot een meer **slagkrachtige** toeristische ontplooiing. **Alle actoren** zullen zich ertoe moeten **inspannen** om te komen tot een meer geïntegreerde aanpak van de toeristische beleving van, in en naar Vlaanderen.

If you want to be incrementally better: Be competitive. If you want to be exponentially better: be cooperative.

"We zien in de toeristische sector momenteel teveel onderlinge strijd; teveel losse en eigen initiatieven ontstaan bij de verschillende actoren, zonder dat er coherent beleid wordt vormgegeven."

De inspanningen die tot op heden in het kader van dit traject werden geleverd worden omschreven als een "whole of government"-benadering. Het is echter belangrijk om deze benadering niet alleen toe te passen bij de opmaak van het strategisch plan, maar als een voortdurend aandachtspunt te integreren bij de doelstellingen en de uitvoering van de strategie.

"De capaciteit van de toeristische industrie om te wege op het beleid is momenteel te beperkt."

De toeristische industrie kenmerkt zich door heel wat (deel)sectorfederaties die niet als één toeristisch blok naar voor (kunnen) komen waardoor hun impact te zwak is om een echte stempel te kunnen drukken op de beleidsvorming. Het in vraag stellen van de **schaalgrootte** van bepaalde initiatieven, organisaties, federaties, ... binnen de toeristische sector is dan ook actueel.

Last but not least is het ook essentieel om te streven naar een **hechtere samenwerking** tussen private en publieke **actoren**, zodat ook daar door kruisbestuiving innovatieve en verrijkende projecten kunnen worden opgezet.

We may have all come on different ships, but we're in the same boat now.

"Willen we als sector iets in beweging krijgen; dan moeten we ernaar streven om zoveel mogelijk gewicht in de schaal te leggen; enkel door samenwerking tussen de verschillende actoren kan zoiets gerealiseerd worden."

VISIE OVER DE ONTWIKKELING VAN HET TOERISME IN VLAANDEREN

De missie die minister Bourgeois in zijn beleidsnota toerisme formuleerde, luidt als volgt:

bijdragen aan de duurzame ontwikkeling van het toerisme in en naar Vlaanderen met het oog op meer economisch rendement, tewerkstelling en welzijn (voor de inwoners van Vlaanderen).

In het verlengde van deze missie, en op basis van de hoger geformuleerde krachtlijnen, werd samen met de expertengroep een visie uitgeschreven die de richting kan bepalen van hoe het toerisme in Vlaanderen zich tegen 2020 wenst te ontwikkelen.

De Vlaamse toeristische sector wil zich tegen 2020 **duurzaam ontwikkelen** tot een economische **groeimotor** door meer **samenwerking** en door een uitermate **klantgerichte** en **professionele** aanpak.

We willen Vlaanderen positioneren als een sterk **merk** en als een **kwalitatieve** toeristische **bestemming** in het hart van **Europa**.

Deze visie, gebaseerd op de brede consultatie met de verschillende betrokken actoren, werd uitgeschreven met de expertengroep³ en geeft een duidelijk beeld van waarheen de toeristische sector wil evolueren richting 2020.

Deze visie vormt het startpunt van een nieuwe gespreksronde met de brede toeristische sector. Vanaf eind november 2010 zullen opnieuw sectoriële werkgroepen worden opgestart met als voornaamste doel het inhoudelijk voeden van het strategisch beleidsplan 2020; deze visie biedt immers de opportuniteit om samen met alle actoren verder te gaan focussen op de strategische en operationele doelstellingen.

In de navolgende werkgroepen zal op basis van deze visie een aanzet van strategische doelstellingen besproken worden en kijken we samen met de verschillende sectoren hoe we op het operationeel niveau deze visie en strategie kunnen invullen.

3