

Recreatie en bereikbaarheid: Innoveren in de vrije ruimte

Essay geschreven in opdracht van InnovatieNetwerk, door:
Prof.dr.ir. J. van Nunen
Prof.dr. F. Go
Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit

Het essay is opgesteld als onderdeel van het thema 'Ruimte Creëren', project 'Recreatie'.



Postbus 19197

3501 DD Utrecht

tel.: 070 378 56 53

internet: www.innovatienetwerk.org

Het ministerie van LNV nam het initiatief tot en financiert InnovatieNetwerk.

ISBN: 978 – 90 – 5059 – 364 – 9

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.

Rapportnr. 08.2.191, Utrecht, augustus 2008.

Voorwoord

Recreatieondernemers kunnen bijdragen aan een duurzame leefomgeving, zo is onze stellige overtuiging. Maar dat gebeurt niet vanzelf. Op dit moment lijkt er soms een negatieve relatie te bestaan tussen het economisch succes van recreatieondernemingen en de kwaliteit van de omgeving: een mooi gebied trekt veel bezoekers, wat goed is voor de business maar uiteindelijk slecht voor de beleving van het gebied. Bijvoorbeeld omdat de bezoekers allemaal op ongeveer hetzelfde moment komen en zo voor congestie zorgen.

Juist over die thema's gaat het voorliggende essay van Jo van Nunen en Frank Go, beiden als hoogleraar verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Zij kijken naar de innovaties die de recreatiesector de komende jaren op gang zou kunnen brengen om de problemen op het gebied van bereikbaarheid en alles wat daarmee samenhangt, het hoofd te bieden. Zij baseren zich daarbij op trends in het personen- en goederenvervoer en op gedachten die zijn ontwikkeld in het BSIK-kennisprogramma TRANSition towards SUstainable MObility (TRANSUMO).

Het essay van Van Nunen en Go is van belang voor het Innovatie-Programma Recreatie en Ruimte, dat naar verwachting eind 2008 van start zal gaan. Dit programma beoogt immers te komen tot een economisch gezonde recreatiesector die leefomgevingskwaliteit produceert. Daar hoort bij dat de bereikbaarheid op een duurzame wijze georganiseerd wordt, hetgeen nog om heel wat vernieuwingen vraagt.

Dr. G. Vos,
Directeur InnovatieNetwerk

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting 1

1. Inleiding 3

2. Trends en ontwikkelingen in supply chain management en recreatie 7

3. Bereikbaarheid van attracties en evenementen 13

4. Casebeschrijvingen uit de recreatieve sector 17

5. Relevante lessen uit TRANSUMO-projecten 23

Bronnen 29

Summary 31

Samenvatting

Centraal in dit essay staat de vraag wat de recreatiesector zou kunnen doen om de problemen op het gebied van bereikbaarheid en alles wat daarmee samenhangt, het hoofd te bieden. Inspiratie is ontleend aan trends in het personen- en goederenvervoer en aan het BSIK-kennisprogramma TRANSition towards SUsustainable MObility (TRANSUMO).

Wat betreft de trends komen de volgende zaken aan de orde:

- De diensten rond een product worden belangrijker dan het product zelf;
- Vraagsturing komt in plaats van aanbodsturing;
- Er wordt steeds meer gekeken naar zaken zoals onderhoud en recycling van producten;
- Producten worden via steeds meer verschillende kanalen aangeboden (winkel, internet, et cetera);
- Netwerken komen in plaats van ketens;
- Er is een verschuiving van *planning* naar *real time control*;
- Er is een verschuiving van reactief naar proactief;
- Er is een verschuiving van een hiërarchische organisatie naar een virtuele organisatie;
- Er is een verschuiving van lokale productie naar globale productie.

Uit TRANSUMO wordt onder andere afgeleid dat betere bereikbaarheid betekent dat vastgoed (of een attractie!) meerwaarde heeft, die deels gebruikt kan worden voor investeringen in infrastructuur. Of er kan bijvoorbeeld gewerkt worden met tijdvensters die verschillende prijzen hebben. Concreet: een toerist die op *prime time* komt, betaalt de hoofdprijs, terwijl degene die eerder of later komt, veel minder betaalt. En met de moderne communicatietechnologie kan de mobiliteit *real time* bestuurd worden. Denk in dit verband aan het systeem Tom Tom Work, dat bij files adviezen geeft over alternatieve routes.

De uitdaging is, aldus de auteurs, om met nieuwe samenwerkingspartners de innovaties vorm te geven.

1. Inleiding

Recreëren is een belangrijke economische activiteit geworden. Niet alleen vanwege de grote bedragen die met recreatie gemoeid zijn, maar vooral omdat recreëren kwaliteit toevoegt aan cultuur en natuurbehoud, en aan andere ruimtelijk-economische functies zoals wonen, werken en winkelen. Ook de aan recreatie verbonden mobiliteit heeft hierdoor een veel bredere betekenis gekregen. Als begrip representeert vrijetijds mobiliteit daarom geen louter sectorspecifieke activiteit meer. Vrijetijds mobiliteit biedt kansen over branchegrenzen heen, en kan in belangrijke mate bijdragen aan de bevordering van zowel de belevings- en attractiewaarde als de concurrentiepositie van Nederland.

Volgens onderzoek van het CBS (Netnews CBS, 31-10-2005) is de toeristische sector goed voor 3,1% van het bruto binnenlands product, en dus groter dan de primaire sector. De economische waarde is dus evident en de maatschappelijke en sociale functies die ontstaan door individueel en gezamenlijk recreëren, zijn van groot belang. Wellicht wordt de sociale cohesie in Nederland meer bevorderd door gezamenlijk sporten en recreëren op lokale sporttoernooien, jaarmarkten en muziektfestivals dan door het werken bij dezelfde organisatie of het wonen in dezelfde straat.

Onze gezamenlijke trots op land, stad en dorp wordt voor een belangrijk deel bepaald door cultureel erfgoed en recreatieve evenementen zoals PSV in de Champions League, de Elfstedentocht en het North Sea Jazz-festival. In het buitenland wordt het beeld van Nederland wellicht meer bepaald door onze culturele attracties en evenementen en de kwaliteit van onze recreatiemogelijkheden dan door grote economische clusters zoals de agrarische, transport- en dienstensector. Het is de vraag of we wereldwijd bekender zijn vanwege Rembrandt, Van Gogh, Cruijff, Keukenhof en Amsterdam dan door de

Rotterdamse haven, de ING Bank en Friesland Foods. Want ook al zijn Frau Antje en KLM waardige representanten van Nederland, het is niet verwonderlijk dat verschillende ministeries en lagere overheden veel aandacht besteden aan het bereikbaar maken van bovengenoemde 'recreatiemogelijkheden' voor potentiële gebruikers.

De vele bedrijven in de toeristische en recreatieve sector die hun geld verdienen met het aanbieden van entertainment, accommodaties, transport en andere diensten verwachten een adequate ondersteuning van de overheden. Tegelijkertijd zijn zij bezig met het innoveren van hun diensten om de markt van potentiële afnemers zo effectief mogelijk te kunnen bedienen. Zoals dat ook bij andere (economische) activiteiten het geval is, heeft de recreatieve sector te maken met een groot aantal problemen. De sector worstelt bij de organisatie van veel van zijn activiteiten met de vraag hoe het juiste evenwicht te vinden tussen de drie duurzaamheidscomponenten *people*, *profit* en *planet*. Wegen vol files voor een voetbalwedstrijd, te drukke musea en overvolle natuurparken zijn niet alleen slecht voor de duurzaamheidscomponenten *people* en *planet*, maar beïnvloeden ook de winstgevendheid op langere termijn. Het belevingselement van de individuele recreant of toerist is dus complex en heeft vele facetten.

In dit essay over recreatie en bereikbaarheid willen we aandacht besteden aan innovaties die de sector de komende jaren op gang zou kunnen brengen om de bereikbaarheidsproblemen aan te pakken. Hierbij wordt aandacht besteed aan de mogelijkheden die de sector heeft om te innoveren in zijn product- en dienstenassortiment, en in de voortbrengingsprocessen van deze producten en diensten. Dit gebeurt door – zonder volledigheid na te streven – een aantal trends in de personen- en goederenmobiliteitssector te vertalen naar de recreatieve sector. Ook kijken we of ideeën die ontwikkeld zijn in onderzoeksprojecten binnen het ICES KIS-programma TRANSUMO (TRANSition towards SUsustainable MObility), kunnen helpen bij het innoveren en verbeteren van de bereikbaarheid en kwaliteit van recreatieve activiteiten. Net als de recreatieve sector bestaat de transport- en logistieke sector, naast een aantal grote partijen, uit een groot en divers aantal kleine bedrijven en nichespelers, die gezamenlijk de sector bepalen.

Het zal duidelijk zijn dat veel van de nieuwe ontwikkelingen in beide sectoren gebaseerd zijn op, of gefaciliteerd worden door, de ontwikkelingen in de informatie- en communicatietechnologie. Met name internet en mobiele communicatie maken soms spectaculaire innovaties mogelijk zonder grote investeringen in communicatie-infrastructuur te vergen. Hierdoor kunnen ook kleinere bedrijven een innovatieve rol van betekenis spelen.

2.

Trends en ontwikkelingen in supply chain management en recreatie

De recreatieve sector kent enkele ontwikkelingen die ook in de sector van supply chain management op verschillende manieren zijn vormgegeven. In tabel 1 zijn deze trends met trefwoorden aangegeven. Deze paragraaf licht de verschillende ontwikkelingen kort toe en geeft voorbeelden van mogelijke innovaties voor de recreatieve sector.

Van	Naar
Producten	Services
Supply	Demand
Forward chain	Closed loop chain
Channel	Multi channel
Chain	Network
Planning	Real time control
Reactief	Proactief
Hiërarchische organisatie	Virtuele organisatie
Local	Global

Tabel 1: Trends in Supply Chain Management.

Het draait in supply chains allang niet meer om het maken en leveren van producten. Vaak zijn de diensten om het product heen belangrijker geworden en worden concepten in plaats van producten aangeboden. Kijk maar naar mobiele telefonie, waarbij u de telefoon gratis krijgt maar betaalt voor de diensten. En als u een Volvo koopt, is die wellicht gemaakt door NedCar en zijn de aangeboden financiering, verzekering, het onderhoudscontract, het veiligheids- en mobiliteitsconcept en de Volvo membershipkaart integraal onderdeel van het 'uitgebreide product' dat 'Volvo mobility' heet. Op E-bay kunt u producten kopen, inclusief de kosten en condities van beleving thuis, zelfs als dat transport multimodaal is.

Hoewel in de recreatieve sector ook dit soort combinaties van product en diensten aangeboden worden – bijvoorbeeld een theatervoorstelling met treinreis en een diner vooraf – wordt toch nog relatief weinig systematisch naar mogelijke combinaties gezocht. Voor recreatieve diensten worden de opties om multimodaal voor- en natransport op een effectieve manier samen te stellen, zelden aangeboden. Dat terwijl samenstellingen van producten en diensten het belevingsaspect van recreatieve diensten juist beter vorm kunnen geven.

In het voorbeeld van de Volvo, kan de koper niet alleen de auto samenstellen – middels de kleur, motor, bekleding, velgen et cetera – maar ook de bijbehorende diensten bepalen. *Masscustomization* van het uitgebreide product vindt dus vraaggestuurd plaats. De bijbehorende processen zijn veel meer vraaggedreven dan aanbodgedreven. Het lijkt erop dat de recreatieve sector ook hier nog wat slagen te maken heeft. Een eenvoudig voorbeeld van zo'n combinatie van producten is het aanbieden van shuttle- of parkeermogelijkheden als onderdeel van het entreebewijs voor relatief kleine lokale evenementen. Maar het kan ook complexer, zodat er naast multimodale mobiliteitsconcepten ook belevingselementen zoals video, boek en vertier tijdens de reis en het diner worden aangeboden.

Een derde trend die in de wereld van de supply chains te onderkennen is, is het concept van *closed loop supply chains*. Daarbij gaat het niet meer alleen om het hele proces, van productie en distributie tot verkoop en levering van het product. Er wordt dan vanwege duurzaamheidsoverwegingen ook het vervolgtraject, inclusief o.a. onderhoud, repair, remanufacturing en recycling, meegenomen. *Reverse logistics*, het vakgebied dat zich op een geïntegreerde manier bezighoudt met deze duurzame, op hergebruik gerichte processen, bevat ideeën die ook op de recreatieve sector toepasbaar zijn. Hierbij vindt er tevens een verschuiving plaats van puur op efficiency gerichte optimalisering naar het vinden van een betere balans tussen winst, milieu en mens. Recreatieve 'eco'-activiteiten kunnen hiervan onderdeel uitmaken. Dan denken we niet alleen aan de processen om mensen na hun recreatieve activiteiten weer op een leuke, schone en veilige manier thuis te laten komen. We denken dan vooral aan de mogelijkheden om op basis van de verkregen informatie, lucratieve duurzame vervolgactiviteiten in de recreatiekringloop op te nemen.

De ontwikkeling van *channel* naar *multichannel* geldt zowel voor de communicatiekanalen via welke recreatieve (samengestelde) producten geboekt worden, als voor de verschillende manieren waarop deze producten bij de klant afgeleverd en geserviced worden. Zo biedt Ahold zijn producten zowel in supermarkten en op stations, als thuis via internet aan – waar nodig in verschillende samenstellingen. Dat zou ook op een aangepaste manier voor concerten, tentoonstellingen en andere recreatieve activiteiten kunnen gebeuren.

Doordat producten samengesteld zijn uit fysieke componenten en diensten eromheen die vaak op verschillende tijdstippen en via verschillende kanalen aangeboden worden, worden de verschillende componenten veelal niet meer geleverd door een *keten* van bedrijven. Er is meer sprake van een *netwerk* van bedrijven. Eenvoudige voor-

beelden zijn de samenwerking van Philips en Douwe Egberts met Senseo-koffie en, binnen de recreatieve sector, de samenwerking van de NS met sommige attracties en evenementen. Ook de rol van logistieke dienstverleners die bijvoorbeeld boekingsystemen voor containertransport op maritieme lijndiensten beheren, kan vergeleken worden met een *web-enabled* reserveringsstelsel voor een grote tentoonstelling. Maar de mogelijkheden voor de recreatieve sector om flexibel een recreatief product samen te stellen uit vele verschillende componenten en om de bijbehorende bedrijven op een geïntegreerde manier met elkaar te verbinden, zijn nog lang niet ten volste benut. Net als in de logistieke sector, kunnen midden- en kleinbedrijf ingeschakeld worden om *value adding activiteiten* te ontwikkelen.

Een andere ontwikkeling die voor de recreatieve sector ongekende mogelijkheden kan bieden, is de verschuiving van planning naar *real time control*. Dankzij de moderne informatie- en communicatietechnologie kunnen consumenten beter beslissen of zij willen deelnemen aan recreatieve activiteiten, omdat zij soms over zeer actuele informatie beschikken. Zo kan de actuele verkeerssituatie nabij attracties en natuurgebieden aanleiding zijn om al dan niet te gaan. Voor het bereiken van een tijd- en plaatsgebonden evenement kan het ook aanleiding zijn om een alternatieve route dan wel ander vervoermiddel te kiezen.

In het transportmanagement zien we dat ‘navigatiesystemen’ in toenemende mate gebruikmaken van monitoringinformatie van de eigen transportmiddelen, de infrastructuur en de omgeving. Monitoring van de processen van, in en om recreatieve activiteiten betekent ook dat het mogelijk is niet alleen te reageren op vragen van de klant of op knelpunten die in het systeem ontstaan zijn, maar ook om hier proactief op in te spelen. We weten dat een specifieke klant die om 12.30 uur door het centrum loopt, toestemming heeft gegeven om een sms te ontvangen over de lunch bij een of meerdere eetgelegenheden in zijn nabijheid. We zien aan de brandstof in de tank van een auto dat informatie over tankstations in de nabijheid welkom is, en we kunnen het entertainmentprogramma voor klanten in een wachtrij (file) voor een evenement aanpassen aan de lengte van de rij.

In navigatiesystemen zoals Tom Tom Work worden dit soort locatie- en tijdgebaseerde serviceconcepten al gebruikt. Door de relatief lage prijs zijn ze ook voor kleinere transportbedrijven binnen bereik gekomen. Het innovatieve van dit soort systemen is ook dat actuele verkeersinformatie niet meer verkregen wordt via het meten van de verkeersintensiteit met klassieke methoden zoals lussen in de weg en camera's erboven, maar door analyse van het mobiele telefoonverkeer. Locatie- en tijdgebaseerde services komen in de nabije toekomst voor relatief weinig geld binnen bereik van het midden- en kleinbedrijf in de recreatieve sector, en vormen een rijk innovatiegebied voor de creatieve ondernemer.

De organisatiestructuren die nodig zijn om service van het bovenstaande type te kunnen leveren, zijn veelal anders dan de klassieke samenwerkingsverbanden. Op basis van de samengestelde vraag van de recreatieve klant en de actuele situatie van het relevante systeem,

moeten de bedrijven en organisaties op dynamische wijze bij elkaar worden gezocht om de belevingswensen te realiseren. Kan er een organisatie samengesteld worden die voor een specifieke klant integraal het bezoek regelt aan twee door hem geselecteerde musea, de lunch en het transport tussen de locaties met taxi en tram? We komen dan voor de organisatiestructuren in de sfeer van de virtuele organisaties en zouden 'agententheorie' kunnen gebruiken om zulke systemen in de praktijk te realiseren.

Zowel bij het samenstellen van de recreatievraag van de klant als bij het samenstellen van de bedrijven en organisaties die de diensten moeten vormgeven, wordt gekeken welke bedrijven en organisaties op basis van inhoud, kosten en kwaliteit voor de realisatie van de recreatieve dienst in aanmerking komen. Het reserveringssysteem voor de Rembrandt-tentoonstelling in Amsterdam kan ondersteund worden door een helpdesk in India, een server in Singapore, een Franse vliegtuigmaatschappij en een lokale Nederlandse spoorweg- en busonderneming. De restaurantjes en attracties in de buurt kunnen onderdeel vormen van het aangeboden potentiële belevingsconcept.

Verschillende van de hierboven beschreven trends en ideeën worden nu al incidenteel en gefragmenteerd in de toeristen- en recreatiesector toegepast. Maar de sector zou veel aan kracht kunnen winnen, als op een gestructureerde manier onderzocht zou worden welke innovaties voor welke bedrijven en organisaties in de sector binnen bereik liggen.

3.

Bereikbaarheid van attracties en evenementen

Bij de beoordeling van de kwaliteit en waarde van attracties en evenementen speelt de bereikbaarheid een belangrijke rol. Het aantal treinverbindingen, busdiensten, beschikbare taxi's en de weg- en waterinfrastructuur zijn kernelementen bij de bereikbaarheid. Uiteraard is bereikbaarheid daarbij niet een statisch begrip: locatie, tijd gedurende de dag, de dag zelf, het seizoen en het weer zijn slechts enkele variabelen die mede de bereikbaarheid bepalen. Daarnaast heeft bereikbaarheid ook een belevingscomponent. Zo voelt vertraging bij een evenement met een vast aanvangstijdstip, zoals een concert of voetbalwedstrijd, anders dan vertraging bij een dierentuinbezoek. Een treinrit van een uur met twee keer overstappen voelt anders dan een directe treinrit van dezelfde duur, en een uur in de eigen auto voelt anders dan een uur in de bus.

De milieucomponent van een vertraging voelt, door het verschil in CO₂-uitstoot, anders bij een trein dan bij een autorit. En bij het rijden over wegen met een te hoge concentratie fijnstof is het schuldgevoel over niet-duurzaam rijden groter dan in schone gebieden. Het verbeteren van de 'bereikbaarheid' is dus een uitdagende opdracht met veel stuurknoppen van verschillende aard en met impact op de verschillende componenten van het complexe begrip 'bereikbaarheid'.

Eenvoudige verbeteringen lijken het vergroten van de capaciteit en benutting van de infrastructuur, een rijstrook erbij, een stoplicht minder, een trein per uur extra, een schone en energiezuinige motor, enzovoorts. Maar zelfs dit soort ogenschijnlijk eenvoudige wijzigingen kunnen door het aantrekken van extra verkeer minder verbeterpotentieel blijken te bezitten dan verwacht. Bovendien neemt het realiseren van infrastructurele wijzigingen veelal relatief veel tijd in beslag. Voor veranderingen op de korte termijn zijn er dus andere stuurinstrumen-

ten nodig, zoals het belonen van recreanten die buiten de piekuren komen en uitbreiding van de openingstijden.

Ook kunnen consumenten met bijvoorbeeld duurzaamheidsargumenten gemotiveerd worden om de bereikbaarheid te vergroten. Bezoek aan een attractie met een schone vervoersmodaliteit heeft voor sommige klanten aantrekkingskracht door de milieuvriendelijke uitstraling. Tot slot moet niet vergeten worden dat de belevingscomponent van bereikbaarheid substantieel beïnvloed kan worden door bijvoorbeeld het verschaffen van goede informatie over de duur van de vertraging en de gevolgen voor eventuele aansluiting op vervoltransport. Of door het aanbieden van entertainment om de beleving van het wachten te verbeteren.

Een generieke wetenschappelijke bespreking van bereikbaarheid kan theoretisch van groot belang zijn voor de praktijk, maar het is altijd noodzakelijk om naar de specifieke omstandigheden te kijken. Daarom beschrijven we hieronder een aantal probleemsituaties die sterk van aard verschillen.

4.

Casebeschrijvingen uit de recreatieve sector

Deze paragraaf beschrijft enkele probleemsituaties uit de recreatieve sector. De paragraaf daarna schetst hoe onderzoeksresultaten uit TRANSUMO-projecten zouden kunnen bijdragen aan het oplossen van de geschetste problematiek.

A) Casebeschrijving De Efteling

De Efteling trekt met haar attractiepark, hotel en golfpark circa 3,2 miljoen bezoekers per jaar. Het hotel is goed voor ongeveer 9 procent van de totale omzet van het bedrijf, het golfpark voor 3 procent. Ook het aantal evenementen dat de Efteling organiseert, is gegroeid. Het merendeel van de bezoekers (73%) arriveert per auto, met gemiddeld 3,5 inzittenden, 13,4% reist met een touringcar en 4,5% komt per openbaar vervoer, fiets (1,4%) of op andere wijze (7,5%).

De bereikbaarheid van het park begint een probleem te worden. Het blijkt dat bezoekers uit een steeds kleiner gebied komen. De vele werkzaamheden aan de ring rond Antwerpen heeft de Kaatsheuvelse onderneming circa 20.000 Belgische klanten gekost. Ook het bezoek uit Duitsland liep de laatste jaren terug van 400.000 naar 65.000 per jaar. Die daling is waarschijnlijk deels te wijten aan de verkeersopstoppingen rond Eindhoven. De aankomst van de bezoekers kent duidelijk pieken, hetgeen gepaard gaat met files. Ook wachttijden bij binnenkomst, en later bij de individuele attracties, komen geregeld voor. De Efteling wil de invloed die de reistijd heeft op het besluitvormingsproces van bezoekers om wel of niet te komen, reduceren door middel van de bouw van verblijfsrecreatie en seizoensverlenging. Daarnaast wil de Efteling ook, voor zover dat tenminste binnen bereik ligt, het afhandelingproces verbeteren.

De Efteling poogt het gebruik van openbaar vervoer onder haar bezoekers te bevorderen, bijvoorbeeld door de NS Wonderkaart aan te bieden, die 20% korting biedt op de reis per bus of trein en op het toegangskaartje voor het attractiepark. Ook informeert de Efteling, onder andere via de website, over de vervoersmogelijkheden naar het park. Ook in de eigen achtertuin heeft De Efteling een probleem, ten gevolge van de geplande ombouw van de N261 (Waalwijk-Tilburg). „De uitbreiding is prima, omdat de bereikbaarheid van het park erdoor wordt verhoogd. Maar de provincie heeft onbegrijpelijkerwijs een afslag gepland die bijna door de bar van het Efteling-hotel loopt, hetgeen grote overlast voor de gasten op zou leveren.” De Efteling heeft hier dan ook bezwaar tegen aangetekend.

B) Casebeschrijving Grote evenementen in de Kuip

In de Kuip worden naast voetbalwedstrijden van Feyenoord, ook evenementen zoals popconcerten en congressen georganiseerd. Grote evenementen, met meer dan 25.000 bezoekers, vereisen de nodige aandacht vanwege de congestie op het wegennet en de parkeeroverlast in woonwijken. Bij een uitverkocht concert of een wedstrijd komen 45.000 of meer bezoekers naar de Kuip.

Daarvan komt momenteel 60% per auto. De Gemeente Rotterdam vindt zulk soort evenementen van groot belang voor het imago van de stad, maar is door haar beleid ook mede verantwoordelijk voor de overlast die zulke evenementen met zich meebrengen. De gemeente probeert, al dan niet gebruikmakend van juridische instrumenten, de organisatoren van zulke evenementen te bewegen een adequaat mobiliteitsmanagement in te zetten. De gemeente heeft verschillende maatregelen genomen om de overlast te minimaliseren. Bijvoorbeeld door betere bewegwijzering op de ring en parkeerplaatsen op afstand met busshuttles naar de Kuip. De Gemeente probeert ook, met maatregelen die het midden van de piek aantrekkelijk maken, het gedrag van bezoekers te beïnvloeden. Om dat beter afgestemd op de specifieke situatie te kunnen doen, worden ook pogingen gedaan om beter inzicht in de profielen van bezoekers van de verschillende evenementen te krijgen. Supporters van Ajax zijn immers anders dan die van Heerenveen, en het publiek van K3 is anders dan dat van de Rolling Stones.

C) Casebeschrijving Natuurpark de Veluwe

De Veluwe heet het grootste aaneengesloten natuurgebied van Noordwest-Europa te zijn, maar in werkelijkheid is het gebied versnipperd. Op jaarbasis trekt de Veluwe 28 miljoen dagbezoekers en 1,7 miljoen vakantiegangers aan. De versnippering van de Veluwe speelt op verschillende schalen. Op fysiek niveau zien we dat er rijkswegen, provinciale en gemeentelijke wegen doorheen lopen. Al die wegen zijn stilteverstoorers en vormen barrières. Ze perken flora en vooral fauna in, terwijl die juist vrij baan zouden moeten hebben in een natuurgebied van internationale allure. Ze veroorzaken bovendien grote aantallen verkeersslachtoffers. Jaarlijks worden alleen al vierhonderd grote dieren doodgereden.

Op bestuurlijk niveau zien we dat een groot aantal partijen betrokken is bij de besluitvorming: de Provincie Gelderland, gemeenten op de Veluwe, Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer, Veluws bureau voor

Toerisme, Geldersch Landschap, Recreatiegemeenschap Veluwe en Wageningen Universiteit. Vanuit hun eigen belangen en doelstellingen worstelen de genoemde partijen met het vraagstuk hoe recreatief auto-verkeer op een adequate manier te reguleren in kwetsbare natuurgebieden.

De afgelopen jaren hebben gemeenten bijvoorbeeld ruimte geboden voor nieuwe ontwikkelingen op het terrein van natuur, cultuur en vrijetijdsbesteding. Gemeenten concurreren met de ontwikkeling van grote projecten en evenementen. Hierbij wordt steeds meer gekozen voor een aanpak waarbij de begrippen 'vrijetijd' en 'entertainment' een duidelijke functie en waarde verworven hebben. Maar met de opkomst van de beleveniseconomie zien we dat bezoekers meer behoefte hebben om zelf de verplaatsingen binnen het gebied af te stemmen op de door hen geplande activiteiten. Dit betekent meer 'vraaggestuurde' mobiliteitskeuzen. Hierbij verwachten de gebruikers dat zij de informatie die nodig is voor het maken en integreren van de relevante beslissingen, aangeboden krijgen via kanalen zoals internet, mobiele telefoon of zelfs het navigatiesysteem in de auto. Voorbeelden zijn distributiepunten voor de verkoop van kaartjes voor een evenement, tijdstippen en plaats van uitvoeringen en gedetailleerde routenavigatie binnen parken.

De beleidsmakers zullen dus de uitdagingen van de vrijetijdsmobiliteit moeten plaatsen in de context van de horizontale vragen die veelal dwars door hun traditionele verticale beleidsvelden heen snijden.

D) Casebeschrijving De provinciestad

Een historische provinciestad heeft een groot aantal toeristische attracties. Naast het historische centrum –op zichzelf al een attractie met veel mooie gebouwen en vele horecagelegenheden – heeft de stad twee musea, twee historische kerken waarin geregeld concerten georganiseerd worden, en een drukbezochte weekmarkt. Ook is er een jachthaven, die met name in de zomermaanden nogal wat activiteiten genereert. De musea organiseren geregeld speciale tentoonstellingen. De stad heeft een klein station, dat tegen het centrum aan ligt.

Parkeercapaciteit en grote variatie in het aantal bezoekers per dag zijn problemen waarvoor naar oplossingen gezocht wordt. Uiteraard hebben de gemeente en de plaatselijke VVV in de afgelopen jaren niet stilgezeten. Zo heeft de gemeente een grote parkeergarage aan de rand van het historische centrum laten bouwen. En de VVV heeft dagarrangementen dusdanig samengesteld dat spreiding in het bezoek van de verschillende attracties wordt bevorderd. Deze arrangementen worden al dan niet in combinatie met een NS-treinkaart aangeboden. Maar het is evident dat de serviceverlening naar de bezoekers toe verbeterd kan worden en dat de overlast die sommige bewoners van de stad ondervinden, verminderd kan worden.

E) Casebeschrijving Het middelgrote touringcarbedrijf

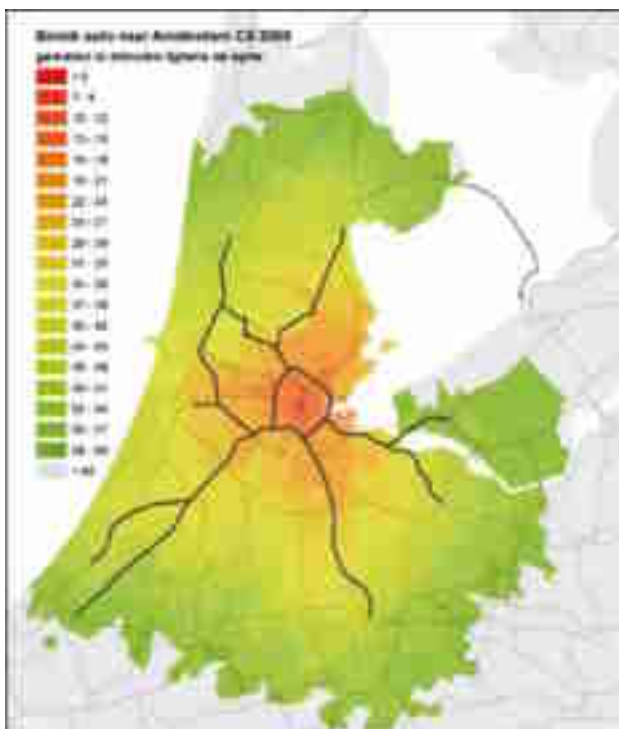
Een regionaal middelgroot touringcar bedrijf voert in eigen regie, dagtrips en meerdaagse trips uit naar bekende toeristische attracties in Europa. Daarnaast verhuurt ze bussen voor speciaal vervoer. Zoals bij al dit soort ondernemingen is er enerzijds het probleem van leegloop, terwijl er anderzijds soms leuke mogelijkheden onbenut blijven door gebrek aan bussen of chauffeurs. Ook zijn de klantenwensen soms zo

divers dat moeilijk aan de gevarieerde vraag tegemoetgekomen kan worden. De uitdaging voor het bedrijf is zodanig te innoveren dat ook in de toekomst een concurrerend product in de markt gezet kan worden.

Bovenstaande cases geven aan dat de diversiteit van de problematiek met betrekking tot recreatiemobiliteit groot is, met een variëteit aan oplossingsrichtingen.

5. Relevante lessen uit TRANSUMO- projecten

Binnen het onderzoeksprogramma TRANSUMO (TRANSitie naar SUsustainable MObility) zijn we met een groot aantal onderzoeksprojecten bezig. Deze kunnen als inspiratiebron voor oplossingsrichtingen voor bovenstaande problematiek dienen. De bereikbaarheidsproblematiek komt binnen Transumo in een groot aantal projecten aan de orde. Zo is er een bereikbaarheidskaart ontwikkeld waarmee op dynamische wijze, de gevolgen van veranderingen in verkeersintensiteit voor de bereikbaarheid van locaties gesimuleerd kunnen worden. Bij het analyseren van oplossingen voor de eerste vier beschreven cases zou zo'n kaart ingezet kunnen worden.



Figuur 1: De bereikbaarheidskaart.

Alternatieve beleidsbeslissingen kunnen dan vooraf op hun consequenties voor het bezoek van de attracties geanalyseerd worden en er kan met adequate maatregelen op worden geanticipeerd.

Andere projecten binnen TRANSUMO bestuderen de relatie tussen bereikbaarheid en de waarde van vastgoed. Een betere bereikbaarheid betekent een hogere waarde van de attractie! Deze meerwaarde zou deels beschikbaar kunnen komen voor investeringen in infrastructuur. Hierdoor komen nieuwe financieringsvormen voor mobiliteitsinfrastructuur via public private partnerships binnen bereik. In de cases van de Efteling, de Veluwe en de provinciestad zou op deze wijze naar investeringen voor bereikbaarheidsverbetering gekeken kunnen worden.

In weer andere projecten ligt de nadruk meer op nieuwe bestuurlijke concepten om innovatieve oplossingen te realiseren voor complexe bereikbaarheidsproblemen waarbij veel (overheids)partijen betrokken zijn en die vaak vastgelopen zijn in het bestuurlijke circuit. Zo is in de Rotterdamse regio een vervoersonderneming in het leven geroepen om de bereikbaarheid van de Maasvlakte veilig te stellen. In deze onderneming participeren onder andere partijen zoals het ministerie van Verkeer en Waterstaat, de gemeente Rotterdam, het Havenbedrijf en de provincie. Terwijl er voor kleinere mobiliteitsaanbieders kansen liggen om een bijdrage te leveren aan het woon-werkverkeer over weg en water. In het voorbeeld van de Efteling en de Kuip zou zo'n benadering tot onverwachte doorbraken kunnen leiden.

Revenue managementtechnieken worden gebruikt om bij retail-thuisbelevering de beleveringskosten in balans te brengen met de beschikbare transportcapaciteit. Individuele klanten kunnen op internet kijken welke tijdvensters van twee uur door de retailer voor hun postcode beschikbaar worden gesteld om hun boodschappen te laten bezorgen. De toewijzing van de tijdvensters of slots is afhankelijk van de potentiële vraag van de postcode en vindt zo plaats dat de routing van rondritten optimaal is. Door aan de verschillende tijdvensters verschillende prijzen te hangen, kan de klant gestuurd worden om de bestellingen zo te doen dat de beladingsgraad van de leverwagen optimaal is. Bijvoorbeeld een hoge prijs voor bestellingen in de populairste slot op vrijdag tussen 6 en 8, en een lage voor de maandagmiddag. Op dit moment is het zo dat slots sluiten als de wagen vol is. Maar in het onderzoek wordt nu reeds nagedacht over de vraag hoe het openen en sluiten van slots klantafhankelijk gemaakt kan worden en hoe met marketingtechnieken de vraag van de klant real time beïnvloed kan worden. Bijvoorbeeld door, als er nog ruimte is, extra op de klant afgestelde aanbiedingen te doen. Zulke technieken worden ook gebruikt in een stadsdistributieproject om de balans te optimaliseren tussen de bereikbaarheid van het centrum, het winkelplezier van de consument, de milieuaspecten en de kosten voor de toeleveranciers. Binnen de recreatiesector vindt revenue management bijvoorbeeld plaats bij reserveringen voor hotelkamers en door differentiatie in prijzen voor hoog- en laagseizoen.

Het meer systematisch toepassen van dit soort van revenue managementtechnieken op real time basis kan, weliswaar in verschillende vormen, in alle beschreven cases tot leuke oplossingen leiden. Zo

zouden bij een bezoek aan de Kuip, toegangskaartjes met openbaar vervoer nog wel beschikbaar gesteld kunnen worden, terwijl de gewone toegangskaarten al uitverkocht lijken. Ook het boeken van kaartjes, inclusief extra service zoals een diner vooraf, kan afhankelijk van de verwachte drukte aantrekkelijk gemaakt worden, om de aankomst van verkeer te spreiden. Voor de touroperator kunnen slimme reserveringsystemen en revenue managementachtige technieken gebruikt worden om klanten te sturen in de richting van gewenste vraagpatronen.

Leuke projecten binnen TRANSUMO zijn de verleidingsprojecten, die bedoeld zijn om gedragsveranderingen bij het publiek te bewerkstelligen. Mooie voorbeelden hiervan zijn het project 'Spits mijden', dat weggebruikers beloont als ze niet in de spits rijden, en het project 'Kilometer verzekeren', dat voor de jeugdige automobilist goedkopere verzekeringen aanbiedt als deze niet in de nachtelijke uren van vrijdag en zaterdag rijdt.

In beide bovenstaande voorbeelden worden processen gemonitord en wordt goed gedrag beloond. De resultaten van het project 'Spits mijden' hebben voor bedrijven zoals de Rabobank geleid tot een ander mobiliteitsbeleid voor hun personeel.

Voor bepaalde groepen medewerkers is de fysieke aanwezigheid van 8 tot 5 niet meer vereist, naast leaseauto's wordt ook een ov-kaart ter beschikking gesteld, en onnodig de auto nemen wordt als maatschappelijk onverantwoord gezien. De resultaten zijn verbluffend, het blijkt te werken! Win-winresultaten voor bedrijf, medewerker en milieu ontstaan omdat het aantal autokilometers en het ziekteverzuim dalen, en de kosten niet opwegen tegen de voordelen. Om dit soort gedragsveranderingen te faciliteren en stimuleren, zouden in de recreatiemobiliteit meer initiatieven genomen moeten worden. In alle probleemschetsen zijn hiervoor mogelijkheden. 'Geniet van de natuur, ga schoon naar de Veluwe' zou op zo'n manier bereikbaar moeten worden voor gezinnen en individuen die nu de auto nemen vanuit zowel budgettaire overwegingen als vanwege het gemak.

In de casebeschrijving van de Veluwe komen zulke aanzetten ook wel voor, maar ze zijn vaak top-down benaderd. Terwijl een vraagsturing, waar de klant zijn eigen programma samenstelt en daarbij verleid wordt om maatschappelijk wenselijk gedrag te vertonen, op termijn wellicht tot betere resultaten zou leiden.

Zo'n vraaggestuurde aanpak met een combinatie van elementen kan ook tot leuke resultaten leiden voor de provinciestad. Spreiding in het bezoek van doelgroepen, door speciale voordelen en recreatiemogelijkheden gedifferentieerd aan te bieden, kan met moderne communicatiemogelijkheden tot revenue managementachtige oplossingen van bepaalde knelpunten leiden. Tegelijkertijd kan dat maatschappelijk gewenst gedrag bevorderen, bijvoorbeeld door slim collectief vervoer tussen attracties naadloos aan te laten sluiten bij de aangeboden groepsrondleidingen.

Als we voor de verschillende cases extra aandacht besteden aan de real time besturing van recreatie mobiliteit, dan komen we dicht in de buurt van verkeersmanagement. Ook daar zien we, zoals gezegd, een

omkering van een top-down-benadering naar klantgestuurde (navigatie)systemen. Als we in de naaste toekomst – zoals dat al met TomTom Work mogelijk is – navigatiesystemen hebben met tweewegcommunicatie tussen homebase en gebruiker, en als met toestemming van die gebruiker zijn situatie online geanalyseerd kan worden, dan liggen de innovatievoorbeelden inclusief *location based services* voor het oprapen.

Samenvattend komen uit de TRANSUMO-researchprojecten voor de recreatiesector een aantal generieke sleutels voor innovatie naar voren:

- a) Bereikbaarheid is een integraal onderdeel van de recreatieactiviteiten, en op individuele gebruikers afgestemde oplossingen kunnen zowel winstgevend zijn als tot maatschappelijk gewenste resultaten leiden.
- b) Via positieve impulsen kunnen gebruikers verleid worden tot winstgevend en voor de bereikbaarheid gewenst gedrag.
- c) Duurzaamheidsimpulsen zijn instrumenten om gebruikers tot dit gedrag te verleiden
- d) De productinnovaties moeten veelal met nieuwe samenwerkingspartners vormgegeven worden.
- e) De benodigde technologieën die voor deze innovaties nodig zijn, zijn deels zeer toegankelijk voor het midden- en kleinbedrijf in de recreatiesector.
- f) Innovaties met behulp van die technologieën vragen om andere organisatievormen.

De uitdaging voor de vrijetijdsector is om met nieuwe samenwerkingspartners de innovaties vorm te geven.

- Anon (2006). *Dagje uit, een voorbeeldenboek over recreatieverkeer*. Den Haag: gezamenlijke uitgave van Kennisplatform Verkeer en Vervoer en de Stichting Recreatie.
- Anon (1998). *Recreatie in Kort Bestek*. Den Haag: Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij.
- Berger, L. (2006). *Boze botteriken. Bij Michiel van Erp zijn Nederlanders allang niet meer nuchter*, www.cinema.nl
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.
- Giddens, A. (1997). *Central Problems in social theory: Action, structure and contradiction in social analysis*. London: MacMillan.
- Go, F.M. & Fenema, P.C. van (2006). *Moving Bodies and Connecting Minds in Space: it's a Matter of Mind over Matter*, Space, Organizations and Management Theory, S.R. Clegg & M. Kornberger (eds), Copenhagen Business Press.
- Harms, L. (2006). *Op weg in de vrije tijd. Context, kenmerken en dynamiek van vrijetijds mobiliteit*. Den Haag: Cultureel Planbureau.
- Harvey, D. (1990). *The Condition of Postmodernity*. Oxford: Blackwell.
- Hirschman, E.C. & Holbrook, M.B. (1982). *Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions*. Journal of Marketing, 46(3): 92-101.
- Lambooy, J.G. (1998). *Agglomeratievoordelen en ruimtelijke ontwikkeling: steden in het tijdperk van de kenniseconomie*. Utrecht: Universiteit van Utrecht (oratie 2 december).
- Leemans, H. (1994). *The multiform book: Using information in purchasing hedonic products*. Delft: Eburon.
- Morgan, M. (1996). *Marketing for Leisure and Tourism*. London: Prentice Hall.
- SCP (2006). *Op weg in de vrije tijd*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau (maart).
- Utrechts Nieuwsblad, 29 augustus 2002.

Leisure and Accessibility: innovation in the public arena
Prof. J. van Nunen and Prof. F. Go, Rotterdam School of
Management, Erasmus University.
InnovationNetwork Report no. 08.2.191, Utrecht, the Netherlands,
August 2008.

The question at the heart of this paper is what the leisure industry should do to tackle the problems it faces in terms of accessibility and related issues. This study was inspired by current trends in passenger and freight transport, and by Transition towards Sustainable Mobility (TRANSUMO), a programme sponsored by the Dutch government under its Investment in Knowledge Infrastructure (BSIK) scheme

As far as the trends are concerned, the following conclusions can be drawn.

- The services associated with a product are becoming more important than the product itself.
- Demand is replacing supply as the driving economic force.
- Issues such as maintenance and product recycling are attracting increasing attention.
- Products are increasingly being offered through a variety of channels: shops, the internet and so on.
- Networks are replacing chains.
- There is a shift from planning to real-time control.
- There is a shift from reactive to proactive behaviour.
- There is a shift from hierarchical organization to virtual organization.
- There is a shift from local production to global production.

One of the conclusions to be drawn from TRANSUMO is that better accessibility to a property – or a leisure attraction – creates added value, part of which can be used to invest in infrastructure. Another is

the potential of so-called 'time windows', with variable pricing. In other words, a visitor entering at an attraction's peak time pays the full price whereas someone arriving earlier or later pays less. And with modern communications technology, mobility can be controlled in real time. Take the TomTom WORK system, for example, which suggests alternative routes to avoid current traffic congestion.

The challenge, say the authors, is forge new partnerships so as to put these innovations into practice.