

# Economische Onderbouwing Toekomstvisie Wereld van de Efteling 2018 - 2030

Is de strategie van de Efteling het juiste antwoord om  
toekomstbestendig te blijven?

31-7-2018 | 's-Hertogenbosch



# Samenvatting

## Ontwikkeling van de Efteling

De Efteling is anno 2018 in veler ogen een buitengewoon succesvol attractiepark, te vergelijken met attractieparken als Disney, Legoland of Europa-Park. Sinds 1952 is Stichting Natuurpark De Efteling (vrijwel) voortdurend gegroeid en inmiddels telt het park circa 5,2 miljoen bezoeken per jaar (2017). Dit succes is in onze ogen mede te verklaren uit het feit dat de Efteling altijd heeft vastgehouden aan de oorspronkelijke stichtingsdoelen en -waarden: ontwikkeling en ontspanning in een parkachtige omgeving door een mix van romantiek en techniek (eigen verhalen) en “de Efteling van iedereen”. Tegelijk is ze op een ondernemende wijze in staat gebleken om de veranderende tijdsgeest te verstaan: technologie, smaak en samenleving zijn continu in verandering en daar speelt ze al decennialang succesvol op in.

De wereld om de Efteling heen verandert echter. Technologische, sociaal-culturele en economische ontwikkelingen volgen elkaar snel op. De Efteling is financieel gezond en zou snel kunnen groeien, maar een te snelle groei kan de onafhankelijkheid van de Efteling in gevaar brengen. De Efteling heeft altijd de filosofie gehad om geleidelijk te groeien en wenst deze strategie voort te zetten. Op basis van haar oorspronkelijke kernwaarden wil de Efteling als modern bedrijf haar continuïteit en zelfstandigheid veilig blijven stellen.

## Marktontwikkelingen

In Nederland was de Efteling de afgelopen zeven jaren marktleider en vrijwel alleen verantwoordelijk voor de groei van de top-5 van attractieparken. Het bezoekersaantal van de andere vier parken tezamen (Attractiepark Slagharen, Walibi Holland, Attractiepark Duinrell en Toverland) bleef vrijwel stabiel. De Efteling heeft niet alleen landelijk, maar ook internationaal een stevige positie gecreëerd. Het bezoekersaantal van de Efteling groeide tussen 2006-2017 met ca. 4,5% per jaar. Het bezoekersaantal groeide daarmee sneller dan het gemiddelde van de Europese top-5 (waartoe de Efteling behoort).

Net als de Efteling kiezen steeds meer attractieparken voor een strategie die gericht is op verlenging van het verblijf (gecombineerd met nieuwe attracties). Resultaat hiervan is dat de groei van het buitenlands- en verblijfsbezoek zowel bij de Efteling als de andere vier top-5 Europese parken een grote rol speelde. Naast de Efteling zijn onder andere Disneyland Parijs, Toverland en Europa-Park van plan om de komende jaren fors te (blijven) investeren in het park.

# Samenvatting

## Continuïteit

Continuïteit is voor de Efteling één van de belangrijkste doelstellingen voor de toekomst, met behoud van haar eigen missie en waarden. Daarvoor gelden de komende jaren wel enkele financiële randvoorwaarden. Deze randvoorwaarden zijn van invloed op de keuze van de strategie. De investeringen voor behoud van de huidige attractiewaarde van de Efteling nemen tot 2025 namelijk structureel en fors toe (met ruim 60% in totaal). Om de investeringen uit de cashflow te kunnen betalen en het bedrijfsresultaat ten minste gelijk te houden, zal het operationeel resultaat van de Efteling de komende jaren met € 12 miljoen moeten groeien. De vraag is met welke strategie de Efteling deze opgave kan realiseren, zodat continuïteit op lange termijn gewaarborgd blijft.

## Keuze voor strategie

De Efteling heeft voor de komende jaren de keuze uit de concurrentiestrategieën cost leadership, focus en differentiatie. Continuïteit met een strategie als cost leadership is voor de Efteling niet goed mogelijk (de operationele kosten zijn al laag). Een strategie van focus, waarbij de doelgroep wordt beperkt, past niet bij de stichtingsgedachte “De Efteling voor iedereen”.

De bezoekaantallen zouden dalen en de beleving zou afnemen. ‘Niets doen’, ofwel consolidatie van het huidige park, is voor de Efteling eveneens geen optie. De Efteling blijft dan een vooral regionaal merk met een gemaximaliseerd aantal bezoeken en dito afgeleid investeringsniveau. De positie in de Europese top-5 raakt ook uit beeld, omdat concurrerende parken wél blijven investeren.

# Samenvatting

## Differentiatie

Voortzetting van de differentiatiestrategie van de Efteling, met als resultaat een hogere marge per bezoek door meer bestedingen én verlenging van de verblijfsduur per bezoek, vindt ZKA daarom de beste en meest logische strategie voor de Efteling. Deze strategie van gematigd en op eigen kracht investeren in nieuwe attracties en verblijfsmogelijkheden is de afgelopen jaren succesvol gebleken voor de Efteling, maar ook voor andere Europese attractieparken.

Deze strategie zorgt voor:

- Continuïteit;
- Verbetering van de internationale concurrentiepositie;
- Langere verblijfsduur van bezoekers;
- Een beter operationeel resultaat (buitenlandse- en verblijfsbezoekers besteden meer);
- Een gematigde prijsbeleving;
- In stand houden of vergroten van de belevingswaarde.

## Toekomst Efteling

In de visie van ZKA zijn de volgende vijf elementen voor toekomstbestendige groei van Efteling aan de orde:

1. Strategie gericht op differentiatie;
2. De menselijke maat blijvend centraal met een hoge gasttevredenheid;
3. Internationale positionering verder uitbouwen;
4. Van uitvoeringsgericht naar kennisbedrijf;
5. Verantwoorde financieel-economische en ruimtelijke schaa sprong.

De bezoekprognose die ZKA heeft uitgevoerd geeft een beeld van de bandbreedte van de 'verantwoorde schaa sprong'. Als de Efteling meegroeit met de top-5 van Europa (dat is doelstelling van de Efteling) en de groei van de afgelopen jaren weet voort te zetten, rekening houdend met de potenties per land, dan zal het totale bezoek aan de Efteling op basis van deze drie groeiscenario's in 2030 kunnen doorgroeien tot 6,5-7,0 miljoen bezoeken per jaar. Dit aantal is inclusief de bezoeken van verblijfs gasten aan het park. Een ruimtelijke schaa sprong acht ZKA dan ook noodzakelijk.

# Inhoud

Hoofdstuk 1. Missie van de Efteling en haar duurzame succesfactoren <i>Waarom bestaat de Efteling en hoe kan het dat ze nog relevant is?</i>	6
Hoofdstuk 2. Omgevingsanalyse <i>Welke positie neemt de Efteling in, welke ontwikkelingen komen er op de Efteling af en hoe moet de Efteling hierop reageren?</i>	11
Hoofdstuk 3. Bedrijfskundige perspectieven <i>Welke bedrijfskundige perspectieven zijn er voor de Efteling?</i>	35
Hoofdstuk 4. Visie van ZKA: toekomstbestendige strategie 2030 <i>Wat betekenen de veranderingen in de omgeving voor de Efteling?</i>	55
Hoofdstuk 5. Visie van de Efteling: de Wereld van de Efteling 2030 <i>Wat is het antwoord op de veranderingen in de omgeving volgens de Efteling?</i>	64
Hoofdstuk 6. Conclusies en aanbevelingen <i>Is dit het juiste antwoord om de missie te borgen en toekomstbestendig te blijven?</i>	69



# 01

## Missie van de Efteling en haar duurzame succesfactoren

Waarom bestaat de Efteling en hoe kan het dat ze nog relevant is?




## De Efteling: al 66 jaar bron van ontspanning en werkgelegenheid in Midden-Brabant

De Efteling is anno 2018 in veler ogen een buitengewoon succesvol attractiepark, te vergelijken met attractieparken als Disney, Legoland of Europa-Park. Maar anders dan deze parken is de oorsprong van de Efteling meer idealistisch dan commercieel van aard. In 1950 richtten toenmalige burgemeester Van der Heijden, Philips ingenieur Peter Reijnders en ontwerper Anton Pieck de Stichting Natuurpark de Efteling op. Hun doel was niet om daarmee zoveel mogelijk geld te verdienen, maar vooral om enerzijds de lichamelijke ontwikkeling en ontspanning van de inwoners van de regio Loon op Zand te vergroten en anderzijds het toerisme naar de streek te bevorderen, zodat de bevolking minder afhankelijk zou worden van de zware arbeid in de kwetsbare leerindustrie.

### 66 jaar ook vasthouden aan de oorspronkelijke succesformule...

Twee jaar later, op 31 mei 1952 wordt het plan werkelijkheid en is het Sprookjesbos van de Efteling geopend. Van meet af aan is dit themapark een unieke combinatie van enerzijds eigen, aantrekkelijk vormgegeven en herkenbare verhalen ('Pieck') en anderzijds innovatieve, theatrale technieken ('Reijnders'). Deze mix van romantiek en techniek wordt ook nu nog gezien als dé basis van het succesvolle attractiepark dat de Efteling anno 2018 is. Kwamen er in 1952 een paar honderdduizend bezoekers, nu zijn dat er miljoenen en daarmee is de oorspronkelijke doelstelling meer dan gehaald. Immers Efteling genereert nu ruim 3.000 directe banen en biedt veel zeer gewaardeerde ontspanning, niet alleen aan de inwoners van de Langstraat, maar aan heel Nederland en ook steeds meer daarbuiten.



“om het leven van de gelovige en hardwerkende bevolking te verlichten en kleurrijker te maken”

## Missie overleefd maar bedrijfseconomische factoren van levensbelang

In de loop der jaren is de Efteling uitgegroeid tot één van de meest geliefde merken van Nederland en wordt het door bijna iedereen beschouwd als een aantrekkelijke bestemming voor het hele gezin of groep. Eigenlijk is in de ogen van de Nederlanders "de Efteling van iedereen". Ontwikkeling en ontspanning in een parkachtige omgeving en regionale werkgelegenheid zijn al 66 jaar, en blijven ook richting 2030, de hoofddoelen van de Stichting Natuurpark de Efteling, de enige aandeelhouder. Bedrijfseconomische doelen zijn hiervan afgeleid en dienen louter om de continuïteit van het park en dus de missie te borgen. Daarmee zijn bedrijfseconomische uitgangspunten voor de Efteling wel van levensbelang. Immers, de Efteling mag zich wellicht bij een breed publiek positief onderscheiden, uiteindelijk blijft een gezond bedrijfsresultaat hard nodig om zich binnen de branche staande te houden.

## Succes, mede door het blijvend verstaan van de tijdsgeest

De Efteling heeft in de meeste jaren positieve bedrijfsresultaten geboekt. Dit succes is in onze visie mede te verklaren uit het feit dat de organisatie altijd vastgehouden heeft aan de oorspronkelijke doelen en waarden (zie boven) en daarenboven als een modern bedrijf goed heeft ingespeeld op veranderingen in technologie, smaak en samenleving. Zo werd in 1982 de eerste achtbaan (Python) gelanceerd en daarmee een nieuwe doelgroep van jongeren aangetrokken.





In de jaren negentig ontwierp Ton van der Ven 'Fata Morgana', de eerste, grote, multimediale experience van Europa die gebaseerd was op een originele verhaallijn. En ook daarna heeft de Efteling zich alsmaar verder ontwikkeld met storytelling en nieuwe immersieve belevissen. Denk bijvoorbeeld aan het Eftelingtheater, de Vliegende Hollander of Symbolica. Na 2000 werd ingezien dat het publiek van steeds verder weg kwam en de verblijfsduur alsmaar langer werd. De Efteling heeft, met de bouw van het Efteling-hotel, Bosrijk en recent het Loonsche Land, slim op deze trend ingespeeld en anno 2018 trekt het bedrijf jaarlijks honderdduizenden verblijfgasten ('short breaks'). Al met al is het park dankzij dit consistente beleid op afstand hét leidende attractiepark van Nederland en behoort het ook tot de absolute top van Europa.

### 2018-2030: vasthouden aan kernwaarden én succesformule

Met dit beleid wil de Efteling doorgaan, maar het bedrijf beseft dat 'ontsnappen aan de dagelijkse realiteit' er anno 2030 anders uit ziet dan in 1952, 1982 of zelfs in 2018. De Efteling speelt daarom nu al actief in op de verwachte veranderingen in de behoeften, de mogelijkheden van nieuwe technieken en andere vormen van entertainment. De invulling van (nieuwe) attracties en horeca veranderen en de inzet van de medewerkers wordt aangepast aan de tijd. De Efteling begrijpt dat de samenleving (die nu veel meer behelst dan Midden-Brabant) andere prioriteiten stelt dan voorheen en meer waarde hecht aan onder andere milieu, energie, landschap, dierenwelzijn en veiligheid. De Efteling zal, ook in 2018-2030, enerzijds blijven aansluiten bij veranderende markttrends en anderzijds de actuele waarden van de gemeenschap (lokaal, regionaal en (inter)nationaal) uitdragen.



Om deze ambities waar te maken zal de Efteling economisch zelfstandig blijven en misschien nog wel meer dan andere parken zich gedragen als een slim ondernemer. Dat wil zeggen: een effectieve investeringsstrategie, een efficiënte bedrijfsvoering, een gastvriendelijke cultuur en een antenne voor ontwikkelingen in samenleving en markt. De belangrijkste tendensen die wij voor 2030 in de samenleving en markt zien en waarop de Efteling wil en moet anticiperen, komen in het volgende hoofdstuk op hoofdlijnen aan de orde. Deze kunnen worden beschouwd als de centrale uitdagingen voor de toekomstvisie.

Anders dan anderen in de branche wil de Efteling juist nu ook vooral een *sociaal* werkgever zijn (loyaal aan medewerkers, dus vaste contracten), *regionale* bedrijven inschakelen (ook als het wat duurder is), en de *creatieve* sector in Brabant bevorderen. Meer dan andere parken wil ze *natuur* ontwikkelen en minder ruimte bebouwen (op dit moment is 11% van de ruimte bebouwd). Ook in 2030 wil de Efteling daarbij zoveel mogelijk *toegankelijk* blijven voor *iedereen* met de beste prijs-/kwaliteitsverhouding. De entreprijs mag niet alleen worden gebaseerd op winstmaximalisatie, maar ook op het standaardinkomen van de gemiddelde Nederlander en Noordwest Europeaan. Zo stelt de Efteling zich als doel om elk basisschool kind in Nederland de kans en mogelijkheid te geven de Efteling te bezoeken.



# 02

## Omgevingsanalyse

Welke positie neemt de Efteling in, welke ontwikkelingen komen er op de Efteling af en hoe moet de Efteling hierop reageren?



## 2.1 Inleiding

### De wereld verandert, algemeen en in het toerisme

De wereld om de Efteling heen verandert. Zoals gezegd is het altijd de kracht geweest van de Efteling om met respect voor de eigen waarden hierop in te spelen. De Efteling wordt de komende jaren geconfronteerd met belangrijke ontwikkelingen in de (macro)omgeving, zoals technologische innovaties, sociaal-culturele trends, veranderingen in economie en financiën, verkeer en vervoer en ecologie. In paragraaf 2.1. worden bovengenoemde ontwikkelingen nader beschreven.

Anderzijds heeft ze te maken met ontwikkelingen in de eigen sector, zoals veranderend consumentengedrag, investeringen en innovaties van concurrenten etc. Deze trends worden beschreven in 2.2.

In paragraaf 2.3. blikken wij terug en kijken wij vooruit op de meest belangrijke ontwikkelingen in de markt voor attractieparken, waarna in paragraaf 2.4. de ontwikkelingen binnen de Efteling worden beschreven.



## 2.2 Ontwikkelingen (inter)nationaal

### Technologie beïnvloedt zowel content attracties als efficiency bedrijfsvoering

Er komen vele technische vernieuwingen op de maatschappij af. Deskundigen wijzen vooral op de snelle opkomst van 'Internet of Things', 'AI (Artificial Intelligence) en 'Robotica'<sup>1</sup>. Deze zullen zich de komende jaren versneld ontwikkelen en in alle sectoren hun intrede doen, dus ook in de wereld van de attractieparken.

Attractieparken zullen op deze ontwikkelingen moeten inspelen om in de top mee te blijven spelen:

- Door met behulp van technologische contactmomenten met de gast het bezoek "seamless" laten verlopen. Drempels moeten worden opgeheven hetgeen resulteert in minder wachttijden, minder of geen gebruik meer van sleutels, cash, pasjes etc.;
- Belevingen verdiepen en personaliseren door het gebruik van technologie;
- Het vermogen om, ter bevordering van de efficiency, meer datagedreven beslissingen te nemen (waarmee de bezettingsgraad kan worden verbeterd, wachttijden kunnen worden verkort en bestedingen kunnen stijgen). Daardoor worden medewerkers productiever.

De mate waarin leisurebedrijven aan kunnen sluiten bij de behoeften van de arbeidsmarkt (salarissen, talentontwikkeling, vrijetijd) bepaalt voor een belangrijk deel de mate waarin aan kan worden aangesloten op diverse van bovenstaande technologische ontwikkelingen.

*"Opkomst 'Internet of Things', Artificial Intelligence' & Robotica heeft invloed op parken"*



<sup>1</sup> Zie onder andere Forrester (2017). Predictions 2018: A year of reckoning en Omnico (2017). The Omnico Theme Park Barometer.

## De Efteling en technologische doorontwikkeling

Ook de Efteling zal geld en menskracht moeten investeren in deze technologische doorontwikkelingen (tijdsgeest). Tevens zal daarbij – en dat maakt de uitdaging groter – het menselijk contact steeds weer als ijkpunt centraal moeten staan (kernwaarde). Technologie komt daarom in de toekomst nog meer in dienst te staan van méér persoonlijk en menselijk contact: persoonlijk verwonderen. Door deze mix blijft de Efteling zich ook in deze eeuw onderscheiden van de doorsnee parken in Europa.

In Nederland en Brabant in het bijzonder is de arbeidsmarkt krap. In onze visie is de Efteling weliswaar een gewilde en sociale werkgever, maar heeft de vestigingsplaats en het operationeel georiënteerde bedrijf zijn beperkingen in het aantrekken van talenten. Het gevaar dreigt dat competente managers en professionals op den duur toch kiezen voor internationale bedrijven in grote steden. De Efteling kan dit deels compenseren door de relaties met technische en creatieve onderwijsinstellingen te versterken, de product-ontwikkelcompetenties meer te borgen en een actief recruitment en trainingsbeleid te bevorderen. Efteling werkt reeds intensief samen met de NHTV Academy for Leisure, door middel van de Efteling Academy, een talentontwikkelingsprogramma op het gebied van imagineering.



*“Het menselijk contact moet steeds weer als ijkpunt centraal staan”*

## Sociaal-cultureel: mensen eisen veel en accepteren weinig

Op sociaal-cultureel gebied zien we twee belangrijke tendensen die de komende jaren toenemende invloed hebben op de marktpositie en dienstverlening van attractieparken:

- **Risicomijding.** We zien een tendens dat de consument steeds meer risicomijdend gedrag vertoont. Dat uit zich in een steeds grotere behoefte aan veiligheid, garanties voor hygiëne, gezondheid en comfort.
- **Instant gratification.** De moderne mens is relatief minder geduldig en minder gedurig dan voorheen. Die tendens zet zich voort. Dat betekent dat wachten (horeca, attracties), teleurstellingen (attractie die uitvalt) en onverwachte gebeurtenissen de consument in toenemende mate frustreren <sup>2</sup>.

## De Efteling en sociaal-culturele ontwikkelingen

De Efteling zal enerzijds extra moeten investeren in het wegnemen van risico's, door veiligheid, hygiëne en logistieke afwikkeling te optimaliseren. Anderzijds zal de capaciteit per bezoeker moeten toenemen om de drukteperceptie (die op verschillende dagen te hoog is), te verlagen. Dat kan door het bevorderen van bezoekspreiding. Bijvoorbeeld in tijd, met digitale technieken en door de gast op drukke dagen meer (flexibel) vermaak te bieden. De investering per bezoeker zal daarmee licht groeien, zonder dat dit direct kan worden vertaald in hogere prijzen (tijdsgeest). Groei in omzet kan dit nadeel compenseren. De extra uitdaging voor de Efteling daarbij is om zijn waarden te bewaken: met meer capaciteit toch de sfeer van persoonlijke aandacht en 'Brabantse gemoedelijkheid' bewaren.

*“Met meer capaciteit toch de sfeer en persoonlijke aandacht te blijven, laten domineren”*


<sup>2</sup> Bron: Omnico (2017). The Omnico Theme Park Barometer



## Economie: extra vraag met meer vrij besteedbaar inkomen biedt groeipotentie...

Het OECD en PricewaterhouseCoopers verwachten ook in het komende decennium groei in Noordwest-Europa<sup>3</sup>. In het algemeen neemt het besteedbaar inkomen van de beroepsbevolking toe. Het aantal ouderen groeit relatief sterk en de 'babyboom-generatie' zal in het komende decennium een welvaartspiek bereiken (veel vrijkomend vermogen en relatief hoge pensioenen). Bij de (krimpende) beroepsbevolking zien we ook een tendens naar meer uithuizige vrijetijdsbestedingen. De werkdruk neemt immers toe en de schaarse vrije tijd mag best wat kosten.

Per saldo zorgt deze economische ontwikkeling voor marktvergroting. Verder zal de tijdsbesteding met de 'extended family' (meerdere-generaties, samengestelde families e.d.) belangrijker worden, omdat grootouders nog meer dan nu mee verantwoordelijk worden voor opvoeding en ontspanning en zich duurdere uitstapjes gemakkelijker kunnen veroorloven. Een andere trend die extra groei genereert, is de internationalisering van het kort verblijfstoerisme ('short break'). De gepercipieerde afstanden worden kleiner, taal- en landsgrenzen binnen Noordwest-Europa spelen een steeds minder belangrijke rol. Ook dit biedt mogelijkheden om het aantal bezoekers in attractieparken te laten stijgen.



*“Economische ontwikkeling zorgt voor marktvergroting.”*

<sup>3</sup> PwC (2017). The world in 2050, en Johansson et al. (2012). Looking to 2060: long-term global growth prospects. OECD Economic Policy Papers, No.3.




## ...financiën: investeringsmiddelen ruim beschikbaar

Op basis van de huidige stand van zaken in de economie wordt in de komende jaren geen forse stijging van de rentevoet verwacht (bron: OECD). Deze situatie bevordert onzes inziens de belangstelling van (particuliere én professionele) investeerders voor de vrijetijdssector.

Wij verwachten dat ook de Efteling een (latent) interessant investeringsobject is en door equity fondsen misschien zelfs als overnamekandidaat wordt gezien. Deze ontwikkeling betekent dat de Efteling in de komende jaren waarschijnlijk gemakkelijk behoorlijk grote vermogens zou kunnen lenen of aantrekken. Het theoretisch investeringsplafond is tot 2030 dan ook ongekend hoog. Vanuit het economische én financiële sentiment kan de Efteling het groeiproces dus versnellen. Het marktpotentieel wordt immers groter en alle eventueel gewenste investeringen kunnen relatief gemakkelijk gefinancierd worden (tijdsgeest).

Het is de vraag of dit maximumplafond moet worden gehanteerd als uitgangspunt voor beleid. De Efteling wil immers zelfstandig blijven (kernwaarde) en dat vraagt op zijn beurt een verantwoorde solvabiliteitsratio. Die ratio vormt in onze ogen daarmee veel meer het plafond voor de investeringen dan dat van de geldmarkt. Met een te snel groeitempo zou immers de onafhankelijkheid van de Efteling in gevaar kunnen komen.



*“Onafhankelijkheid  
kan in gevaar komen  
met een te snel  
groeitempo”*

Daarenboven is snelle groei ook om een andere reden niet wenselijk. De Efteling heeft altijd de filosofie gehad om geleidelijk te groeien in zogenaamde incrementele stappen. Dit stelde haar in staat om op basis van feedback (technisch-operationeel en van gasten) snel bij te sturen en de kwaliteit te optimaliseren. Deze incrementele groei-filosofie zit in het DNA van de Efteling-organisatie en veronderstelt wezenlijk andere organisatiecompetenties dan revolutionaire concept- en projectontwikkeling. De Efteling realiseert zich dat consumenten in de toekomst kritischer worden en ze wil voorkomen dat er door te snelle groei fouten begaan worden die de perceptie van de consument negatief beïnvloeden.



*“Groeï door zetten van incrementele stappen”*

## Verkeer en vervoer: optimale ontsluiting belangrijk

Vanuit regionaal perspectief blijft de auto als vervoersmiddel zeer dominant voor het bezoek aan attractieparken. OV-verbindingen (met en zonder shuttles) zijn voor de Nederlandse bezoekers misschien interessant, maar voor (de groeiende aantallen) buitenlandse gasten zeker niet. Juist omdat het perspectief steeds internationaler wordt dienen attractieparken voor een optimale ontsluiting te zorgen.

## Ecologie belangrijk in huidige tijdsgeest

De (lokale) burger blijft kritisch ten aanzien van geluidsoverlast en verkeershinder. Op het gebied van natuurontwikkeling, dierenwelzijn en CO2-uitstoot heeft de vrijetijdsector in heel Nederland een steeds grotere verantwoordelijkheid om positief bij te dragen aan milieudoelstellingen. Dat geldt ook voor attractieparken. Op zowel nationaal als regionaal niveau wordt de 'licence to operate' bepaald door de mate waarin zij in staat zijn om aan deze maatschappelijke normen te voldoen respectievelijk positief aan de doelstellingen bij te dragen (tijdsgeest).



*“Voldoen aan maatschappelijke normen en bijdragen aan doelstellingen belangrijk.”*

De Efteling heeft geen optimale ontsluiting. Bij de doorontwikkeling van de Efteling zal het bedrijf daarom zelf zijn verantwoordelijkheid moeten nemen en (mee) moeten en willen investeren in verkeers- en vervoers-oplossingen. In het nieuwe bestemmingsplan en Masterplan is dan ook opgenomen dat de Efteling de komende jaren substantieel investeert in infrastructurele maatregelen. Deze investeringen zullen niet direct renderen en alleen groei in omzet kan deze extra kosten helpen afdekken.

De Efteling zal zich bij de doorontwikkeling tot 2030 ook maximaal moeten inspannen om aan alle normen op het gebied van natuur en milieu te blijven voldoen, bijvoorbeeld door te voorkomen dat attracties te hoog worden, te lawaaierig, teveel ten koste gaan van natuur etc. Sterker nog, de Efteling zal zich in moeten spannen om natuur te creëren, geluidsarme attracties te ontwikkelen (bijv. overdekt) en aantoonbaar meer dan gemiddeld te investeren in duurzaamheid van ontwikkeling en exploitatie, zoals bij het materiaalgebruik, een energie neutrale bedrijfsvoering e.d. (kernwaarde). Op dit moment geldt de natuur als de kracht van de Efteling en dit wordt alleen maar belangrijker voor de Efteling. De natuur van de Efteling wordt in consumentenonderzoeken telkens met meer dan een 9 gewaardeerd.

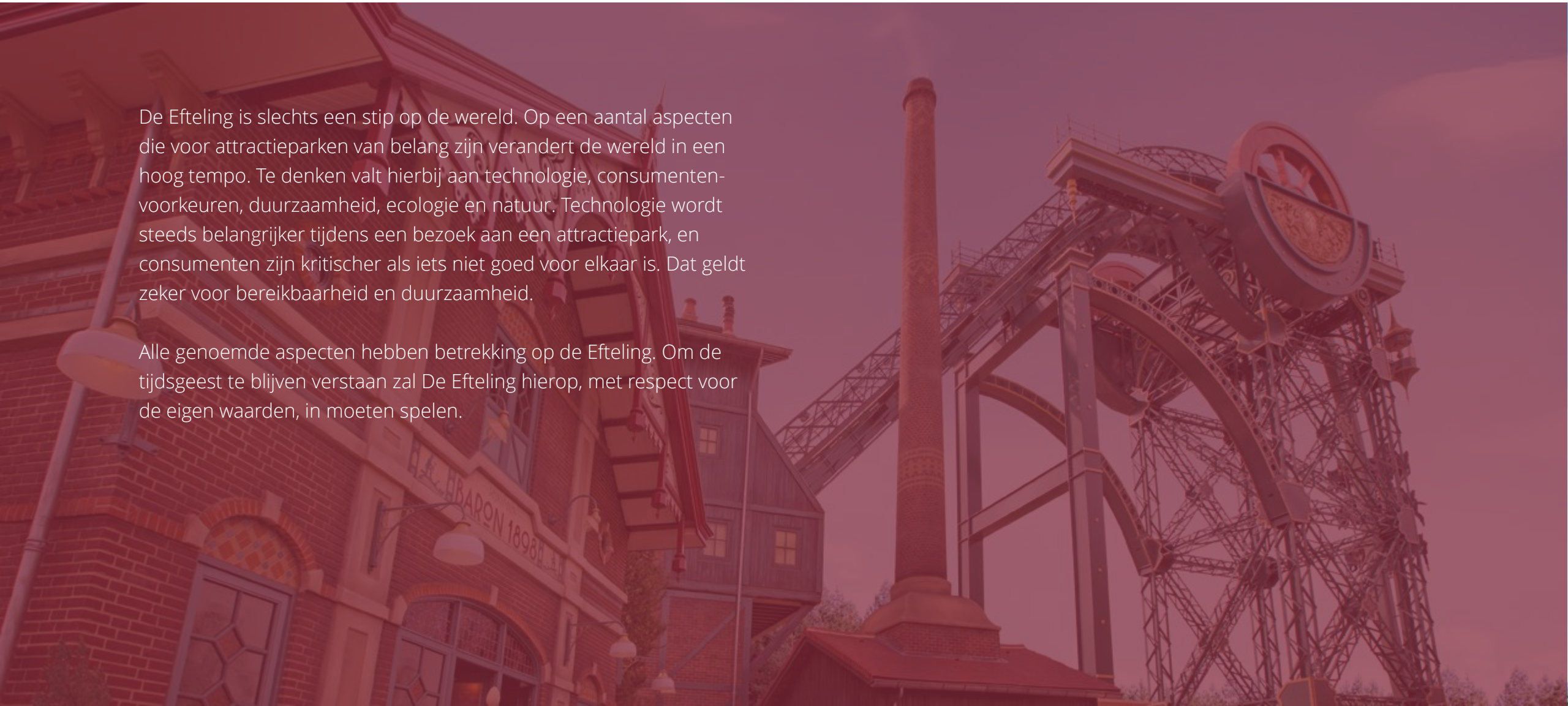
*“Optimale ontsluiting en natuurbehoud aandachtspunten bij doorontwikkeling”*



## Overall conclusie 2.2

De Efteling is slechts een stip op de wereld. Op een aantal aspecten die voor attractieparken van belang zijn verandert de wereld in een hoog tempo. Te denken valt hierbij aan technologie, consumentenvoorkeuren, duurzaamheid, ecologie en natuur. Technologie wordt steeds belangrijker tijdens een bezoek aan een attractiepark, en consumenten zijn kritischer als iets niet goed voor elkaar is. Dat geldt zeker voor bereikbaarheid en duurzaamheid.

Alle genoemde aspecten hebben betrekking op de Efteling. Om de tijdsgeest te blijven verstaan zal De Efteling hierop, met respect voor de eigen waarden, in moeten spelen.



## 2.3 Ontwikkelingen sectoraal

In het algemeen is iedere andere vrijetijdsbesteding tot maximaal drie dagen een concurrent voor de Efteling. Vrijetijd is immers schaars en van voorbijgaande aard. De Efteling beschikt niettemin over twee specifieke soorten concurrenten:

1. **Attractieparken:** hierbij gaat het niet alleen om attractieparken in Nederland, maar ook om parken in West-Europa.
2. **Substituten:** bestemmingen met een sterk amusementskarakter. Meestal zijn deze onderdeel van een geclusterde entertainmentwereld, verpakt in de vorm van short-breaks, zoals CenterParcs of citytrips.

Deze paragraaf gaat voornamelijk op de eerste concurrent in, namelijk attractieparken. De ontwikkeling van de markt op nationaal en internationaal niveau wordt geduid, en de positie die de Efteling hierin neemt wordt geanalyseerd. In Bijlage 1 is een korte toelichting op de ontwikkeling van de vakantiemarkt te vinden.



## Ontwikkelingen Nederlandse attractiemarkt

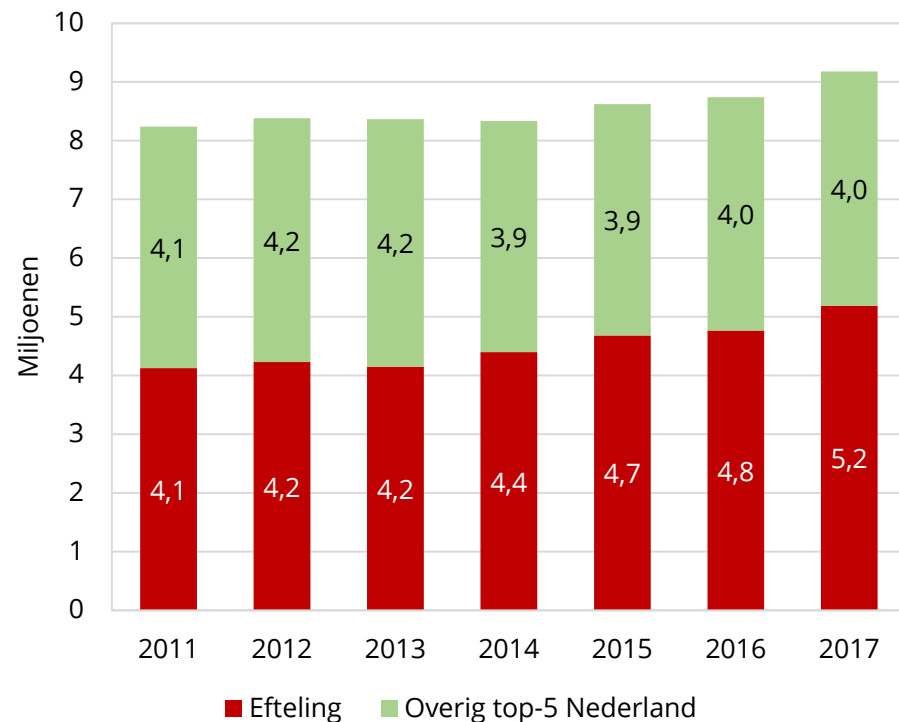
Nederland beschikt over een hoge dichtheid aan attracties. Ook net over de grens is concurrerend aanbod, zoals Walibi Belgium, Phantasialand en Plopsaland. De meeste parken bieden genoeg vermaak voor een dagje uit en, alhoewel sommigen bij lange na niet over een vergelijkbaar belevingsniveau of omvang beschikken, hebben zij in de markt in Nederland en net over de grens een prijsdrukkend effect door hun lagere basistarieven, kortingen en acties.

In de nationale markt van attractieparken richten sommige spelers zich op een brede doelgroep (bijv. Efteling), en andere spelers meer op een specifieke doelgroep (bijv. Julianatoren, Walibi Holland). De Efteling is onder de Nederlandse attractieparken al geruime tijd de onbetwiste marktleider. Het attractiepark is sinds haar oprichting in 1952 steeds verder uitgebreid en heeft een groot marktaandeel in Nederland. De figuur hiernaast laat de ontwikkeling van het aantal bezoeken van de top-5 attractieparken in Nederland in de laatste jaren zien. Uit de figuur wordt het volgende duidelijk:

- De Efteling trekt op jaarbasis meer bezoeken dan de overige vier attractieparken uit de top-5 (Attractiepark Slagharen, Attractiepark Duinrell, Walibi Holland en Toverland) samen;
- De groei van het aantal bezoeken aan de top-5 in Nederland (jaarlijks gemiddeld 1,8%) valt nagenoeg volledig toe te schrijven aan de Efteling. Zonder de Efteling ontwikkelde het aantal bezoeken zich nauwelijks of zelfs licht negatief (met een gemiddelde jaarlijkse afname van 0,5%).

De groei van de binnenlandse markt is in de afgelopen jaren derhalve sterk afhankelijk geweest van de ontwikkelingen van de Efteling. De groei van de Efteling is echter niet ten koste gegaan van de concurrentie, zoals uit de figuur blijkt.

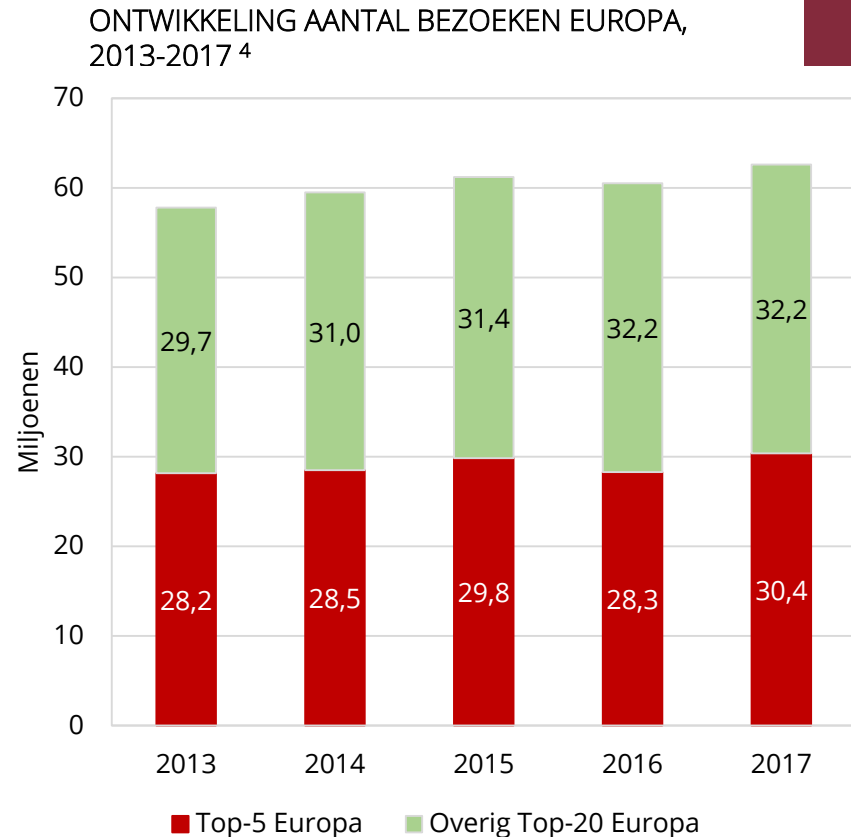
ONTWIKKELING AANTAL BEZOEKEN NEDERLAND, 2011-2017



Bron: NBTC Holland Marketing en Respons, TOP50 Dagattracties (meerdere jaargangen). Ontbrekende informatie wat betreft Walibi Holland is aangevuld op basis van artikelen op Loopings.nl en jaarverslagen van moederbedrijf Compagnie Des Alpes

## Ontwikkelingen Europese markt

Door de brede doelgroepenfocus die de Efteling nastreeft en de omvang van het park concurreert het park ook met internationale spelers. De Efteling behoort samen met de twee Parijse Disneyparken (Disneyland Parijs, Walt Disney Studios), het Duitse Europa-Park en het Deense Tivoli Gardens tot de huidige top-5 van Europa. De figuur toont de ontwikkeling in het aantal bezoeken van de top-5 en top-20 van Europa in de jaren 2013-2017.



Uit de figuur blijkt:

- Tezamen trekken de vijf best bezochte parken van Europa ongeveer evenveel bezoeken als de overige vijftien parken uit de top-20 van Europa. In 2017 was de top-5 goed voor 30,4 miljoen bezoeken, het aantal bezoeken in de top-20 betrof 62,6 miljoen. In de jaren daarvoor was sprake van een ongeveer gelijke verhouding aan bezoeken tussen de top-5 en top-20;
- Het groeipad van de top-5 en de top-20 wijkt weinig van elkaar af: tussen 2013 en 2017 groeide de top-5 jaarlijks gemiddeld 1,9% en de top-20 2,0%. Ook over een langere periode bezien (2006-2017) bedroeg de gemiddelde jaarlijkse groei van de top-5 van de Europese attractieparken 2,0%.

De conclusie die volgt uit bovenstaande cijfers is dat het aantal bezoeken in de Europese sector al een ruime periode groeit, zowel bij de attractieparken in de top als in de subtop. De groei is in de afgelopen jaren niet afgevlakt ten opzichte van eerdere perioden.

<sup>4</sup> Bron: TEA Global Attractions Attendance Report, meerdere jaargangen.



## Steeds meer attractieparken kiezen, naast meer attracties, voor eigen verblijfsaccommodaties

Attractieparken voegen doorgaans elke paar jaren een attractie aan het bestaande aanbod toe. Om deze reden wordt het steeds moeilijker om alle attracties in één dag te bezoeken. Attractieparken spelen hierop in door bijvoorbeeld de openingstijden te verruimen en de gast de mogelijkheid te bieden het verblijf te verlengen met een overnachting in een gethematiseerde verblijfsaccommodatie. Mits goed uitgevoerd vergroot de toevoeging van verblijfsaccommodaties de totale gastervaring en gasttevredenheid.

De omvang van het verblijfsaanbod hangt met meerdere aspecten samen, waaronder:

- *De afstand tot grootstedelijke gebieden.* Grootstedelijke gebieden kennen vanwege de aanwezige bedrijvigheid en toeristische aantrekkingskracht al een relatief omvangrijk (hotel)aanbod en dit kan gevolgen hebben voor de mate waarin een attractiepark verblijfsaccommodaties realiseert.
- *De mate waarin een attractiepark een regionale functie vervult.* Wanneer het attractiepark een meer regionale functie vervult is de noodzaak tot verblijf minder aanwezig. Dit geldt ook voor parken met een beperkt aantal attracties, shows en rides.

ATTRACTIEPARK <sup>5</sup>	AANTAL HOTELKAMERS	AANTAL VAKANTIE-WONINGEN	TOTAAL AANTAL EENHEDEN	AANTAL BEZOEKEN PER EENHEID
DISNEYLAND PARK/WALT DISNEY STUDIOS PARK	5.165	1.463	6.628	2.242
EUROPA-PARK	953	68	1.021	5.583
EFTELING	217	310	527	9.829
PORT AVENTURA	2.078	0	2.078	1.756
LISEBERG	179	54	233	13.137
GARDALAND	347	0	347	7.493
PUY DU FOU	304	50	354	6.384
LEGOLAND WINDSOR	211	0	211	10.427
LEGOLAND BILLUND	365	187	552	3.840
ALTON TOWERS	467	0	467	4.283
PARC ASTÉRIX	300	0	300	6.667
PHANTASIALAND	309	0	309	6.456
THORPE PARK	90	0	90	20.000
CHESSINGTON WORLD OF ADVENTURES	219	0	219	6.941
HEIDE-PARK	166	80	246	6.016

<sup>5</sup> Voor het aantal bezoeken per eenheid is gebruik gemaakt van het aantal bezoeken vermeld in het TEA Global Attractions Attendance Report 2017. Het aantal accommodaties is op basis van deskresearch ZKA (peilmoment juli 2018), via eigen websites van attractieparken en, zo nodig, overige websites. Informatie over het aantal accommodaties van de Efteling is afkomstig van de Efteling. Het attractiepark Futuroscope is buiten beschouwing gelaten vanwege de andere functies die deel uitmaken van het park. Ook kampeerplaatsen zijn niet in de tabel opgenomen.

Uit de tabel blijkt het volgende:

- De twee Disneyparken, Port Aventura en Europa-Park beschikken op dit moment over het hoogste aantal verblijfseenheden. Zo beschikt Europa-Park vanaf dit jaar over zes hotels. Het aantal accommodaties dient echter in het licht van het aantal bezoeken te worden gezien<sup>6</sup>. Port Aventura beschikt over het laagste aantal bezoeken per accommodatie, wat deels met de ligging van het park (Salou, Spaanse kust) te maken heeft. De (strand)vakantiemarkt kan namelijk ook gebruik maken van de hotelcapaciteit. Ook de Parijse Disneyparken hebben een relatief laag aantal bezoeken per eenheid.
- De Efteling beschikt over relatief veel vakantiewoningen. Dit sluit aan bij het karakter van de Nederlandse vakantiemarkt. De Efteling kent ten opzichte van de andere attractieparken juist een relatief hoog aantal bezoeken per eenheid.
- Slechts twee attractieparken uit de top-20 (Parque Warner nabij Madrid en Gronska Lund in Stockholm) beschikken over geen enkele accommodatie. Ook Tivoli Gardens ontbreekt in het overzicht. Het park in Kopenhagen heeft op haar eigen terrein alleen een designhotel van 17 kamers. Het lager aantal kamers daar kan worden verklaard door de ligging midden in de stad.

---

<sup>6</sup> Het aantal bezoeken per bed zou een betere maatstaf van de relatieve hoeveelheid verblijfsaanbod per park zijn, maar informatie over het aantal bedden is niet voor alle parken voorhanden. Derhalve is gekozen voor het aantal eenheden, ervan uitgaande dat attractieparken een vergelijkbare strategie wat betreft bedden per eenheid volgen.



## Wat valt van de sector in de toekomst te verwachten?

Zowel op nationaal als internationaal niveau is sprake van ontwikkelingen die potentieel invloed hebben op de positie van de Efteling. Een aantal van deze plannen betreffen de volgende:

- Toverland heeft in juli 2018 het nieuwe entreegebied (Port Laguna) en themagebied Avalon geopend. In de toekomst wil Toverland nog een hotelresort op viersterrenniveau realiseren, om de verblijfsduur van de gasten te verlengen. Toverland beoogt 1 miljoen bezoeken;
- Ook buitenlandse attractieparken hebben plannen voor nieuwe en gerestylede accommodaties. Zo opent Europa-Park in 2019 een zesde hotel, en start Disney met de herinrichting van Hotel New York. Het hotel krijgt een Marvel-thema. In samenwerking met CenterParcs heeft het park in het najaar van 2017 nog Villages Nature Paris geopend. Verdere uitbreidingen liggen in het verschiet. Ook andere parken uit de top-20 van Europa zijn bezig met een uitbreiding van de verblijfsmogelijkheden;
- Het hoofdconcern van Disney heeft in 2017 de Parijse parken, na jaren van mindere prestaties en investeringen, overgenomen. Disney zet in op een forse impuls aan haar attracties. In 2017 verschenen in Disneyland Parijs al attracties met een Star Wars-thema, in de komende jaren is ook Walt Disney Studios Park aan de beurt. Tussen 2020 en 2025 worden nieuwe attracties, shows en themagebieden toegevoegd die zijn gericht op de filmkarakters waarvan Disney de rechten bezit (Marvel, Star Wars, Frozen). De uitbreiding neemt twaalf hectare in beslag, en vraagt investeringen van circa 2 miljard euro;



- Naar verwachting in 2023 opent in Kent een nieuw, omvangrijk attractiepark, genaamd London Resort. Het resort zal, naast ongeveer vijftig rides en attracties, bestaan uit onder meer hotels, theaters, restaurants en een evenementencentrum. Het toekomstige park wordt het Britse equivalent van Disneyland genoemd. De oorspronkelijke investeerder, Paramount, is niet meer betrokken bij het park.

### Groeiverwachtingen sector

De International Association of Amusement Parks & Attractions (IAAPA) publiceert ieder jaar groeiprognoses voor de sector, op basis van historische trends en verwachte externe effecten zoals nieuwe ontwikkelingen.

In haar laatste publicatie, IAAPA Global Theme and Amusement Park Outlook 2017-2021, zijn de groeiverwachtingen voor Europa tot en met 2021 gepubliceerd. Het IAAPA verwacht dat het bezoekersaantal jaarlijks gemiddeld 2,4% zal toenemen tot en met 2021. De consumentenbestedingen gaan volgens het IAAPA tijdens die periode jaarlijks gemiddeld 5,1% omhoog. De bestedingen per bezoek worden naar verwachting van het IAAPA dus enigszins hoger.

*“IAAPA verwacht komende jaren gemiddelde groei aantal bezoeken van 2,4%”*



## Overall conclusie 2.3

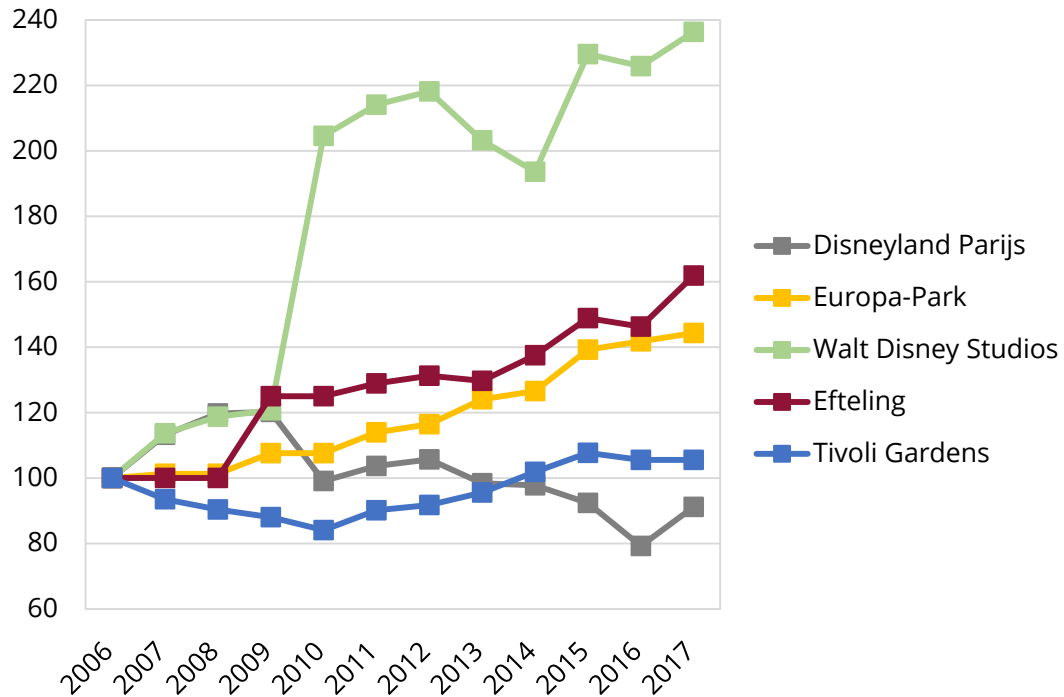
Europees gezien is de markt voor attractieparken in de afgelopen decennia steeds omvangrijker geworden. Waar attractieparken zich in het verleden eerst vooral richtten op de toevoeging van spectaculaire rides, kiezen steeds meer attractieparken voor een strategie gericht op de verlenging van het verblijf (gecombineerd met nieuwe attracties) en intensivering van de gastbeleving. Hiertoe hebben veel attractieparken uit de top-20 van Europa (en daaronder) accommodaties voor verblijf aan het park toegevoegd.

Ook de Efteling gaat in de laatste jaren steeds meer mee met deze strategie. Het park heeft voor haarzelf een stevige positie in de top-5 van Europa gecreëerd.

De concurrentie in Europa en Nederland heeft plannen voor uitbreiding, zowel op het gebied van verblijf als attracties. De verwachting daarbij is dat de sector in de komende jaren blijft groeien.

## 2.4 Ontwikkelingen op bedrijfsniveau

ONTWIKKELING AANTAL BEZOEKEN TOP-5 ATTRACTIE-PARKEN EUROPA (INDEX, 2006=100)



### Aantal bezoeken Efteling sneller gegroeid dan bij meeste concurrenten uit Europese top-5

De Efteling is qua omvang en aantal bezoeken aanzienlijk groter dan andere Nederlandse attractieparken, en behoort tot de top-5 van attractieparken in Europa. Dientengevolge krijgen de prestaties van de Efteling meer zeggingskracht bij een vergelijking met andere parken in de Europese top.

De Efteling is in de periode 2006-2017 sneller gegroeid dan de meeste Europese concurrenten uit de top-5. De jaarlijkse groei bedroeg in die periode gemiddeld 4,5%, terwijl de groei van de top-5 2,0% bedroeg. De Efteling maakte haar sterkste groei aan bezoeken mee in het jaar 2009, vanwege nieuwe marketinginitiatieven. Van de top-5 maakte alleen Walt Disney Studios in de periode 2006-2017 een sterkere groei door, wat deels gerelateerd is aan de leeftijd van het park<sup>7</sup>.

Ook in de laatste jaren kende de Efteling de sterkste relatieve groei van de top-5 van Europa, onder meer door de toevoeging van nieuwe attracties en verblijfsmogelijkheden<sup>8</sup>. Sinds 2013 groeide het aantal bezoeken aan de Efteling met gemiddeld 5,7% per jaar. De Efteling heeft derhalve verhoudingsgewijs beter gepresteerd dan haar concurrenten.

<sup>7</sup> Het tweede Disneypark in Parijs opende pas in 2002, en dus was het aantal bezoeken in 2006 nog niet op een volgegroeid niveau.

<sup>8</sup> ZKA heeft aan de hand van data van de Efteling onderzocht wat het effect van nieuwe attracties op het bezoekersaantal is. Uit de analyse volgt dat zowel het binnenlands als buitenlands bezoek in jaren met nieuwe attracties sneller groeit dan in jaren zonder nieuwe attracties. De buitenlandse markt reageert minder sterk op nieuwe attracties, omdat de penetratiegraad daar lager is.

## Buitenlands bezoek in de loop der jaren belangrijker geworden voor de Efteling

De grootste herkomstmarkt voor de Efteling is de Nederlandse markt. Nederlanders bouwen al in de kinderjaren een band met het attractiepark op en leggen later herhaalbezoeken af. In de bijgevoegde tabel is de ontwikkeling van bezoek uit een aantal herkomstmarkten getoond<sup>9</sup>. Uit de tabel blijkt het volgende:

- De groei van de binnenlandse markt is het kleinst geweest in de getoonde periode. Marketinginitiatieven met verschillende partners hebben daarin bovendien een grote rol gespeeld. Als de groei van de binnenlandse markt in 2009 buiten beschouwing blijft is de jaarlijkse gemiddelde groei 1,7%. De reden dat de groei het kleinst is, is de naamsbekendheid van het attractiepark in de binnenlandse markt; de penetratiegraad is hoog;
- Het binnenlands aandeel in het totaal aantal bezoeken is gedaald, van circa 90% naar 80%. Bezoek uit de Belgische markt groeide sterk, naar 15% van het totaal aantal bezoeken, waarmee het de belangrijkste buitenlandse markt voor de Efteling is. De (korte) afstand en gemeenschappelijke taal met een deel van het land zijn verklaringen voor de groei;
- Ook de overige buitenlandse markten groeiden ten opzichte van 2005, al is het aandeel in het totaalbezoek beperkt. Deels speelt de concurrentie in het buitenland een rol. Voor veel Belgen is de Efteling het dichtstbijzijnde park uit de top-20, Duitsers en Fransen beschikken over een top-20 attractiepark in de eigen regio.

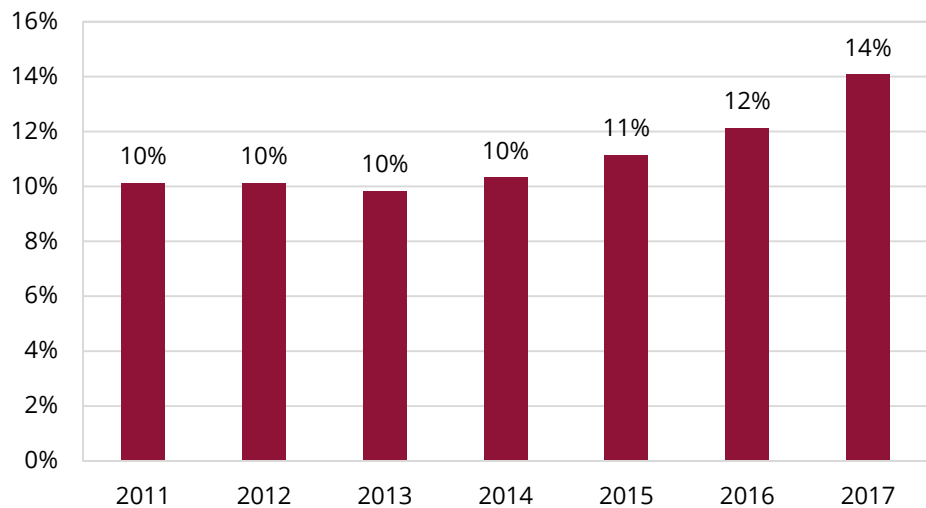
ONTWIKKELING BINNEN- EN BUITENLANDS BEZOEK EFTELING 2005-2017

HERKOMSTLAND	ONTWIKKELING 2005-2017	AANDEEL 2005	AANDEEL 2017
NEDERLAND	3,5%	88%	79%
BELGIË	9,1%	9%	15%
OVERIG BUITENLAND	9,9%	3%	6%
<b>TOTAAL</b>	<b>4,4%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Bron: Efteling, bewerking ZKA

<sup>9</sup> Het bezoek is hier exclusief bezoeken vanwege evenementen en musicals. Derhalve wijkt het percentage 0,1% van eerder genoemde groei.

### AANDEEL PARKBEZOEKEN UIT VERBLIJF, 2011-2017



Bron: Efteling

## Bezoeken uit verblijf steeds belangrijker voor de Efteling

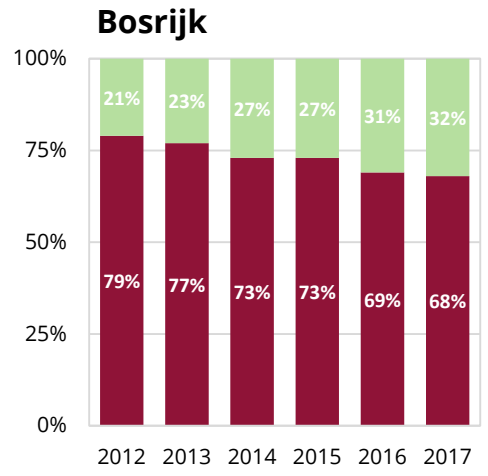
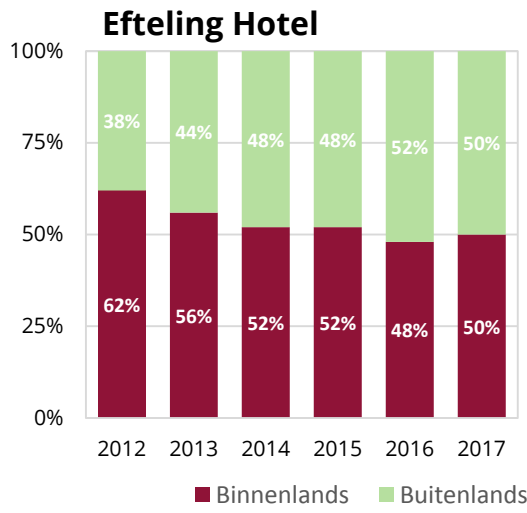
De eerste verblijfsaccommodatie waar de Efteling over beschikte was het Efteling Hotel, dat in 1992 werd geopend. In de afgelopen tien jaren zijn daar in meerdere fasen accommodaties aan toegevoegd. De totale verblijfs capaciteit bedraagt na de opening van het Loonsche Land in 2017 2.990 bedden<sup>10</sup>.

De toevoeging van verblijfsmogelijkheden heeft ertoe geleid dat het aantal parkbezoeken aan de Efteling afgelegd door gasten die ook bij de Efteling verblijven is toegenomen, wat uit de figuur links valt af te leiden. Op piekmomenten zijn overigens meer bezoekers aan het park verblijfs gasten. Deze gasten kunnen door onder andere een gebrek aan capaciteit niet bij de Efteling verblijven en verblijven in de omgeving. Zij worden zodoende niet als (eigen) verblijfs gast door de Efteling geregistreerd. Het getoonde percentage is dus het minimum van het aantal bezoeken aan de Efteling waarbij tegelijkertijd in de regio wordt verbleven voor een vakantie.

<sup>10</sup> De eerste fase van Bosrijk werd feitelijk in het voorjaar van 2010 in gebruik genomen. 2010 was het laatste jaar waarin de Efteling in het voorjaar een tweetal maanden gesloten was.



AANDEEL BINNEN- EN BUITENLANDSE OVERNACHTINGEN, 2012-2017



Bron: Efteling

## Buitenlands verblijfsbezoek wint terrein

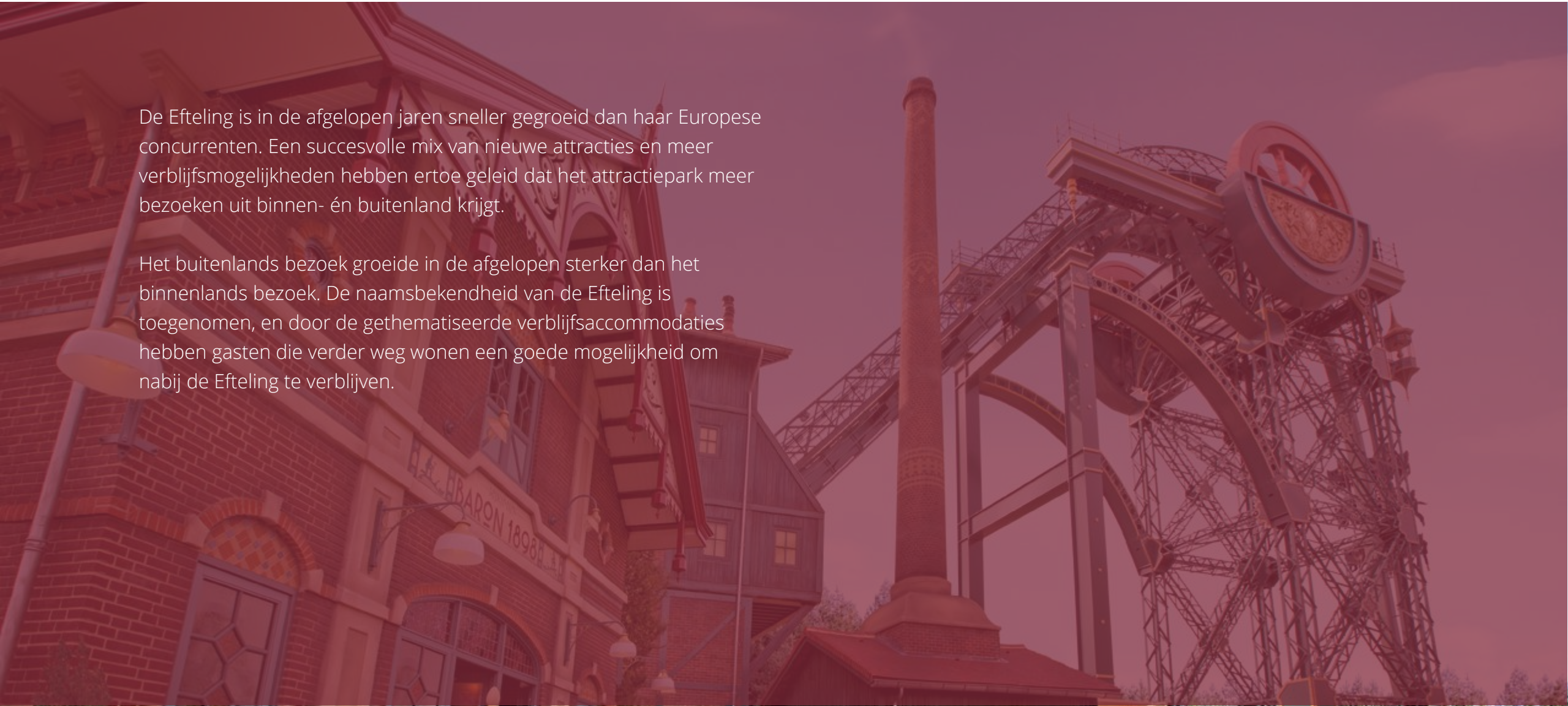
Eerder werd vastgesteld dat het aandeel van buitenlandse bezoeken aan de Efteling is gestegen. Ook wat betreft persoonsovernachtingen in de verblijfsaccommodaties is het aandeel van buitenlandse gasten nog steeds groeiende. Zowel het Efteling Hotel als Bosrijk trekt in afgelopen jaren steeds meer overnachtingen van buitenlandse gasten. Het aandeel vanuit de binnenlandse herkomstmarkt laat zien dat ook de Nederlander een verlenging van het verblijf als een interessante optie ziet.

Met deze ontwikkelingen sluit de Efteling aan bij trends als meer inkomend toerisme en meer short-breaks.

## Overall conclusie 2.4

De Efteling is in de afgelopen jaren sneller gegroeid dan haar Europese concurrenten. Een succesvolle mix van nieuwe attracties en meer verblijfsmogelijkheden hebben ertoe geleid dat het attractiepark meer bezoeken uit binnen- én buitenland krijgt.

Het buitenlands bezoek groeide in de afgelopen sterker dan het binnenlands bezoek. De naamsbekendheid van de Efteling is toegenomen, en door de gethematiseerde verblijfsaccommodaties hebben gasten die verder weg wonen een goede mogelijkheid om nabij de Efteling te verblijven.



# 03

## Bedrijfskundige perspectieven

Hoe kan de Efteling de continuïteit op lange termijn waarborgen?



## 3.1 Inleiding

### Bedrijfskundige perspectieven

De afgelopen jaren is zowel de Efteling als de wereld van attractieparken in Europa sterk ontwikkeld. De Efteling speelde op ontwikkelingen in door nieuwe attracties en verblijfsmogelijkheden aan haar aanbod toe te voegen. Ook andere attractieparken in Europa stonden op dit gebied niet stil.

De Efteling heeft daarbij altijd een groei- en differentiatiestrategie gevolgd. Bij de toevoeging van attracties en verblijfsmogelijkheden is altijd getracht een gezonde balans tussen doelgroepen en bijvoorbeeld typen attracties te behouden, zodat het attractiepark voor iedereen toegankelijk en 'bij de tijd' blijft. Daarbij heeft de Stichting Natuurpark de Efteling gefungeerd als 'hoeder van het sprookje' en bewaker van het erfgoed.

De ontwikkelingen in de omgeving van de Efteling (internationaal, sectoraal en intern) dwingen de Efteling tot keuzes voor de toekomst. Continuïteit is uiteraard de hoofddoelstelling van het bedrijf, maar er zijn in de praktijk meerdere wijzen om dit te realiseren. In dit hoofdstuk evalueren we de wijzen waarop de Efteling de continuïteit van het park op de lange termijn kan waarborgen, gegeven de bedrijfseconomische ontwikkelingen, de huidige strategie en de ontwikkelingen in de markt.



## 3.2 Randvoorwaarden continuïteit

### Doelstelling Efteling is continuïteit

De Efteling is opgericht in 1952 en bestaat inmiddels 66 jaar. In die jaren is het attractiepark, zoals eerder getoond, sterk gegroeid. De Efteling is een financieel gezond bedrijf met een balanstotaal van € 287 miljoen (2017), een eigen vermogen van 54% van het totaal vermogen en een bedrijfsresultaat dat 16% van de bedrijfsopbrengsten vormt (bron: Jaarverslag Efteling 2017).

Met continuïteit als één van de aan de missie ontleende doelstellingen in het vizier, ziet de Efteling de komende jaren echter de investeringen voor het behoud van de huidige attracties (en daarmee behoud van de attractiewaarde van de Efteling) verder oplopen.

De afgelopen acht jaar (2010 tot en met 2017) bedroegen de investeringen voor behoud in totaal circa € 154 miljoen (gemiddeld circa € 19,3 miljoen per jaar, bron: Efteling) . Dit bedrag loopt sterk op: de komende acht jaar (2018-2025) worden investeringen in behoud voorzien van in totaal € 251 miljoen (gemiddeld circa € 31,3 miljoen per jaar). Dit bedrag is exclusief eventuele investeringen in innovatie, vernieuwing en uitbreiding.



De investeringen in behoud stijgen derhalve circa 63% (in totaliteit over acht jaar). Er is sprake van een structurele toename van het investeringsniveau voor behoud van circa € 12 miljoen per jaar. Hier staat in de basis geen extra cashflow tegenover. Dit betekent dat de Efteling jaarlijks over tenminste € 12 miljoen extra liquiditeit zal moeten beschikken om de cashflow gelijk te houden en geen nieuwe lange termijn financierings-verplichtingen aan te hoeft te gaan. Dat vraagt een structurele groei van de verbetering van het operationeel resultaat (EBITDA) van de Efteling op de lange termijn, teneinde het netto resultaat van de Efteling tenminste gelijk te houden.

Wat betreft de verbetering van de EBITDA leidt dit tot de volgende drie randvoorwaarden:

- De EBITDA wordt structureel verbeterd met tenminste € 12 miljoen per jaar;
- De continuïteit moet gegarandeerd blijven;
- De belevingswaarde blijft gelijk of wordt bij voorkeur vergroot;

In de volgende paragraaf gaan we in op de mogelijkheden om dit te realiseren.



### 3.3 Opties verbetering operationeel resultaat

Een verhoging van de EBITDA kan door de Efteling op verschillende wijzen (of combinaties daarvan) worden gerealiseerd:

1. Lagere kosten;
2. Hogere opbrengsten;
3. Meer bezoeken;
4. Meer marge per bezoek;
5. Langere verblijfsduur per bezoek.

We gaan hierna in op deze maatregelen en benchmarken daarbij ook kosten en opbrengsten van de Efteling, om te analyseren welke mogelijkheden er zijn om de EBITDA te verhogen, om op lange termijn de continuïteit van de Efteling te bewaren.



## 1

## Lagere (operationele) kosten

De exploitatiekosten van Efteling B.V. bestaan met name uit personeelskosten en afschrijvingen<sup>11</sup>. Daarnaast is er sprake van jaarlijkse investeringen in behoud en jaarlijkse investeringen in innovatie (vernieuwing/uitbreiding). Nieuwe investeringen worden bij voorkeur (grotendeels) uit de huidige cashflow betaald. Gezien de omvang van de afschrijvingen van de Efteling zijn hier ook mogelijkheden voor. De cashflow vergroten is mogelijk door de kosten te verlagen. Op basis van een benchmark van de kostenstructuur wordt duidelijk of hiertoe kansen bestaan voor de Efteling:

- De Efteling B.V. realiseerde een EBITDA van circa € 70,3 miljoen in 2017 en € 55,4 miljoen in 2016 (bron: jaarverslag Efteling B.V., bewerking ZKA). Dat is respectievelijk 34% en 29% van de totale bedrijfsopbrengsten. Uit de benchmark van Rabobank Nederland blijkt dat voor attractieparken een EBITDA van 23%-27% marktconform is. Dat betekent dat de EBITDA van de Efteling marktconform is en zelfs nog iets hoger dan dat. De operationele kosten zijn dus relatief laag ten opzichte van andere attractieparken;
- Voor de gast is de belevingswaarde sterk van belang. De belangrijkste factor hierin is de menselijke maat, die door het personeel aan de gast wordt overgebracht. De personeelskosten van de Efteling omvatten in 2016 en 2017 achtereenvolgens 31% en 30% van de bedrijfsopbrengsten. De Rabobank hanteert hiervoor een benchmark van 30%-35%, dus de personeelskosten bevinden zich reeds aan de onderkant van deze bandbreedte. Ook als de geactiveerde productie wordt meegeteld (inzet eigen vaklieden, circa 2% van de opbrengsten) blijven de personeelskosten binnen deze bandbreedte.

Een bezuiniging op één van de grootste kostenposten (zoals personeel) ligt voor de Efteling dus niet voor de hand, en is bovendien niet wenselijk. De strategie van reductie van operationele kosten is daarmee geen keuze voor de Efteling.

<sup>11</sup> Bron: Jaarverslag Efteling B.V. 2017





## 2

## Hogere opbrengsten

Opbrengsten kunnen worden verhoogd door meer bestedingen en hogere entreprijzen.

De entreprijzen in de markt voor Nederlandse attractieparken staan onder druk. Er zijn vele kortingsacties en de entreeopbrengst per bezoek is hierdoor structureel lager dan de gepubliceerde prijs. Ook de Efteling heeft te maken met deze situatie.

Gelet op de toename van de investeringen van € 12 miljoen per jaar gemiddeld, zou bij bijna 5,2 miljoen bezoeken in 2017 de gerealiseerde prijs zo snel mogelijk circa € 2,30 moet stijgen om de cashflow gelijk te houden. De gepubliceerde prijs zou sterker verhoogd moeten worden, met bijvoorbeeld € 3,- tot € 4,-, om na aftrek van korting een netto omzetverbetering van € 2,30 per bezoek te realiseren.

Een forse prijsverhoging per 2019 zonder de belevingswaarde te verhogen wordt door de (binnenlandse) markt hoogst waarschijnlijk niet begrepen. De prijs van de Efteling is al de hoogste onder de Nederlandse attractieparken, blijkt ook uit bijgaande tabel. De prijsbewuste vrijetijdsconsument kan dan in de verleiding komen voor andere parken te kiezen, wat de Efteling op termijn bezoekers zal kosten.

## ENTREEPRIJZEN TOP--5 NEDERLANDSE ATTRACTIEPARKEN

ATTRACTIEPARK	ENTREEPRIJS
EFTELING	€ 36,- - € 40,-
ATTRACTIEPARK SLAGHAREN	€ 11,90 - € 29,-
ATTRACTIEPARK DUINRELL	€ 19,50 - € 25,50
WALIBI HOLLAND	€ 27,50 - € 39,50
TOVERLAND	€ 29,50 - € 32,-

Bron: Deskresearch ZKA. De markt wordt gekenmerkt door een grote variatie in prijsstrategieën, bijvoorbeeld dagelijkse variatie in prijzen, online kortingen en afzonderlijke tickets voor delen van de parken. Bovenstaande prijzen betreffen de ranges aan prijzen voor volwassenen, met en zonder dag- en online korting zoals beschikbaar op de website en aan de deur.

De Efteling speelt ook een belangrijke rol in de markt op het niveau van West-Europa. De entreprijzen van de top-10 Europese attractieparken staan hieronder vermeld<sup>12</sup>. Uit de tabel blijkt dat o.a. Europa-Park en de Disneyparken in Parijs duurder zijn dan de Efteling. Dit zijn parken die, ondanks de forse omvang van de Efteling, nog groter zijn en meer attracties aanbieden. Een meerdaags verblijf bij deze parken is dan ook bijna een must.

Een forse prijsverhoging is geen goede strategie om het resultaat van de Efteling te verbeteren of de marge te behouden. De Efteling moet en wil (kernwaarde) matig blijven in haar tariefstelling.

#### ENTREEPRIJZEN TOP--10 EUROPESE ATTRACTIEPARKEN

ATTRACTIEPARK	ENTREEPRIJS
DISNEYLAND PARK (F)	€ 48,- - € 79,-
EUROPA PARK (D)	€ 44,- - € 49,50
WALT DISNEY STUDIOS (F)	€ 48,- - € 79,-
EFTELING	€ 36,- - € 40,-
TIVOLI GARDENS (DK)	€ 16,- - € 38,95

Bron: Deskresearch ZKA

ATTRACTIEPARK	ENTREEPRIJS
PORT AVENTURA (E)	€ 49,- - € 55,-
LISEBERG (S)	€ 9,75 - € 46,30
GARDALAND (I)	€ 36,- - € 40,50
PUY DU FOU (F)	€ 35,- - € 56,-
LEGOLAND WINDSOR (GB)	€ 37,- - € 70,-

#### Prijsstrategie

IAAPA-voorzitter (en directeur van Liseberg) Andreas Andersen gaf in een interview met Pretwerk (juli 2018) aan dat de belangrijkste strategie om meer bezoekers te trekken verbreding van het bestaande aanbod met nieuwe productcategorieën is (met verblijfsaanbod als beste optie).

Over prijsverhogingen stelde hij dat een verhoging op inflatieniveau een optie is, zonder de prijsperceptie van de gast uit het oog te verliezen. Prijsverlagingen en –verhogingen zijn wat hem betreft te vaak gericht op de korte termijn. Hij ziet meer in upselling van het product, zoals extra betalen voor een vervroegde entree, of dynamic pricing.

<sup>12</sup> Ook de attractieparken uit de Europese top-10 hanteren zeer diverse prijsstrategieën. Onder andere de termijn voor bezoek en de datum van bezoek spelen een rol in de prijs. Om een vergelijking enigszins mogelijk te maken zijn de prijzen daarom getoond met een range. Tivoli Gardens en Liseberg wijken af, omdat naast een basisticket voor entree attracties individueel kunnen worden afgerekend. Daarnaast is ook een unlimited ticket beschikbaar.

## 3

## Meer bezoeken

Gezien het huidige resultaat (de EBITDA is € 13,60 per bezoek), zou meer bezoekers een goede strategie zijn om meer cashflow te genereren. Hier kleven echter enkele nadelen aan, afhankelijk van de wijze waarop meer bezoekers worden getrokken:

- Meer bezoeken trekken door de prijs te verlagen of meer korting per bezoek te verlenen verhoogt de omzet, maar verlaagt het bedrijfsresultaat per bezoek;
- Meer bezoeken trekken op basis van het huidige concept van de Efteling kan de perceptie van de druktebeleving op piekdagen negatief beïnvloeden. Fors meer bezoeken bij een gelijkblijvende capaciteit zet de gasttevredenheid namelijk onder druk. Nu al presteert Efteling op meerdere dagen boven de drukteperceptiegrens. De Efteling zal daarom alleen op meer bezoek kunnen inzetten bij een uitbreiding van de capaciteit van attracties;
- Meer bezoeken betekenen ook een toename van de variabele kosten voor de Efteling. Afhankelijk van de hoogte hiervan, is niet zeker of een omzetverhoging de benodigde € 12 miljoen per jaar bereikt. In 2017 bedroegen de opbrengsten per bezoek circa € 40 en het variabele kostenniveau circa € 16,50 per bezoek. Dat betekent een additionele marge van € 23,50 per bezoek.



- Bij een additionele marge van € 23,50 per bezoek zal de Efteling vanaf 2018 structureel circa 510.000 bezoekers extra per jaar moet aantrekken om de marge met € 12 miljoen te verbeteren. Deze groei van bezoekersaantallen is behaald in het recordjaar van 2017, met opening van zowel een attractie (Symbolica) als verblijf (Loonsche Land).
- De gemiddelde toename van bezoek in een jaar met nieuwe attractie/nieuw gebied is echter minder groot. Het is daardoor aannemelijk dat in 2018/2019 de groei in bezoekersaantal lager dan 510.000 is. De strategie van meer bezoek is een logische strategie, maar de kostenstijging van € 12 miljoen kan dus alleen op basis van meer bezoek niet worden terugverdiend in de komende jaren.

Een andere, aanvullende mogelijkheid om de marge per bezoek te vergroten hiervoor is de bestedingen tijdens bezoek te verhogen.



## 4

## Meer marge per bezoek

De marge per bezoek kan worden verhoogd (zonder prijzen te verhogen) door onder andere:

- Meer beleving in de horeca;
- Meer attracties;
- Omzet per bezoeker verhogen.

### Meer beleving in de horeca

De Efteling houdt de beleving in de horeca in stand door te investeren. In de afgelopen jaren is reeds geïnvesteerd in de horecagelegenheden 't Gebraad en de Gulden Gaerde. Ook brouwt de Efteling sinds kort haar eigen speciaalbier ('t Verdiende Loon) en is een vestiging van La Place in de Efteling geopend.

Dat de Efteling op dit moment al beschikt over een hoge belevings-waarde van de horeca is te zien aan de horecabestedingen per bezoek. Deze bedroegen in 2014 ongeveer € 10,- per bezoek (exclusief BTW)<sup>13</sup> en waren daarmee fors hoger dan het gemiddelde voor attractieparken in Nederland (circa € 6,70 per bezoek, incl. BTW)<sup>14</sup>. Ook de komende jaren zet de Efteling deze strategie voort.



### Meer attracties

Door meer attracties toe te voegen kunnen op termijn meer opbrengsten worden gegenereerd, omdat het concept van de Efteling hiermee een langer verblijf mogelijk wordt gemaakt en de concurrentiepositie ten opzichte van andere West-Europese attractieparken wordt verbeterd. Meer attracties vraagt wel om meer lange termijninvesteringen, die ook weer een beroep doen op de cashflow. De ervaring leert dat de Efteling dergelijke investeringen redelijk snel terug kan verdienen door extra bezoek. Het is de afgelopen tientallen jaren reeds strategie van de Efteling om het bezoek te laten groeien door het concept nog interessanter (immersiever) te maken voor bezoekers door het aanbieden van meer (vernieuwende) attracties.

### Opbrengst per bezoek verhogen

De marge per bezoek kan worden verhoogd door de opbrengsten per bezoek te verhogen (bij gelijkblijvende kosten), of de (marginale) kosten per bezoek te reduceren. Een kostenreductie is bij de Efteling geen haalbare strategie, noch het fors verhogen van de entreprijzen. Het verhogen van de bestedingen per bezoek is een betere strategie die meer aansluit bij de continuïteitsdoelstelling van de Efteling.

Uit analyse van de cijfers van de Efteling blijkt dat met name verblijfs gasten en internationale gasten de Efteling meer omzet opleveren. Buitenlandse gasten kiezen vaker voor een verblijf (langere verblijfsperiode, meer omzet voor de verblijfsmogelijkheden van de Efteling) en besteden per dag meer in de horeca. De variabele kosten voor buitenlandse bezoeken zijn in principe gelijk aan die van Nederlandse bezoeken, met uitzondering van marketing- en saleskosten. Voor buitenlandse gasten zijn de marketing- en saleskosten hoger dan voor Nederlanders.



5

## Langere verblijfsduur per bezoek

Toename van buitenlands bezoek en verblijfsbezoek betekent dat de verblijfsduur nog verder zal groeien ten opzichte van nu. Dat vraagt wel toevoegen van meer beleving en capaciteit. De beste optie hiervoor is uitbreiding met thematische attracties of themagebieden.

Door de sterkere belevingswaarde (in totaal) en meer attracties die een bezoek waard zijn kan de verblijfsduur worden verlengd en kan dagbezoek worden verlengd tot meerdere dagen of een weekend weg. Dit vraagt ook om nieuwe thematische verblijfsaccommodatie.



## 3.4 Mogelijke strategieën

In de voorgaande paragraaf is een aantal maatregelen genoemd om het resultaat te verbeteren zodat de continuïteit geborgd blijft. Het realiseren van een betere marge door hogere bestedingen per bezoek en een langere verblijfsduur per bezoek zijn voor de Efteling het meest kansrijk. Voor de lange termijn is het voor de Efteling essentieel deze maatregelen niet separaat te zien, maar onderdeel te maken van de langetermijnstrategie. De vraag is welke strategie het beste bij deze maatregelen past. De Efteling kan een keuze maken uit drie in de markt gangbare generieke concurrentiestrategieën, om haar doelstellingen te bereiken. Daarbij gelden de financiële randvoorwaarden zoals die hiervoor zijn beschreven.

Deze strategieën zijn:

- 1 **Cost leadership (lage kostenstrategie)**
- 2 **Focusstrategie;**
- 3 **Differentiatiestrategie.**

Maakt de Efteling geen duidelijke keuze voor één van deze strategieën, dan kan de Efteling op termijn 'stuck in the middle' raken en geen goede positie meer innemen ten opzichte van concurrenten, omdat er geen versterkende concurrentiestrategie wordt toegepast. In Nederland is hier bij enkele attractieparken sprake van, waarbij overname of regionalisering van het park dreigt. De strategie die de Efteling kiest is cruciaal voor het voortbestaan op lange termijn.





## 1 Cost leadership (lage kostenstrategie)

Deze strategie richt zich op optimaliseren van bedrijfsprocessen. De (operationele) kosten worden hierbij beperkt waardoor een concurrentievoordeel ontstaat ten opzichte van concurrerende attractieparken. Deze strategie draagt bij aan de doelstelling van de Efteling om het operationeel resultaat te verbeteren.

In de vorige paragraaf is echter aangetoond dat de Efteling al relatief lage operationele kosten heeft en dat een essentiële kostenpost als personeelskosten ook marktconform is en zich eerder aan de onderkant van de bandbreedte van de benchmark bevindt dan aan de bovenkant. Een verdere beperking van de kosten zal de belevingswaarde van de Efteling dan ook aantasten.

Een lage kostenstrategie is voor de Efteling dan ook geen versterkende concurrentiestrategie.

## 2 Focusstrategie

Een focusstrategie zou betekenen dat een bepaalde leeftijds- of leefstijlgroep van bezoekers van de Efteling niet meer wordt bediend. De Efteling zet nu in op alle leeftijden en -stijlen.



Focus zou een daling van de bezoekersaantallen betekenen en de kans op continuïteit op lange termijn verkleinen. Deze strategie druist ook in tegen de waarde van de Efteling. De Efteling wil zich juist richten op een grote doelgroep: van jong tot oud, met interesse in rustige en zeer spannende activiteiten. Het concept van de Efteling is qua aanbod en omvang ook gericht op een grote doelgroep. Als er wordt gekozen voor focus zou een aantal attracties gesloten moeten worden, beperkter open gaan of niet meer up-to-date worden gehouden. Dat zou de waarde van de Efteling (zowel qua beleving als activa) fors doen dalen. Dit past niet bij de lange termijn continuïteitsdoelstelling van de Efteling.

Een mogelijkheid voor de Efteling is ook te kiezen voor consolidatie: geen investeringen en vernieuwing meer en optimalisatie van prijzen en kosten. Als de Efteling hiervoor kiest dan blijft de Efteling een meer regionaal merk met een gemaximaliseerd aantal bezoekers en dito afgeleid investeringsniveau. De noodzaak van prijsconcurrentie (door salespromotie en kortingsacties) ligt hierbij op de loer, gezien de internationale (markt-) ontwikkelingen. Op den duur is dit scenario voor Efteling dus eindig. Daarom moet de Efteling meer offensief gaan inspelen op de veranderende omstandigheden. 'Niets doen' is geen optie voor de Efteling.



*“Niets doen is geen optie voor de Efteling”*

## 3

## Differentiatiestrategie

Deze strategie richt zich op het onderscheiden van concurrenten door uniek gepercipieerde waarde te creëren. Hierdoor zijn klanten bereid meer te betalen dan voor concurrerende parken. De Efteling heeft de afgelopen jaren ingezet op een differentiatie-strategie, door toevoegen van innovatieve attracties met eigen verhaallijnen, zich te richten op immersieve beleving en thematische verblijfsmogelijkheden. Dit is gezien de continue stijging van het aantal bezoeken, de bedrijfseconomische gezonde situatie van de Efteling, en de hoge gasttevredenheid een goede strategie gebleken.

Ook andere parken uit de top-20 in Europa volgden een vergelijkbare strategie en zagen het bezoekersaantal eveneens stijgen. Een aantal van deze concurrerende parken heeft ook plannen voor uitbreiding in de toekomst, zoals Disneyland Parijs. Gezien het toenemende aantal buitenlandse bezoekers uit landen waar deze parken gevestigd zijn (met name België, Duitsland, Frankrijk) heeft de Efteling met dit concurrentieveld te maken.

De differentiatiestrategie is dus de beste en meest logische strategie voor de Efteling (voortzetting van de huidige strategie).



De differentiatiestrategie voldoet ook aan de randvoorwaarden voor continuïteit van de Efteling op lange termijn en geeft invulling aan de maatregelen om het bedrijfsresultaat te verbeteren: hogere bestedingen per gast en verlenging van de verblijfsduur. De strategie zorgt voor:

- **Continuïteit.** Door het toevoegen van uniek gepercipieerde attracties (ontwikkeld op basis van kernwaarden: eigen ontwikkelde internationaal aansprekende iconische verhalen, theatrale elementen en innovatie) wordt de aantrekkelijkheid van de Efteling verder vergroot en verbetert de concurrentiepositie ten opzichte van andere parken. De Efteling wordt (blijvend) aantrekkelijker voor (buitenlandse) bezoekers;
- **Verbeteren van het bedrijfsresultaat.** Omdat het toevoegen van dergelijke attracties een sterk effect heeft op het dagbezoek (o.a. op buitenlands bezoekers, die meer besteden en een hogere marge kennen dan Nederlandse bezoekers) en op het verblijfsbezoek, verbetert het operationele bedrijfsresultaat.
- **Belevingswaarde in stand houden of vergroten.** Door het toevoegen van nieuwe attracties wordt de belevingswaarde/attractiewaarde van de Efteling verder vergroot. Om de drukteperceptie niet te laten stijgen, de gasttevredenheid onverminderd hoog te laten en maximaal 11% van het terrein bebouwd te laten, zoekt de Efteling fysieke uitbreiding van de dagrecreatieve capaciteit van het park. De omvang van het terrein van de Efteling komt hiermee wat meer in de buurt van bijvoorbeeld Europa-Park en Port Aventura.



- **Verblijfsduur van de gast verlengen.** Door meer attracties toe te voegen die een grote doelgroep aantrekken, wordt de verblijfsduur van de gasten in het park verlengd. Voor zover het buitenlandse bezoekers betreft is hier meer verblijfs capaciteit voor nodig.
- **Meer bestedingen.** Het aantrekken van meer buitenlandse- en verblijfsbezoekers leidt tot hogere bestedingen en marges per bezoek.



# Overall conclusie Hoofdstuk 3

**Continuïteitsopgave: verbetering operationeel resultaat met structureel € 12 mln.**

De Efteling wordt de komende jaren geconfronteerd met verhoogde investeringen voor behoud. Dit betekent dat de Efteling jaarlijks over tenminste € 12 miljoen extra liquiditeit moet beschikken. Dat vraagt een structurele groei van de verbetering van het operationeel resultaat (EBITDA) en een heroverweging van haar bedrijfsstrategie.

De Efteling heeft voor de komende jaren de keuze uit de concurrentiestrategieën cost leadership, focus en differentiatie. Een strategie als cost leadership is voor de Efteling niet goed mogelijk. Een strategie van focus, waarbij de doelgroep wordt beperkt, past ook niet bij de Efteling. De bezoekaantallen zouden dalen en de beleving zou afnemen. 'Niets doen', ofwel consolidatie van het huidige park, is voor de Efteling ook geen optie. De Efteling blijft dan een regionaal merk waarbij de positie in de Europese top-5 uit beeld raakt, omdat concurrerende parken wél blijven investeren. Dit is tevens nadelig voor de economie in de eigen regio.

Voortzetting van de differentiatiestrategie van de Efteling, met als resultaat een hogere marge per bezoek door meer bestedingen én verlenging van de verblijfsduur per bezoek, vindt ZKA daarom de beste en meest logische strategie voor de Efteling. Deze strategie van gematigd en op eigen kracht investeren in nieuwe attracties en verblijfsmogelijkheden is de afgelopen jaren succesvol gebleken voor de Efteling, maar ook voor andere Europese attractieparken.

## 04

# Visie ZKA: Toekomstbestendige strategie 2030

Wat betekenen de veranderingen in de omgeving voor de strategie van De Efteling?



## 4.1 Voorwaarden voor een bestendige toekomst

De Efteling wil vasthouden aan de eigen missie én ze moet inspelen op de steeds veranderende eisen vanuit de samenleving. Daarom hebben wij de conclusies van hoofdstuk 2 en 3 geïntegreerd in de visie op de toekomst van de Efteling volgens ZKA, waarin zowel de interne situatie als de externe omgeving een plaats krijgt. De Efteling kan in de geest van haar missie de continuïteit alleen borgen, als zij meer dan gemiddeld kan voldoen aan de volgende voorwaarden voor toekomstbestendigheid:

### 1 Strategie gericht op differentiatie

Deze concurrentiestrategie past qua concept en vanuit de historie goed bij de Efteling: een breed aanbod met uniek gepercipieerde waarde voor gasten. Andere strategieën, zoals een focus op een bepaalde doelgroep of cost leadership passen vanwege het concept niet bij de Efteling. De toekomst vraagt van de Efteling dus een gevarieerd dag- en verblijfsaanbod dat met de tijd meegaat en zich kan meten met de Europese top-5. Zo beschikken bijvoorbeeld de Disneyparken in Parijs en Europa-Park over vijf of meer gethematiseerde hotels, de Efteling minder. Een breed en gethematiseerd aanbod spreekt ook de buitenlandse doelgroep aan die een immersieve ervaring verwacht, die veel toekomstpotentie heeft en doorgaans een hogere marge per bezoeker genereert. Het gedifferentieerde aanbod moet de buitenlandse toerist nog meer dan nu bereid maken een behoorlijke afstand af te leggen en te verblijven in de Wereld van de Efteling. Deze strategie is essentieel voor het groeipad naar 2030.

### 2 De menselijke maat blijvend centraal met een hoge gasttevredenheid

In onze ogen moet de Efteling een organisatie blijven waarin (meer dan bij andere attractieparken in Europa) de menselijke maat centraal staat. Op dit moment ontmoet de Efteling soms de grenzen van de menselijke maat: de drukteperceptie is op te veel momenten te hoog. Met name in het directe persoonlijke gastcontact moet Efteling voldoende geschikt personeel beschikbaar blijven houden, want gasten moeten de tijd en ruimte hebben om van het natuurpark te genieten en contact met gastheren en -vrouwen hoort daarbij. Dat betekent dat de Efteling zijn ruime, groene opzet moet handhaven en zelfs verder uitbouwen, niet moet gaan besparen op contact-personeel (en dit zelfs verder moet scholen), en de human touch door live entertainment en horeca meer zou moeten accentueren. De kosten per bezoeker gaan door deze interventies omhoog en zal dus gecompenseerd moeten worden door hogere omzetten.



### 3 Internationale positionering verder uitbouwen

In onze ogen moet de Efteling zijn internationale positionering (smaak-trends-mediagebruik) verder uitbouwen. De toekomstige groei van de Efteling is immers voor een groot deel afhankelijk van nieuw buitenlands bezoek, vaak in de vorm van short-breaks. De gastwensen worden hierdoor diverser. Zo zijn Belgen en Fransen meer gevoelig voor culinaire kwaliteit dan Duitsers en Nederlanders. Ook de logiesvoorkeuren verschillen. Hier zal de Efteling op in moeten spelen door te investeren in meer diversiteit van logies en meer en hogere kwaliteit van horeca. De immersieve beleving wordt daardoor verlengd. Shops en merchandise worden belangrijker (herinneringen).

### 4 Van uitvoeringsgericht naar kennisbedrijf

De Efteling moet een ontwikkeling doormaken van een sterk uitvoeringsgericht bedrijf dat benodigde kennis inhuurt/inkoopt naar een kennisbedrijf. De Efteling moet interessant zijn en nog meer dan nu worden voor talentvolle mensen omdat het personeelsbestand anders te regionaal is om productontwikkeling en gastenrelaties in het internationale speelveld waar te maken. Hiervoor zijn jonge, enthousiaste en talentvolle medewerkers absolute noodzaak. Deze kunnen alleen worden geworven indien de Efteling iets voor hen kan betekenen op het gebied van internationale kennisontwikkeling en training-programma's. Zo kunnen medewerkers bij de Efteling een goede carrière maken dan wel de Efteling gebruiken als bruikbare carrière-springplank vanwege de goede reputatie als werkgever.

### 5 Verantwoorde financieel-economische en ruimtelijke schaa sprong

Om te voorzien in voorgaande criteria moet de Efteling een verantwoorde financieel-economische schaa sprong maken. Immers, uit hoofdstuk 2 blijkt dat de investeringen en operationele kosten per bezoeker eerder omhoog dan omlaag gaan. Tegelijkertijd moet en wil de Efteling matig blijven in zijn tariefstelling. Hoewel de netto gastbestedingen waarschijnlijk zullen stijgen (groeïende economie en groeiend shortbreakaandeel), zal de brutomarge toch onder druk komen te staan. Alleen voor het behoud van de kwaliteit van het park is, zoals eerder toegelicht, in de komende acht jaar gemiddeld € 12 miljoen extra EBITDA per jaar nodig dan in de afgelopen acht jaar. Dat betekent dat de Efteling tenminste de differentiatie strategie moet continueren, maar dat de toekomstbestendigheidsfactoren de Efteling dwingen om een economische én ruimtelijke schaa sprong te maken (kernwaarde én tijdsgeest).

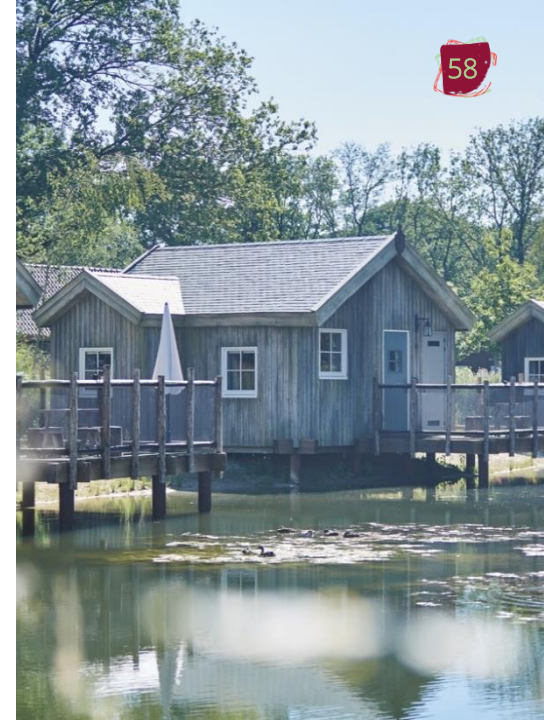
## 4.2 Effect strategie op groei

In haar meerjarenplanning zet de Efteling in op haar huidige differentiëstrategie, maar met een lager groeipad. Dit sluit aan bij de verantwoorde financieel-economische en ruimtelijke schaa sprong die ZKA als een voorwaarde voor een bestendige toekomst heeft gesteld. Gelet op deze voorwaarde en de meerjarenplanning van de Efteling kan een prognose worden opgesteld van de mate waarin het bezoek aan de Efteling groeit tot 2030.

### Drie scenario's

De prognose bestaat uit drie groeiscenario's die we met elkaar vergelijken:

1. Voortzetting van de historische groei van de Efteling op basis van de gemiddelde relatieve groei van bezoekers per jaar;
2. Voortzetting van de historische groei van de top-20 parken in Europa;
3. Voortzetting van de raming van de groei van de IAAPA voor de periode 2017-2021.



## 1

## Voortzetting historische groei Efteling

De Efteling heeft de afgelopen jaren niet alleen in absolute zin, maar ook in relatieve zin een sterke groei van bezoekaantallen gerealiseerd.

De Efteling heeft zich terecht afgevraagd of de groei van deze bezoekaantallen, bij voortzetting van de huidige strategie, gehandhaafd kan blijven. De bezoekaantallen uit de Nederlandse markt groeiden sinds 2005 (exclusief 2009) jaarlijks met gemiddeld 1,7%, terwijl de buitenlandse bezoekaantallen met circa 9,3% per jaar groeiden. Als deze groeivoeten de komende 13 jaren worden behaald, groeit het bezoekaantal tot grote hoogten.

Het is echter denkbaar en realistisch dat de groei van bepaalde deelmarkten of landen afvlakt, omdat de penetratiegraad (aantal bezoekers van een land dat de Efteling bezoekt) al ver gestegen is of een afnemende potentie heeft. Als bijvoorbeeld de Belgische markt met 9% per jaar door blijft groeien tot 2030 is de penetratiegraad al 22% in 2030, terwijl dit percentage nu ongeveer geldt voor Nederland.

DVJ Insights heeft daarom op vraag van de Efteling de marktpotenties van bezoek aan de Efteling per land onderzocht. Het onderzoek geeft inzicht in de potentiële doelgroep per land. Er wordt daarbij onderscheid gemaakt naar vijf typen bezoekers.

Uit dit onderzoek blijkt met betrekking tot de Nederlandse, Belgische en Duitse markt dat:

- het aandeel Nederlanders dat vaak attractieparken (waaronder de Efteling) bezoekt relatief groot is, ten opzichte van het aandeel Duitsers (Nordrhein-Westfalen) en Belgen. Zo'n 21% van de Nederlanders bezoekt vaak attractieparken (minimaal 1 keer per jaar en ook de Efteling (minimaal 1 keer per jaar), onder Duitsers is dit maar 7%;
- onder Duitsers en Belgen relatief veel potentie is. De groep consumenten die soms naar attractieparken gaat en soms naar de Efteling (of vaak naar attractieparken en niet naar de Efteling) is relatief groot.

Als we uitgaan van het volledig benutten van de marktpotenties van Nederlanders, Belgen en Duitsers loopt het bezoekaantal van de Efteling in 2030 op tot grote hoogtes. Omdat volledig benutten van de potenties relatief veel marketing en sales vraagt (en vermoedelijk ook een lagere winstmarge), is het voor de Efteling realistischer om uit te gaan van een gematigde groei voor zowel Nederlandse als buitenlandse bezoekers.

De Nederlandse historische groei is al redelijk gematigd: 1,7% per jaar (als het jaar 2009 buiten beschouwing wordt gelaten). Het historische groeipercentage van de buitenlandse markt is daarentegen hoog (zie paragraaf 2.4.), en vlakt waarschijnlijk af om eerder genoemde redenen. Met name de Belgische markt is al sterk gegroeid en net als voor de Duitse markt geldt dat er in België veel concurrentie is van andere parken. We nemen daarom de groeivoet van buitenlandse verblijfsgasten in de provincie Noord-Brabant als uitgangspunt. Het aantal buitenlandse verblijfsgasten in de provincie Noord-Brabant steeg de afgelopen dertien jaar (2005-2017) gemiddeld met circa 4,4% per jaar (Bron: CBS, bewerking ZKA) en de afgelopen vijf jaar (2012-2017) met iets meer (circa 6,0%). Een groei van 5% voor de buitenlandse bezoeken van de Efteling lijkt ons daarom een realistisch én ambitieus uitgangspunt. Het totale verwachte bezoekersaantal komt in dit scenario voor 2030 op circa 7,0 miljoen bezoeken.

Dit bezoekaantal kan als een globaal maximum worden aangehouden. De Efteling zet immers in op een lager groeipad dan voorheen, waardoor groei van bezoekersaantallen tot meer dan 7,0 miljoen bezoeken in 2030 niet waarschijnlijk is.

#### PROGNOSE BEZOEKAANTAL O.B.V. VOORTGANG HISTORISCHE GROEI EFTELING

ONTWIKKELING	BEZOEKAANTAL
BEZOEK 2017 (EXCL. MUSICALS EN EVENEMENTEN)	4.840.040
GROEI NEDERLANDS BEZOEK	948.630
GROEI BUITENLANDS BEZOEK	917.775
PROGNOSE BEZOEK MUSICALS EN EVENEMENTEN	250.000
<b>PROGNOSE BEZOEKAANTAL 2030</b>	<b>6.956.545</b>

## 2 Voortzetting historische groei top-20 Europa

De Efteling concurreert niet alleen nationaal, maar ook met andere attractieparken in Europa. Zoals vastgesteld investeren vrijwel alle parken in de Europese top-20 in hun dag- en verblijfsaanbod, en hebben derhalve een vergelijkbare groeistrategie als de Efteling. Ook in de toekomst lijken de parken, voor zover de plannen reeds bekend zijn, dezelfde weg te bewandelen.

De Efteling heeft in het afgelopen decennium op het vlak van bezoekgroei beter gepresteerd dan haar Europese concurrenten. Het is onwaarschijnlijk dat de Efteling hetzelfde groeipad kan voortzetten aangezien het Efteling-product in belangrijke herkomstmarkten een hoge mate van volwassenheid kent. Ook andere attractieparken hebben hiermee te maken, of in een eerder stadium al te maken gehad. Derhalve is de historische groei van de top-20 van Europa een goede indicator van de mogelijkheden van de Efteling tot 2030. De gemiddelde groei van top-20 attractieparken in Europa bedroeg qua bezoekersaantallen tussen 2006-2017 circa 2,0% bezoeken per jaar (bron: Efteling).

De top-5 van attractieparken in Europa, groeide ook met circa 2,0% in deze periode. In de laatste vijf jaar (2013-2017) groeide de top-5 van attractieparken in Europa met 1,9%. Uitzondering is Disneyland Parijs, dat de laatste vijf jaar het bezoek met gemiddeld 1,9% zag dalen<sup>1</sup>.

Als we de marktconforme groeivoet van circa 2,0% van de afgelopen jaren gebruiken als prognose voor de Efteling, groeit het bezoek tot 2030 naar circa 6,5 miljoen bezoeken.

### PROGNOSE BEZOEKAANTAL O.B.V. VOORTGANG HISTORISCHE GROEI TOP-20 EUROPA

ONTWIKKELING	BEZOEKAANTAL
BEZOEK 2017 (EXCL. MUSICALS EN EVENEMENTEN)	4.840.040
GROEI BEZOEK	1.421.060
PROGNOSE BEZOEK MUSICALS EN EVENEMENTEN	250.000
<b>PROGNOSE BEZOEKAANTAL 2030</b>	<b>6.511.100</b>

### 3 Voortzetting raming groei IAAPA 2017-2021

De International Association of Amusement Parks and Attractions brengt jaarlijks een rapportage uit waarin de bezoekgroei van de markt voor attracties en attractieparken wordt geprognosticeerd. De IAAPA houdt in haar voorspellingen rekening met de historische groei, de impact die toevoegingen aan het aanbod in het verleden op het aantal bezoeken en de bestedingen hebben gehad, de verwachte economische groei en de geplande uitbreidingen aan parken.

In de recentste versie (Global Theme and Amusement Park Outlook 2017-2021) wordt voor de Europese markt een groeiverwachting tot 2021 uitgesproken van 2,4% per jaar (in bezoekaantallen). Deze prognose is gematigd, maar iets hoger dan de historische groei onder de twintig drukst bezochte Europese parken. Als we deze prognose gebruiken voor de groeiverwachting van de Efteling tot 2030, dan wordt de omvang van het aantal bezoeken in 2030 in dit scenario geraamd op circa 6,8 miljoen.

#### PROGNOSE BEZOEKAANTAL O.B.V. IAAPA

ONTWIKKELING	BEZOEKAANTAL
BEZOEK 2017 (EXCL. MUSICALS EN EVENEMENTEN)	4.840.040
GROEI BEZOEK	1.747.880
PROGNOSE BEZOEK MUSICALS EN EVENEMENTEN	250.000
<b>PROGNOSE BEZOEKAANTAL 2030</b>	<b>6.837.920</b>

# Overall conclusie Hoofdstuk 4

## Visie op de toekomst van de Efteling

In de visie van ZKA zijn de volgende vijf elementen voor toekomstbestendige groei van Efteling aan de orde:

1. Strategie gericht op differentiatie;
2. De menselijke maat blijvend centraal met een hoge gasttevredenheid;
3. Internationale positionering verder uitbouwen;
4. Van uitvoeringsgericht naar kennisbedrijf;
5. Verantwoorde financieel-economische en ruimtelijke schaa sprong.

De bezoekprognose die ZKA heeft uitgevoerd geeft een beeld van de bandbreedte van de 'verantwoorde schaa sprong'. Als de Efteling meegroeit met de top-5 van Europa (dat is doelstelling van de Efteling) en de groei van de afgelopen jaren weet voort te zetten, rekening houdend met de potenties per land, dan zal het totale bezoek aan de Efteling op basis van deze drie groeiscenario's in 2030 kunnen doorgroeien tot 6,5-7,0 miljoen bezoeken per jaar. Dit aantal is inclusief de bezoeken van verblijfsgasten aan het park. Een ruimtelijke schaa sprong acht ZKA dan ook noodzakelijk.

# 05

## De Wereld van de Efteling 2030

Wat is het antwoord op de veranderingen in de omgeving volgens de Efteling?





## 1 Efteling ziet groei als noodzakelijk

Het Masterplan Wereld van de Efteling 2030 biedt inzicht in de manier waarop de Efteling haar opgaven voor de toekomst wil verwezenlijken. Op pagina 11 van het document worden de geschiedenis, de kernkwaliteiten en de visie op de toekomst bondig samengevat:

“De enige aandeelhouder van de Efteling is Stichting Natuurpark de Efteling. Zij is in 1952 opgericht met als doel “Het zware leven van de gelovigen in de Langstraat te verlichten en kleurrijker te maken.” Kenmerkend hierbij was het uitgangspunt dat dit niet op een kermisachtige manier moest gebeuren, maar dat het geheel een artistiek verantwoorde opzet diende te krijgen. Dit ideaal is nog steeds het fundament en daarmee de basis van de organisatie. De Efteling streeft ernaar de Efteling mooier achter te laten voor volgende generaties. Groei van de organisatie is noodzakelijk om zelfstandig te kunnen blijven opereren in de toekomst. [...] Groei genereert de inkomsten om majeure investeringen te kunnen doen en het niveau van de Wereld van de Efteling te behouden.”

## 2 Efteling onderdeel van groter geheel

De Efteling streeft ernaar het fundament van de organisatie te behouden, en de continuïteit van die organisatie te waarborgen door uitbreidingen te realiseren. De Efteling ziet zichzelf daarbij als schakel van een groter geheel (zie ook Masterplan Wereld van de Efteling 2030, p.9):

“De provincie Noord-Brabant wil de komende jaren uitgroeien tot de meest innovatieve en gastvrije regio van Europa voor kortdurend verblijf. Hoe? Door potentiële bezoekers te verleiden een bezoek aan de provincie te brengen of hun reeds geplande verblijf te verlengen. De provincie werkt hiervoor samen met ondernemers en organisaties in de Brabantse vrijetijdssector. In het hart van Brabant is het aanbod aan dag- en verblijfsrecreatie breed en afwisselend. Hoofdrospelers zijn de Efteling en Safaripark Beekse Bergen. Maar ook de schitterende natuur van de bossen en vennen rond Oisterwijk en de Loonse en Drunense Duinen zijn goed voor talloze dag- en verblijfsgasten. De ambitie van de samenwerkende gemeenten, waaronder de gemeente Loon op Zand, is om de komende jaren te groeien van een binnenlandse naar een internationale bestemming voor toeristen uit heel Noordwest Europa. De focus ligt daarbij enerzijds op de gezins- en familiemarkt, waarbij andere doelgroepen uiteraard niet worden uitgesloten. Anderzijds zet men in op langer meerdaags verblijf zodat niet één maar meerdere attracties, locaties en/of ondernemingen bezocht kunnen worden.”

3

### Bereikbaarheid essentieel

Bereikbaarheid is een essentiële voorwaarde om de meest innovatieve en gastvrije regio van Europa voor short-breaks te kunnen worden. De Efteling onderschrijft de verantwoordelijkheden die het heeft om de overlast te beperken (zie Masterplan Wereld van de Efteling 2030, p.9):

“Binnen de provincie Noord-Brabant ligt een ruit aan rijkswegen die door een stelsel van provinciale wegen doorkruist wordt. In het hart van Brabant ligt de N261. Het is deze provinciale weg die meerdere hoogwaardige recreatieve bestemmingen in de regio aan elkaar rijgt. Ook de Efteling ligt aan deze corridor. Om de regio, de kern Kaatsheuvel en de Wereld van de Efteling bereikbaar te houden, is onderzocht welke maatregelen daarvoor nodig zijn.”

4

### Natuur blijvende kernwaarde Efteling

Een uitbreiding van de Efteling buiten de huidige parkgrenzen heeft niet alleen effect op de infrastructuur, maar ook op de natuur. Natuur is een kernwaarde van de Efteling, en de organisatie heeft daarom ook ambities op het vlak van natuur (zie Masterplan Wereld van de Efteling 2030, p.10):

“De gemeenten Loon op Zand en Tilburg, de Provincie Noord-Brabant, Waterschap de Dommel, de Efteling, het Brabants Landschap en Natuurmonumenten hebben in juni 2016 het Manifest Landschapspark Pauwels ondertekend. De partners van dit manifest slaan met Landschapspark Pauwels de zo gewenste brug tussen Tilburg en De Loonse en Drunense Duinen, tussen Huis ter Heide en de Leemkuilen. Landschapspark Pauwels is een schakel tussen de iconen en heeft geografisch een grote waarde voor de ontwikkeling van de regio. De partijen zullen intensief samenwerken om het gebied te ontwikkelen tot een beleefbaar, open park waar de natuur floreert en waar het voor jong en oud goed toeven is. We richten ons op het harmonieus combineren van ‘people, planet en profit’. Water, ruimte en cultuurhistorie zijn dé gebiedswaarden van Landschapspark Pauwels. Ontwikkeling van deze waarden leidt tot kansen voor slim waterbeheer, (verblijfs)recreatie, ecologische ontwikkeling, een goede stad-landverbinding en een sterke plattelandseconomie. Dit sluit goed aan bij het advies “Samen slimmer investeren: Economie en Natuur in Brabant” van de Sociaal Economische Raad Brabant. De ontwikkeling van de Wereld van de Efteling en het versterken van haar concurrentiepositie kan bijdragen aan regionale economische ambities. Tevens kunnen natuur en landschap worden ingezet om gasten van de Efteling een gevarieerd aanbod aan ontspanning te bieden. Dit aanbod kan met name buitenlandse gasten trekken, aangezien de inschakeling van de kwaliteiten van de regio het mogelijk maakt een aantrekkelijk meerdaags arrangement aan te bieden. De Loonse en Drunense Duinen lenen zich bijvoorbeeld voor avontuurlijke tochten gecombineerd met verhalen van vroeger.”

## 5 Menselijke maat binnen en buiten het park

Ook de menselijke maat staat bij de Efteling centraal. Niet alleen binnen de grenzen van het park, waar de Efteling naar een optimale beleving en een hoge gasttevredenheid streeft, maar ook daar buiten (zie Masterplan Wereld van de Efteling 2030, p.10):

“Mensen maken de regio. Met 14.000 banen, meer dan 2.100 ondernemingen en tien miljoen dagrecreanten op jaarbasis is de toeristische en recreatieve sector een magneet voor de regionale economie in het hart van Brabant. De vrijetijdsector is nu al van groot belang voor de bedrijvigheid en werkgelegenheid in de regio Hart van Brabant, die kan uitgroeien tot de meest innovatieve en gastvrije regio van Europa. Groei betekent dat regionale bedrijven zullen meeprofiteren en meer inwoners werk zullen vinden in de sector. Tegelijkertijd schept het kansen voor het maatschappelijke en sociale klimaat; ze draagt bij aan het woon- en verblijfsklimaat, vormt een fundament onder het voorzieningenniveau, biedt perspectieven op verdere versterking van de verkeersinfrastructuur, schept kansen voor onderwijs en is een uitdaging voor de creatieve industrie.”

## 6 Creatie maatschappelijke meerwaarde

Het realiseren van maatschappelijke meerwaarde is ook één van de ambities van de Efteling. Hiertoe zoekt het bedrijf de samenwerking met een aantal onderwijsinstellingen in de regio (zie Masterplan Wereld van de Efteling, p.11):

“Sinds 2007 werken gemeenten, onderzoeks- en onderwijsinstellingen en bedrijfsleven samen aan regionaal economische programma's. Aandachtspunt daarbij is het realiseren van maatschappelijke meerwaarde. In het hart van Brabant krijgt dit mede vorm door in te zetten op het versterken van het vestigingsklimaat voor de vrijetijdseconomie. De Efteling werkt samen met opleidingsinstanties zoals de NHTV Academy for Leisure in Breda ('Efteling Academy'), de Universiteit van Tilburg, de Fontys Hogeschool voor Kunsten, de Design Academy Eindhoven, Avans Hogeschool, Het ROC de Rooi Pannen en het Luzac College. Ook werkt de Efteling samen met arbeidsmarktpartners als Prisma en Baanbrekers.”

## 7 Regio met grote verscheidenheid

Lettend op voorgaande punten concludeert de Efteling dat het bedrijf een belangrijk onderdeel is van de regio, die gekenmerkt wordt door een grote verscheidenheid (zie Masterplan Wereld van de Efteling 2030, p.11):

“Een zichtbaar, beleefbaar en afwisselend landschap. Dat is waar het hart van Brabant voor staat! De ruimtelijke visie “Hart van Brabant 2025: Dynamiek in een aangenaam landschap” zet daarbij in op het ontwikkelen van een robuust groenblauw raamwerk met ruimte voor economische dynamiek. Binnen dit groenblauwe netwerk is een ongekennde landschappelijke verscheidenheid aanwezig omdat op korte afstand van elkaar de ondergrond uit zand, klei of veen bestaat. Juist deze diversiteit zorgt voor een karakteristiek en afwisselend landschap waarin het prettig wonen, werken en recreëren is.”

De wijze waarop de Efteling de opgaven voor de toekomst tegemoet gaat is dus door in te spelen op de mogelijkheden die in de markt bestaan, maar daarbij de eigen regio niet uit het oog te verliezen. Duurzaamheid speelt daarbij, bij alle bedrijfsbeslissingen, een belangrijke rol.

# 06

## Conclusies en aanbevelingen

Is de visie van de Efteling het juiste antwoord om de missie te borgen en toekomstbestendig te blijven?



## 6.1 Conclusies

Onze visie en het Masterplan Wereld van de Efteling 2030 confronteren we hierna door middel van drie checkvragen.

### 1 **Wordt de missie van de Efteling voldoende geborgd in de plannen?**

De Efteling heeft in haar plannen veel aandacht voor de toekomst en beseft in ruime mate dat het een regionaal geworteld bedrijf is. Dit blijkt uit de samenstelling van het stichtingsbestuur, de wens tot zelfstandigheid en het idealisme van de stichting (wordt dagelijks gepraktiseerd door een levendig MVO-beleid). In onze ogen blijft dit ook in de toekomst zo. Verder geeft de Efteling veel aandacht aan de natuur en ruimtelijke kwaliteit. De Efteling geeft aan (niet ten onrechte in onze visie) dat om de missie waar te blijven maken groei in de toekomst noodzakelijk blijft. Deze visie delen wij, zolang het een gecontroleerde groei betreft vanuit eigen kracht.

### 2 **Sluit het toekomstplan van Efteling aan bij de voorwaarden voor toekomstbestendigheid?**

In hoofdstuk 3 heeft ZKA een vijftal voorwaarden geformuleerd die in haar ogen noodzakelijk zijn voor de toekomstbestendigheid van de Efteling, te weten:

- Strategie gericht op meer differentiatie;
- De menselijke maat blijvend centraal voor een hoge gasttevredenheid;
- Internationale positionering verder uitbouwen;
- Van uitvoeringsgericht naar kennisbedrijf;
- Verantwoorde financieel-economische en ruimtelijke schaa sprong.



## Strategie gericht op meer differentiatie

Differentiatie is altijd een kernwaarde van de Efteling geweest. Al vroeg in de historie uitte zich dat in haar aanpak om brede doelgroepen aan te spreken met een grote diversiteit aan attracties, meer recent ook in de toevoeging van verblijfsaccommodaties aan de attracties. Met haar plannen voor de toekomst (met meer attracties én meer verblijfsmogelijkheden) zet de Efteling die strategie voort.

Met een breed en gethematiseerd verblijfsaanbod kan de Efteling ook de buitenlandse doelgroep, die een immersieve ervaring verwacht, beter aanspreken. Meer buitenlands bezoek past bij de huidige trends van meer inkomend toerisme en meer short-breaks.

## De menselijke maat blijvend centraal voor een hoge gasttevredenheid

Het is de grootste uitdaging voor de Efteling om de menselijke maat in de toekomst te borgen, want de bezoeker van de Efteling ervaart op veel momenten van het jaar te veel drukte op het huidige terrein. Zonder interventie in de organisatie en ruimtelijke ontwikkeling zal deze druk hoger worden. Een vicieuze cirkel ligt bij een hogere druk op de loer. De Efteling moet meer nog dan nu investeren in menselijke aandacht, ruimtelijke doorontwikkeling en binding met de regio. Met de voorgestelde uitbreiding zet het park een stap in de goede richting.



## Internationale positie verder uitbouwen

Onder andere Disney en Legoland kunnen dankzij de grote media-aandacht voor hun merken een omvangrijk internationaal publiek trekken voor hun attractieparken, ook al hebben ook zij in het verleden fors moeten investeren. De naamsbekendheid van de Efteling is internationaal minder en het park zal, om haar internationale positie uit te bouwen, moeten blijven investeren. De Efteling beseft dat het uitbouwen van haar internationale positie van belang is. Het park zet daarom niet alleen in op meer attracties (waardoor langer verblijf aantrekkelijker wordt) maar ook op gethematiseerde verblijfsaccommodaties (waarin internationale gasten kunnen verblijven).

## Van uitvoeringsgericht naar kennisbedrijf

Technologie neemt aan belang toe voor attractieparken, en wordt ingezet om de gastbeleving te optimaliseren en efficiency te vergroten. Ook de Efteling staat voor de uitdaging technologie (verder) in te passen, zonder daarbij de menselijke maat uit het oog te verliezen. Kennisontwikkeling is derhalve van belang. De Efteling zal steeds meer van uitvoeringsgericht bedrijf naar kennisbedrijf dienen te bewegen. Om deze ontwikkelingen te realiseren werkt het bedrijf reeds samen met onder andere de NHTV Academy for Leisure en de Universiteit van Tilburg.





## Verantwoorde financieel-economische en ruimtelijke schaa sprong

Om de concurrentie het hoofd te kunnen bieden, de investeringen in behoud en innovatie te kunnen blijven doen en een blijvende impact op de regio te behouden dient de Efteling een verantwoorde financieel-economische en ruimtelijke schaa sprong te maken. Een aantal Europese concurrenten beschikt immers al over meer attracties, een grotere oppervlakte of meer marketingkracht.

De Efteling is hiervan op de hoogte en zet in op een uitbreiding van attracties en verblijf. Een schaa sprong die te veel druk zet op de omgeving (zowel op het vlak van natuur als infrastructuur) is onverstandig, en wordt door de Efteling dan ook niet nagestreefd. Uitbreiden wanneer het kan blijft het devies van de Efteling. Daarbij wordt tot 2025 in de meerjarenplanning een vergelijkbaar, gemodereerd tempo van groei voor de Efteling beoogd.



### 3 Sluit de uitbreiding aan bij de behoefte van de markt?

De plannen van de Efteling, zoals beschreven in de Wereld van de Efteling 2030 en de meerjarenplanning van het bedrijf, sluiten grotendeels aan bij de voorwaarden voor een bestendige toekomst die ZKA in Hoofdstuk 4 heeft opgesteld. In Hoofdstuk 3 is bovendien aan bod gekomen dat er een bedrijfsmatige noodzaak bestaat tot uitbreiding. De regio heeft bovendien baat bij een gezonde toekomst van de Efteling.

In Hoofdstuk 2 en 3 zijn verschillende ontwikkelingen in de omgeving van de Efteling (op internationaal, sectoraal en bedrijfsmatig vlak) geanalyseerd. Uit die analyse volgde dat de plannen van de Efteling aansluiten bij de verwachte behoefte van de markt, om de volgende redenen:

#### 1. Beoogde strategie Efteling heeft in het verleden altijd tot meer vraag geleid

De beoogde strategie van de Efteling, waarbij meer attracties en verblijfsmogelijkheden tot een verdere differentiatie van het aanbod van het attractiepark leiden, is niet wezenlijk anders dan de strategie die in het verleden is gehanteerd. Nu voorziet het park echter gebruik van gronden die buiten de huidige grenzen van het park zijn gelegen. Met de brede doelgroepfocus heeft de Efteling in het verleden altijd succes gehad, met een toename aan bezoeken zowel uit binnen- als buitenland.



## 2. Internationale groei bezoeken aan attractieparken zet zich door

De Europese top-5 van attractieparken vertoonde tussen 2006 en 2017 een groei van ongeveer 2% gemiddeld per jaar, ondanks een periode van economische crisis en toenemende concurrentie van andere attractieparken en -substituten. Ook de laatste jaren (2013-2017) was sprake van dergelijke groei, zowel onder de top-5 als de top-20 van Europa. De sectorale ontwikkelingen geven weer dat de vraag van de consument naar kwalitatief goede attractieparken, tegenwoordig ook in combinatie met verblijf, blijft toenemen, ook in mindere tijden of lastigere marktomstandigheden.



### 3. Inkomend toerisme groeit

Het inkomend toerisme is zowel in Nederland als in de provincie Noord-Brabant sterk toegenomen in de afgelopen jaren. Het NBTC Holland Marketing haalt de vijf B's van destiniemarketing aan als voorwaarden voor bestemmingen om internationaal te doen groeien: 1. bereikbaarheid, 2. beschikbaarheid, 3. betaalbaarheid, 4. bekendheid, en 5. beleving. De Efteling heeft in de afgelopen jaren ingespeeld op de meeste van de vijf B's, zoals beschikbaarheid (meer typen accommodaties), bekendheid (marketinginitiatieven over de grens) en beleving (nieuwe attracties met een echt Efteling-verhaal, gethematiseerde verblijfsaccommodaties). Daarnaast is de koopkracht in de meeste Europese landen toegenomen, en zijn reismogelijkheden naar Nederland talrijker en betaalbaarder geworden.

Ook voor de toekomst wordt economische groei in voor de Efteling belangrijke herkomstmarkten verwacht. Het UNWTO heeft daarnaast de verwachting uitgesproken dat het inkomend toerisme naar EU-landen in West-Europa toeneemt<sup>1</sup>. Aangezien de Efteling in haar meerjarenplanning met alle vijf B's rekening houdt en als attractieve bestemming in Nederland geldt, valt te verwachten dat de buitenlandse vraag naar bezoeken aan de Efteling toeneemt.

<sup>15</sup> Bron: United Nations World Tourism Organization (2016). International Tourism Trends in EU-28 Member States – Current Situation and Forecast For 2020-2025-2030



#### 4. Drukteperceptie vaak te hoog, natuur en landschap kernwaarden

De Efteling geeft aan dat bezoekers van het attractiepark in de huidige setting op te veel momenten een te hoge drukteperceptie ervaren. Een hoge drukteperceptie ontstaat bijvoorbeeld door (te lange) wachtrijen bij attracties of bij horeca, of door te veel bezoekers op de wandelpaden tussen attracties. De gasttevredenheid daalt wanneer hier sprake van is, en het maakt de kans dat een bezoeker in de toekomst een herhaalbezoek aflegt kleiner. De menselijke maat moet bij de Efteling centraal blijven staan, inbreiding zou in onze optiek enkel tot een stijging van de drukteperceptie leiden.

Eén van de aspecten waarin de Efteling zich ten opzichte van haar Europese concurrenten onderscheidt is de inbedding van het park in het landschap. De Efteling bebouwt maximaal 11% van haar oppervlakte met attracties en andere voorzieningen, en werkt nauw samen met natuurorganisaties (bijv. bij aanleg verblijfsaccommodaties). Dat de aandacht voor het landschap en de natuur een sterk punt van het park is blijkt uit de waardering die het park in internationale vakbladen ontvangt. Amusement Today plaatst de Efteling al jaren in de top-3 wereldwijd als het gaat om het aspect Landscaping. Met een uitbreiding heeft de Efteling in onze optiek een betere gelegenheid om dit (sterke) punt in stand te houden.



## 6.2 Aanbevelingen

In 2030 bestaat Stichting Natuurpark de Efteling 78 jaar.

### **Als de Efteling...**

- aan haar missie vasthoudt én de ruimte krijgt om de tijdsgeest te verstaan;
- de komende 12 jaar in staat is om vast te blijven houden aan de oorspronkelijke missie;
- de kracht van de strategie uit het verleden vasthoudt en deze continu vertaalt naar de actuele tijdsgeest door open te staan voor veranderingen in de maatschappij en sector;
- gestaag en gecontroleerd doorgroeit en daarbij niet 'uit de bocht vliegt' door te snelle groei;
- hiervoor de gelegenheid krijgt van de overheid en samenleving...

### **...dan levert ze een blijvende bijdrage aan de samenleving**

Dan is de kern overeind blijven staan, dan levert Efteling een welkome bijdrage aan de samenleving, aan de directe omgeving en aan Nederland. Dan creëert ze als zelfstandige stichting landschappelijke kwaliteit, geeft ze een verdere impuls aan de economie en aan blijvende regionale werkgelegenheid. En ze biedt op een persoonlijke en vernieuwende wijze ontwikkeling en ontspanning aan haar bezoekers. Dit wordt gewaardeerd door miljoenen families en zakelijke gasten uit Nederland en ver daarbuiten.



### De samenleving en de Efteling versterken elkaar

De Efteling is een organisch onderdeel van de regio en van Brabant. Dit moet de samenleving blijven inzien. De Efteling was en is een gezamenlijk belang van ons allemaal. Dat betekent dat er een gezamenlijke inspanningsverplichting ligt. De samenleving moet net als 66 jaar geleden ook nu en in de toekomst blijven meedenken en meewerken aan een florerende Efteling.

Op deze manier kunnen de oprichters van het eerste uur trots zijn op 78 jaar Efteling in 2030.



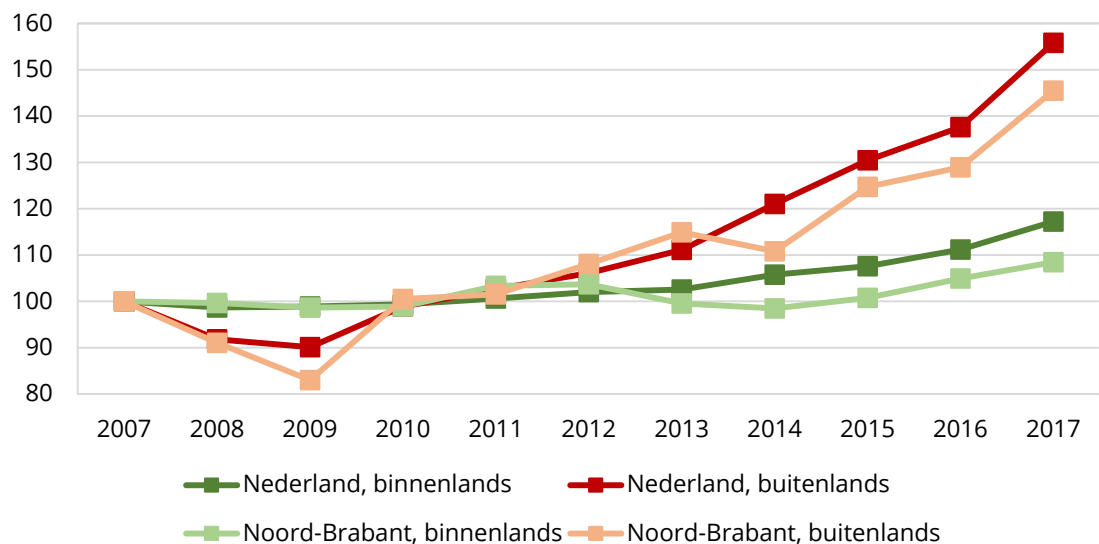
# Bijlagen





# B1 Ontwikkeling inkomend toerisme

ONTWIKKELING AANTAL VERBLIJFSGASTEN (INDEX, 2007=100)



Bron: Statistiek Logiesaccommodaties (CBS), bewerking ZKA

## Invloed inkomend toerisme en short-breaks groeit

Het NBTC Holland Marketing haalt de vijf B's van destiniemaking aan als voorwaarden voor bestemmingen om internationaal te doen groeien: 1. bereikbaarheid, 2. beschikbaarheid, 3. betaalbaarheid, 4. bekendheid, en 5. beleving. In Nederland is het inkomend toerisme de afgelopen jaren sterk toegenomen. Redenen voor de ontwikkeling van het inkomend toerisme sluiten (deels) aan bij de vijf B's:

- de verbeterde economische situatie in herkomstlanden die voor Nederland van belangrijk zijn;
- de almaar toenemende groei van het aantal low-cost vliegverbindingen;
- de opkomst van nieuwe herkomstlanden, zoals de BRICS-landen (Brazilië, Rusland, India, China, Zuid-Afrika).

Ook Noord-Brabant kende een toename van het aantal buitenlandse gasten. De grafiek links toont de ontwikkeling van het aantal gasten in Nederlandse en Noord-Brabantse verblijfsaccommodaties. De ontwikkelingen in beide gebieden zijn sterk met elkaar te vergelijken. Noord-Brabant blijft zowel qua binnenlandse als qua buitenlandse markt iets achter op Nederlands gemiddelde, en het aantal buitenlandse gasten groeide met name sinds 2012 fors sneller dan het aantal binnenlandse gasten. De Efteling speelt als belangrijke bestemming binnen Noord-Brabant hierin een rol.

Het aantal overnachtingen groeide zowel landelijk als in Noord-Brabant minder snel dan het aantal gasten: short-breaks worden steeds belangrijker voor de Nederlandse verblijfsmarkt. Onderstaande tabel toont de gemiddelde verblijfsduur naar herkomst en naar bezocht gebied. Zowel de binnenlandse als de buitenlandse gast verblijft in 2017 gemiddeld korter per vakantie dan in 2007.

#### ONTWIKKELING GEMIDDELTE VERBLIJFSDUUR

	2007	2012	2017
NEDERLAND, BINNENLANDS	3,27	3,00	2,78
NEDERLAND, BUITENLANDS	2,58	2,42	2,46
NOORD-BRABANT, BINNENLANDS	3,33	3,13	2,73
NOORD-BRABANT, BUITENLANDS	2,55	2,47	2,29

Bron: Statistiek Logiesaccommodaties (CBS), bewerking ZKA



## Ambitie Regio Hart van Brabant sluit aan bij marktontwikkelingen: short-breaks

Gemeenten, onderwijs- en onderzoeksinstellingen en bedrijfsleven in Midden-Brabant werken samen in Midpoint Brabant. Midpoint Brabant heeft leisure tot één van haar focusgebieden gemaakt. In 2012 werd een uitvoeringsprogramma voor de regio opgesteld, dat gericht is op het realiseren van de ambities van de regio. Uit het ambitiedocument blijkt<sup>15</sup>:

“Midden-Brabant stelt zich als ambitie om vóór het jaar 2025 dé leisure regio van Noordwest-Europa te worden voor de ‘family / short break’-vakantie. Dat betekent: het scheppen van een bijzonder leisure cluster dat past bij de 21<sup>e</sup> eeuw met een hoge kwaliteit en veel toegevoegde waarde voor de ‘vakantie tussendoor’. De geografische focus ligt op een straal van 350 kilometer (tot 3,5 uur reistijd per auto). Midden-Brabant mikt op meerdaags verblijfstoerisme van internationale allure, georganiseerd rondom een onderscheidend recreatie-/entertainmentproduct.”

Samen met andere partijen maakt de Efteling deel uit van het leisure cluster in Midden-Brabant.

<sup>15</sup> Bron: Midpoint Leisure Boulevard (2012), Dreamport Brabant 2025 (p.3).



ZKA Strategy Consultants  
Brugstraat 1A  
5211 VS 's-Hertogenbosch

088-2100250  
info@zka.nl  
www.zka.nl

Merlijn Pietersma  
Ronald Haagen  
Tom Gosens



STRATEGY  
CONSULTANTS

In samenwerking met  
**VERHEIJDEN  
CONCEPTEN**