



HAUT-CHABLAIS

19 Avril 2021

Le tourisme, une économie en pleine mutation



Hugues Béseau

Hugues BEESAU Conseil

Tourisme, Ingénierie, Stratégie opérationnelle, Prospective



Le tourisme une économie en pleine mutation

Synopsis de l'intervention

I. Les enjeux, les défis, le contexte général du tourisme avant la pandémie

II. Le tourisme en mode post - Covid

La pandémie accélère les tendances existantes et dressent les contours du tourisme de demain

III. Le tourisme de demain : vers un tourisme d'émotion, expérientiel, disruptif

Les clientèles

Les offres

Les conséquences pour les acteurs du territoire

L'avenir, nous n'avons pas à le prévoir mais à le permettre.

Antoine de Saint-Exupéry





Les enjeux, les défis, le contexte général
avant la pandémie



Le tourisme une économie en pleine mutation



Les enjeux

- **Industrie tributaire de nombreux paramètres** (géopolitiques, économiques, environnementaux, démographiques, technologiques, sociétaux...), **le tourisme** a réussi un parcours presque sans faute, en croissance continue. Il est, depuis le milieu des années 90, entré dans l'ère de la maturité, de l'hyper concurrence ;
 - **Industrie d'assemblage**, **le tourisme** est également de plus en plus tributaire de quantité de métiers, d'activités, de services qui évoluent chacun à leur rythme et n'appartiennent pas tous, loin s'en faut, aux activités répertoriées du secteur du tourisme ;
- **Industrie hautement technologique**, **le tourisme** est profondément modifié par les nouveaux entrepreneurs, par les nouvelles technologies, par les multiples secteurs d'activités qui la composent désormais, enfin par la nécessaire évolution des acteurs traditionnels en réponse à celles, structurelles, des attentes des clientèles et à la dynamique de la concurrence ;
- **Les enjeux consistent à faire évoluer nos organisations, nos offres, nos compétences pour nous inscrire dans cet environnement en pleine mutation..**

Le tourisme une économie en pleine mutation

Les défis

Dates repères des clientèles touristiques

- **1955/2015** : Les arrivées internationales sont multipliées par 13 en 50 ans =>
Le tourisme est désormais mondial
- En **2000**, dans le monde : 800 millions d'arrivées touristiques, principalement centrées sur l'Europe (=> **61%** des arrivées) ;
- En **2015**, dans le monde : 1 milliard et 80 millions d'arrivées de touristes internationaux, soit + 8% par rapport à 2010, après une progression de +7% entre 2004 et 2007 ; => **51%** des arrivées en Europe.
- En **2030**, dans le monde : 1,6 milliards attendus, mais avec une répartition autre (=> **30%** en Asie-Pacifique vs **20%** en 2010, **41%** en Europe)
- **2019** : la France première destination mondiale (plus de 80 millions d'arrivées). Le tourisme représente 2 millions d'emplois, 7 % de la richesse de notre pays. **Objectif 2030** : 100 millions d'arrivées.



Le tourisme une économie en pleine mutation

Les défis



Dates repères des clientèles touristiques

Mais :

- La croissance touristique des 20 prochaines années concernera principalement les pays émergents.
- Nous vivons un vrai déclin de nos performances en matière de tourisme et la perte d'un point de part de marché de la France entre 2010 et 2015 a coûté 10 milliards d'euros ;
- Ainsi, le solde de la balance des paiements qui était de + 14 milliards en 2000, est tombé à 1,4 milliard en 2016.
- La pandémie 2020-2021 a bouleversé l'économie touristique et accélère les modifications profondes en cours du contexte et de la demande touristique.

=> Priorité à l'organisation, à la gouvernance partagée, à la stratégie raisonnée et prospective, à la connaissance fine des clientèles, à la qualification et à l'évolution de l'offre.

Le tourisme une économie en pleine mutation

Les défis



Dates repères de l'offre touristique

- **1995** : L'offre touristique est désormais structurellement, et de manière accélérée, supérieure à la demande. Tout devient touristique ; la concurrence est multisectorielle. => **Il faut se distinguer, révéler sa singularité en valorisant toutes les composantes de la Destination Touristique**
- **2005** : Les tensions socio-économiques s'installent durablement. Internet ouvre les portes du monde. **Le numérique occupe les champs de la communication et de l'information.** La concurrence domine. Seules les Destinations les plus lisibles, les plus singulières sont effectivement repérables et repérées. Les fondamentaux changent.
=> **Il faut se regrouper autour de marques fortes, signifiantes, se positionner, se distinguer, être visible.**

Le tourisme une économie en pleine mutation

Les défis



Dates repères de l'offre touristique

- **2015** : Les tensions économiques et l'insécurité dominant. 92% des clientèles touristiques utilisent le numérique avant, pendant et après leur séjour. Le visiteur devient acteur et produit le principal de l'information touristique. **Le numérique investit le champ du relationnel**. Les gros opérateurs se lancent sur le champ du tourisme. Les marchés sont bouleversés. La troisième révolution industrielle est en cours. => **Il faut passer du tout compris au tout possible personnalisé, au sein de Territoires de Destination légitimes et organisés.**
- **- 2015/2030** : Malgré les incertitudes, les tensions géopolitiques et la pandémie, le tourisme se développe, **particulièrement hors Europe, en intra continental et en courts ou moyens séjours de proximité**. Sur la base de 2000, en 2025, la demande, de plus en plus renouvelée, sera deux fois supérieure pour une offre trois fois supérieure ; La concurrence est exacerbée.

=> Il faut se regrouper, mutualiser, se repositionner, faire évoluer les offres, se labelliser.

Le tourisme une économie en pleine mutation

Le contexte général : notre monde change

Les tendances actuelles => depuis plus de 15 ans, nous assistons à une amplification d'évolutions, qui sont désormais structurelles.

Les principales évolutions qui impactent le tourisme sont les suivantes :

- Les préoccupations climatiques, et environnementales ;
- Les tensions macro et micro économiques ;
- Le basculement du monde de l'Occident vers l'Asie ;
- La mondialisation, l'hyper-concurrence, l'internationalisation du tourisme ;
- L'insécurité et les incertitudes géopolitiques ;
- Les préoccupations sanitaires ;
- La démographie, l'urbanisation ;
- Les mutations des clientèles...





Les données et les réflexions de ce chapitre sont issues de nombreuses sources et des démarches de prospective conduite depuis de nombreuses années.

Parmi les auteurs nous pouvons citer Alix Brijatoff, Philippe Bourdeau, Umberto Eco, Anne Fuzier, Anne Gombault, Rapahël Lioger, Jean Mochon, Edgard Morin, Michel Maffesoli, Robert Rochefort, Louis Schweitzer, Eric Seuillet, Alain Touraine, Jean-Didier Urbain...

isme en mode post-covid

Quelques ouvrages et magazines de références sont mentionnés à la fin de ce diaporama



Le tourisme une économie en pleine mutation

Le tourisme en mode post-covid

- Symbole de l'époque moderne, le tourisme de masse s'est développé sur les valeurs de consommation et de la mondialisation étendue.
- La pandémie subie depuis le début 2020, - et dont on ne connaît pas la date de fin – a souligné s'il était besoin la saturation du modèle progressiste, ce que d'aucuns nomment « l'industrialisme ».
- L'industrialisme a l'obsession des loisirs (au pluriel), c'est-à-dire du remplissage systématique du temps. Si bien que le rapport au loisir (au singulier) a changé. Le loisir, étymologiquement, c'est faire ce qui est loisible, ce que je suis libre de faire.
- Le tourisme de masse, au lieu d'être un voyage qui enrichit, est devenu pur « divertissement », c'est-à-dire « agitations et activités pour échapper au sentiment de la finitude »(Pascal)



Le tourisme en pleine mutation

Le tourisme une économie en mode post-covid

Une évolution structurelle pré-pandémie

- L'attraction pour l'ailleurs a enrichi la culture de l'humanité et promu les valeurs (la liberté de circuler, de penser, la relativisation des croyances dogmatiques, le progrès de la connaissance...)
- Mais cette évolution s'est faite en laissant de côté l'enracinement dans le terroir, par ailleurs parfois gommé par les acteurs du tourisme, l'ancrage dans la tradition (souvent considérée comme ringarde) en oubliant les valeurs de l'imaginaire, du rêve, de la spiritualité.
- Le tourisme du début du XXI^e siècle est marqué par la croissance d'un tourisme de niche, culturel, humanitaire, immersif... qui aboutit aujourd'hui à une remise en cause des loisirs (le moment de recharge) au profit du loisir (l'extension de la liberté, la définition et/ou le développement de soi).



Le tourisme une économie en pleine mutation

Le tourisme en mode post-covid

La pandémie accélère les tendances existantes

- Le temps libre (non travaillé), le temps de loisir, représente environ les deux tiers de notre temps de vie.
- Mais, dans le cadre de ce loisir, l'activité professionnelle peut trouver sa place pour peu qu'elle plaise.
- Quand on est dans la logique de la continuité du loisir, la vie dans son ensemble devient une aventure dans laquelle le tourisme constitue un temps d'exception, une ouverture sur le monde, sur les mondes.
- La crise que nous vivons peut générer deux réactions opposées :
 - soit elle accroît notre sentiment d'être lié aux autres, notre sentiment de solidarité, notre envie de connaître l'autre ;
 - soit elle accentue notre angoisse, notre anxiété et en réaction, elle pousse certains à se prémunir contre les autres, à rester chez eux, à moins s'intéresser aux autres sociétés, aux personnes différentes.



Le tourisme une économie en pleine mutation

Le tourisme en mode post-covid

La pandémie accélère les tendances existantes



On sent une volonté d'une majorité de visiteurs de quitter le modèle où les touristes se voient dans le troupeau des gens qui se reposent, s'activent, se ressourcent, qui ont besoin d'être hors de chez eux, de sortir de leur condition habituelle (leur travail, qu'ils n'apprécient pas, qui leur est imposé).

- On constate à la fois des signes de saturation des grandes valeurs de l'idéologie progressiste caractérisées par la volonté d'abolir les limites dans tous les domaines : par la domination de la nature « au service de l'homme » ; par le scientisme (refus des lois de la nature et de « l'ordre des choses » ; par l'économicisme (tout est monnayable, tout peut devenir marchandise)...
- Et l'émergence d'un nouvel imaginaire comme en témoignent de nombreux indices tels que l'attention portée à la préservation du patrimoine naturel ; le mouvement en faveur du relativisme des valeurs visant à privilégier l'échange symbolique plutôt que l'échange marchand ; le retour vers la tradition et le désir d'enracinement...

Le tourisme une économie en pleine mutation

Le tourisme en mode post-covid

La pandémie accélère les tendances existantes

- On voit émerger de nouveau des valeurs que l'on croyait dépassées : la production locale, les coutumes locales, l'entraide du voisinage, l'intérêt pour le bien-être, la lenteur, la méditation, les valeurs d'usages plus que de propriété...
- Le tourisme post Covid pourrait ainsi consister en un retour aux origines du tourisme, c'est à dire partir pour vivre une expérience et s'acclimater à l'ambiance des différents territoires et rencontrer les habitants.
- Ce tourisme consiste à voyager pour se construire soi-même, par l'assimilation des expériences des autres et par le partage avec les personnes rencontrées.
- Le développement personnel nourrit la curiosité d'une rencontre des personnes telles qu'elles sont (« vis ma vie »).
- Nous progressons vers un mode où chacun se laisse être ce qu'il désire être, un mode qui est de moins en moins dans la représentation.



Le tourisme une économie en pleine mutation

Le tourisme en mode post-covid

La pandémie accélère les tendances existantes

- Mais il y a aussi le risque de reprise du tourisme « industrialiste », activée par les annonces catastrophées des économistes, des chefs d'entreprise, des gouvernants pressés que l'on retrouve le monde d'avant.
- L'avenir du tourisme est lié à court terme, à l'évolution sociale et économique des pays. Le secteur sera directement impacté par les choix politiques des gouvernants.
- Par contre à moyen et long termes, le tourisme sera le premier secteur impacté par les mesures qui devront être prises, soit volontairement de manière raisonnée, soit de manière subie.
- Le secteur du tourisme peut choisir de poursuivre dans la voie de la désindustrialisation et se reconstruire dans le moule postindustriel.
- Il peut aussi choisir à nouveau de jouer la carte du remplissage, de la sécurisation, de l'expérience exotique. Mais ce ne sera pas durable !



Le tourisme une économie en pleine mutation

Le tourisme en mode post-covid

La pandémie accélère les tendances existantes

Pour résumer :

- On assiste aujourd'hui à une remise en cause des loisirs (moments de recharges) au profit du loisir (l'extension de la liberté, la définition de soi, le développement de soi). C'est une révolution des valeurs et des attentes, qui impose une réinvention complète des modèles économiques et de relation aux territoires.
- Le désir de voyage est porté par de puissants imaginaires. Le tourisme voit son modèle se complexifier. Aux côtés du tourisme de masse, du tourisme expérientiel et du tourisme alternatif, tous deux en pleine croissance, d'autres offres devraient voir le jour (l'appel du désert, la rêverie cénobite, la tentation sociétale, le songe altruisme) et aussi le développement du tourisme immersif de proximité.
- Le court terme sera dépendant des décisions politiques immédiates, le moyen et le long termes verront les dispositions stratégiques et politiques nécessairement prises s'appliquer prioritairement au tourisme (un tourisme durable, démocratique, qui réinvente le rapport au voyage, aux lieux, aux gens en faisant la part belle à la proximité et à la lenteur).



Le tourisme une économie en pleine mutation

Le tourisme en mode post-covid

La pandémie accélère les tendances existantes

- Pour résumer :

On peut imaginer que trois grandes périodes se succèdent et s'imbriquent :

- Une phase de recentrage au cours de laquelle les touristes vont voyager près de chez eux et là où ils seront autorisés à se déplacer ;
- Une phase de rattrapage au cours de laquelle certains voyageurs frustrés tenteront de compenser le temps perdu. Cependant ce rattrapage sera fortement marqué par les évolutions en cours ;
- Une phase de rééquilibrage qui marquera l'entrée dans un monde nouveau.

L'offre touristique de demain devra concerner la famille, les tribus, le local, le patrimoine, l'écologie, le bien-être...





d'émotion, expérientiel,
disruptif



Le tourisme une économie en pleine mutation

Les clientèles de demain

Aujourd'hui ce sont les seniors, les baby-boomer's, et les générations X et Y qui constituent le principal de nos visiteurs. Leurs valeurs, leurs attentes, leurs comportements et leurs pratiques changent très rapidement.

Et demain ce seront les seniors, dominants, les petits enfants de la génération Y et les enfants de la génération Z qui prendront les commandes !

Le tourisme sera :

- Un secteur hyper concurrentiel ; Un tourisme simplifié et qualifié ;
- Un tourisme personnalisé et expérientiel ; Un tourisme multiforme ;
- Un tourisme de perfection, professionnel, de qualité ; Un tourisme de métissage ;
- Un tourisme de sensation, d'émotion et d'apprentissage ; Un tourisme d'immersion ;
- Un tourisme de « biens rares » au côté d'un tourisme de « masse » nécessairement de plus en plus accessible, de plus en plus « capitalistique » (forts investissements) **mais répondant aux exigences du durable** ;



Le tourisme de demain

Vers un tourisme d'émotion, expérientiel, disruptif



Le tourisme de demain sera Vert, Intelligent, Inclusif, pour une meilleure production économique territoriale (emplois, retombées économiques) et une répartition plus harmonieuse de l'activité dans les saisons et les espaces ;

Les **Destinations touristiques** devront atteindre des tailles suffisantes et avoir des personnalités fortes pour être lisibles et répondre aux valeurs, aux attentes et aux pratiques des visiteurs, plus hôtes que clients. Elles devront valoriser les **Territoires d'Accueil** qui les composent, exprimant leurs multiples facettes, la diversité de leurs propositions... Elles seront puissantes, légitimes, organisées, qualifiées.

Les acteurs devront travailler en réseau, se professionnaliser, se qualifier et adapter leurs offres en continu pour répondre aux attentes sans cesse changeantes d'un public aux paradoxes assumés ;

=> Développement d'un Tourisme de masse, à totalement revisiter, et surtout d'un Tourisme de biens rares à parfaire et innover.

Le tourisme de demain

Vers un tourisme d'émotion, expérientiel, disruptif.

Le cycle de vie du voyageur conservera ses principales étapes de préparation, de consommation et d'évocation de son séjour.

Mais, alors que l'approche classique était proprement linéaire, séquencée, le voyageur se trouve aujourd'hui au centre d'un système de communication, d'informations et de ressources le mettant en contact dé-temporalisé avec tous les éléments possibles de son séjour.

C'est la synergie entre ces éléments, les liens et les valeurs qu'ils portent, qui créent la valeur ajoutée.

Ce sont les réponses et les adaptations personnalisées qui apportent la pleine satisfaction au visiteur

Nous passons ainsi du **tout compris** (qui sert d'exemple de ce que l'on peut faire et rassure) au **tout possible** (rendu très facilement accessible par l'utilisation des nouvelles technologies).



Le tourisme de demain

Vers un tourisme d'émotion, expérientiel, disruptif

Les offres touristiques de demain



- Les offres touristiques de demain devront correspondre aux valeurs de la Destination et aux personnalités des Territoires d'Accueil qui la composent (caractérisées par les 2 ou 3 thèmes retenus par chacun).
- Elles devront répondre **aux nouvelles aspirations des visiteurs** et **aux valeurs recherchées**. Exemple : Les Millennials, une génération qui représentera un quart des voyageurs en 2030.
- Elles seront totalement révisées et peu à peu adaptées au nouveau contexte.
- Ces offres devront être totalement personnalisables, modulables, adaptables.
De nombreux exemples illustrent d'ores et déjà ces évolutions.

Le tourisme de demain

Vers un tourisme d'émotion, expérientiel, disruptif.

Les offres touristiques de demain

- Ces offres devront proposer non seulement du tout compris (principalement pour la valeur d'exemple), mais surtout **du tout possible et du tout personnalisable**.
Exemple : les city cards, les forfaits ski « débités aux passages, rechargeables »...
- Ces offres devront être **qualifiées**. Elles seront marquées pour être repérables facilement sur le numérique et labellisées pour tenir la promesse client et évoluer (démarche de progrès) car elles seront évaluées en continu, avant tout par les consomm'acteurs.
- Elles appartiendront à **des réseaux nationaux, voire européens**, regroupant des offres aux valeurs et aux contenus forts et semblables.
- Elles seront **accessibles directement et gratuitement en ligne** sur des « plateformes de marchés », alimentées par les data bases qualifiées. Le non marchand sera très présent, hybridé avec le marchand et incluant l'économie de partage.



Le tourisme de demain

Vers un tourisme d'émotion, expérientiel, disruptif

Les conséquences pour les acteurs du tourisme et les territoires, 8 axes prioritaires :

- **Se positionner clairement** pour être singulier, unique, incontournable ;
- **S'inscrire volontairement dans un réseau marqué**, qui porte une vraie démarche de labélisation, en dynamique de démarche de progrès, regroupant des acteurs qui partagent les mêmes valeurs et les mêmes exigences de qualité et de dynamique ;
- **Travailler en réseau** avec les acteurs **de la Destination** et des **Territoires d'Accueil**, qui constituent les pièces du séjour des hôtes, pour les rassurer, faciliter leur séjour, partager les savoir-faire, permettre aux visiteurs de créer eux-mêmes des produits touristiques, insolites, originaux, séduisants ;



Le tourisme de demain

Vers un tourisme d'émotion, expérientiel, disruptif

Les conséquences pour les acteurs du tourisme et les territoires,

8 axes prioritaires :

- Mettre en œuvre les conditions pour proposer au visiteur de vivre **une expérience "dépaysante"**, unique, à forte dimension émotionnelle, simple et vraie, mémorable ;
- **Proposer ses prestations à la carte**, personnalisables, évolutives et souples ;
- **Hybrider son produit**, le faire évoluer, s'inscrire dans la démarche du tourisme durable (slowtourisme, écotourisme...);
- **Investir le numérique** en anticipant sur les évolutions accélérées des outils (ex : Booking et autres réseaux de ventes ; réalité augmentée ; réalité virtuelle; sites d'avis, plateformes de marchés...);
Se qualifier (professionnalisation, formation) afin de permettre une adaptation du produit aux évolutions des clientèles et faire face à la concurrence.



Le tourisme de demain

Vers un tourisme d'émotion, expérientiel, disruptif.

En synthèse, devront être pris en compte :



- Les nouvelles données du tourisme (hyper concurrence, intra continentalité, courts séjours, nouveaux contextes, nouvelles attentions, tourisme durable...);
- Les nouvelles valeurs et attentes et les nouveaux comportements touristiques ;
- Les besoins d'une offre responsable, personnalisable, hybridée, renouvelée et innovante ;
- La nécessité de travailler en réseau et en mutualisant les moyens et les compétences que ce soit pour l'offre, sur le territoire, que ce soit vis-à-vis des clientèles et des prescripteurs dans la conduite des actions de promotion de la destination ;
- L'omniprésence du numérique qui structure la stratégie de communication, d'information de promotion, de relation et de commercialisation ;

Le tourisme de demain

Vers un tourisme d'émotion, expérientiel, disruptif.



Le tourisme est un ménage à trois :

- **les producteurs/acteurs** à l'intérieur du territoire et à l'extérieur, réseau, assemblage),
- **les consommateurs** (individus, familles, groupes, tribus affinitaires)
- **le territoire** (composé des habitants et de tous les éléments patrimoniaux, formant un système complexe).

Ils travaillent pour leurs visiteurs, leurs hôtes.

Les Offices de tourisme sont situés à la conjonction de toutes les catégories d'acteurs

L'Office de Tourisme est et reste le bras armé de l'autorité territoriale de tutelle avec pour mission de participer à produire et à mettre en œuvre le Schéma de Développement équilibré d'un tourisme et des loisirs durables sur le territoire ainsi que de mettre en œuvre le Plan de communication/promotion/mise en marché.



isième temps d'échanges et de partages



Le tourisme de demain

Vers un tourisme d'émotion, expérientiel, disruptif.



Merci de votre écoute patiente et attentive.

Place aux échanges



« L'ennemi principal, c'est bien l'orthodoxie : répéter toujours la même recette, toujours la même thérapie pour résoudre toutes sortes de maux ; ne pas admettre la complexité, vouloir à tout prix la réduire » Albert Hirschman



IV. Annexes



- Des sources à consulter ;
Le tourisme dans le Haut-Chablais,

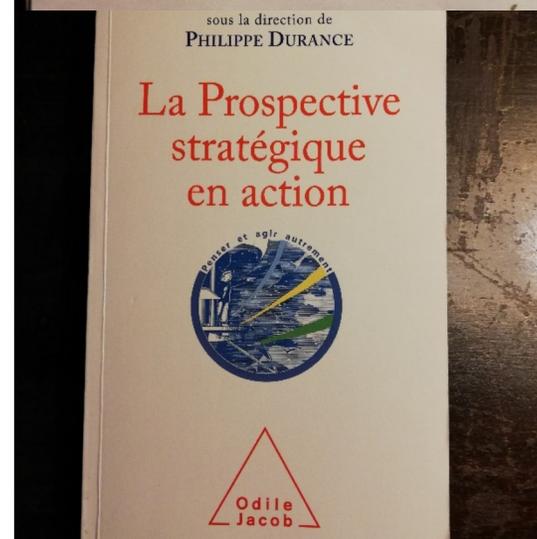
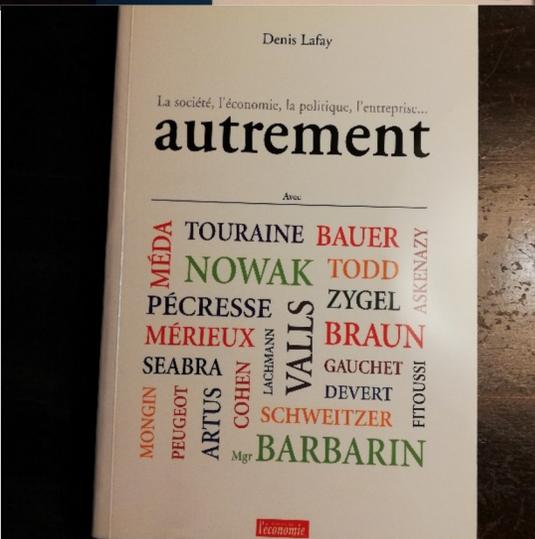
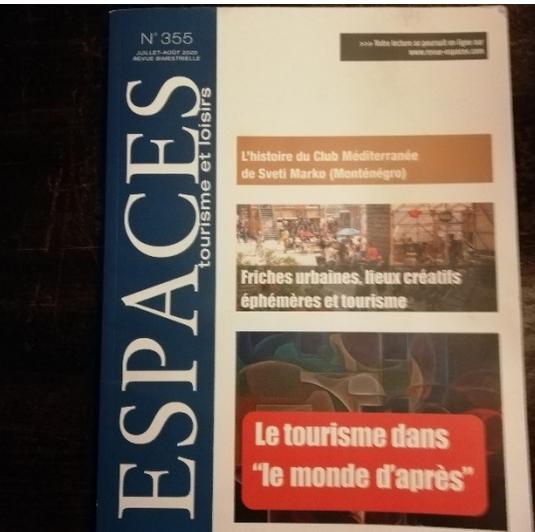


perspectives et feuille d



Le tourisme une économie en pleine mutation

Quelques références bibliographiques



Le tourisme une économie en pleine mutation

Quelques références bibliographiques

- Caffyn, A. (2007). Slow tourism. *Tourism Society Journal*, 133, 12. https://issuu.com/tourismsociety/docs/first_draft
- Direction Générale des Entreprises. (2017). Le slow tourisme en France ; <https://www.entreprises.gouv.fr/fr/tourisme/developpement-et-competitivite-du-secteur/slow-tourisme-france>
- Ducroquet, A., & Viallon, P. (2017). Tourisme et Innovations : entre adaptations et (R)évolutions (1/2). *Mondes du tourisme*, 2017(13). <https://journals.openedition.org/tourisme/1887>
- - France Culture – (juin 2020) par Annabelle Grelier (Consulté le 22 juin 2020) « Après la pandémie, le tourisme sera plus lent, plus propre, plus curieux. <https://www.franceculture.fr/emissions/hashtag/apres-la-pandemie-le-tourisme-sera-plus-lent-plus-propre-plus-curieux>
- Groupe Facebook – « Demain... le tourisme » (2020) (Consulté en plusieurs fois) <https://www.facebook.com/groups/Demainletourisme/>



Le tourisme une économie en pleine mutation

Quelques références bibliographiques

- LEBRUN, Anne-Marie. (2005), « Les expériences recherchées au cœur des attentes des touristes. », La lettre à l'OCIM, p. 12-17.
- Liquet, V. (2019, juin 5). Le slow tourisme, un potentiel économique authentique ? Banque des Territoires. www.banquedesterritoires.fr/le-slow-tourisme-un-potentiel-economique-authentique
- Protourisme. (2020, 7 mai). Acteurs du tourisme, préparez la reprise [Webinaire]. Séminaire en ligne de M Capital Good Tourism Lab.
- Raimbaud, F., & Nermford, H. (2017). Comment mieux intégrer les habitants aux stratégies touristiques locales. *Espaces, tourisme et loisirs*, mars-avril 2017(335), 30-34.
- Ruiz, G. (2013). Le tourisme durable : un nouveau modèle de développement touristique ? *Revue internationale et stratégique*, 90(2), 97-105. <https://doi.org/10.3917/ris.090.0097>
- Sugathan, P., & Ranjan, K. R. (2019). Co-creating the Tourism Experience. *Journal of Business Research*, 100, 207-217. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.032>

