

Terreinbeheerders en commercie

Mogelijkheden voor groene arrangementen en onderlinge samenwerking

ir. Marien Borgstein
Harriët Hofsink

Projectcode 62324

Juni 2000

Rapport 4.00.13

LEI, Den Haag

Het LEI beweegt zich op een breed terrein van onderzoek dat in diverse domeinen kan worden opgedeeld. Dit rapport valt binnen het domein:

- Bedrijfsontwikkeling en omgevingsfactoren
- Emissie- en milieuproblematiek
- Concurrentiepositie en de Nederlandse agribusiness; Industrie en handel
- Economie van het landelijk gebied
- Nationale en internationale beleidsvraagstukken
- Bedrijven-Informatienet; Statistische documentatie; Periodieke rapportages

Terreinbeheerders en commercie; mogelijkheden voor groene arrangementen en onderlinge samenwerking

Borgstein, M.H. en mw. H.C. Hofsink

Den Haag, LEI, 2000

Rapport 4.00.13; ISBN 90-5242-592-2; Prijs f 22,- (inclusief 6% BTW)

38 p., fig.

Het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij heeft vanuit het onderzoeksprogramma 314 'Draagvlak Natuur' het LEI verzocht een onderzoek uit te voeren naar de mogelijkheid om het terreinbeheer van natuurgebieden te vercommercialiseren. Daarbij wordt met name gedacht in de richting van samenwerking en het aanbieden van groene arrangementen.

Bestellingen:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: publicatie@lei.wag-ur.nl

© LEI, 2000

Informatie:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: informatie@lei.wag-ur.nl

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

- toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- niet toegestaan



Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO-NL) van toepassing. Deze zijn gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.

Inhoud

	Blz.
Woord vooraf	7
Samenvatting	9
1. Inleiding	11
1.1 Achtergrond onderzoek	11
1.2 Probleemstelling	11
1.3 Onderzoeksopzet	11
1.4 Opbouw rapport	12
2. Samenwerking binnen een keten	13
2.1 Inleiding	13
2.2 Waarom ketensamenwerking?	13
2.3 Wat is ketensamenwerking?	14
2.4 Voordelen ketensamenwerking	15
2.5 Ervaringen uit de landbouw	16
3. Ketensamenwerking binnen natuurgerichte recreatie: mogelijkheden?	18
3.1 Inleiding	18
3.2 Natuurbeheerders	18
3.3 Recreatieondernemers	20
3.4 Intermediaire organisaties	21
4. Ketensamenwerking binnen natuurgerichte recreatie: een eerste invulling	22
4.1 Inleiding	22
4.2 Consumenten: trends en ontwikkelingen	22
4.3 Retail(organisatie)	23
4.4 Samenwerkingsverband van aanbieders	24
4.5 Individuele aanbieders	24
4.6 Toeleveranciers	25
4.7 Overheid	25
5. Ontwikkelingsmodel om te komen tot samenwerking	26
5.1 Inleiding	26
5.2 Ontwikkelingsmodel	26
5.3 Niveaus uit het ontwikkelingsmodel	27
5.3.1 Niveau 1: 'niets doen'	27
5.3.2 Niveau 2: 'samenwerken (proces)'	27
5.3.3 Niveau 2: 'arrangementen (individueel)'	28

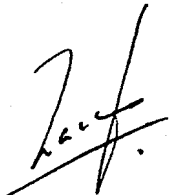
5.3.4	Niveau 3: 'samenwerken met arrangementen'	28
5.4	Initiatiefnemer bij samenwerking	29
5.5	Randvoorwaarden bij samenwerking	30
6.	Slotbeschouwing	33
6.1	Conclusies	33
6.2	Aanbevelingen	35
	Literatuur	38

Woord vooraf

Het LEI heeft in opdracht van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij vanuit het onderzoeksprogramma 314 'Draagvlak Natuur' een onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheid om het terreinbeheer van natuurgebieden te vercommercialiseren, waarbij met name gedacht wordt richting samenwerking en het aanbieden van zogenaamde groene arrangementen. Vervolgens heeft het Ministerie Staatsbosbeheer bereid gevonden om op te treden als gedelegeerd opdrachtgever.

Het onderzoek is begeleid vanuit Staatsbosbeheer door Franke Hoekstra en Maarten van Nederveen. Op deze plaats worden nogmaals alle geïnterviewden bedankt voor hun deelname aan dit onderzoek.

De directeur,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'L.C. Zachariasse', written over a horizontal line.

Prof.dr.ir. L.C. Zachariasse

Samenvatting

In dit onderzoek wordt geprobeerd het terreinbeheer van natuurgebieden te combineren met commercie waarbij met name gedacht wordt aan samenwerking en het aanbieden van zogenaamde groene arrangementen. Een groen arrangement is een samenvoeging van producten en diensten waar recreanten behoefte aan hebben als zijn recreëren in de openlucht. Om dergelijke groene arrangementen aan te bieden kan er tussen ondernemers, al dan niet uit verschillende sectoren, horizontaal worden samengewerkt. Vervolgens wordt er ook verticaal gedacht waarbij de consument binnen het samenwerkingsverband als focal point fungeert zodat een vraaggestuurde keten onderstaat. Door het maken van bepaalde combinaties van elkaars producten en diensten, ook wel assembleren genoemd, wordt een zogenaamd groen arrangement vorm gegeven.

Binnen een keten kunnen er naast consumenten en ondernemers ook nog retailorganisaties, samenwerkingsverbanden van ondernemers, toeleveranciers en overheid (organisaties) worden onderscheiden. Wanneer het gaat om het aanbieden van groene arrangementen binnen ketenverband dan kan er ten aanzien van de invulling van de keten concreet gedacht worden aan VVV of VVV-achtige organisaties als retailers en recreatieondernemers naast terreinbeheerders als ondernemers die producten en diensten aanbieden.

Op basis van de gehouden interviews is een model geformuleerd om te komen tot onderlinge samenwerking binnen een keten gericht op het uiteindelijk aanbieden van groene arrangementen. In het model worden drie ontwikkelingsrichtingen onderscheiden, bepaald door de mate van aandacht waarin een aanbieder van natuur samen met anderen (proces gericht) of alleen (product gericht) wil komen tot het aanbieden van een arrangement. De verschillende ontwikkelingsrichtingen spelen zicht af op drie niveaus. Het uitgangspunt is hierbij 'niets doen' (niveau 1) met als mogelijk vervolg stappen van 'samenwerken (proces)' en 'arrangementen (individueel)' op het tweede niveau. Tot slot ligt op het derde niveau het streefdoel van 'samenwerken en arrangementen'. Om het streefdoel te bereiken, wordt in de praktijk het meest verwacht van de ontwikkelingsrichting die loopt via 'samenwerken (proces)'.

Om uiteindelijk tot samenwerking te komen, kunnen de verschillende betrokken actoren als terreinbeheerders, recreatieondernemers en intermediaire organisaties het initiatief nemen. Hierbij dient men zich wel bewust te zijn van een aantal randvoorwaarden die spelen om uiteindelijk te komen tot een succesvolle samenwerking. Allereerst zal er aangesloten dienen te worden bij de kerntaken van de betrokkenen met aandacht voor onderlinge communicatie en kwaliteit van de aangeboden producten en diensten. Daarnaast zal er voor de deelnemers ook de indruk moeten bestaan dat er sprake is van financieel gewin bij deelname aan een samenwerkingsverband. Tot slot, en zeker niet het minst belangrijke, is het inspelen op een vraag belangrijk zodat er ook gebruikgemaakt zal worden van de aangeboden producten en diensten.

Voor terreinbeheerders en recreatieondernemers is een belangrijk aanknopingspunt het vergaren van kennis over de bezoeker, oftewel meten is weten. Op basis van de verza-

melde gegevens, via bezoekersonderzoek dan wel onderzoek onder de leden of andere adressenbestanden, kunnen specifieke producten en diensten worden aangeboden. Deze producten en diensten zullen niet in vaste combinaties maar veel meer als losse bouwstenen aangeboden dienen te worden. Verder zal er ook samen gewerkt dienen te worden om die producten en diensten aan te kunnen bieden. Hierbij is het procesmatige van samenwerking gecombineerd met informatie-uitwisseling en onderling vertrouwen van essentieel belang. Verder zal er binnen het samenwerkingsverband ook voor een structuur en taakverdeling gekozen gaan worden. Dit biedt mogelijkheden voor de verschillende deelnemers binnen een samenwerkingsverband om aangesproken te worden op elkaars sterke punten. Tenslotte kan er nog gesteld worden dat om te komen tot samenwerking er behoefte is aan procesgelden. Dergelijke gelden fungeren als smeerolie voor de deelnemers om ook daadwerkelijk bij elkaar te komen en iets te gaan ontwikkelen.

1. Inleiding

1.1 Achtergrond onderzoek

De aanbieders van bos en natuur worden geconfronteerd met een veranderende omgeving. De nadruk komt minder te liggen op conserveren en openstellen, terwijl gebruik door recreanten steeds meer aan de orde komt. Om hier op in te kunnen spelen, zullen de aanbieders van bos en natuur hun opstelling dienen te veranderen. Afhankelijk van de natuuraanbieder en zijn historie gaat dit voor de één makkelijker dan voor de ander. Doordat de belangstelling voor een bezoek aan bos- en natuurterreinen toeneemt, biedt zich ook de mogelijkheid van nieuwe financieringsvormen aan. Hierbij moet met name gedacht worden aan de zogenaamd groene arrangementen waarbij samenwerking met ondernemers uit de recreatiesector kansen biedt.

Het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (LNV) heeft vanuit het onderzoeksprogramma 314 'Draagvlak Natuur' het LEI verzocht een onderzoek uit te voeren naar de mogelijkheid om het terreinbeheer te vercommercialiseren, waarbij met name gedacht wordt richting samenwerking en het aanbieden van groene arrangementen. Vervolgens heeft LNV Staatsbosbeheer (SBB) bereid gevonden om op te treden als gedelegeerd opdrachtgever.

1.2 Probleemstelling

Ten aanzien van het meer vercommercialiseren van het natuuraanbod zijn vanuit het beleid de volgende vragen geformuleerd:

- wat gebeurt er reeds op het terrein van de groene arrangementen, en welke ontwikkelingen zijn te verwachten;
- welke behoefte bestaat er in de arrangementensfeer aan samenwerking met de beheerders van bos en natuurterreinen;
- welke ideeën en suggesties leven er bij die ondernemers (regionaal, respectievelijk lokaal);
- welke condities worden er gesteld indien zo'n samenwerking tot stand komt;
- welke commerciële opstelling wordt verwacht (en gehonoreerd) van de beheerders van bos en natuurterreinen?

1.3 Onderzoeksopzet

Het onderzoek is gebaseerd op een literatuurstudie waarbij met name aandacht besteed is aan groene recreatie, groene arrangementen en marktontwikkelingen ten aanzien van recreatie. Vervolgens is gekozen voor één bepaald gebied om de meningen van mensen uit

de praktijk te horen over samenwerking tussen beheerders van natuur- en bossterreinen en recreatieondernemers. Hiervoor is met de gedelegeerd opdrachtgever gekozen voor de provincie Overijssel. Vervolgens is er gesproken met mensen uit de natuursector (SBB, Natuurmonumenten, landgoedeigenaren), recreatieondernemers en meer intermediaire organisaties als Overijssels Bureau voor Toerisme en de provincie.

1.4 Opbouw rapport

In dit rapport zal eerst in hoofdstuk 2 vanuit de theorie iets verteld worden over samenwerking binnen ketens: waarom ketensamenwerking, wat is het voordeel, en wat zijn de ervaringen vanuit de landbouw. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 ingegaan op de mogelijkheden voor een natuurgerichte recreatieketen volgens natuuraanbieders, recreatieondernemers en intermediaire organisaties. In hoofdstuk 4 zal ingegaan worden op de vraag hoe een natuurgerichte recreatieketen er dan uit zou kunnen gaan zien. In hoofdstuk 5 wordt vervolgens een ontwikkelingsmodel gepresenteerd dat gebruikt kan worden om te komen tot samenwerking binnen een natuurgerichte recreatieketen. Tot slot eindigt het rapport met conclusies en aanbevelingen.

2. Samenwerking binnen een keten

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt kort verteld waarom ketensamenwerking zo belangrijk is, wat ketensamenwerking is, wat de voordelen zijn, en wat de ervaringen zijn vanuit de landbouw. In de agrarische sector wordt in toenemende mate ervaringen opgedaan met ketensamenwerking. Het vermogen om samen te werken en lering te trekken uit de organisatie van horizontale en verticale samenwerking en het vermogen om te veranderen, zijn kritische succesfactoren voor het realiseren van kansen en mogelijkheden. Een op samenwerking gerichte mentaliteit is één van de voorwaarden voor succes bij de eindgebruikers van de voortgebrachte producten en diensten.

2.2 Waarom ketensamenwerking?

Ondernemers worden in hun streven naar omzetvergroting en winstverhoging geconfronteerd met een aantal ontwikkelingen in hun omgeving. Sommige ondernemers zien deze ontwikkelingen als knelpunten terwijl anderen ze juist zien als een uitdaging: door de schouders er onder te zetten, versterkt men de positie voor de toekomst.

Vanuit de omgeving kunnen de volgende ontwikkelingen worden gesignaleerd waar op met behulp van ketensamenwerking kan worden ingespeeld:

- a. Individualisering.
Met deze term wordt bedoeld dat consumenten steeds meer op maat bediend willen worden. Niet langer de producenten bepalen wat er geleverd en gekocht wordt, maar de klanten zelf. Bij voorkeur wil iedere consument zijn eigen keuze kunnen maken. Om dat te realiseren, moeten assortimenten ¹ aangeboden worden waaruit naar behoefte gekozen kan worden. Indien producenten dergelijke assortimenten niet weten aan te bieden, dan zullen consumenten hun heil elders zoeken.
- b. Concurrentie.
De concurrentie is groter geworden door de liberalisering en internationalisering van de economie. Daardoor moeten ondernemers ook op de ontspanningsmarkt niet alleen opboksen tegen de concurrenten in de rest van Nederland, maar moet er wereldwijd worden geconcurrereerd. Consumenten kunnen hun (relatief) schaarse geld maar één keer uitgeven. Hun keuze zal uiteindelijk bepaald worden door de mate van behoeftebevrediging die van een bepaalde besteding verwacht wordt.
- c. Positie overheid.
De overheid wil in toenemende mate zaken die privaat geregeld kunnen worden privaat regelen, om de energie te kunnen concentreren op zaken die echt publieke

¹ Totaal aantal verschillende artikelen dat een onderneming aanbiedt (Van der Kind, 1998).

aandacht verdienen. Een goed voorbeeld hiervan was het project Recreatie op eigen benen (ROEB) van het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij. Dit project was er op gericht de openbare recreatie zodanig te veranderen dat deze zich in de toekomst meer zelf kan bedruipen. De andere rol van de overheid komt ook tot uitdrukking in het toeristisch beleid van het ministerie van Economische Zaken (EZ), dat aan de spitsorganisaties NBT (Nederlands Bureau voor Toerisme) en AVN (samenwerkingsverband tussen ANWB, ANVV en NBT) heeft gevraagd een visie te formuleren op de toekomst van de twee product-marktcombinaties Kust en Cultuur respectievelijk Steden. Dit is gedaan vanuit de gedachte dat deze organisaties, omdat ze dichter bij de markt staan dan EZ, beter in staat zijn de sector in te laten spelen op de internationale concurrentie. Ook in het provinciale beleid is een selectievere rol van de overheid te bespeuren. In dit verband kan bijvoorbeeld verwezen worden naar de Beleidsvisie Toerisme en Recreatie van provincies, waarin bepaalde actiethema's worden aangegeven en nadrukkelijk de dialoog met het bedrijfsleven wordt gezocht. Ook op gemeentelijk niveau is deze trend meer en meer waar te nemen.

d. Kwaliteit leefomgeving.

De aandacht groeit voor publieke goederen als landschap, natuur en dergelijke. Ongebreidelde economische groei kan niet meer. Steeds is de vraag aan de orde wat die groei betekent voor de natuurlijke omgeving, en of met een iets anders gerichte inzet van middelen misschien betere resultaten geboekt kunnen worden. Het eerste kabinet Kok heeft over deze materie zelfs de nota Milieu en Economie geschreven. Met die nota beoogt het kabinet 'een maatschappelijke ontwikkeling te realiseren waarin economische groei, versterking van de concurrentiekracht, en toename van de werkgelegenheid worden gecombineerd met een zorgvuldig beheer van ruimte, natuur en biodiversiteit, een vermindering van de milieudruk en een aanmerkelijke vermindering van de inzet van fossiele brandstoffen en niet-vernieuwbare grondstoffen'.

e. Technologie.

De recente technologische ontwikkelingen, met name op het gebied van informatie (ICT), hebben verstrekende gevolgen voor de maatschappij. Zij beïnvloeden onder andere de keuze van transportmiddel en bereikbaarheid, de manier waarop mensen zich informeren en de communicatie (Go en Govers, 1997). Door samenwerking binnen ketens wordt aan individuele bedrijven de mogelijkheid gegeven hiervan (eerder) gebruik te maken en sneller aan te sluiten bij de belevingswereld van de consument.

Ook zal ICT gebruikt worden voor het stroomlijnen van de informatie-uitwisseling tussen bedrijven onderling en tussen schakels.

2.3 Wat is ketensamenwerking?

Bij ketens en samenwerking binnen ketens staat de consument centraal. Hij is focal point en leidraad voor het aanbod van producten en diensten maar ook voor de uiteindelijke inrichting van de keten. Om de consument de geëiste kwaliteit en het gewenste assortiment op een efficiënte wijze te kunnen leveren en dat ook in de toekomst te blijven doen, is ho-

rizontale en vooral verticale afstemming en samenwerking noodzakelijk. Deze samenwerking is gericht op het formuleren van een gezamenlijk doel en strategie. Dit betekent in de praktijk dat binnen een keten:

- consumentengroepen en hun wensen worden geïdentificeerd en geanalyseerd;
- een assortiment op basis van consumentenwensen en eigen productiemogelijkheden wordt samengesteld;
- er voor een assortiment wordt gekozen met een zo groot mogelijke toegevoegde waarde tegen zo laag mogelijke kosten;
- onderzocht wordt welke vormen van samenwerking profijtelijk zijn en hoe die te realiseren zijn. Daarbij gaat het zowel om samenwerking met toeleveranciers en afnemers (verticale samenwerking), alsook om samenwerking met producenten die dezelfde of verwante producten leveren (horizontale samenwerking).

Binnen een keten wordt de consument centraal gesteld en van daaruit wordt de keten verder ingevuld met ondernemers en (potentiële) deelnemers. Een keten is onder te verdelen in verschillende schakels:

- consumenten die een behoefte hebben aan producten en/of diensten;
- retailorganisatie die faciliterend optreedt zodat een gesignaleerde vraag geconfronteerd wordt met concrete producten en diensten (een soort Albert Heijn);
- samenwerkingsverbanden van aanbieders (tuinders bundelen hun aanbod via de Greenery en verkopen het aan Albert Heijn);
- individuele aanbieders van producten en/of diensten wanneer zij voldoende groot in omvang zijn (Douwe Egberts of Honig);
- toeleveranciers van grondstoffen;
- overheid op verschillende niveaus die regulerend en voorwaardenscheppend optreedt.

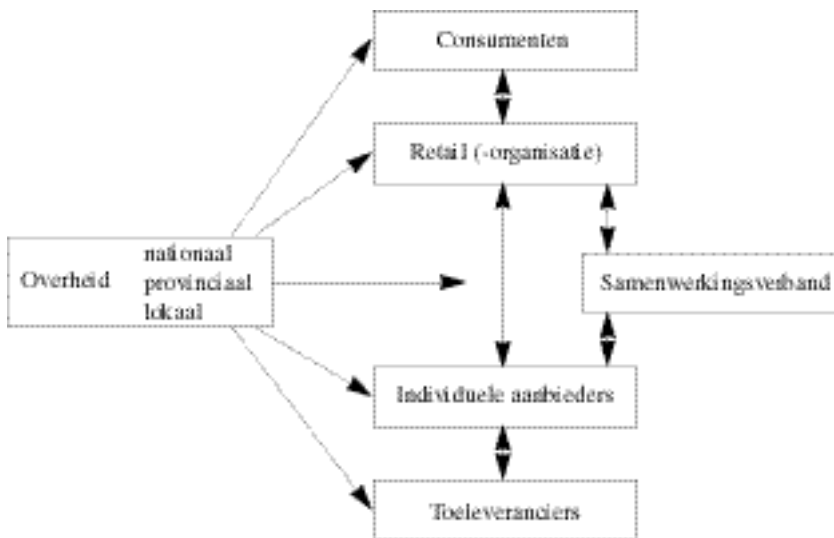
In figuur 2.1 ziet dat er als volgt uit, waarbij de producten door de consument als het ware naar boven worden getrokken en de bijbehorende informatie in tegenovergestelde richting naar beneden stroomt. Binnen een keten heeft iedere schakel zijn eigen taken en verantwoordelijkheden.

2.4 Voordelen ketensamenwerking

Ketensamenwerking heeft een aantal voordelen. Zo resulteert ketensamenwerking in:

- een flexibel en responsief aanbod overeenkomstig een consumentenbehoefte waardoor de klant/recreant inderdaad op maat bediend kan worden, in de toekomst ook gebruikmakend van ICT;
- een efficiëntere productie door alleen dat aan te bieden wat de klanten willen. Hierbij is het de kunst om dit met minimale leegstand en minimaal verlies voor elkaar te krijgen en dus tegen zo laag mogelijke kosten;
- schaalvoordelen die nodig zijn om effectief en efficiënt te produceren. Bovendien is samenwerking belangrijk om gehoord te worden in maatschappelijke discussies die relevant zijn voor de betreffende sector;

- het eerder oplossen, dan wel bespreekbaar maken of misschien zelfs voorkomen van knelpunten tussen de verschillende schakels binnen een keten. Ook de afweging ecologie-economie en transport kan hierin meegenomen worden;
- een structuur om gezamenlijk kennis te genereren (learning by doing) teneinde a) optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden die de moderne technologie biedt om met de klant te communiceren over zijn wensen, en b) het transport van de klant en producten op een adequate en duurzame manier te regelen.



Figuur 2.1 De verschillende schakels binnen een keten

2.5 Ervaringen uit de landbouw

Ook binnen de Nederlandse landbouw wordt meer en meer gedacht in ketens en ketensamenwerking. De aanleiding hiervoor was de omschakeling van een tekort naar dreigende overproductie. De Nederlandse agrarische sector heeft in het markt- en ketendenken een nieuwe, en naar het lijkt adequate, strategie gevonden om het hoofd te kunnen bieden aan de sterk gewijzigde omstandigheden. In de jaren na de tweede wereldoorlog was er alom een voedseltekort. Het beleid was er op gericht dit tekort zo snel mogelijk te verminderen. Daartoe werd geprobeerd de voedselproductie te maximaliseren door onder andere technologische ontwikkeling te stimuleren en schaalvergroting mogelijk te maken. De productie was sterk aanbodgericht. Gegeven de doelstelling was het beleid uitermate succesvol. Het beste bewijs daarvoor vormt waarschijnlijk de hoge mate van zelfvoorziening die al snel (weer) ontstond. Uiteindelijk werd er op EU-niveau meer geproduceerd dan geconsumeerd. Daardoor is de concurrentie om de klanten toegenomen. Daartoe heeft ook bijgedragen het verminderen of afbreken van allerlei protectionistische maatregelen (onder andere via de GATT). Wat de situatie voor de agrarische producenten ook lastiger maakte, was het proces van massa-individualisering. Hieronder wordt het verschijnsel verstaan dat consumenten steeds veeleisender worden en een grilliger koopgedrag vertonen. De agro-

sector heeft op die veranderingen gereageerd (en is daar nog mee bezig) door een omme-
zwaai te maken en de klant een centrale plaats in het denken en doen toe te kennen.
Kortom vraag in plaats van aanbodgestuurd denken. Die klant moet geleverd krijgen wat
hij wil hebben, op het moment dat hij het wil hebben: maatwerk leveren dus. Bovendien
moeten de te leveren producten een aantrekkelijke prijs hebben omdat de klant anders naar
de concurrent zal stappen. Om dergelijk maatwerk te kunnen leveren, blijkt samenwerking
nodig te zijn. Lange tijd is gedacht dat het markt- en prijsmechanisme voor een optimale
afstemming van vraag- en aanbod zorgt. In de industrie heeft men als eerste ontdekt dat in-
stituties, afspraken en regelingen hierbij ook een belangrijke rol spelen. Vooral allerlei
vormen van vrijwillige samenwerking kunnen er voor zorgen dat de klanten beter bediend
worden. Die samenwerking kan betrekking hebben op toeleveranciers en afnemers (verti-
caal), maar ook op ondernemingen die min of meer dezelfde producten maken
(horizontaal). Dit denken in mogelijke verbanden (ketens) heeft de agro-sector overgeno-
men, zie kader 1.

Participanten vanuit het bedrijfsleven:

Handelsbedrijf en exporteur van bloemen en planten, Duitse bouwmarktketen en een vereniging van pot-
plantentelers.

Doelstelling:

Ontwikkelen en implementeren van een ketenconcept waarbij de verschillende schakels in de keten hun ver-
antwoordelijkheid tot de eindconsument nemen. Dit dient te worden bereikt door middel van een op te zetten
geautomatiseerd informatiesysteem in een bestaande operationele keten voor de export van een omvangrijk
assortiment potplanten. Dit informatiesysteem wordt gekenmerkt door een effectieve wijze van communica-
tie tussen consument en producent en gewaarborgd door een kwaliteitsgarantie die aan de consument wordt
aangeboden. Het keteninformatiesysteem geeft op basis van onderscheid in life styles, informatie door aan de
consument over het beschikbare assortiment en de kwaliteiten. Het registreert ook de wensen en aankooppa-
tronen van klanten (micro-marketing). Ook verzorgt het keteninformatiesysteem de uitwisseling van
informatie binnen de keten en maakt het besturing van de keten mogelijk.

Behaalde voordelen voor de participanten:

Vanuit de keten kan nu beter ingespeeld worden op de wensen van de klant, er is minder afval en er wordt
een grotere omzetsnelheid gerealiseerd waardoor de consument een 'verser' product krijgt aangeboden. Ver-
der realiseerde de Duitse bouwmarktketen een hoger rendement per m² vloeroppervlak, werd zijn
kwaliteitsimago versterkt en constateerde hij een hogere klanttevredenheid. De producenten hebben tenslotte
door deze vernieuwde aanpak hun marktaandeel bij de Duitse bouwmarktketen verder vergroot.

Financiële resultaten:

Omzetstijging van de afzet van potplanten in de testcase met 15-50%, een verlaging van de uitval met 19%
en een kostenbesparing van 5-15%.

Kader 1 Voordelen van ketensamenwerking binnen de potplantensector (Plantania-case)

Bron: AKK-Nieuwsbrief no. 16, februari 1998.

3. Ketensamenwerking binnen natuurgerichte recreatie: mogelijkheden?

3.1 Inleiding

In het voorafgaande is kort toegelicht wat ketensamenwerking is en wat de ervaringen zijn binnen de landbouw. In dit hoofdstuk wordt kort weergegeven hoe door betrokken mensen in de praktijk tegen ketensamenwerking wordt aangekeken. In het kader van dit onderzoek zijn interviews gehouden in de provincie Overijssel in de omgeving van de Weerribben en het Vechtdal. De interviews zijn niet alleen afgenomen bij natuurbeherende organisaties en recreatieondernemers maar ook bij zogenaamde intermediairen als provincie en Overijssels Bureau voor Toerisme. In dit hoofdstuk zal kort een beschrijving gegeven worden van hoe deze drie groepen denken ten aanzien van producten en samenwerking.

3.2 Natuurbeheerders

Productaanbod en samenwerking

Vanuit Staatsbosbeheer (SBB) wordt het onderscheid basis-extra gemaakt. SBB vindt dat voorzieningen als aanleg en onderhoud infrastructuur, informatieborden en toegang tot een bezoekerscentrum basisvoorzieningen zijn. De basisvoorzieningen hebben ook meer betrekking op toegankelijkheid en zijn in eerste instantie de verantwoordelijkheid van de individuele aanbieders van natuur, in dit geval de terreinbeheerder. Hiervoor zou dan ook geen geld aan de bezoekers gevraagd moeten worden. Daarnaast kan SBB, alleen of in samenwerking met anderen, allerlei extra's aanbieden in de vorm van producten en diensten.

Vanuit SBB wordt nagedacht over de extra's die aangeboden zouden kunnen worden. Voorbeelden hiervan zijn de vervenerswoningen die in samenwerking met restaurant (schoonmaak) en VVV (promotie) worden gerund. Verder organiseert SBB de zogenaamde kijk- en doedagen waarbij onder andere samengewerkt wordt met horeca, jagersvereniging, rietvlechters en bijenvereniging. Het aantal partners kan natuurlijk verder uitgebreid worden. Ook denkt SBB aan het gebruiken van camera's en videoapparatuur waardoor er life beelden opgenomen kunnen worden. Hierdoor kan men kwetsbare natuur behoeden voor te grote aantallen bezoekers. Bezoekers kunnen nu bijvoorbeeld in een natuur activiteiten centrum life meekijken naar wat er op dergelijke plekken in het bos gebeurt.

Vanuit de natuurbeheerders zijn er een aantal voorbeelden van samenwerking genoemd die al gaande zijn. Zo is er het Natuur Activiteiten Centrum (NAC) in de Weerribben. Binnen het NAC wordt samengewerkt tussen SBB als natuuraanbieder, VVV en ondernemers die actief zijn in de horeca en botenverhuur. De vorm van samenwerking is niet zonder slag of stoot tot stand gekomen. Uiteindelijk voelde een aantal ondernemers zich buiten spel gezet en heeft het kwaad bloed gezet voor eventuele verdere samenwer-

king in de toekomst. Wel leert de praktijk dat het NAC gaat fungeren als een trekker in een gebied. Immers de combinatie van producten en diensten die in een gebied zoal aangeboden worden, is een reden om daar te beginnen als je iets wilt ondernemen in dat gebied. Voor de toekomst biedt het mogelijkheden om het product- en dienstenpakket uit te breiden zodat er nieuwe partners benaderd kunnen worden vanuit het NAC. Hopelijk leert men hierbij van de fouten uit het verleden.

Vanuit SBB kan op veel terreinen met ondernemers en organisaties worden samengewerkt. Alleen heeft men dit in het verleden niet of nauwelijks gedaan waardoor SBB weinig ervaring heeft. Toch spreekt men bij SBB de hoop uit, dat de (weinige) ervaringen uit het verleden gebruikt zullen worden voor de toekomst.

Ook bij de landgoedeigenaren speelt de discussie van wat er nu extra kan worden aangeboden waarvoor tevens een vergoeding gevraagd kan worden. Zij realiseren zich dat net als bij SBB de bestaande infrastructuur aan paden en wegen openbaar toegankelijk is en dat voor het gebruik daarvan geen geld gevraagd kan worden. Wel kunnen er extra diensten verleend worden waarvoor weer wel geld gevraagd kan worden. Hierbij kan gedacht worden aan rondleiding over het landgoed en in het landhuis, verkoop van landgoedproducten, organiseren van evenementen op het terrein als bijvoorbeeld een landgoed fair, of openstellen van het landgoed voor derden. Bij dit laatste moet gedacht worden aan het gebruik van het landgoed door een groep die verblijft bij een recreatieondernemer, bijvoorbeeld kanoverhuurder. De recreanten die gaan kanoën betalen via de kanoverhuurder indirect een bepaald bedrag aan de landgoedeigenaar voor het gebruik van het gebied om bijvoorbeeld te picknicken. De recreanten hoeven dit niet eens te weten, het is immers een afspraak tussen landgoedeigenaar en recreatieondernemer.

Verder wordt er vanuit de landgoedeigenaren als voorbeeld genoemd dat er wordt samengewerkt binnen de zogenaamde bosgroepen, verantwoordelijk voor de inkoop van aanplant en verkoop van hout. Een bosgroep kan gezien worden als een vorm van horizontale samenwerking van ondernemers die eenzelfde product maken.

Landgoedeigenaren noemen verder voorbeelden van pogingen tot samenwerking met de VVV en recreatieondernemers. Helaas zijn deze initiatieven op niets uitgelopen en heeft het de desbetreffende personen kopschuw gemaakt voor samenwerking in de nabije toekomst. Zo wordt er gesproken over slechte ervaringen met de plaatselijke VVV die niet aan de verwachtingen voldeed. Waarschijnlijk is dit veroorzaakt door het niet duidelijk maken wat er van wie verwacht werd: taken en verantwoordelijkheden waren onduidelijk. Daarnaast moeten landgoedeigenaren de recreatieondernemers er ook regelmatig op aanspreken dat hun klanten gebruikmaken van de voorzieningen op een landgoed en dat een vergoeding daarvoor niet geheel onterecht zou zijn.

Proces

Om uiteindelijk te komen tot het aanbieden van nieuwe producten en diensten, al dan niet samen met anderen, zullen de aanbieders toch een bepaald proces moeten doorlopen. In dit proces zullen de vragen gesteld worden van wat aan te bieden en hoe te realiseren. Ook zal iemand het initiatief voor het stellen van deze vragen moeten nemen. Uit de gesprekken blijkt dat er behoefte is aan het nemen of in ieder gevallen benoemen van taken en verantwoordelijkheden in het samenwerkingsproces maar ook in het uiteindelijke

productieproces. Kortom, wie is de initiator, procesbegeleider en wie levert input voor het proces in termen van inhoud. Wanneer het proces tot productontwikkeling en samenwerking eenmaal op gang is gekomen, zullen er ook binnen het productieproces taken en verantwoordelijkheden verdeeld moeten worden. Hier geldt dan bijvoorbeeld wie doet de productie, wie het onderhoud, wie de marketing en wie de after-sales.

Factoren die samenwerking beïnvloeden

De natuurbeheerders zijn binnen dit onderzoek verdeeld in drie groepen, zijnde Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten en landgoedeigenaren. Het soort organisatie is bepalend voor de beoogde samenwerking met anderen. Zo blijkt dat samenwerking vanuit de natuurbeheerders bepaald wordt door de filosofie binnen de organisatie en daaraan gekoppeld de mensen die er werken, gecombineerd met de ervaringen uit het verleden.

Zo kan er het onderscheid gemaakt worden naar een meer en minder commerciële aanpak bij het aanbieden van producten en diensten. Natuurmonumenten met haar leden en andere vormen van sponsoring hoeft minder in economische termen te denken dan Staatsbosbeheer, die te maken krijgt met een steeds kleiner wordende basisfinanciering vanuit de overheid. Staatsbosbeheer gaat door deze ontwikkeling steeds meer naar alternatieve vormen van financiering zoeken. Voor landgoedeigenaren geldt dat zij meer kijken naar wat hun Engelse collega's doen in de vorm van openstelling van het landgoed. De bezoekers dragen door middel van hun entreegelden bij aan het onderhoud en instandhouding van het landgoed.

Daarnaast is de gevolgde filosofie binnen een organisatie bepalend voor de sfeer binnen een organisatie en de mensen die er werken. Afhankelijk van de filosofie komen er bepaalde mensen de organisatie binnen die meer of minder aansluiten bij de economische invalshoek. De mogelijkheden van samenwerking worden ook bepaald door de ervaringen die mensen binnen een organisatie in het verleden hebben opgedaan.

3.3 Recreatieondernemers

Productaanbod en samenwerking

Ook de geïnterviewde recreatieondernemers vinden dat de aanbieders van natuur het onderscheid in zogenaamde basis en extra voorzieningen kunnen maken. Zij zien de toegankelijkheid van een gebied in brede zin als basis en die zou gratis moeten zijn. Hierbij wordt gedacht aan de infrastructuur binnen een natuurgebied om te wandelen en te fietsen maar ook basisinformatie, sanitaire voorzieningen en onderdak voor als het regent. Dergelijke voorzieningen kunnen bijvoorbeeld gekoppeld zijn aan een bezoekerscentrum. Andere voorzieningen als het aanbod van arrangementen, bootverhuur, lezingen, gidsen en uitgebreidere informatie op papier worden als iets extra's gezien. Recreatieondernemers vinden het ook niet zo raar als voor dit soort extra's door de gebruikers betaald moet worden. Wel wordt er in algemene zin geconstateerd dat als mensen ergens voor betalen, men ook een goede en constante kwaliteit wenst en verwacht.

De recreatieondernemers hebben direct contact met hun bezoekers en claimen daarvoor de markt te kennen. Toch kan hier geconstateerd worden dat dit veelal slechts een deel van de markt is, namelijk de huidige bezoekers. Informatie over potentiële bezoekers die nu nog niet komen, ontbreekt. Wel verwacht men met name kansen bij de jeugd en dan vooral gericht op actief, avontuurlijk en educatief. Ook constateren de recreatieondernemers dat het aantal bezoekers dat een gebied aan kan, beperkt is. Wil men in de toekomst ook nog gebruik kunnen blijven maken van een gebied, dan moet overdruk zo veel mogelijk vermeden worden.

Verder is ingegaan op de mogelijkheden van samenwerken met natuuraanbieders en landgoedeigenaren. De ondernemers praten dan met name vanuit hun ervaringen in het verleden. Men blijkt dan meer vertrouwen te hebben in samenwerking met Natuurmonumenten en landgoedeigenaren dan met SBB. SBB wordt nog vaak als een verlengstuk van de overheid gezien en ervaren als een dominante partner. Hierbij wordt dan gewezen op initiatieven uit het verleden met het NAC in de Weerribben als voorbeeld. Daarnaast wordt er meer samenwerking gezocht met IVN (Vereniging voor Natuur- en Milieueducatie) ten koste van SBB als het gaat om gidsen. IVN wordt ten overstaande van SBB omschreven als een meer flexibele organisatie die beter in staat zou zijn op maat gesneden diensten te leveren.

3.4 Intermediaire organisaties

Samenwerking

Intermediaire organisaties hebben zich vooral uitgesproken over samenwerking en stellen dat een samenwerkingsverband pas toekomst heeft als er door die samenwerking een toegevoegde waarde ontstaat die hoger is dan de optelsom van de afzonderlijke delen. Onder toegevoegde waarde wordt dan verstaan dat de samenwerking resulteert in een product of dienst dat afzonderlijk door de individuele aanbieders niet kan worden aangeboden. Om die toegevoegde waarde te kunnen realiseren, zal in het begin onderlinge concurrentie tussen de deelnemers in een samenwerkingsverband zo veel mogelijk vermeden dienen te worden. Daarnaast zal in een vroeg stadium de discussie moeten starten over taken en verantwoordelijkheden: wie gaat wat doen en waarom. Het Overijssels Bureau voor Toerisme (OBT) stelt voor dat iedere deelnemer zich moet richten op zijn core-business. Dit betekent voor de aanbieders dat zij zich toeleggen op het aanbod terwijl het OBT voor zichzelf de taken van marketing, after sales/monitoring en het vullen van een consumenten database ziet weg gelegd.

Samenwerking zal de deelnemers in eerste instantie geld kosten omdat er een proces op gang gebracht wordt dat niet meteen vruchten zal afwerpen. De toegevoegde waarde die men nastreeft, wordt pas later zichtbaar. Daarom wordt voorgesteld om een deel van de toeristenbelasting te gebruiken als procesgeld. De RECRON vindt dat geen goed voorstel omdat op deze manier ook mensen uit de omgeving die geen toeristenbelasting hebben betaald, er profijt van zullen hebben. RECRON vindt dat uitsluitend de betalers van de toeristenbelasting er voordeel van moeten hebben.

4. Ketensamenwerking binnen natuurgerichte recreatie: een eerste invulling

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een eerste aanzet gegeven voor de concrete invulling van een ketensamenwerkingsverband binnen een natuurgerichte recreatieketen zoals beschreven in hoofdstuk 2, figuur 2.1.

4.2 Consumenten: trends en ontwikkelingen

Uit de theorie is naar voren gekomen dat er maatwerk geleverd moet worden aan de (potentiële) recreant waardoor de recreant verleid wordt te gaan recreëren. Daarom is het belangrijk om te weten hoe die klant er uitziet, wat hij zoal doet en waar hij in de toekomst behoefte aan zal hebben (Dagevos et al., 2000).

Algemeen kan gesteld worden dat de recreant zich richt op meer variatie, korter en vaker een vakantie (-periode), kwaliteit, duurzaamheid, kleinschaligheid, educatief, op maat en back-to-basics. Daarnaast zijn er nog een aantal algemene trends (Faith Popcorn, 1996) bij recreanten waar te nemen waarop vanuit de natuurgerichte recreatieketen kan worden ingespeeld:

- ontsnappen aan de maatschappij waarbij men op zoek gaat naar veiligheid en puurheid;
- verjongen, waarmee bedoeld wordt dat jonge en oudere senioren zich jonger voelen dan ze zijn en daardoor behoefte hebben aan meer actie;
- avontuurlijk gedrag zonder risico, waarbij gezocht wordt naar de ultieme combinatie van avontuur op een veilige manier.

Wanneer de recreant gebruik maakt van natuur doet hij dat vaak in combinatie met andere activiteiten en ziet hij natuur als onderdeel van het landelijk gebied. Wanneer er vervolgens specifiek gekeken wordt naar de behoefte van de recreant in het landelijk gebied dan blijkt dat hij tijdens zijn uitstapjes met name op zoek is naar rust, ruimte en groen (Toerisme & Recreatie AVN, 1997). Hierbij ziet hij het landelijk gebied als een rustige omgeving (doel) of als een locatie waar dingen ondernomen kunnen worden (décor). Bij dergelijke uitstapjes wordt meer en meer het educatieve aspect gezocht en gewaardeerd (Recreatieschets 2020, 1997).

Om uiteindelijk te komen tot het aanbieden van producten en diensten binnen een natuurgerichte recreatieketen zal moeten worden ingespeeld op de gesignaleerde ontwikkelingen. Wanneer er dan ook producten, diensten of combinaties van producten en diensten worden ontwikkeld en aangeboden, is het belangrijk dat deze trends centraal worden gesteld.

Vervolgens heeft de recreant als het gaat om betalen voor het gebruik van natuur als onderdeel van zijn vrijetijdsbesteding een uitgesproken mening (Hansman et al., 1999). Directe betaling voor het gebruik van natuur, bijvoorbeeld bij de ingang, wordt als onhaalbaar gezien. Eigenlijk is de enige manier om de consument te laten betalen voor natuur het gecombineerd aanbieden samen met andere producten en diensten met een recreatieve, culturele, historische en/of architectonische inslag. Een dergelijke combinatie wordt ook wel een groen- of combi-arrangement genoemd. Naast deze directe vorm van betaling is er ook de mogelijkheid om recreanten indirect te laten betalen voor het gebruik van natuur door een vergoeding te vragen via een pachter, verkoop producten, sponsoring, lidmaatschap, verhuur en/of verleggen van publieke geldstromen.

Wanneer eenmaal gekozen is voor directe betaling via zogenaamd arrangementen, moeten die arrangementen nog wel gemaakt worden. Hierbij staat, zoals eerder vermeld, maatwerk centraal. Om meer zicht op de recreant te krijgen, zullen er gegevens verzameld dienen te worden: meten is weten. Deze gegevens zullen niet allen gezocht dienen te worden bij bezoekers (huidige klanten) maar ook de niet-bezoekers (potentiële klanten). Hierdoor krijg je zicht op de vraag waarom mensen juist wel of niet ergens gebruik van (willen) maken. Deze verzamelde gegevens zijn de basis voor het samenstellen van het arrangement en de manier waarop gecommuniceerd zal gaan worden (marketing). Dit resulteert uiteindelijk in een tweetal mogelijke strategieën: marktpenetratie gericht op de huidige klanten en marktontwikkeling gericht op de nieuwe klanten.

4.3 Retail(organisatie)

Wanneer eenmaal duidelijk is hoe de recreant van nu en morgen er uit ziet, zal nagedacht moeten worden over hoe en door wie die recreant dan het beste te bereiken is. Kortom, wie gaat de retailfunctie op zich nemen en hoe wordt die uiteindelijk georganiseerd.

Binnen een natuurgerichte recreatieketen gaat het om producten en diensten die niet verplaatsbaar zijn en dus op locatie, plaats van productie, gebruikt zullen worden. Hierbij kan gedacht worden aan een arrangement waarbij men overnacht op een camping of in een hotel en overdag uitstapjes maakt naar een museum, bos of stad. De vraag naar dergelijke producten moet op de één of andere manier in contact komen met het aanbod. Dit is vergelijkbaar met wat er gebeurt in een supermarkt van Albert Heijn. Voor natuurgerichte recreatieve producten/diensten zal er ook een dergelijke outlet gecreëerd moeten worden waar vraag en informatie over het aanbod samenkomt. Binnen de recreatiesector is er al een VVV-organisatie waar recreanten met hun vragen terecht kunnen en waar de vraag geconfronteerd wordt met het aanbod. Hierbij worden de recreanten geholpen door medewerkers van het VVV-kantoor. Vergelijkbaar met een supermarkt uit de jaren vijftig waar iedereen ook bediend werd. Een alternatief voor deze manier van verkoop kan gezocht worden in de zelfbedieningssfeer, zeker in deze tijd waarin de consument steeds mondiger wordt en zelf het initiatief wil hebben. Daarom zullen ook de mogelijkheden van een reserveerlijn en/of internet-site overwogen dienen te worden. Daarnaast is er nog de mogelijkheid dat de recreant direct een reservering maakt bij de aanbieder.

Kortom, er zijn vier alternatieve verkoopkanalen denkbaar: verkoop via VVV of VVV-achtige organisaties, reserveerlijn, internet en individuele aanbieder.

Vervolgens zal de retailfunctie nader vorm gegeven moeten worden: wat moet er nu eigenlijk gebeuren via de verschillende verkoopkanalen? Naast de verkoop van het product, kan er ook informatie verzameld worden over de recreant, welke informatie vervolgens opgeslagen wordt in een database. Hierbij wordt gedacht aan zogenaamde NAWT (Naam, Adres, Woonplaats, Telefoon) gegevens. De verzamelde informatie is namelijk weer de basis voor evaluatie van de huidige producten, aanzet tot ontwikkelen van nieuwe producten en direct mailing.

De recreant blijkt behoefte te hebben aan bepaalde arrangementen die door hemzelf flexibel samengesteld kunnen worden zodat er maatwerk ontstaat. Daarom is het ook beter om te spreken van een assortiment dat bestaat uit meerdere componenten waaruit de recreant zelf kan kiezen om op die manier zijn eigen arrangement samen te stellen. 'Voorgebakken' arrangementen, opgezet door de aanbieder of retailer, zijn eigenlijk uit de tijd.

4.4 Samenwerkingsverband van aanbieders

Omdat natuur moeilijk zelfstandig is te vermarkten, zal het vaak onderdeel uitmaken van een groter geheel (arrangement). Hiervoor zullen aanbieders van natuur meer moeten samenwerken met andere aanbieders. Deze aanbieders kunnen actief zijn met natuur maar ook met verblijf, attractie, cultuur, vervoer, educatie, landbouw enzovoort. Een dergelijk samenwerkingsverband kan vergeleken worden met coöperaties zoals we die kennen vanuit de landbouw. Het verschil met een landbouwcoöperatie is dat binnen een natuurgerichte recreatieketen aanbieders van verschillende producten en diensten zijn verenigd. Om te komen tot een samenwerkingsverband zal één van de aanbieders het initiatief moeten nemen, gericht op het formuleren van een gemeenschappelijk doel en strategie. Vervolgens zal er ook gekozen moeten worden voor een bepaalde structuur waarbinnen het samenwerkingsverband van aanbieders opereert waarbij gedacht kan worden aan een stichting.

Binnen het samenwerkingsverband kan het initiatief genomen worden tot het analyseren van de NAWT-gegevens die verzameld worden wanneer er een boeking (= verkoop) van een product/dienst plaatsvindt. De analyse kan ook uitbesteed worden aan bijvoorbeeld de beoogde retailorganisatie of een onafhankelijke derde partij.

4.5 Individuele aanbieders

De wensen van de consument bepalen niet alleen het aan te bieden assortiment bij de retailer maar ook de deelnemende bedrijven en organisaties. Afhankelijk van de wensen zullen ondernemers uit de sfeer van natuur, verblijfsrecreatie, attractie, cultuur, horeca, landbouw enzovoort, gevraagd worden deel te nemen aan het samenwerkingsverband. De (verwachte) omvang van de vraag is ook bepalend voor het aantal deelnemers. Het is aan te bevelen om binnen het samenwerkingsverband verschillende business-units te maken die zelf bepalen wanneer de vraag hun aanbod overstijgt. Dit is dan HET moment om binnen de business-unit nieuwe aanbieders toe te laten. Binnen het samenwerkingsverband ont-

staat op deze manier een business-unit natuur naast verblijf, landbouw enzovoort, die onderling weer samenwerken onder de stichtingsparaplu.

4.6 Toeleveranciers

Over toeleveranciers kunnen wij kort zijn. Immers het is aan de deelnemende aanbieders binnen de business-units om te zorgen dat zij voor hun producten/diensten gebruikmaken van de juiste toeleveranciers in termen van kwaliteit, stiptheid, prijs/kwaliteit verhouding enzovoort. De keuze van de toeleveranciers is uiteindelijk bepalend voor de kwaliteit en uitstraling van het product of de dienst. Ook hier geldt de stelling 'rubbish in, rubbish out'. De individuele aanbieders blijken op dit punt een belangrijke verantwoordelijkheid te hebben.

4.7 Overheid

De overheid is op drie niveaus betrokken: nationaal, provinciaal en lokaal. Door het gevoerde beleid kunnen bepaalde initiatieven juist wel of juist niet worden ontwikkeld. Daarom is het belangrijk om al in een vroeg stadium contacten te leggen met de overheid als ondernemers willen gaan samenwerken. Daarnaast is het van belang dat de (lokale) overheid betrokken blijft bij de ontwikkelingen door onderlinge interactie. Hierbij kan gezocht worden naar een samenwerkingsmodel door middel van Publiek Private Samenwerking (PPS), zoals die nu bijvoorbeeld ook plaats heeft binnen de Stichting Agroketenkennis (AKK).

5. Ontwikkelingsmodel om te komen tot samenwerking

5.1 Inleiding

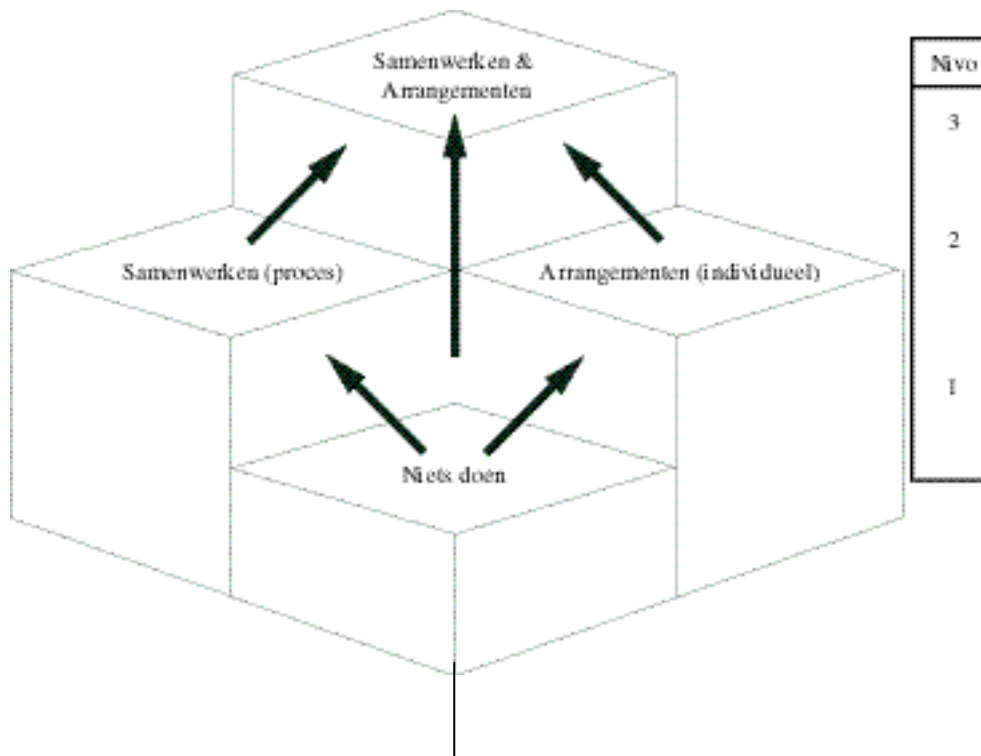
In dit hoofdstuk wordt een aanzet gegeven om te komen tot 'samenwerking en het aanbieden van arrangementen' om de mogelijkheden van een natuurterrein beter te kunnen vermarkten. Om tot een concrete invulling te komen is op basis van de literatuurstudie en de interviews een ontwikkelingsmodel opgezet. In dit hoofdstuk wordt het model kort toegelicht en zal worden ingegaan op de randvoorwaarden.

5.2 Ontwikkelingsmodel

In figuur 5.1 is het ontwikkelingsmodel weergegeven. Uit de interviews is gebleken dat er sprake is van drie mogelijke ontwikkelingsrichtingen om te komen tot het aanbieden van arrangementen vanuit een samenwerkingsverband. Binnen een ontwikkelingsrichting kan onderscheid gemaakt worden naar drie niveaus. Via het beginpunt van 'niets doen' op niveau 1 kan via de mogelijke stappen van 'samenwerken (proces)' of 'arrangementen (individueel)' op niveau 2 gekomen worden tot het streefdoel, namelijk 'samenwerking en arrangementen' op niveau 3.

Het beginpunt is 'niets doen'. Aanbieders van natuur ondernemen geen actie en wachten af. Vanuit deze situatie kunnen drie keuzes gemaakt worden om het streefdoel op niveau drie te bereiken:

- vanuit 'niets doen' over stappen naar 'samenwerken (proces)' van waaruit men dan uiteindelijk de doorsteek maakt naar het streefdoel door via samenwerking met andere aanbieders arrangementen aan te bieden;
- vanuit het 'niets doen' over gaan tot het ontwikkelen en aanbieden van arrangementen op individuele basis. Dit suggereert dat de aanbieder voldoende kennis en producten in huis heeft om zelfstandig een arrangement te ontwikkelen. Wanneer hierbij uiteindelijk toch wordt samengewerkt met andere ondernemers, komt het streefdoel weer binnen handbereik;
- vanuit 'niets doen' ineens de doorsteek maken naar het streefdoel 'samenwerken en arrangementen'.



Figuur 5.1 Ontwikkelingsmodel om te komen tot succesvolle samenwerking

5.3 Niveaus uit het ontwikkelingsmodel

5.3.1 Niveau 1: 'niets doen'

'Niets doen' is het beginpunt in het model, waarbij nog niets wordt ondernomen door de terreinbeheerder op het gebied van samenwerking en arrangementen. 'Niets doen' hoeft niet zozeer een bewuste keuze te zijn. Het kan een gevolg zijn van de omstandigheden in een gebied. Zo kan het zijn dat zowel van de kant van de terreinbeheerders als van de kant van de recreatieondernemers geen initiatief wordt genomen tot samenwerking of het opzetten van arrangementen. Een reden hiervoor kan zijn dat een terreinbeheerder dusdanig druk is met het beheren van een terrein dat hij domweg geen tijd heeft voor andere zaken. Verder kan het bij een recreatieondernemer dusdanig goed gaan dat hij geen behoefte heeft aan het opstarten van nieuwe dingen samen met anderen. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat het in de toekomst ook zo goed zal blijven gaan. 'Niets doen' kan ook een bewuste keuze zijn omdat er verondersteld wordt dat iedereen zich moet specialiseren in iets waar hij goed in is, de zogenaamde core-business. Wanneer dat voldoende is gerealiseerd, pas dan kan er een volgende stap richting niveau twee worden ondernomen.

5.3.2 Niveau 2: 'samenwerken (proces)'

Binnen 'samenwerken (proces)' staat niet het product maar het proces centraal. Proces wordt hier gezien als opstap naar het uiteindelijk aanbieden van een arrangement. Hierbij is het van belang dat er eerst op een heel basaal niveau wordt samengewerkt tussen bos- en natuurbeheerders en recreatieondernemers. Eerst moet er besef worden gekweekt dat samenwerking goed en mogelijk is. Er moet meer begrip voor elkaar komen, omdat er momenteel soms nog sprake is van argwaan en wantrouwen. Hier moet eerst aan gewerkt worden zodat er meer vertrouwen in elkaar ontstaat. Daarna kan worden samengewerkt op het gebied van voorzieningen.

Er moet vooral niet te vroeg worden gepraat over geldstromen, dat komt pas veel later aan de orde. Om samenwerking tot stand te brengen is wel geld nodig. De provincie steekt, net als een aantal andere overkoepelende organisaties in de recreatiesector, nu al geld in samenwerking en overleg. Recreatieondernemers en bos- en natuurbeheerders hebben daar weinig tijd en middelen voor omdat zij bezig zijn met werkzaamheden die aansluiten bij hun primaire taken. Overkoepelende organisaties in de recreatiesector, zoals een OBt of een provincie, kunnen een samenbrengende rol spelen. Uiteraard kan dit slechts op enkele plaatsen tegelijk omdat ook voor deze organisaties de tijd en middelen beperkt zijn.

5.3.3 Niveau 2: 'arrangementen (individueel)'

'Arrangementen (individueel)' betekent dat een aanbieder van natuur of recreatie vindt dat hij groot genoeg is om zelf arrangementen samen te stellen. Dat kan, maar is op korte termijn niet waarschijnlijk aangezien deze mogelijkheid in de gesprekken nauwelijks is genoemd. Uit de praktijk blijkt dat samenwerking zelfs vaak noodzakelijk is voor terreinbeheerders wanneer ze arrangementen willen gaan aanbieden. Veel natuurgebieden hebben wel een aantal voorzieningen en diensten die in aanmerking komen om als onderdeel in een arrangement te worden opgenomen. In de (verre) toekomst is het misschien wel mogelijk dat bos- en natuurbeheerders steeds meer zelf gaan doen op het gebied van toerisme en recreatie. Dan is het ook niet ondenkbaar dat zij op den duur hun eigen arrangementen kunnen samenstellen en op de markt brengen.

Wanneer terreinbeheerders door de gunstige omstandigheden in het gebied wel in staat zijn om op basis van eigen voorzieningen en producten, arrangementen samen te stellen en aan te bieden, moet rekening worden gehouden met een aantal zaken. Door het aanbieden van arrangementen zonder samen te werken met recreatieondernemers in het betreffende gebied kan wantrouwen groeien bij de ondernemers. Te meer wanneer het gaat om, in meer of mindere mate, concurrerende producten. De kans om vanuit een dergelijke situatie het einddoel 'samenwerken en arrangementen' te bereiken is een stuk kleiner dan wanneer de ontwikkelingsrichting loopt via 'samenwerken (proces)' en men vanuit die basis overgaat tot het opzetten en aanbieden van arrangementen.

5.3.4 Niveau 3: 'samenwerken met arrangementen'

Met betrekking tot het streefdoel, dat geformuleerd is als het samen aanbieden van arrangementen, wordt zowel aandacht besteed aan het proces van samenwerking als aan de concretisering richting producten en diensten. Uit de praktijk blijkt dat voor terreinbeheerders samenwerking met andere ondernemers vrijwel altijd noodzakelijk is wanneer zij iets in de arrangementen sfeer willen gaan doen. In veel natuurgebieden zijn wel voorzieningen aanwezig waaruit een arrangement kan worden samengesteld. Echter vaak zijn niet al deze voorzieningen in handen van de terreinbeheerder, maar zijn ze voor een deel ook van particulieren (recreatieondernemers, horeca musea, landgoedeigenaren enzovoort). Hierdoor wordt het noodzakelijk om met deze ondernemers samen te werken om alle componenten te combineren tot een arrangement. Door het initiatief te starten vanuit de terreinbeheerders wordt vermeden dat terrein als décor gebruikt wordt door anderen zonder daarvoor te betalen. De (veronderstelde) consumentenvraag wordt hierbij als leidraad gebruikt voor de uiteindelijke invulling van het arrangement.

Naast het ontbreken van de gewenste componenten om een arrangement te kunnen samenstellen, ontbreekt vaak ook de kennis om arrangementen verder te ontwikkelen en te vermarkten. Door samen te werken met andere ondernemers of gebruik te maken van consumentenkennis bij VVV's of provinciale/regionale bureaus voor toerisme kan dit worden opgevangen. Binnen het samenwerkingsverband zal dan een vergaande verdeling van taken en verantwoordelijkheden plaats gaan vinden. De aanbieders van natuur en andere producten of diensten zullen met name verantwoordelijk zijn voor productie en onderhoud. De hele commerciële kant van marketing, communicatie en pr, consumentenonderzoek, en monitoring zal komen te liggen bij anderen die hier meer ervaring mee hebben.

5.4 Initiatiefnemer bij samenwerking

Om uiteindelijk het streefdoel te kunnen bereiken, blijkt in de praktijk dat er eerst een proces op gang gebracht dient te worden: iemand of een organisatie zal het initiatief tot samenwerking moeten nemen. Het idee tot samenwerking kan afkomstig zijn van de volgende partijen:

- *De terreinbeheerder.*

Hij neemt het initiatief tot het gezamenlijk aanbieden van arrangementen. Hij beraadt hiervoor de recreatieondernemer en eventueel ook de intermediair. Wat betreft de invulling kan worden geconcludeerd dat deze arrangementen veel natuurgerichte componenten zullen bevatten waardoor er ook wel gesproken wordt van een groen arrangement.

Vervenerswoningen

In de Weerribben zijn oude 'vervenerswoningen' verbouwd en aangepast zodat zij beschikbaar zijn gekomen als verblijfsaccommodaties. Deze huisjes zijn eigendom van Staatsbosbeheer, die ook het beheer van deze huisjes in handen heeft. Gasten kunnen een arrangement boeken in deze vervenerswoningen, waarbij zij 's morgen kunnen ontbijten bij een horecaondernemer vlak bij de huisjes. De verzorging van het linnengoed is ook in handen van deze horeca ondernemer. Het initiatief voor het arrangement ligt bij de terreinbeheerder. Nadat het arrangement al was samengesteld, werd pas overlegd met de horecaondernemer of deze mee wilde werken.

- *De recreatieondernemer*
Hij neemt het initiatief voor samenwerken en het samenstellen en aanbieden van groene arrangementen. De terreinbeheerder wordt door hem benaderd en kan deelnemen aan het arrangement door één of meerdere componenten te 'leveren'.

Voorbeeld...

Een recreatieondernemer in de Wieden is op het idee gekomen om arrangementen samen te stellen waarbij groepen een dag in het natuurgebied kunnen doorbrengen, en kunnen leren over en genieten van de natuur. Met dit idee is hij naar een terreinbeheerder van Natuurmonumenten gegaan en samen hebben ze het idee uitgewerkt. Er zijn verschillende mogelijkheden waarbij de arrangementen kunnen worden afgestemd op de betreffende groep die het arrangement boekt. De verzorging van het arrangement is in handen van de recreatieondernemer, slechts een deel van de uitvoering komt voor rekening van de terreinbeheerder.

- *De intermediair.*
Hierbij worden terreinbeheerders en recreatieondernemers benaderd door een derde partij, de intermediair, om gezamenlijk groene arrangementen op te gaan zetten.

Voorbeeld...

Het Overijssels Bureau voor Toerisme heeft een koppelende functie gespeeld bij het opzetten van natuurkampeerweekenden. Dit is een gezamenlijk project van de terreinbeheerder en de recreatieondernemers. Tijdens deze weekenden kunnen de verblijfstoeristen deelnemen aan activiteiten die worden georganiseerd door Staatsbosbeheer. Deze weekenden zijn erg succesvol en er wordt gewerkt aan mogelijkheden om de weekenden nog uitgebreider op te zetten.

Tevens is het Overijssels Bureau voor Toerisme verantwoordelijk voor de promotie en distributie van de regiowijzer, die door Staatsbosbeheer wordt uitgegeven. Dit handboek heeft een recreatieve inslag, met niet alleen informatie over bos en natuur, maar ook een beschrijving van de toeristisch-recreatieve mogelijkheden van het gebied worden beschreven.

5.5 Randvoorwaarden bij samenwerking

Uit het ontwikkelingsmodel wordt duidelijk dat om het streefdoel te bereiken, aan een aantal randvoorwaarden voldaan moet zijn.

Voorwaarde 1: Aansluiting op kerntaken aanbieders

Voor met name terreinbeheerders werd geconstateerd dat aansluiting op kerntaken één van de belangrijkste voorwaarden is voor samenwerking en het ontwikkelen van arrangementen. De natuurwaarden zoals die gelden voor een gebied mogen niet worden overschreden. De recreatie mag nooit ten koste gaan van de bescherming en het onderhoud van natuurgebieden. Recreatieondernemers sluiten min of meer hierbij aan door te stellen dat de kwaliteit van het natuurgebied voorop staat omdat hun eigen producten vaak ook afhankelijk zijn van de kwaliteit van het natuurgebied. Bovendien zijn de recreatieondernemers

van mening dat bos- en natuurbeheer zich bezig moet houden met die vormen van recreatie die aansluiten bij de kerntaken. Dit houdt in dat de recreatieondernemers van terreinbeheerders verwachten dat ze zich bezig houden met natuurgerichte recreatie en niet zozeer met andere vormen van recreatie. Wanneer dit wel het geval is, betekent dit dat de natuurbeheerder een concurrent wordt van de recreatieondernemer in plaats van een aanbieder van aanvullende vormen van en mogelijkheden voor recreatie.

Voorwaarde 2: Communicatie

Een tweede voorwaarde om te komen tot samenwerking en het gezamenlijk aanbieden van arrangementen, is een duidelijke communicatie strategie. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen communicatie die gericht is op de deelnemers in een samenwerkingsverband en communicatie die gericht is op de consument.

Bij het communiceren naar de recreatieondernemers toe is het van groot belang dat er sprake is van een positief imago van de terreinbeheerder bij de recreatieondernemer. Wanneer dit (nog) niet het geval is, dient dit proces op gang gebracht te worden. Als de eerste stappen tot samenwerking worden ondernomen, is het van belang om zoveel mogelijk openheid van zaken te geven naar elkaar. Van belang is om samen doelen te formuleren in het kader van samenwerking en arrangementen. Dit kan alleen op basis van wederzijds begrip en een positieve instelling naar elkaar toe. Alleen op deze basis kan sprake zijn van een succesvolle samenwerking. Onderlinge afstemming van het aanbod is hierbij onontbeerlijk.

Bij communicatie in de richting van de consument gaat het er in de eerste plaats om, deze op de hoogte te brengen van wat je als aanbieder bent en doet. Daar waar nodig zal het imago verbeterd moeten worden. Vervolgens kan informatie gecommuniceerd worden met betrekking tot het recreatieve aanbod waarvan de consument gebruik kan maken. Het gaat erom duidelijk te maken wat de arrangementen inhouden en waarom deze bijzonder en interessant zijn.

Voorwaarde 3: Kwaliteit

Deze voorwaarde sluit aan op voorwaarde 2 daar waar het gaat om de consument. Het is van belang dat de consument weet wat hij kan verwachten wat betreft de inhoud én de kwaliteit van de producten en diensten die worden aangeboden. Kwaliteit moet door de bos- en natuurbeheerder worden gewaarborgd bij het aanbieden van arrangementen. De kwaliteit van het natuurgebied zelf staat hierbij op de eerste plaats. Wanneer het gaat om arrangementen is ook de kwaliteit van de afzonderlijke componenten van het arrangement van groot belang. Daarom is het noodzakelijk om een gedegen selectie te maken van partners waarmee wel/niet wordt samengewerkt. Dit kan eventueel gebeuren met behulp van een adviseur uit de recreatiesector in het gebied. Voor de terreinbeheerders zelf geldt, dat zij garant moeten staan voor optimale kwaliteit. Omdat terreinbeheerders momenteel vooral gericht zijn op bescherming, beheer en onderhoud van de natuurgebieden is het zinvol om cursussen en trainingen voor deze mensen te organiseren zodat ze nog beter voorbereid zijn op toekomstig 'gastheerschap'.

Voorwaarde 4: Financiële voorwaarden

Ook worden er financiële voorwaarden gesteld aan samenwerking met betrekking tot arrangementen. Opmerkelijk is dat men van mening is dat financieel gewin op korte termijn niet het primaire doel moet zijn bij het aanbieden van arrangementen. Wel wordt het door iedereen logisch gevonden dat de arrangementen minimaal kostendekkend zijn. De ondernemers zijn echter wel van mening dat wanneer zij zelf tijd, energie en geld steken in arrangementen, zij daar uiteindelijk financieel voordeel van mogen verwachten. Dit hoeft niet meteen maar wel op de langere termijn. Het hoeft niet eens veel winst te zijn, maar wanneer het slechts kostendekkend is, is het voor hen niet aantrekkelijk om daar in blijvend tijd en middelen in te investeren. Bovendien moeten terreinbeheerder ervoor uitkijken dat de arrangementen en eventuele andere producten die worden aangeboden niet concurrerend van aard zijn. Er moet sprake zijn van aanvullende aanbod op het al bestaande aanbod in het gebied. Op die manier kan een arrangement ook eerder winstgevend worden.

Voorwaarde 5: Inspelen op de vraag

Tot slot, en dit is zeker een belangrijke voorwaarde, wil men de gezamenlijk opgezette arrangementen laten slagen, dan is het van belang om al in de beginfase van samenwerking onderzoek te doen naar de wensen en verwachtingen van de bezoeker. Alleen dan kunnen arrangementen worden ontwikkeld die ook marktconform zijn. Kennis dient verworven te worden omtrent de vraag van de consument naar voorzieningen en activiteiten in natuurgebieden. Op deze wijze kan bereikt worden dat arrangementen worden samengesteld die aansluiten op de behoeften van de consument. Daarnaast zal het succes van een arrangement ook worden vergroot wanneer de bezoeker het idee krijgt dat het arrangement niet te veel is 'voorgekookt' maar dat er nog veel gestuurd kan worden in de samenstelling. Dit betekent voor de aanbieders van een arrangement dat de verschillende onderdelen gecombineerd moeten kunnen worden overeenkomstig de specifieke behoefte van de bezoeker. Kortom meer denken in termen van bouwstenen die flexibel gecombineerd kunnen worden en minder in vaste niet te veranderen arrangementen.

6. Slotbeschouwing

6.1 Conclusies

Groene recreatie en arrangementen

Groene recreatie is recreatie in de openlucht. Natuur speelt hierin een centrale rol waardoor er dan ook wel gesproken wordt van natuurgerichte recreatie. Wanneer men eenmaal in de natuur is, wil men daar iets doen. Natuur is hierbij of doel op zich (alleen kijken) of décor waarbinnen met iets wil doen. Dit 'doen' kan te maken hebben met vermaak of verblijf maar ook met eten of cultuur(-historie). Tevens zal er gebruikgemaakt worden van vervoer om de verschillen in ruimte en tijd te overbruggen. Het doen van dingen in de natuur kan gecombineerd worden met andere activiteiten, waardoor er een groene arrangement ontstaat. Aanbieders bouwen deze arrangementen door bepaalde activiteiten, producten of diensten te combineren, zij realiseren zich dat er zo nieuwe producten ontstaan waarmee ingespeeld wordt op een bepaalde behoefte. Zelfstandig zou een aanbieder een dergelijk arrangement niet of moeilijk kunnen realiseren.

Vanuit de natuuraanbieders en recreatieondernemers is er een hele discussie gaande over dat wat de aanbieders van natuur nu gratis aan moeten bieden, zogenaamde basisvoorzieningen, en dat waarvoor ze geld kunnen vragen, de zogenaamde extra voorzieningen. Over het algemeen worden openstelling en onderhoud van wegen en paden, informatieverstrekking op borden en via folders gezien als basisvoorzieningen. Wanneer aanbieders van natuur zich ook gaan bezig houden met de exploitatie van kampeerterreinen, verkoop van natuurproducten en het samenstellen van eigen arrangementen, dan is er sprake van extra voorzieningen waarvoor geld gevraagd kan worden. Rondleidingen die verzorgd worden door een gids zijn vanzelfsprekend ook een extra voorziening waarvoor geld gevraagd kan worden.

Ontwikkelingen vanuit de markt

Vanuit de markt zijn een aantal belangrijke trends waar te nemen die hun invloed zullen doen gelden binnen de natuur en recreatiesector. Zo zijn er de algemene trends van ontvluchten van de drukte op het werk en in de stad, behoefte aan onthaasting, en het zoeken naar rust, ruimte en groen. Daarnaast zijn er de trefwoorden als avontuurlijk fantaseren, verjongen, ontspannen, educatief en groen. Uit deze beknopte opsomming kan geconcludeerd worden dat er vanuit de natuur en recreatiesector mogelijkheden zijn voor de combinatie rust en natuur samen met informatief en educatief. Bij de uiteindelijke productontwikkeling, samenstelling van het arrangement en keuze van partners zouden deze trends richtinggevend dienen te zijn.

Een andere ontwikkeling in de markt is dat mensen liever niet geconfronteerd willen worden met het feit dat zij moeten betalen wanneer zij een natuurgebied betreden. Bezo-

kers blijken dit storend te vinden en vanuit de natuursector zal er gezocht moeten worden naar creatieve vormen van betaling om toch op de een of andere manier een vergoeding te krijgen voor natuur. Hierbij wordt dan met name de mogelijkheid genoemd van het meeliften met de te ontwikkelen groene arrangementen. Het fenomeen betaling betekent dat bezoekers verwachten dat zij waar voor hun geld krijgen. Kortom, de producten en diensten die geleverd worden, moeten een minimale kwaliteit hebben overeenkomstig de wensen van de bezoekers.

Informatie- en communicatietechnologie zoals internet zal belangrijker worden. De aanbieders binnen de natuur en recreatiesector kunnen deze technologie gebruiken om de communicatie in termen van marketing en PR verder te optimaliseren.

Samenwerking

De aanbieders van natuur gaan zich steeds meer op de markt richten. Dit is niet alleen een omslag voor hen zelf maar ook voor partijen in hun omgeving zoals recreatieondernemers. Recreatieondernemers verwachten concurrentie van de natuuraanbieders omdat zij ervan uitgaan dat zij recreatieve activiteiten gaan ontwikkelen. Echter ook de aanbieders van natuur zullen zich afvragen hoe het beste te werk gegaan kan worden. Daarbij zullen zij ook de mogelijkheid van samenwerking binnen groene arrangementen onderzoeken. Bij het ontwikkelen van arrangementen is de core-business van de verschillende partners het uitgangspunt.

Ervaringen uit het verleden zijn sterk bepalend voor partijen om al dan niet met elkaar te gaan samenwerken. Jonge ondernemers die nog niet zo lang meelopen, hebben minder of geen bagage uit het verleden, wat de samenwerking over het algemeen vergemakkelijkt. Verder zal de meerwaarde van een samenwerking duidelijk moeten zijn. Meerwaarde zal dan uitgedrukt moeten worden in termen van omzet of winst. Voorbeelden uit andere sectoren kunnen hierbij helpen. Belangrijk is dat men binnen het samenwerkingsverband elkaar de winst gunt en niet jaloers wordt als de één er iets meer aan verdient dan de ander.

Nu al bestaande samenwerkingsverbanden zijn nog sterk aanbodgericht maar zullen gezien de toenemende macht en invloed van de consument steeds vraaggericht worden. Hierdoor zal er ook meer gedacht gaan worden in assortimenten, dus bouwstenen, in plaats van arrangementen waarbij het huis als het ware meteen wordt opgeleverd. Een samenwerkingsverband zal ook moeten kiezen voor een structuur. Hierbij kan gedacht worden aan een stichting met daaronder business-units waarbinnen de verschillende aanbieders naar soort activiteit zijn gegroepeerd. Daarnaast zal er ook meer duidelijkheid moeten komen omtrent de invulling van de detailhandelsactiviteiten: wie is daarbij verantwoordelijk voor wat.

Momenteel zijn er al initiatieven gaande waarbij aanbieders van natuur, recreatieondernemers, provincie, VVV en/of OBt samenwerken. Deze initiatieven kunnen als voorbeeld worden gebruikt voor de toekomst. Wel is het zo dat het beginnen van een samenwerkingsverband geld kost. Men moet immers met elkaar gaan overleggen. Daarom wordt benadrukt dat als men wil dat er samengewerkt gaat worden, er ook voor een langere termijn procesgelden dienen te worden gereserveerd.

Ontwikkelingsmodel

Het ontwikkelingsmodel geeft handvatten om de kans op een succesvolle samenwerking waarbij arrangementen worden ontwikkeld en aangeboden, te vergroten. Centraal binnen het model staat het streven naar begrip en waardering voor elkaar. Uit het model blijkt ook dat het proces voldoende aandacht moet krijgen en dat het proces bottom-up gestuurd moet zijn. Als de potentiële deelnemers samenwerking niet zien zitten, dan moet er vervolgens ook geen tijd en geld in het proces gestopt worden.

Voorwaarden voor samenwerking

Uit de gesprekken zijn een aantal voorwaarden voor een succesvolle samenwerking naar voren gekomen. Zo moet er binnen het samenwerkingsverband aangesloten worden bij de kerntaken (core-business) van de verschillende deelnemers. Dit betekent dat de deelnemers voor zichzelf moeten weten wat zij als hun eigen kerntaken zien. Verder zal er gecommuniceerd dienen te worden. Niet alleen richting deelnemers over taken en verantwoordelijkheden maar ook richting de verschillende consumenten, doelgroepen, die men voor ogen heeft. Ook zullen de deelnemers zich moeten realiseren dat als ze eenmaal beginnen er ook een constante kwaliteit geleverd dient te worden. Is dit niet het geval dan heeft het samenwerkingsverband geen toekomst op de langere termijn. Tenslotte heeft samenwerking ook een commerciële kant waarbij gestreefd wordt naar win-win situaties voor alle deelnemers.

6.2 Aanbevelingen

Vergaren kennis over recreant

Omdat er uiteindelijk gestreefd wordt naar een vraaggestuurd samenwerkingsverband, moet de kennis van de vraag verdiept worden. Kortom, wie is mijn doelgroep en hoe is die te benaderen. Door middel van het enquêteren van bezoekers kan hiertoe een eerste aanzet worden gegeven. Deze gegevens kunnen in een databestand worden opgeslagen waardoor monitoring van het bezoek en oordeel over het product mogelijk wordt. SBB zou bijvoorbeeld uitgaande van het blad 'Onverwacht Nederland' een effectmeting kunnen doen: wie boekt nu iets naar aanleiding van het lezen van het blad. Vervolgens kunnen dergelijke klanten gevolgd worden en kan er in de toekomst, wanneer er meer bekend is over hun gedrag, een meer op maat gesneden pakket worden aangeboden. Hierbij kan dan breder gedacht worden dan de producten en diensten van de huidige partners binnen het samenwerkingsverband.

Uitgaande van het doel van het samenwerkingsverband, het ontwikkelen van groene arrangementen, zullen de beoogde toekomstige recreanten ook geïnteresseerd zijn in iets groens. Daarom liggen een aantal combinaties van producten richting specifieke doelgroepen voor de hand. Hierbij wordt uitgegaan van de huidige bezoekers die nu al voor een dagje naar een groen gebied komen. De uitdaging is nu om deze mensen langer vast te houden door hen te wijzen op de verschillende mogelijkheden van verblijf in het gebied. Daarnaast kunnen omgekeerd mensen die nu reeds verblijven in een groen gebied, worden

verleid tot het maken van uitstapjes binnen dat gebied. Die uitstapjes kunnen dan leiden tot een arrangement.

Recreanten worden steeds moeilijker voorspelbaar en verassing, afwisseling en flexibiliteit worden belangrijke items. Hierop zal vanuit het aanbod ingespeeld moeten worden door minder te denken in vaste, inflexibele arrangementen maar meer in assortimenten. Een assortiment wordt hierbij gezien als een verzameling van losse componenten die de recreant kan clusteren tot zijn eigen, op maat gesneden arrangement.

Samenwerking tussen sectoren stimuleren

Binnen het beoogd samenwerkingsverband moet draagvlak worden nagestreefd bij de (beoogde) deelnemers. Dit betekent een procesmatige aanpak met veel onderlinge informatie-uitwisseling. Onontbeerlijk is hierbij het kweken van onderling vertrouwen. Met name de grotere deelnemers moeten zich bewust zijn van het wantrouwen bij de kleinere, puur gebaseerd op het calimero-effect. Aanspreken op elkaars sterke punten en zichzelf low profile opstellen, kunnen het proces vergemakkelijken. Vervolgens zullen binnen het samenwerkingsverband taken en verantwoordelijkheden verdeeld dienen te worden, gebaseerd op kennis en mogelijkheden van de deelnemers. Dit zal ook moeten resulteren in het formuleren van een toekomstvisie, missie, te volgen strategie en operationalisatie.

Om het succes op de langere termijn te vergroten, dient onderlinge concurrentie tussen de verschillende deelnemers zo veel mogelijk vermeden te worden teneinde een win-win situatie te realiseren. Ook zullen de deelnemers zo veel mogelijk vanuit hun core-business moeten redeneren en niet meteen beginnen met ondernemingsvreemde activiteiten. In de praktijk zal dat betekenen dat er begonnen wordt met één aanbieder per activiteit. Bijvoorbeeld één aanbieder natuur, één camping, één kanoverhuurder, één museum en één restaurant. Wanneer het een succes blijkt te zijn, kan besloten worden ondernemers of organisaties met betrekking tot specifieke activiteiten te benaderen voor uitbreiding. Omvang van de uitbreiding wordt bepaald door de groei in de marktvraag.

Rol intermediaire organisaties benoemen

Om het proces van consumentgestuurde samenwerkingsverbanden te stimuleren, is het belangrijk dat een organisatie die er niet direct operationeel bij betrokken is, het proces op gang probeert te brengen en vervolgens coördineert. Een provincie of OBT zou deze taak op zich kunnen nemen. Vervolgens kan met name vanuit het OBT inhoud gegeven worden aan de consumentgestuurdheid omdat zij ervaring hebben met marketing, promotie, PR, doelgroepen en bezoekers. Het beschikt hiervoor zelfs over een database en een marketing visie. Provincie en OBT dienen zich hierbij wel te realiseren dat het proces van samenwerking niet binnen één jaar te realiseren valt. Kortom, naast doorzettingsvermogen van de intermediaire organisatie is er ook behoefte aan zogenaamde procesgelden.

Daarnaast kan het OBT samen met de provincie ook het voortouw nemen in het duidelijk maken van de detailhandelsfunctie met bijbehorende activiteiten. Hierbij moeten zij voor ogen hebben dat binnen een natuurgerichte recreatieketen de bedieningszaak zoals we die nu kennen, omgevormd wordt richting zelfbediening analoog aan de supermarkten voor levensmiddelen.

Gastheerschap vormgeven en kwaliteit waarborgen

Met name voor de aanbieders van natuur geldt dat zij meer en meer het contact met hun bezoekers dienen te zoeken omdat zij de klanten zijn. De natuuraanbieders zullen daarom meer aandacht moeten besteden aan klantgerichtheid, klantvriendelijkheid en gastheerschap. Wanneer aan deze begrippen inhoud gegeven wordt, zal ook de kwaliteit zoals die door de klanten ervaren wordt, toenemen. Dit alles mag tegelijkertijd niet ten koste gaan van één van de kerntaken, namelijk de instandhouding van het natuurgebied zelf. In de praktijk zal er daarom vaak sprake zijn van zonerings in een gebied: in bepaalde delen van het gebied mogen specifieke dingen wel of niet. Naast de aanbieders van natuur is het natuurlijk ook gewenst dat de andere deelnemers binnen het samenwerkingsverband het kwaliteitsniveau in de gaten houden en afstemmen op de wensen van de klant.

Literatuur

AKK-nieuwsbrief, *Plantania-case* (1998) no 16.

Borgstein, M.H. et al., *Ketens en plattelandsontwikkeling: markt-, keten- en netwerkkennis toegepast op het landelijk gebied, een programmeringsstudie*. NRLO, Den Haag, 1997.

Dagevos, J.C. et al., *Tussen nu en straks. Trends en hun effecten op de groene ruimte*. LEI, Den Haag, 2000.

Go, F.M. en R. Govers, *Ondernemen in toerisme. Kennis, kunden en krachten gebundeld*. Stichting Maatschappij en Onderneming, 1997.

Hansman, H.J.M., M.H. Borgstein en W.A. Kolkman, *Vermarkten van natuur. Perspectieven voor ketenarrangementen?* LEI, Den Haag, 1999.

Kind, R.P. van der, *Retailmarketing, Stenfert Kroese*. Educatieve Partners Nederland B.V., Houten, 1998.

Ministerie LNV, directie Groene Ruimte en Recreatie, *Recreatieschets 2020*. Den Haag, 1997.

Ministerie LNV, *Beleidsverkenning landelijk gebied 21e eeuw*. Werkdocument van het ministerie van LNV. Den Haag, 1997.

Popcorn, F. en L. Marigold, *Clicking! Strategieën voor een nieuwe lifestyle*. Uitgeverij Contact, Amsterdam, Antwerpen, 1996.

Teeuwen, J.L., en M.H. Borgstein, 'Ketens en recreatie: omslag naar een meer consument-gerichte recreatiesector'. In: *Recreatie & Toerisme* (1998), pg. 24-27.

Teeuwen, J.L., en M.H. Borgstein, 'Netwerk van consument gestuurde ketens via LEI-stappenplan'. In *Recreatie & Toerisme* (1998), pg. 14-17.

Toerisme & Recreatie AVN, *Toerisme & Recreatie in het Landelijk gebied: marktverkenning*. Voorschoten, 1999.

Toeristisch-recreatieve ketens Brabant (TREK-Brabant), *Haalbaarheidsstudie*. Task Force TREK-Brabant, 1998.