

Vermarkten van natuur

Perspectieven voor ketenarrangementen?

Harrie Hansman
Marien Borgstein
Wendalin Kolkman

December 1999

Rapport 4.99.22

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

Vermarkten van natuur; perspectieven voor ketenarrangementen?

Hansman, H.J.M., M.H. Borgstein en W. Kolkman

Den Haag, LEI, 1999

Rapport 4.99.22; ISBN 90-5242-549-3; Prijs f 34,- (inclusief 6% BTW)

94 pp., fig., bijl.

Bestellingen:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

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

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 gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.

Inhoud

	Blz.
Woord vooraf	7
Samenvatting	9
1. Achtergrond en opzet van het onderzoek	13
1.1 Inleiding	13
1.2 Doelstelling en probleemstelling	13
1.3 Opbouw van het rapport	15
2. Instrumenten voor het vermarkten van natuur	17
2.1 Inleiding	17
2.2 Analyse: consumentengedrag en marktsegmentatie	19
2.3 Strategie: doelmarkten en positionering	20
2.4 Instrumentarium voor financiering en vermarkten van natuur	21
3. Draagvlak voor het vermarkten van natuur	25
3.1 Inleiding	25
3.2 Omschrijving van het begrip draagvlak	25
3.3 Publiek draagvlak voor natuur	26
3.4 Draagvlak voor vermarkten van natuur	29
3.4.1 Inleiding	29
3.4.2 Bestuurlijk en institutioneel draagvlak	29
3.4.3 Publiek draagvlak	30
3.5 Conclusie	31
4. Vermarkten van natuur in de praktijk: Het relaas van actoren in het veld	32
4.1 Inleiding	32
4.2 Maatschappelijk draagvlak volgens terreinbeheerders	32
4.3 Economische haalbaarheid volgens terreinbeheerders	34
4.4 Geschikte gebieden voor directe vormen van vermarkten	40
4.5 Opvattingen over indirecte vormen van vermarkten	41
4.6 Conclusie	42
5. Vermarkten door ketens	43
5.1 Inleiding	43
5.2 Ketens binnen de landbouw	43
5.3 Ontwikkelingen in de omgeving	45

	Blz.
5.4 Voordelen ketensamenwerking	46
5.5 Markt en ketenkennis voor natuur	47
5.6 Natuurketen vanuit de theorie	48
6. Casestudie de Veluwe	53
6.1 Inleiding	53
6.2 De groene Veluwe	53
6.2.1 Natuur en recreatie	53
6.2.2 Nationaal Park de Hoge Veluwe	56
6.2.3 Nationaal Park Veluwezoom	57
6.2.4 Vermarkten van de Veluwe	57
6.3 Groene arrangementen	58
6.3.1 Initiatiefnemers en doelgroepen	58
6.3.2 VVV Groepsarrangementen	60
6.3.3 Veluwe Vier Jaargetijden	66
6.4 Inrichting van de natuurketen	74
6.4.1 Inleiding	74
6.4.2 Consument	75
6.4.3 Retailorganisatie	78
6.4.4 Samenwerkingsverbanden	80
6.4.5 Producenten	81
6.4.6 Toeleveranciers	83
7. Slotbeschouwing	84
7.1 Conclusies	84
7.2 Aanbevelingen	86
Literatuur	89
Bijlagen	
1 Functieindeling van natuur	91
2 Subjectieve functie van natuur	93
3 Geïnterviewde organisaties en personen	94

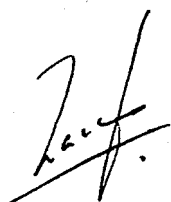
Woord vooraf

Het vermarkten van natuur wordt meer en meer gezien als een additionele bron van natuurfinanciering. Hoewel we in Nederland op dit punt nog aan het begin staan, blijkt de belangstelling hiervoor onder terreinbeheerders toe te nemen. Door bezoekers te laten betalen voor toegang tot en gebruik van natuurgebieden kunnen zij extra inkomsten uit de markt halen voor het beheer en onderhoud van natuur. In dit onderzoek is bestudeerd welke vormen van vermarkten economisch en maatschappelijk door terreinbeheerder haalbaar geacht worden. Gebleken is dat zij het meest zien in combiarrangementen. De haalbaarheid hiervan hangt echter af van hoe de verschillende betrokken partijen met elkaar omgaan.

In een casestudie van de Veluwe is onderzocht op welke wijze recreatieondernemers, horeca en terreinbeheerders op de Veluwe momenteel met elkaar samenwerken bij het aanbieden van groene arrangementen aan consumenten. Vervolgens is bestudeerd hoe die samenwerking verder verbeterd kan worden door middel van een natuurketen. Hierbij is teruggegrepen op ervaringen met agrarische ketens.

De begeleidingscommissie, bestaande uit Ruud Hoevenagel (EIM), Wim Dubbink (IKC-Natuur), Jan Luijt en Carel van der Hamsvoort (LEI), wordt bedankt voor haar adviezen en ondersteuning. Daarnaast worden Derk de Groot en Anja Hagendoorn (IKC-Natuur) bedankt voor het becommentariëren van de eindversie van het rapport.

De directeur,



Prof.dr.ir. L.C. Zachariasse

Samenvatting

Het vermarkten van natuur vormt een additionele bron van financiering voor onderhoud en beheer van natuurgebieden. Het vermarkten kan indirect of direct plaatsvinden. Indirect wil zeggen dat de extra baten niet gekoppeld zijn aan een bezoek van een natuurgebied. Hieronder vallen instrumenten als verpachting van grond aan boeren, natuursponsoring, beleggen in groenfondsen, of het heffen van een toeristenbelasting. Bij het direct vermarkten van natuur gaat het om extra baten die verbonden zijn aan een bezoek van een gebied. Hieronder vallen bijvoorbeeld entreeheffing, verkoop van promotiemateriaal, organisatie van activiteiten, verkoop van natuurproducten of het aanbieden van combiarrangementen.

Het eerste deel van dit onderzoek richt zich op de vraag *in hoeverre er een maatschappelijk draagvlak bestaat voor de verschillende instrumenten voor het vermarkten van natuur en welke van deze instrumenten economisch haalbaar zijn*. Voor het beantwoorden van deze vraag zijn acht gesprekken gevoerd met personen die beroepshalve te maken hebben met natuurbeheer. Het gaat daarbij om vertegenwoordigers van provinciale landschappen, particuliere bouseigenaren, landgoedeigenaren, aangevuld met beleidsmedewerkers.

Uit de gesprekken blijkt dat de meeste voorkeur uitgaat naar indirecte vormen van vermarkten van natuur. Deze laten zich in de optiek van terreinbeheerders beter maatschappelijk 'verkopen', omdat bezoekers hierdoor zoveel mogelijk met rust gelaten worden. Bijkomende voordelen zijn dat aan indirecte vormen van vermarkten geen kosten en inspanningen voor terreinbeheerders zijn verbonden en dat er sprake is van een structurele bron van inkomsten.

De meeste terreinbeheerders blijken niet warm te lopen voor het direct vermarkten van natuur, waarbij consumenten voor toegang en gebruik van een natuurgebied betalen. Men verwacht dat de maatschappelijke weerstand hiertegen groot zal zijn. Men zet bovendien grote vraagtekens bij de kosteneffectiviteit van de verschillende directe vormen van vermarkten. Verwacht wordt dat de baten in veel gevallen niet zullen opwegen tegen de gemaakte kosten. Bij het direct vermarkten van natuur zal daarom gezocht moeten worden naar instrumenten die commercieel niet al te zeer in het oog springen en de rust voor de bezoeker niet verstoren. Daarnaast mogen deze instrumenten geen afbreuk doen aan de oorspronkelijke functies van een gebied en dienen zij de financiële risico's voor een terreinbeheerder tot een minimum te beperken. Uit de gesprekken blijkt dat combiarrangementen hieraan het meest tegemoet komen, vooral omdat de financiële risico's hierbij relatief laag zijn en gedragen worden door meerdere partijen. Bovendien verwachten terreinbeheerders dat combiarrangementen op weinig maatschappelijk weerstand zullen stuiten. Nadeel is echter dat het bij combiarrangementen veelal gaat om incidentele, seizoensgebonden inkomsten.

Het vermarkten van natuur via combiarrangementen betekent dat terreinbeheerders moeten samenwerking met andere partijen. Het tweede deel van het onderzoek richt zich op die samenwerking. De volgende onderzoeksvraag diende hierbij als vertrekpunt: *in hoeverre wordt met het oog op het vermarkten van natuur samengewerkt met verschillende betrokken partijen en welke mogelijkheden zijn voorhanden om die samenwerking te verbeteren?* Hoe

die samenwerking in de praktijk aangepakt wordt, is op de Veluwe nader onderzocht door middel van een casestudie van twee groene arrangementen, de 'VVV Groepsarrangementen' en de 'Veluwe Vier Jaargetijden'. De belangrijkste conclusies uit de casestudie passeren hieronder de revue en hebben betrekking op de strategische, organisatorische en financiële invulling van de samenwerking.

Strategisch

De thematiek van het combiarrangement bepaalt veelal welke allianties in de praktijk worden aangegaan. De regie ligt daarbij meestal in handen van een regionale VVV of regionaal Bureau voor Toerisme. Deze 'koepels' houden zich ondermeer bezig met de inhoudelijk invulling van arrangementen en de ontwikkeling van nieuwe producten en concepten. Daarnaast treden zij faciliterend op voor de ondernemers in het arrangement wat betreft promotie en informatievoorziening en vervullen zij veelal een coördinerende rol door de partijen in het arrangement bij elkaar te brengen. Beide organisaties fungeren, zo leert de praktijk, veelal als keteninitiator, dat wil zeggen zij nemen het voortouw bij het ontwikkelen en het vermarkten van arrangementen en het samenbrengen van potentiële ondernemers die bereid zijn in een arrangement te participeren.

Organisatorisch

Over het algemeen is sprake van een samenwerkingsverband tussen een horecaondernemer, een aanbieder van een attractie en een vervoerder (bijvoorbeeld een huifkarondernemer), waarbij de attractie meestal als de 'trekker' van het arrangement fungeert. Afspraken over de rechten, plichten en aansprakelijkheid van participanten in het arrangement worden in de regel vastgelegd in een participatie- of samenwerkingsovereenkomst. Hier stopt meestal de samenwerking.

Financieel

Van elke ondernemer in het arrangement wordt een bepaald bedrag gevraagd voor promotie-activiteiten (advertenties in gidsen en recreatiekranten), al dan niet naar rato. De klant betaalt een vast bedrag voor de verschillende onderdelen van het arrangement. Daarbovenop komt nog eens commissie voor de initiator voor gemaakte kosten. Gangbaar is een commissie van ongeveer 10 tot 15%. Daarnaast is het gebruikelijk dat ondernemers die zelf een arrangement samenstellen (partijen samenbrengen) voor elke boeking van hun (verblijfs)arrangement eveneens 10% commissie aan de initiator betalen. Met het aanbieden van groene arrangementen maken ondernemers 'slim' gebruik van de mogelijkheden die de Veluwe hen biedt. Vooral de recreatiesector speelt hier handig op in met telkens nieuwe arrangementen. Geconcludeerd kan worden dat de natuur een belangrijke plaats inneemt bij de vermarkting, maar tegelijkertijd leert de situatie op de Veluwe dat terreinbeherende instanties hiervan nauwelijks profiteren. Zij bieden wel het groene décor voor een arrangement, maar krijgen hiervoor in beginsel geen financiële vergoeding, afgezien van bijvoorbeeld een vergoeding voor het inhuren van een gids bij een bezoek aan een natuurgebied. Kortom, de natuur wordt weliswaar vermarkt, maar dit

leidt over het algemeen niet tot directe inkomsten voor terreinbeheerders. De extra baten komen vooralsnog uitsluitend ten goede van de recreatiesector.

Aanbevelingen

Vervolgens is bestudeerd hoe die samenwerking verder verbeterd kan worden door middel van een natuurketen, door de uitkomsten te relateren aan een theoretisch model voor ketensamenwerking. Hierbij is teruggegrepen op ervaringen met agrarische ketens. Gebleken is dat in sommige gevallen al sprake is van ketensamenwerking. Dat neemt niet weg dat een aantal zaken zich lenen voor verbetering daar waar het gaat om de samenwerking verder te optimaliseren en te professionaliseren. Allereerst bestaat de indruk dat er te weinig sprake is van een vraaggestuurde keten. Hoewel de consument niet uit het oog verloren wordt, ontbreekt het aan inzicht in hoe de consumentenvraag er nu precies uit ziet, welke deelsegmenten daarbinnen onderscheiden kunnen worden, hoe die vraag in de tijd verandert en op welke wijze consumenten het best bereikt kunnen worden. Het verdient daarmee aanbeveling om de wensen van consumenten op gezette tijden te monitoren, zodat vraag en aanbod beter op elkaar afgestemd kunnen worden. Hier ligt een belangrijke rol voor de keteninitiator.

Een tweede aanbeveling betreft de vorm en invulling van het samenwerkingsverband. De resultaten geven aan dat schakels in de keten door middel van het ondertekenen van een overeenkomst zich committeren aan een arrangement, met alle daarbij behorende rechten en plichten. De overeenkomsten blijken, getuige de gesprekken met mensen uit het veld, meer het karakter te hebben van een inspanningsverplichting. Weliswaar doen zich hier in de praktijk geen grote problemen voor, maar wellicht dat hardere afspraken tussen partijen met bijbehorende sancties een betere basis bieden voor het aanpakken van problemen, indien deze zich aandienen.

Met het sluiten van een overeenkomst houdt de samenwerking in de praktijk veelal op. Dit brengt het gevaar met zich mee dat schakels het gemeenschappelijk belang uit het oog verliezen, de binding met het totale arrangement verloren gaat en dat het steeds lastiger wordt om het ketenproces (bij) te sturen en het aanbod af te stemmen op de (veranderlijke) wensen van de consument. Om aan deze bezwaren tegemoet te komen verdient het aanbeveling om frequent met elkaar overleg te voeren over hoe de klant het best bediend kan worden en waar binnen het arrangement aanpassingen nodig zijn.

De ervaring leert dat initiatieven voor groene arrangementen vaak uit de koker komen van de keteninitiator. De keteninitiator (bijvoorbeeld regionale VVV of regionaal bureau voor toerisme) neemt veelal het voortouw bij het op poten zetten van een arrangement. Hoewel kennis van de markt bij de andere schakels uit de keten lang niet altijd voorhanden is en tijdrestricties vaak voor hen een belangrijke remmende factor vormen om commerciële activiteiten te ontplooiën, doet de initiator er verstandig aan om al in een vroeg stadium met verschillende potentiële ondernemers (schakels) in overleg te treden. Dit vergroot het draagvlak en draagt ertoe bij dat ondernemers zich ook daadwerkelijk committeren en inzetten voor het arrangement waarin men participeert.

De initiator- en retailfunctie kunnen door verschillende organisaties op verschillende niveaus in de keten vervuld worden. Toch kan men zich afvragen of hiermee de consument wel goed bereikt wordt. Consumenten willen heden ten dage zo veel mogelijk 'shoppen' bij één 'lo-

ket'. Meerdere tussenstations maken het voor de consument minder overzichtelijk, met als gevaar dat men tussentijds afhaakt. Dit alles pleit ervoor de retail- en initiatorfunctie neer te leggen bij een en dezelfde organisatie. In de praktijk blijkt vaak dat organisaties als de VVV beide functies vervullen. Een belangrijk voordeel van een dergelijke opzet is tevens dat men sneller kan anticiperen op nieuwe trends in de samenleving doordat men meer en beter zicht heeft op de (tussentijdse) verkoopresultaten. Financiële afspraken blijken betrekking te hebben op de bijdrage aan promotionele activiteiten en de hoogte van de commissie die aan de keten-initiator betaald moet worden. Het bedrag dat een ondernemer bijdraagt, is ofwel gelijk aan dat van andere participerende ondernemers of wordt naar rato vastgesteld. Wat in het laatste geval als uitgangspunt gekozen wordt is onduidelijk. Vooralsnog blijkt er onvoldoende inzicht te zijn in de mate waarin de arrangementen bijdragen aan de totale omzet van de afzonderlijke ondernemers. Juist daar liggen mogelijkheden om tot een bepaalde verdeelsleutel te komen. Hierbij zou als algemene richtlijn kunnen gelden dat de ondernemers die het meest van een arrangement profiteren (de meeste bezoekers krijgen) ook het meest financieel bijspringen.

Terreinbeheerders profiteren nu niet of nauwelijks van het vermarkten van natuur, althans niet in directe zin in tegenstelling tot de horeca en recreatiesector. Met het oog hierop is het gewenst dat zij in de toekomst een duidelijker plaats in de natuurketen krijgen en samen gaan werken met andere participanten in de keten, vanuit het idee om gezamenlijk te komen tot een win-win situatie. Wel betekent dit van de kant van terreinbeheerders dat er meer nagedacht moeten worden over producten of diensten waarmee in groene arrangementen geparticipeerd kan worden. Alleen dan liggen er voor terreinbeheerders goede mogelijkheden om via groene arrangementen te komen tot additionele inkomsten.

1. Achtergrond en opzet van het onderzoek

1.1 Inleiding

Het beheer en onderhoud van natuurgebieden trekt een zware wissel op de rijksbegroting en provinciale budgetten. Zo werd bijvoorbeeld alleen al voor de Provincie Overijssel berekend dat er in de komende 10 jaar circa 30 miljoen gulden per jaar extra nodig is om het gat te dichten tussen wat er nodig is aan beheer in natuur en landschap en wat er nu uitgevoerd wordt (Landschapsbeheer Overijssel, 1997).

Het is dan ook niet verwonderlijk dat in toenemende mate gezocht wordt naar andere of aanvullende mogelijkheden van natuurfinanciering, naast de bestaande alternatieven. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan natuursponsoring, het investeren door groenfondsen, het verhuren van natuurterreinen, maar ook het aanpassen van bestaande wet- en regelgeving en het verleggen van publieke geldstromen.

Een alternatief waar tot op heden nog weinig gebruik van gemaakt wordt, is het vermarkten van natuur via de bezoekers. Evenals bij de consumptie van private goederen geldt daarbij het uitgangspunt dat degene die gebruikmaakt van de natuur er ook voor betaalt. Welke vormen hiervoor in aanmerking komen, hangt samen met de functies van het gebied en met de producten en diensten die het gebied biedt voor de consument. Volgens Hekhuis en De Baaij (1997) moet men bij bos en natuur met een regulatie,- informatie en landschappelijke functie bijvoorbeeld denken aan extra heffingen op waterregulatie en CO₂-uitstoot. Hebben we het over gebieden met een duidelijke recreatieve functie dan liggen er vooral mogelijkheden in de vorm van het aanbieden van een natuurgasten-kaart, eventueel gekoppeld aan extra diensten en arrangementen. Gebieden die noch tot de eerste, noch tot de tweede categorie behoren, bieden volgens de onderzoekers mogelijkheden tot vermarkten door het aanbieden van natuurproducten en het organiseren van recreatieve activiteiten.

1.2 Doelstelling en probleemstelling

Het onderzoek van Hekhuis en De Baaij schetst een range van betalingsinstrumenten (zogenoemde payment vehicles) om natuur via de bezoekers te vermarkten, maar gaat grotendeels voorbij aan de vraag hoe deze instrumenten in termen van maatschappelijk draagvlak beoordeeld moeten worden en of deze economisch haalbaar zijn. Maatschappelijk draagvlak verwijst in dit verband naar de steun vanuit de samenleving voor verschillende betalingsinstrumenten. Hierbij gaat het niet alleen om hoe consumenten c.q. bezoekers aankijken tegen het vermarkten van natuur, maar ook of het vermarkten op zowel publiek, institutioneel, ambtelijk, bestuurlijk als politiek niveau gedragen wordt. Op elk van de onderscheiden niveaus kunnen immers (sterk) uiteenlopende opvattingen bestaan over de vraag of het vermarkten van natuur wel toegestaan moet worden en hoever men daarin mag gaan. Zo geloven sommigen

dat de financiering van het beheer en onderhoud van natuurgebieden voorbehouden is aan de overheid, zonder inmenging van andere partijen. Anderen daarentegen zullen bijvoorbeeld het principe hanteren dat de vervuiler moet betalen; of degene die aan het gebied hulpbronnen onttrekt (denk aan waterwinningsbedrijven) of degene die van het betreffende gebied profiteert (bijvoorbeeld recreanten). Kortom, het maatschappelijk draagvlak kan men niet los zien van de posities die actoren innemen, en hoe men in de samenleving denkt te moeten omgaan met collectieve goederen als natuur.

Economische haalbaarheid verwijst vanuit de aanbodkant gezien naar de vraag of de baten bij het vermarkten van natuur via bezoekers wel opwegen tegen de gemaakte kosten. Of het nu gaat om het heffen van entreegelden, betaald parkeren, of het creëren van voorzieningen ten behoeve van recreatie in een bepaald gebied, in alle gevallen is sprake van een aanzienlijke investering, waarbij het de vraag is of de inkomsten wel opwegen tegen de gemaakte kosten. De baten hangen voor een belangrijk deel af van of en hoeveel mensen willen betalen voor het gebruik van natuur (willingness to pay). Dit hangt mede af van het soort betalingsinstrument en de maatschappelijke acceptatie van het instrument.

Daarnaast hangen de baten af van de aanwezigheid van beschikbare alternatieven en de mogelijkheid tot free-riders gedrag (meeliften met anderen zonder dat men betaalt). Voor sommige betalingsinstrumenten zal in de praktijk wel een draagvlak bestaan; voor andere juist niet, of slechts in beperkte mate. Dit kan bovendien nog eens sterk variëren per type gebied. Het betaald parkeren kan bijvoorbeeld voor het ene natuurgebied wel op maatschappelijk steun rekenen en in een ander gebied als volstrekt onaanvaardbaar beschouwd worden. Het maatschappelijk draagvlak beïnvloedt daarmee direct de economisch haalbaarheid.

Het onderzoek naar de economisch haalbaarheid en het maatschappelijke draagvlak voor verschillende betalingsinstrumenten staat wat betreft Nederland nog duidelijk in de kinderschoenen. Uitgezonderd het onderzoek van Hekhuis en De Baaij, wat in dit opzicht als een eerste aanzet gezien kan worden, is hierover nog weinig bekend. Doel van het onderzoek is om meer inzicht te verwerven in het maatschappelijk draagvlak voor en economisch haalbaarheid van het vermarkten van natuur ¹.

Het onderzoek richt zich primair op die vormen van vermarkten waarbij een directe relatie gelegd wordt met een bezoek aan een natuurgebied. Het begrip natuur wordt hier in algemene zin gehanteerd en staat voor 'natuur', bos en landschap. Wat betreft de economische haalbaarheid richt het onderzoek zich voornamelijk op de aanbodkant, dat wil zeggen de opvattingen van de terreinbeheerder. In het licht van de doelstelling is de volgende probleemstelling als vertrekpunt van het onderzoek gekozen: *In hoeverre bestaat er een maatschappelijk draagvlak voor verschillende instrumenten bij het vermarkten van natuur via bezoekers van natuurgebieden en in hoeverre zijn deze instrumenten vanuit het perspectief van terreinbeheerders economisch haalbaar?* Bij het vermarkten van natuur spelen verschillende actoren een rol, direct of indirect. Hierbij kan het gaan om natuur- en milieuorganisaties, land-

¹ Natuur wordt hier niet opgevat als een zuiver collectief goed, maar gezien als een gemengd goed. Dit hangt samen met de uiteenlopende functies van natuur in relatie tot rivaliteit en uitsluitbaarheid. Dit maakt dat men alleen in bepaalde gevallen kan spreken van natuur als een zuiver collectief goed. Overigens neemt dit niet weg dat natuur door velen gezien wordt als een collectieve verantwoordelijkheid. Het onderzoek richt zich meer in *algemene zin* op natuur en het direct vermarkten van natuur. Daarbij wordt zijdelings en meer indirect ingegaan op rivaliteit en exclusiviteit.

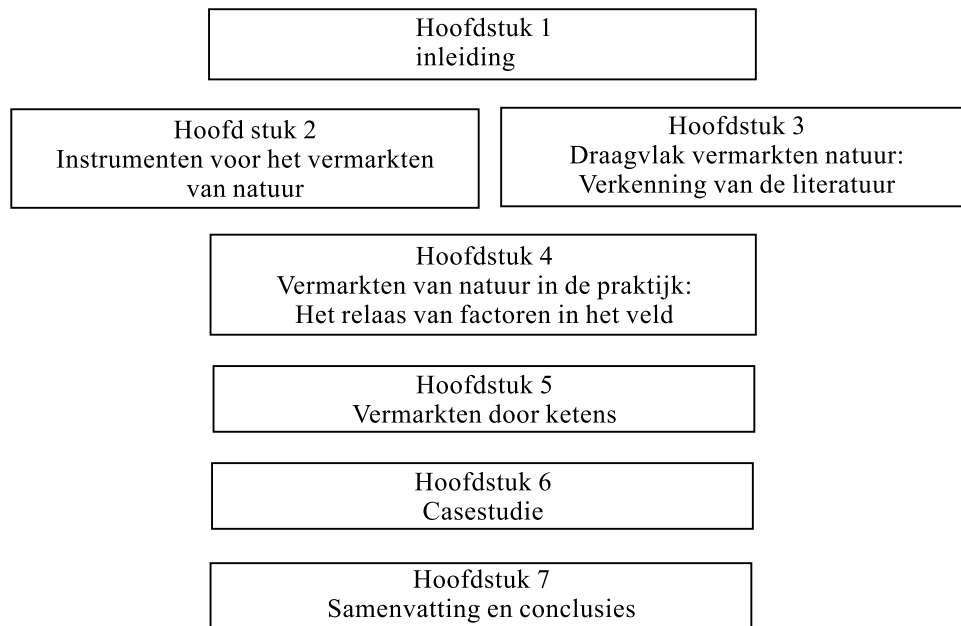
goedeigenaren, waterschappen, recreatieschappen, bosbouwbedrijven, overheden, recreatieondernemers, vervoersbedrijven enzovoort. Deze partijen streven deels dezelfde, maar deels ook andere en zelfs tegenstrijdige belangen na. Toch zal er samengewerkt moeten worden, wil men tot het vermarkten van natuur komen.

In het tweede deel van het onderzoek richten we ons op de vraag hoe in de praktijk de eerste aanzetten tot die samenwerking vorm gegeven worden, zowel strategisch, organisatorisch als financieel. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om zaken als wie werkt met wie samen; welke afspraken worden gemaakt over verantwoordelijkheden en verplichtingen; welke sancties bestaan er bij het niet nakomen van afspraken; welke afspraken zijn er gemaakt over de verdeling van kosten en baten; hoe vindt in de praktijk het innen van gelden plaats; welke verdeelsleutel wordt hierbij gehanteerd enzovoort. De tweede onderzoeksvraag laat zich daarmee als volgt samenvatten: *In hoeverre wordt met het oog op het vermarkten van natuur samengewerkt met verschillende betrokken partijen en welke mogelijkheden zijn voorhanden om die samenwerking te verbeteren?* Voor de beantwoording van de eerste onderzoeksvraag baseren we ons op een studie van recente vakliteratuur, aangevuld met bevindingen uit een kwalitatief onderzoek onder terreinbeheerders. De resultaten van een casestudie van de Veluwe dienen als basis voor de beantwoording van de tweede onderzoeksvraag.

1.3 Opbouw van het rapport

De structuur van het verslag wordt schematisch in figuur 1.1 weergegeven. Het tweede hoofdstuk bevat een overzicht van mogelijke instrumenten voor het vermarkten van natuur en brengt als het ware het speelveld in kaart. Het derde hoofdstuk begint met een beschrijving van wat onder draagvlak voor natuur verstaan moet worden en welke verschillen op dit punt bestaan tussen groepen van actoren. Vervolgens wordt een link gelegd met draagvlak voor uiteenlopende betalingsinstrumenten. Het vierde hoofdstuk bevat de uitkomsten van een verkennende studie onder terreinbeheerders, naar hoe zij aankijken tegen het vermarkten van natuur. In hoofdstuk vijf wordt in theoretische zin ingegaan op de vraag hoe de organisatie bij het vermarkten van natuur concreet vorm gegeven kan worden, vanuit het perspectief van ketens. Tevens komen hier de resultaten van voorgaande hoofdstukken samen en worden de belangrijkste conclusies nog eens op een rij gezet met de bedoeling om van daaruit te komen tot een opzet voor de aanpak van het veldwerkonderzoek. Hiermee is de eerste fase van het onderzoek afgerond.

De uitkomsten van de eerste fase worden 'getoetst' in de praktijk aan de hand van een casestudie van twee 'groene arrangementen' op de Veluwe. In hoofdstuk 6 wordt hiervan verslag gedaan. Het laatste hoofdstuk bevat conclusies met aanbevelingen voor de inrichting van een organisatie voor het vermarkten van natuur.



Figuur 1.1 Opbouw van het rapport

2. Instrumenten voor het vermarkten van natuur

2.1 Inleiding

Vanuit de marketing worden verschillende concepten aangedragen om (private) producten 'aan de man' te brengen. In dit hoofdstuk wordt bekeken welke marketinginstrumenten zich lenen voor het vermarkten van natuur. Hierbij is het van belang om voor ogen te houden dat bij natuur veelal sprake is van een 'collectief' goed. Dit heeft niet alleen implicaties voor de keuze van marketinginstrumenten maar ook voor de wijze waarop die ingezet (kunnen) worden. Voordat deze aan bod komen zullen eerst de begrippen natuur en marketingconcept nader gedefinieerd worden. Vervolgens staan we stil bij vermarkten in het algemeen en vermarkten van natuur in het bijzonder.

Wat is natuur?

In de Natuurverkenning van 1997 wordt natuur gedefinieerd als natuur, bos en landschap. Binnen andere onderzoeken wordt ofwel voor een objectieve of voor een subjectieve benadering gekozen. Objectief betekent dat er meer op de functie van natuur wordt ingegaan (Maarel, 1978 en Groot, 1992) terwijl subjectief betekent dat men uitgaat van de interpretatie van de gemiddelde Nederlander (Buijs, 1997). Wanneer men het heeft over een objectieve functie-indeling van natuur, maakt men grofweg de indeling naar (zie bijlage 1):

- productiefunctie (bijvoorbeeld biotische productiefunctie);
- draagfunctie (bijvoorbeeld recreatiefunctie);
- informatiefunctie (bijvoorbeeld informatiegebruikersfunctie);
- regulatiefunctie (bijvoorbeeld zuiveringsfunctie).

Bij de subjectieve afbakening wordt gedacht in termen van (zie bijlage 2):

- immateriële functies (bijvoorbeeld natuur is gezond voor de mens);
- esthetisch-recreatieve functies (bijvoorbeeld natuur nodig als ruimte voor ontspanning);
- materieel-economische functies (bijvoorbeeld natuur is belangrijk voor de landbouw).

Wat is een marketingconcept?

Alvorens over te gaan tot de verkoop van een product of dienst, is het zinvol om als aanbieder eerst na te denken over het marketingconcept voor het desbetreffende product of dienst. Hierdoor kan in veel gevallen vermeden worden dat er een product of dienst aangeboden wordt, waarvoor uiteindelijk geen markt blijkt te bestaan. Het ontwikkelen van een marketingconcept valt grofweg uiteen in een drietal fases:

- analyse;
- strategie;
- tactiek.

Pas aan het eind van de laatste fase wordt nagedacht over instrumenten waarmee het product of de dienst 'natuur' uiteindelijk wordt vermarkt: operationalisering van de gekozen marketingmix (zie figuur 2.1).

Filosofie >	1e fase Analyse	2e fase Strategie	3e fase Tactiek
Marketingconcept	- Consumentengedrag - Marktsegmentatie	- Doelmarktbepaling - Positionering	- Marketingmix

Figuur 2.1 Opbouw marketingconcept (Bunt, 1994)

Om vraaggericht bezig te zijn, zal de analyse fase gericht zijn op het segmenteren van de totale markt voor een product of dienst. Door deze segmentatie ontstaan er groepen of segmenten van gebruikers die uiteindelijk in de 3e fase gericht bewerkt kunnen gaan worden. Wanneer eenmaal duidelijk is welke mogelijke segmenten er allemaal zijn, zal er door de aanbieder een keuze gemaakt moeten worden, de zogenaamde doelmarkt bepaling. Afhankelijk van de gekozen doelmarkt of -markten kiest de aanbieder voor een marketingstrategie (marktpenetratie, productontwikkeling, marktontwikkeling, diversificatie) met bijbehorende positionering van het product/dienst.

In de laatste fase doet de aanbieder uitspraken over de tactiek die hij wil gaan volgen bij de verkoop van zijn product/dienst. Hierbij worden de marketingmixelementen product, prijs, plaats/distributie en promotie nader ingevuld. Deze invulling wordt mede bepaald door het maatschappelijk draagvlak. Voor het product/dienst natuur betekent dit dat eerst gekeken zal moeten worden hoe die markt er nu eigenlijk uit ziet, op welke doelmarkt men zich wil richten en hoe men die denkt te gaan bewerken. In het vervolg van dit hoofdstuk zal eerst vanuit de theorie het marketingconcept nader toegelicht worden. Vervolgens staan we stil bij instrumenten die bruikbaar zijn bij het vermarkten van natuur.

2.2 Analyse: consumentengedrag en marksegmentatie

Om te komen tot het juiste instrumentarium voor het vermarkten van natuur zullen de huidige en potentiële bezoekers nader onder de loep genomen worden. Uitgaande van het consumentengedrag en de achterliggende factoren, wordt er door marketeers gestreefd naar een indeling van consumenten in groepen of segmenten. Door gebruik te maken van onderscheidende criteria wordt die ene grote groep consumenten verdeeld in verschillende segmenten die ieder afzonderlijk gericht door de marketeer bewerkt kunnen worden. Het onderscheiden van consumenten- of marktsegmenten kan in de meeste gevallen teruggevoerd worden op een zestal algemene segmentatiecriteria (Van Raaij en Floor, 1989):

- *Geografische verschillen* waarbij er ingespeeld wordt op verschillen tussen regio's en landen;
- *Socio-economische verschillen* waarbij gekeken wordt naar leeftijd, sekse, inkomen, gezinscyclus, tijdsbesteding (verhouding vrije tijd/inkomen);
- *Psychografische verschillen* waarbij consumenten(-groepen) zich onderscheiden op basis van persoonlijkheidskenmerken, levensstijl, normen, waarden en interesses. Levensstijl is hierbij een vrij breed item. Onder levensstijl worden niet alleen de normen en waarden verstaan waarvan men in het leven uitgaat, maar ook de wijze waarop men zijn (vrije) tijd besteedt, de zaken waar men belangstelling voor heeft (gezin, samenleving, eten, media, hobby's, mode), meningen die men over zichzelf en de omgeving heeft (sociale problemen, politiek, onderwijs, cultuur) en ook socio-economische kenmerken (opleiding, leeftijd, inkomen, woonplaats, fase gezinscyclus);
- *Versillen op basis van gewenste producteigenschappen* zoals bijvoorbeeld uiterlijke verschijningsvormen, prijs, enzovoort;
- *Verschil in kennis, attitude en gedrag* ten opzichte van een merk. Dit uit zich in de verschillende fasen van het aankoopproces: bekendheid, keuzep proces, gevoel ten aanzien van merk, productbezit, betrokkenheid, mate van cognitief of affectief zoekproces, ervaringen gebruik, merktrouw, koopfrequentie en gebruik;
- *Versillen die te herleiden zijn tot het gebruik en bezit van een product*. Dit resulteert in bijvoorbeeld niet-gebruikers, ex-gebruikers, potentiële gebruikers, eerste-keer-gebruikers, 'lichte en zware' gebruikers.

Afhankelijk van de gekozen segmentatiecriteria ontstaat er een aantal segmenten. Echter voordat men aan de slag gaat met deze segmenten in termen van vermarkten, is het zinvol de gevonden segmenten te beoordelen op hun aantrekkelijkheid (Leeftang en Beukenkamp, 1987). Om uitspraken te kunnen doen over de gevonden segmenten kan gebruik gemaakt worden van de volgende eigenschappen van een segment:

- *Meetbaarheid en identificeerbaarheid*: het moet mogelijk zijn om de grootte en samenstelling van een segment te bepalen. Zijn de segmentatievariabelen goed en éénduidig meetbaar?
- *Bereikbaarheid*: kan het segment bereikt worden met de marketingcommunicatie en de distributie? Welke media kunnen worden ingeschakeld om het segment te bereiken?
- *Omvang*: is het segment groot genoeg om voor een aparte marktwerking in aanmerking te komen?
- *Stabiliteit*: is het segment stabiel in de loop der tijd? Als een consument is toegewezen aan een bepaald segment, behoort hij dan enkele jaren later nog steeds tot hetzelfde segment?
- *Verkooppotentieel*: beschikt het segment over voldoende koopkracht om voor een aparte marktwerking in aanmerking te komen?
- *Homogeniteit*: is het segment voldoende homogeen? Lijken de huishoudens binnen het segment voldoende op elkaar?
- *Heterogeniteit*: is er voldoende heterogeniteit tussen de segmenten? Reageren consumenten uit het ene segment anders dan consumenten uit het andere segment?

In de praktijk wordt het steeds moeilijker om consumenten in segmenten te verdelen. De hedendaagse consument wordt meer en meer gekenmerkt door grilligheid en individualisme, waardoor zijn gedrag steeds minder voorspelbaar wordt. Binnen natuur zal men moeten proberen om de huidige en potentiële bezoekers te herleiden tot bepaalde aantrekkelijke segmenten of groepen met specifieke kenmerken, met inachtneming van de mogelijkheid dat deze groepen sterk aan verandering onderhevig (kunnen) zijn.

2.3 Strategie: doelmarkten en positionering

Om als aanbieder van producten en/of diensten te komen tot een marketing beleid zal er een keuze gemaakt moeten worden uit de mogelijke segmenten of groepen waarop men zich kan richten. Deze strategische keuze zal zich vervolgens vertalen richting meer concrete doelmarkten en positionering. Grofweg kan er gekozen worden uit een viertal strategische opties (Kotler, 1988), namelijk:

- *diversificatie*: nieuwe markten voor nieuwe producten;
- *marktontwikkeling*: nieuwe markten voor bestaande producten;
- *productontwikkeling*: bestaande markten voor nieuwe producten;
- *marktpenetratie*: bestaande markten voor bestaande producten.

Binnen de strategische opties wordt voor markten en producten onderscheid gemaakt naar bestaand en nieuw. Deze markten kunnen op basis van consumentengedrag en segmentatie zoals dat in de vorige paragraaf is beschreven, nader omschreven worden. Vervolgens is het aan de aanbieder zelf om een keuze te maken. Het maken van een dergelijke keuze resulteert in zogenaamde doelmarkten. Doelmarkten worden gekozen op basis van de aantrekkelijkheid van de daartoe behorende marktsegmenten.

De keuze van een bepaalde strategische optie met bijbehorende doelmarkt door een aanbieder van producten en/of diensten wordt mede bepaald door de mogelijkheden die de aanbieder zich toedicht in termen van zijn eigen sterke punten ten opzichte van de concurrentie. Vervolgens zal de gekozen strategische optie vertaald worden richting een marketingstrategie waarbij de aanbieder de producten en/of diensten een bepaalde positie geeft in de markt. Deze positionering wordt bepaald door:

- het marktsegment waarop men zich richt;
- de sterke punten van de aanbieder die naar voren komen in het product en/of dienst (Unique Selling Points, USP).

Ten aanzien van de te volgen marketingstrategie, kan er een onderscheid gemaakt worden naar mate van differentiatie. Zo is er sprake van een *ongedifferentieerde marketing* wanneer de markt als één geheel wordt gezien. Hierbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende marktsegmenten en richt men zich op de 'massa'. Dit betekent dat er sprake is van één product en één marketingmix. Deze strategie wordt gebruikt wanneer men vanuit kostenoverwegingen redeneert en gekozen heeft voor massaproductie. Een nadeel van deze strategie is dat men gedwongen is zich op de gemiddelde consument te richten. In de praktijk zal hierbij uitgegaan worden van het grootste segment en worden de specifieke wensen van

de kleinere segmenten, die bijvoorbeeld bereid zouden kunnen zijn een hogere prijs te betalen, verwaarloosd.

Bij een *gedifferentieerde marketing* wordt ook de gehele markt bedient maar maakt men wel degelijk onderscheid naar de verschillende segmenten. Hierbij wordt ieder marketingsegment bewerkt met een op maat gesneden marketingbeleid. Dit betekent niet alleen productdifferentiatie maar ook differentiatie naar prijs, promotie en distributie. Deze aanpak heeft in vergelijking met ongedifferentieerde marketing als doel het realiseren van een hogere omzet. Dit gaat echter wel gepaard met hogere kosten en heeft consequenties voor de complexiteit van de organisatie.

Geconcentreerde marketing betekent dat men zich richt op één of een combinatie van marktsegmenten. Van dit laatste is sprake wanneer het bewerken van een enkel segment relatief te veel kosten met zich mee zou brengen waardoor er toch weer enkele segmenten samengevoegd worden. Immers het afzonderlijk bewerken van ieder afzonderlijk segment met een eigen marketingstrategie kost relatief veel geld. Ook is men als onderneming kwetsbaar als de voorkeuren binnen dat ene segment ineens wijzigen en de consument overstapt op een concurrerend product.

Tactiek: marketingmix

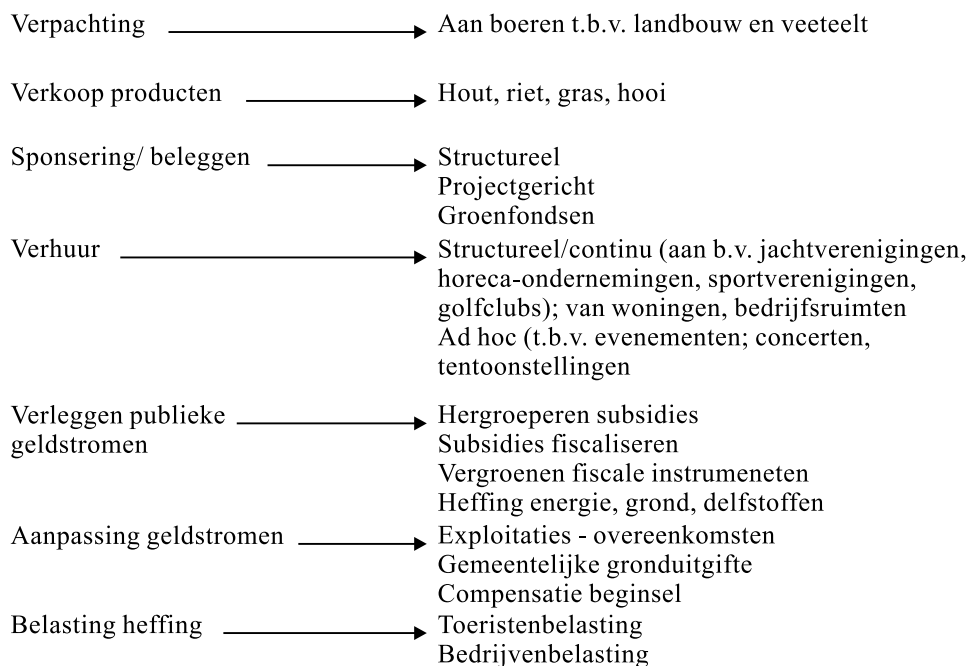
Nadat de aanbieder van producten en/of diensten een (markt)analyse heeft uitgevoerd en de marketingstrategie heeft bepaald waarbij de producten/diensten een positie in de markt is gegeven, zal de te volgen tactiek nader ingevuld moeten worden. De invulling wordt bepaald, zoals gezegd door de gekozen positionering. De marketingmixelementen bestaat uit de vier p's, zijnde product, prijs, plaats/distributie en promotie. De uiteindelijke invulling van de marketingmix is bepalend voor het vermarkten van een product of dienst. Wanneer er gesproken wordt over natuur, betekent dit dat er uitspraken gedaan moeten worden over:

- wat is nu het uiteindelijke product natuur dat verkocht gaat worden;
- wat is de maximaal haalbare prijs en hoe/waar vindt de betaling plaats;
- hoe komt de bezoeker bij het product natuur;
- hoe vindt de promotie van natuur plaats?

2.4 Instrumentarium voor financiering en vermarkten van natuur

Tot nu toe zijn ten aanzien van het vermarkten van natuur de te ondernemen stappen vanuit de theorie beschreven. Door deze stappen wordt aangegeven hoe vanuit een concept gedacht kan worden alvorens over te gaan tot de invulling van de marketingmix. Echter vanuit de praktijk kunnen er al voorbeelden gegeven worden ten aanzien van instrumenten die gebruikt kunnen worden bij het vermarkten van natuur. Deze instrumenten zijn er op gericht dat de gebruiker/bezoeker op de een of andere manier betaalt voor het gebruik van natuur.

Ten aanzien van de instrumenten die in de praktijk gebruikt kunnen worden bij het vermarkten van het product natuur kan onderscheid gemaakt worden naar directe en indirecte vormen van vermarkten. Bij *indirecte vermarkting* van natuur moet men denken aan vormen die niet rechtstreeks gekoppeld zijn aan het bezoek en gebruik van een gebied. Als voorbeelden van indirecte vermarkting kunnen toeristenbelasting, sponsoring, belegging, verhuur, verpachting en verkoop van streekproducten genoemd worden (zie figuur 2.2).



Figuur 2.2 Mogelijkheden voor het indirect vermarkten van natuur

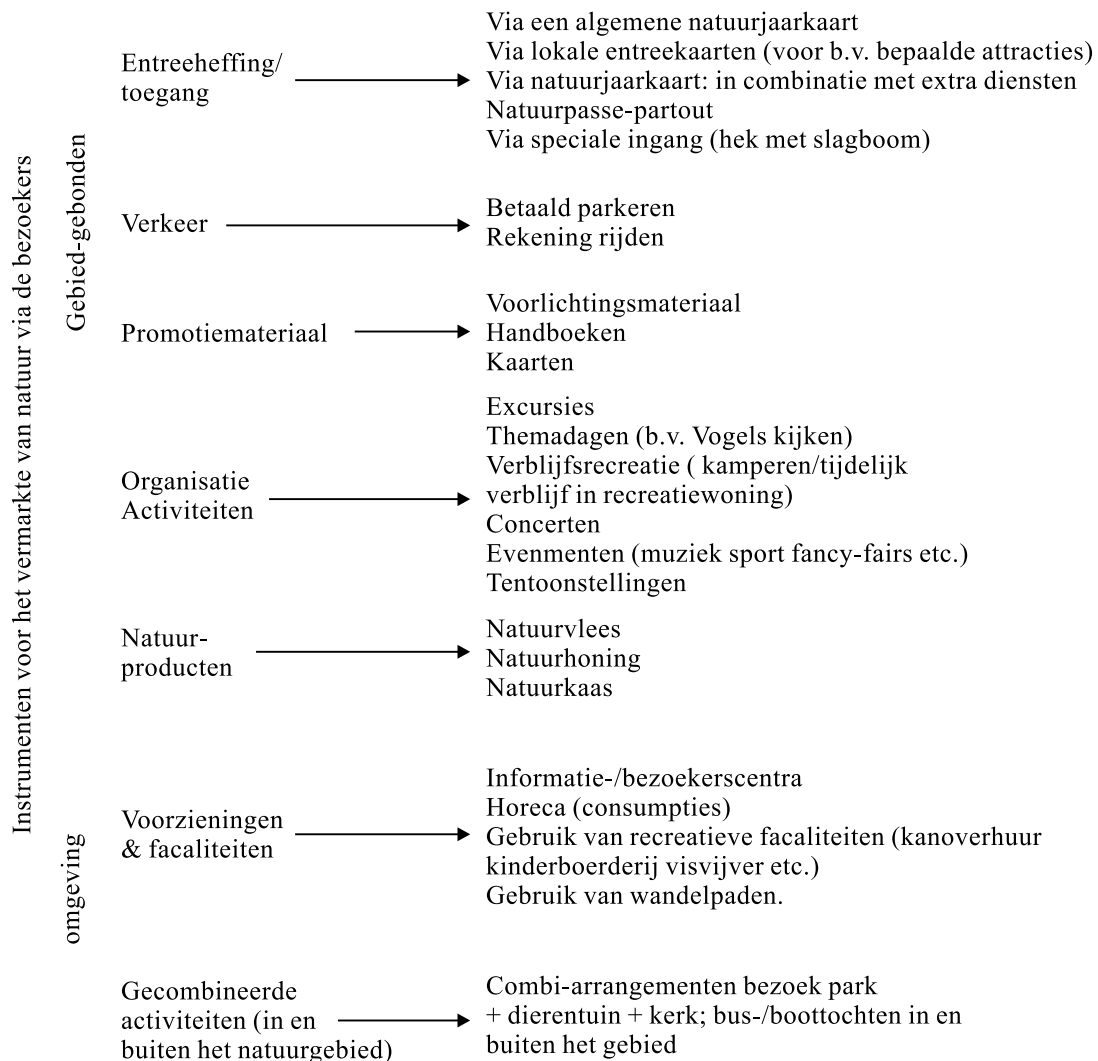
Bij al deze vormen van vermarkten wordt niet zo zeer de natuur als product vermarkt maar afgeleide producten en diensten: er is een indirecte relatie tussen natuur en die producten/diensten. Deze afgeleide producten worden vervolgens verkocht aan/gekocht door mensen die niet per definitie een bezoeker van het gebied hoeven te zijn. Naast het indirect vermarkten van natuur via afgeleide producten en diensten, kan er ook gebruikgemaakt worden van indirecte geldstromen in de vorm van sponsoring door middel van overheids gelden afkomstig van nationale, provinciale dan wel gemeentelijke instanties.

Bij het *direct vermarkten* van natuur (zie figuur 2.3) is er een rechtstreekse relatie tussen het product/dienst dat gekocht wordt of waarvoor betaald wordt en de bezoeker van een natuurgebied. De bezoeker komt voor de natuur naar een bepaald gebied en betaalt vervolgens een bedrag voor het gebruik van die natuur of voor de afgeleide producten/diensten die hij gebruikt binnen het natuurgebied. Als voorbeelden van direct vermarkten van natuur kunnen genoemd worden:

- betalen van entree bij toegang tot het gebied;
- betalen van parkeergelden, rekeningrijden;

- betalen voor promotie- en informatiemateriaal;
- betalen voor activiteiten binnen het natuurgebied;
- betalen voor natuurproducten die ter plekke aangeboden worden;
- betalen voor voorzieningen en faciliteiten die zich in het gebied bevinden en waarvan bezoekers gebruikmaken.

Het gaat daarbij steeds om vormen van vermarkten die gebonden zijn aan een bepaald gebied. Naast de specifiek gebiedsgebonden instrumenten, kunnen omgevinggebonden vormen onderscheiden worden.



Figuur 2.3 Directe vormen van vermarkten van natuur

Hieronder vallen combiarrangementen, zoals het bezoek aan een museum in combinatie met een uitstap in een natuurgebied, of een boottocht die deels wel en deels niet verloopt door

een bepaald natuurgebied. Ook groene arrangementen, waarbij meerdere gebieden in de vorm van een 'package-deal' door de toerist aangedaan worden, vallen onder deze categorie. In dit rapport staan vooral de directe vormen van vermarkten centraal, zowel gebiedsgebonden als omgevinggebonden.

3. Draagvlak voor het vermarkten van natuur

3.1 Inleiding

Hoewel het beheer en onderhoud van natuurgebieden primair betaald wordt uit algemene middelen, wordt in toenemende mate gezocht naar additionele vormen van financiering. Een van die mogelijkheden waar met name in dit onderzoek naar gekeken wordt, is het vermarkten van natuur. Analooq aan de uitgangspunten bij private consumptie, geldt hier het principe dat de-gene die van een bepaald gebied gebruik maakt er voor betaalt. In dit hoofdstuk besteden we aandacht aan de vraag of er een maatschappelijk draagvlak is voor het vermarkten van natuur.

Dit doen we in een aantal stappen. Omdat het begrip draagvlak een sleutelpositie bij het vermarkten inneemt, staan we eerst stil bij wat hieronder verstaan moet worden en welke vormen daarbij onderscheiden kunnen worden. Vervolgens staan we in paragraaf 3.3 stil bij de vraag of er überhaupt een draagvlak is voor natuur en natuurbeleid. De aanwezigheid hiervan vormt immers een noodzakelijke conditie om uiteindelijk tot vermarkten van natuur te komen, in welke vorm dan ook. In paragraaf 3.4 wordt bekeken voor welke vormen van vermarkten een maatschappelijk draagvlak bestaat. Hierbij kijken we zowel naar de gebruikers (de recreanten en ondernemers in het gebied) als naar de partijen die betrokken zijn bij beheer en onderhoud van natuurgebieden.

3.2 Omschrijving van het begrip draagvlak

Naarmate meer mensen een bepaald beleid ondersteunen wordt het makkelijker om het gekozen beleid in de praktijk ten uitvoer te brengen. Draagvlak verwijst in dit verband naar het aantal mensen dat instemt met of zich conformeert aan een bepaald beleid. Draagvlak kan echter ook betrekking hebben op aanpassing van het gedrag. Bijvoorbeeld, naarmate meer boeren milieuvriendelijke gewasbeschermingsmiddelen gebruiken, des te groter is het draagvlak hiervoor. Draagvlak kan dus zowel betrekking hebben op feitelijk gedrag als op acceptatie van beleid, waarbij op een abstracter niveau opvattingen over de functie en de definitie van natuur een belangrijke rol vervullen.

In de literatuur wordt doorgaans een onderscheid gemaakt in zes verschillende niveaus van draagvlak voor natuur, te weten:

- grondhoudingen;
- probleemdefinitie;
- verantwoordelijkheid;
- meningen over de natuur;
- houding tegenover beleid;
- gedrag.

Grondhouding heeft betrekking op de manier waarop de mens tegen de natuur aankijkt

en de functies die men hieraan toekent. Bij probleemdefinitie gaat het om de vraag of bepaalde zaken of ontwikkelingen ten aanzien van de natuur al dan niet als een probleem gepercipieerd worden. Zo kan bijvoorbeeld in de waarneming van mensen te veel of te weinig natuur voorhanden zijn, of onzorgvuldig omgesprongen worden met ecologische doelstellingen bij de herinrichting van een natuurgebied. Bij verantwoordelijkheid gaat het om wie de zorg draagt voor de natuur. Meninge(n) over de natuur verwijst naar houding ten opzichte van het belang van natuurelementen, bereidheid om voor de natuur financiële offers te brengen en de geneigdheid om zich door middel van acties voor de natuur in te zetten of te ageren tegen natuurontwikkeling. De houding tegenover het beleid wordt bepaald door de eerder genoemde aspecten (grondhouding, probleembesef, verantwoordelijkheid). Hierbij spelen tevens eerdere ervaringen met overheidsbeleid en de manier waarop het beleid tot stand gekomen is een belangrijke rol. Tot slot het laatste component van draagvlak, het eerder besproken gedrag. Het aantal mensen dat conform het beleid een bepaald gewenst gedrag vertoont, reflecteert in hoeverre dit beleid ook gedragen wordt.

Bij het maatschappelijk draagvlak voor natuur kunnen verschillende actoren onderscheiden worden. Als zodanig valt een onderverdeling te maken naar sociaal draagvlak, publiek, institutioneel, ambtelijk, bestuurlijk en politiek draagvlak. Het sociaal draagvlak heeft betrekking op het individu, de meningsvorming van individuele burgers over de natuur. Aggregeren we de individuele opvattingen, dan spreken we van publiek draagvlak. Het institutioneel draagvlak slaat op steun voor natuur door maatschappelijke organisaties, als bijvoorbeeld de ANWB, het WNF en LTO-Nederland. Het ambtelijk draagvlak verwijst naar opvattingen van gemeentelijke en provinciale ambtenaren; het bestuurlijk draagvlak verwijst naar opvattingen van bestuurders van provincies, gemeenten en waterschappen en het politiek draagvlak heeft betrekking op meningen van politici en politieke partijen (Buijs en Volker, 1997).

Omdat bij het vermarkten van natuur de consument centraal staat, richten we onze aandacht in de volgende paragraaf uitsluitend op een verdere uitwerking van het publiek draagvlak.

3.3 Publiek draagvlak voor natuur

Het publiek draagvlak verwijst naar opvattingen van personen over hoe we met de natuur in Nederland moeten omgaan en hoe we natuurgebieden moeten onderhouden en inrichten.

Uit een onlangs uitgevoerd onderzoek door het Staring Centrum te Wageningen onder 2000 mensen uit de Nederlandse populatie (Buijs en Volker, 1997) is naar voren gekomen dat op het niveau van waarden en doelstellingen het draagvlak groot is. Natuurbescherming en natuurontwikkeling staan bij veel mensen hoog in het vaandel. Het werkelijk draagvlak voor de natuur blijkt op het moment dat hiervoor keuzes gemaakt moeten worden of dat offers gebracht moeten worden. Een grote meerderheid is bereid in het belang van de natuur beperkingen te stellen aan recreatie, door bijvoorbeeld het afsluiten van natuurgebieden. De bereidheid om te betalen voor natuur is redelijk groot. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan hogere prijzen voor natuurvriendelijke producten.

Kijken we naar de verschillende functies die door de natuur vervuld worden, dan blijkt dat Nederlanders de immateriële functies van natuur het belangrijkste vinden. Hieronder valt

bijvoorbeeld het belang van de natuur voor de gezondheid, het bewaren van natuur voor het nageslacht, evenals de intrinsieke waarde van natuur. Op de tweede plaats komen de esthetisch-recreatieve functies, gevolgd door de materiële functies waarbij het economisch nut centraal staat. Wat betreft de materiële functies valt in het kader van dit onderzoek op te merken dat het vermarkten van natuur (als een van de indicators voor materiële functies) vooralsnog op geringe steun mag rekenen. Personen die werkzaam zijn in de agrarische sector, mensen die minder natuurkennis bezitten, VVD- en CDA-stemmers en ouderen hebben met de commercie de minste moeite. In het algemeen kan gesteld worden dat personen die het ingrijpen in de natuur door de mensheid minder afwijzen, materiële functies belangrijker vinden.

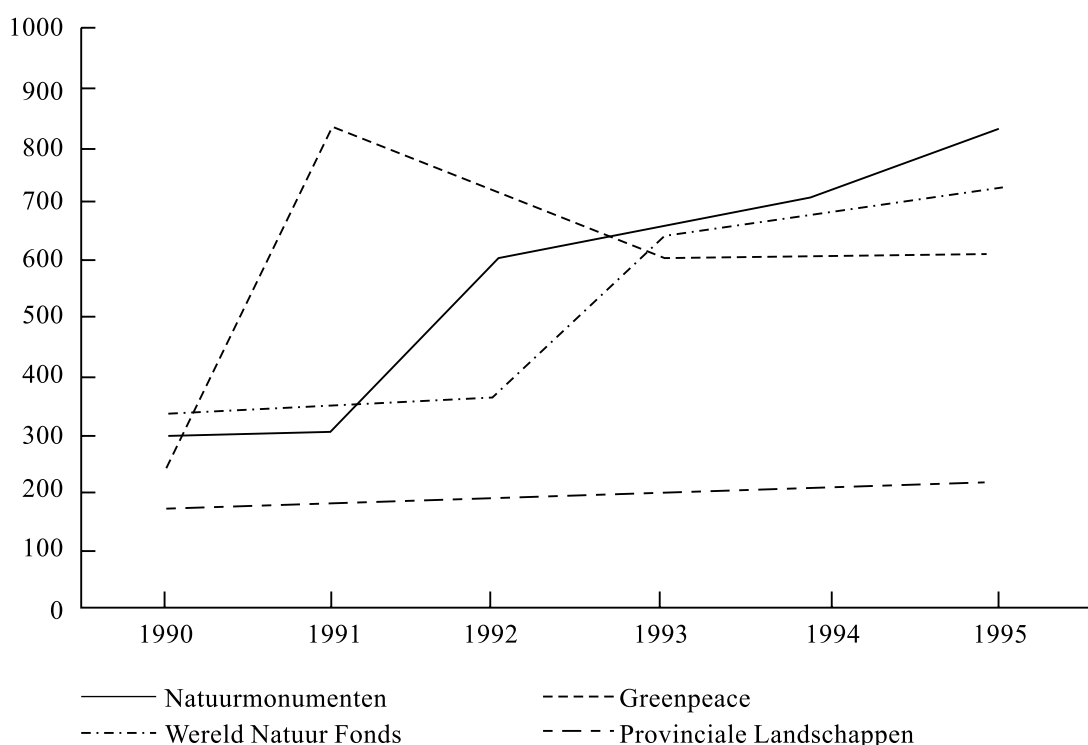
Degenen die de immateriële functies van de natuur belangrijk vinden, zijn van mening dat de mens voorzichtig moet zijn bij het ingrijpen in de natuur (Buijs en Volker, 1997). Het belang van immateriële functies komt ook naar voren in een recent onderzoek van het NIPO. Mensen bezoeken het bos vooral om het natuurschoon, de rust en stilte, om zich te ontspannen, om rustig te wandelen en te fietsen. Het bos wordt vooral vanwege de natuurhistorische betekenis van grote waarde geacht. Mede hierdoor heeft men een duidelijke voorkeur voor een natuurlijke omgeving, zonder al te veel inmenging door de mens. Het laatste geldt vooral voor de hoger opgeleiden (NIPO, 1997).

Uit de studie van Buijs en Volker zijn een viertal segmenten van natuurconsumenten naar voren gekomen, te weten:

- *Weinig betrokkenen*, met een aandeel van rond de 22%. Deze groep staat vrij onverschillig tegenover de natuur en het natuurbeleid; hecht minder waarde aan de immateriële functie van natuur en is niet of nauwelijks bereid te betalen voor natuur. Tot deze groep behoren relatief meer vrouwen, lager opgeleiden, personen met minder dan gemiddelde kennis van natuur, mensen die minder vaak lid zijn van een natuurorganisatie en zelden vrijwilligerswerk verrichten.
- *Utilitair betrokkenen*, met een aandeel van 13%. Zij hechten iets minder dan gemiddeld belang aan natuurbescherming; stellen zich nadrukkelijk op het standpunt dat natuur niet ten koste mag gaan van de landbouw; kennen veel betekenis toe aan de materiële functie van de natuur voor de landbouw; staan kritisch ten opzichte van het natuurbeleid; zijn tegen de aankoop van landbouwgrond voor natuurontwikkeling, kennen een hoge prioriteit toe aan het agrarisch natuurbeleid en zijn bereid om actie te voeren tegen natuurontwikkeling. De utilitair betrokkenen komen relatief vaak uit de agrarische sector en het landelijk gebied, stemmen vaker op het CDA en de VVD, bezitten een meer dan gemiddelde kennis van de natuur en verrichten vaker vrijwilligerswerk voor de natuur.
- *Passief betrokkenen*, met een aandeel van 42%. Deze groep vindt de natuur belangrijk en zal niet snel actie gaan voeren tegen natuurontwikkeling. Zij kennen een meer dan gemiddelde betekenis toe aan de recreatieve functie van natuur. Deze groep wijkt qua samenstelling weinig af van het gemiddelde. Wel bevinden zich hieronder meer stedelingen en personen uit de hogere inkomensgroepen.
- *Actief betrokkenen*, met een aandeel van 24%. Zij hebben een sterke positieve houding tegenover de natuur en het natuurbeleid, vinden de immateriële waarde van de natuur belangrijk en hechten geen waarde aan de materiële functie. Natuurontwikkeling staat bij hen hoog in het vaandel. Politiek gezien behoren zij tot de progressieve partijen. Zij bezitten een goede opleiding en een hoog inkomen, wonen vaker in het westen van het

land en behoren vaker tot het mannelijk geslacht. Men is vaker lid van natuurorganisaties en doet relatief veel vrijwilligerswerk voor de natuur (Buijs en Volker, 1977).

Publiek draagvlak voor natuur laat zich ook op een indirecte wijze vaststellen door te kijken naar het aantal mensen dat lid is van een natuur- en milieuorganisatie. Kijken we naar de jaren 90 dan blijkt dat het aantal leden, donateurs en vrijwilligers van natuur- en milieuorganisaties van 1,4 miljoen in 1990 steeg naar 3 miljoen in 1995; een toename van ruim 200%. In absolute zin komt de groei voor een belangrijk deel voor rekening van Natuurmonumenten en het Wereld Natuur Fonds. Greenpeace wordt begin jaren 90 geconfronteerd met een daling, maar die trend blijkt zich vanaf 1993 niet door te zetten. Samen met Greenpeace tellen deze drie organisaties in 1995 ruim 2 miljoen leden en donateurs (figuur 3.1)¹.



Figuur 3.1 Aantal leden van natuur- en milieuorganisaties

Maar ook andere organisaties als bijvoorbeeld de Dierenbescherming en het International Fund Animal Welfare (IFAW) blijken de laatste jaren de wind in de zeilen te hebben. In mindere mate geldt dit voor bijvoorbeeld instituties als Milieudefensie, Vogelbescherming, Landschapsbeheer Nederland, het Gooische Natuurreservaat, de Vlinderstichting, de Bomens-tichting, Vereniging Das en Boom, vereniging 'het Reewild' en Provinciale Landschappen. De

¹ Hoewel de aantallen in figuur 3.1 uit verschillende bronnen zijn te halen is er voor gekozen om gebruik te maken van een integraal overzicht in bijlage 3, pag. 77 van het rapport *institutioneel draagvlak voor natuur* van Filius (1977).

groeïende achterban van met name grote ledenorganisaties als Greenpeace, Natuurmonumenten en het Wereld Natuur Fonds reflecteert een steeds groter wordend draagvlak voor en betrokkenheid bij natuur. Wel moet hierbij opgemerkt worden dat de meeste van deze organisaties voornamelijk bestaan uit 'slapende' leden en donateurs die weliswaar geregistreerd staan, maar niet deelnemen aan activiteiten. De achterban telt over het algemeen ouder en hoger opgeleide personen en vormt als zodanig geen doorsnee van de Nederlandse bevolking (Filius, 1997).

Resumerend valt het volgende op te merken ten aanzien van het publiekelijk draagvlak voor natuur. Gelet op de stijging van het aantal leden en donateurs van natuur- en milieuorganisaties kan gesproken worden van een groeiende betrokkenheid bij natuur. De resultaten van genoemde onderzoek van het Staring Centrum sluiten hierop aan en onderstrepen nog eens dat veel mensen in Nederland van mening zijn dat de natuur zoveel mogelijk ongemoeid en intact gelaten moet worden, met zo min mogelijke aantasting van de immateriële functies van natuur. Dit geldt voor circa driekwart van de Nederlanders. Een kwart van de Nederlandse bevolking hecht minder betekenis aan de immateriële waarde van natuur.

3.4 Draagvlak voor vermarkten van natuur

3.4.1 Inleiding

Bij draagvlak van natuur gaat het om de steun en betrokkenheid vanuit de samenleving voor het gevoerde natuurbeleid. Draagvlak voor het vermarkten van natuur verwijst naar hoe verschillende actoren aankijken tegen commerciële activiteiten om extra inkomsten uit de markt te halen ten behoeve van beheer en onderhoud van natuurgebieden. Hieronder wordt achtereenvolgens nagelopen hoe vanuit de overheid, terreinbeheerders en consumenten tegen het vermarkten van natuur aangekeken wordt.

3.4.2 Bestuurlijk en institutioneel draagvlak

In het al eerder aangehaalde onderzoek van Hekhuis en De Baaij (1997) is op beperkte schaal aan de hand van interviews geïnventariseerd hoe bestuurders, beleidsambtenaren en recreatieve gebruikersorganisaties aankijken tegen het vermarkten van natuur. De belangrijkste bevindingen uit deze studie lopen we hieronder langs.

In grote lijnen blijken de ondervraagde beleidsambtenaren positief te staan tegenover een verdere toepassing van het profijtbeginsel, met als reden dat bos en natuurbeheer meer financieel onafhankelijk moet worden van de overheid. Het profijtbeginsel zou meer gestimuleerd moeten worden, waarbij de overheid volgens hun het voortouw zou moeten nemen.

Op de vraag welke opties van vermarkten acceptabel zijn, zit men vooral te denken in de richting van bijvoorbeeld ecoproducten, een collectieve overeenkomst met recreatieondernemers, prijzen voor excursies, royalty's voor kaarten/brochures/boeken voor specifieke terreinen, sponsoring van publieksacties, prijzen voor specifieke gebruikersclubs, prijzen voor gebruik door commerciële ondernemers, entree voor specifieke voorzieningen ten aanzien van sport en spel en overeenkomsten met omwonende of gebruikers over extra natuurwaarden. De

volgende zaken werden als niet-acceptabel beschouwd: een algemene bos- en natuurkaart, medebewoning van bestaande bos en natuur en ontwikkeling van naastliggende natuurwaarden door projectontwikkelaars. De twee laatstgenoemde opties werden vooral verworpen vanwege de precedentwerking die hiervan zou kunnen uitgaan.

De intermediaire gebruikersorganisaties (bijvoorbeeld RECRO of ANWB) zien de voorziening en financiering van bos en natuurbeheer als een verantwoordelijkheid van de overheid. Alleen als sprake is van een extra dienst mag geld gevraagd worden. Terughoudendheid is hier het devies, omdat het vermarkten ook leidt tot neveneffecten en maatschappelijke kosten. Bij recreatie is voor intermediaire organisaties vooral het onderscheid tussen basis- en niet-basisvoorziening belangrijk. Voor basisvoorzieningen wordt het vragen van een prijs zowel onwenselijk als ondoelmatig gevonden.

Hieronder vallen voorzieningen die door alle lagen in de bevolking, verspreid over het hele land in min of meer gelijke mate worden gebruikt; voorzieningen die de openbare ruimte toegankelijk en bruikbaar maken en als zodanig de recreatieve kwaliteit van die ruimte bepalen; voorzieningen die tegen relatief lage kosten per gebruiker zijn op te zetten. Sponsoring, prijzen voor gebruik door commerciële ondernemers en prijzen voor excursies acht men acceptabel. Een algemene bos- en natuurkaart, een ATB of ruiterbewijs worden duidelijk minder positief beoordeeld.

3.4.3 Publiek draagvlak

Het publiek draagvlak voor het vermarkten laat zich direct en indirect vaststellen. Direct wil zeggen dat via interviews en enquêtes onder mensen gemeten wordt in hoeverre het vermarkten van natuur en de verschillende varianten die hierbinnen te onderscheiden zijn, aanvaardbaar geacht worden.

Indirect wil zeggen dat opvattingen over het vermarkten van natuur afgeleid worden uit bijvoorbeeld manifest gedrag of de bereid om te betalen voor natuur, de 'willingness to pay' (WTP). Bij manifest gedrag valt bijvoorbeeld te denken aan mensen die bij betaald parkeren uitwijken naar een plek waar men niet hoeft te betalen. Naarmate meer mensen dit doen is er minder draagvlak voor het betaald parkeren. Bij 'willingness to pay' gaat het om de vraag wat de consument bereid is te betalen voor natuur. Die bereidheid is mede afhankelijk van het betalingsinstrument, het verwaardingsmechanisme waarmee het geld geïnd wordt.

Door een vergelijking te maken van de willingness to pay voor twee of meer instrumenten valt aan te geven voor welk mechanisme de bereidheid tot betalen het grootst is. Naarmate mensen via een bepaald betalingsinstrument meer willen betalen, is er voor dit instrument, zo zou men kunnen betogen, meer draagvlak! De WTP voor verschillende betalingsinstrumenten zegt indirect iets over verschillen in draagvlak voor het vermarkten van natuur.

Hoewel de literatuur ten aanzien van het direct draagvlak beperkt is, komen Hekhuis en De Baaij tot een aantal conclusies voor het vermarkten van natuur. Zij baseren zich hierbij op een aantal studies onder individuele recreanten in bos- en natuurgebieden uit de jaren 80. Hieruit blijkt dat recreanten zeer negatief staan tegenover een algemene entreeheffing in bos- en natuurgebieden. Voor zover men hiertoe bereid is, wil men dit alleen in particuliere bossen, maar niet in bossen van de overheid. Voor de meeste voorzieningen, zoals wandel- en fietspaden, maar ook speel- en ligweiden vindt men retributieheffing niet acceptabel. Anderzijds

blijkt dat mensen wel degelijk geld willen uitgeven aan voorzieningen, waaraan men een bepaald nut kan ontleen. Voorzieningen die de consument iets te bieden hebben, zoals een dagcamping of een strandbad, vallen bijvoorbeeld hieronder. Hetzelfde geldt voor folders en excursies. De bereidheid tot het betalen voor natuur hangt, zo valt uit de verschillende studies op te maken, duidelijk samen met de wijze waarop het vermarkten in de praktijk vorm gegeven wordt. De volgende vraag is dan wat mensen concreet willen betalen voor toegang tot of gebruik van een gebied. Uit een recent onderzoek van het NIPO blijkt dat zeven op de tien bezoekers bereid is om een klein bedrag (f 1,-) te betalen voor toegang tot het bos. Opvallend is dat die bereidheid toeneemt, naarmate men verder van een bos woont. Anders gezegd, mensen waarbij het bos tot de directe dagelijkse leefomgeving behoort zijn minder bereid te betalen voor natuur, dan mensen waarvoor dit niet geldt (NIPO, 1997).

3.5 Conclusie

Om tot vermarkten van natuur te komen is het van belang om eerst te kijken naar het maatschappelijk draagvlak voor natuur. Hoewel door verschillende partijen (beheerders, consumenten, enzovoort) uiteenlopend gedacht wordt over hoe in Nederland met natuur omgesprongen moeten worden, kan in algemene zin gesteld worden dat het merendeel van de mensen van mening is dat met natuur voorzichtig omgesprongen moet worden. De immateriële betekenis van natuur wordt door veel mensen belangrijk gevonden. Mede hierdoor staan mensen vrij sceptisch tegenover bepaalde vormen van vermarkten. Vooral vormen die te maken hebben met toegang tot en gebruik van voorzieningen/faciliteiten worden van de hand gewezen. Dit geldt niet voor vormen die een duidelijke meerwaarde opleveren ten opzichte van bestaande faciliteiten en alternatieven. Tot slot valt te concluderen dat mensen bereid zijn voor het gebruik van natuur te betalen, mits de gevraagde bijdrage beperkt is.

4. Vermarkten van natuur in de praktijk: het relaas van actoren in het veld

4.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken is aan de hand van recent verschenen literatuur een algemeen beeld geschetst van mogelijkheden voor het vermarkten van natuur. In dit hoofdstuk staan we stil bij de vraag hoe vanuit de praktijk van terreinbeheerders aangekeken wordt tegen de ideeën en concepten die uit de literatuurverkenning naar voren zijn gekomen. Vragen die hieronder aan bod komen zijn:

- welke ideeën hebben terreinbeheerders over het vermarkten van natuur in het algemeen en vermarkten via de consument in het bijzonder;
- welke initiatieven hebben zij zelf op dit terrein ontwikkeld;
- hoe schatten zij de economische haalbaarheid van de diverse besproken instrumenten in;
- voor welke vormen van vermarkten ziet men in de toekomst mogelijkheden en voor welke niet, zowel in termen van maatschappelijk draagvlak als kosteneffectiviteit?

Kortom, wat leeft er in het veld? De bevindingen die hier gerapporteerd worden, zijn gebaseerd op een achttal interviews met vertegenwoordigers van landschappen, particuliere boscijdegenaren, landgoedeigenaren, belangenorganisaties en overheid ¹. Omdat het hier gaat om een verkennend onderzoek onder een beperkte groep van mensen moeten de bevindingen als indicatief gezien worden.

4.2 Maatschappelijk draagvlak volgens terreinbeheerders ²

Directe vormen van vermarkten verwijzen in onze definitie naar mogelijkheden om bezoekers te laten betalen voor toegang tot en het gebruik van faciliteiten in natuurgebieden. Het gaat daarbij om individueel of groepsgebonden bezoek aan gebieden dat in het kader van de vrijetijdsbesteding plaatsvindt. Tot de directe vormen van vermarkten behoren bijvoorbeeld het heffen van entreegelden, betaald parkeren, toegang via lidmaatschapskaarten, betaling voor informatiemateriaal, betaling voor bepaalde faciliteiten in het gebied enzovoort. Hoe kijken terreinbeheerders en hun omgeving hier in het algemeen tegenaan? Over het geheel genomen liepen de opvattingen niet ver uiteen. Bijna alle geïnterviewden waren de mening toegedaan dat bij het vermarkten de nodige terughoudendheid betracht moet worden. Natuur is een col-

¹ Zie bijlage 1 voor een overzicht van ondervraagde personen/instanties.

² Een consumentenonderzoek naar de maatschappelijke acceptatie van verschillende vormen van vermarkten valt buiten het bestek van dit onderzoek. Voor meer informatie hierover wordt verwezen naar een nog lopende studie van het IBN, waar in het kader van het nichemarket project aandacht besteed wordt aan de condities waaronder mensen al dan niet bereid zijn te betalen voor natuurconsumptie.

lectief goed, waar mensen al via de algemene middelen voor betalen. Iedereen moet van natuur kunnen profiteren, zo was de algehele opinie. Of zoals enkele van de geïnterviewden het verwoordden:

Het mag niet zo zijn dat door het vermarkten delen van de bevolking op bepaalde plekken niet meer kunnen komen. De toegang moet laagdrempelig zijn omdat de consument al via de belastingen voor natuur betaalt.

Natuur is een collectief goed wat via de algemene middelen betaald wordt. Dit impliceert dat mensen vrij toegang tot een gebied hebben en bepaalde voorzieningen als wandelpaden en bankjes vrij tot hun beschikking hebben. Het vermarkten van natuur beperkt die vrijheid. Natuur is een verantwoordelijkheid van de samenleving als geheel.

Onderstaande citaten gaan nog een stap verder. Hiermee wordt tot uiting gebracht dat het commercieel exploiteren van natuur moreel onjuist is of zelfs geen nut heeft.

Ik heb principieel moeite met het vermarkten van natuur, waarbij natuur als consumptiegoed beschouwd wordt waarvoor men moet betalen, alsof je bij een automaat een kroket koopt.

Het vermarkten van natuur gebeurt al volop. Niet in de natuur, maar rondom de natuur via recreatie! Er is helemaal geen probleem dat het niet vermarkt wordt. De recreatie-economie is volop ontwikkeld. Het enige probleem is dat de recreatiesector niet betaalt voor de groene infrastructuur.

Wat opvalt bij de verschillende reacties is de terugkerende bezorgdheid over de toegankelijkheid van gebieden. Vermarkten kan en mag volgens de ondervraagden niet tot gevolg hebben dat de toegankelijkheid van gebieden beperkt wordt, afgezien van kwetsbare natuurterreinen en gebieden waar de vegetatie in het geding is. Gebieden moeten zoveel mogelijk, zo veel te beluisteren, opengesteld zijn voor het publiek. Niet alleen omdat men via de algemene middelen hiervoor al betaalt, maar ook om de band met de natuur niet verloren te laten gaan. Want, zoals een van de geïnterviewden opperde:

Er kan immers alleen een zinvolle relatie tussen mens en natuur ontstaan als gebieden ook toegankelijk zijn voor de mensen.

Herhaaldelijk werd benadrukt dat het vermarkten alleen zin heeft als aannemelijk gemaakt wordt waarvoor het geld gebruikt wordt.

Je moet hier iets tegenover stellen, bijvoorbeeld meer wandelpaden of banken, een mooie vijver, beter onderhoud en beheer van het gebied.

Aldus een van de ondervraagde respondenten. Niet alleen het zichtbaar maken van de bestemming van de extra inkomsten, maar ook het uitleggen van het hoe en waarom bepalen

in meer of mindere mate of het vermarkten al dan niet door de consument c.q. bezoeker geaccepteerd wordt. Dit vraagt om extra inspanningen van de beheerder en plaatst de bezoeker in een situatie dat hij kwaliteitseisen mag stellen. Dat de consument bereid is om financiële offers te brengen staat voor het merendeel van de ondervraagden wel vast. Het betalen voor toegang en gebruik van natuur wordt maatschappelijk gedragen, zo concludeerde men. Dit heeft als voordeel dat het belang van natuur nog eens onder de aandacht gebracht wordt en het engagement bij de natuur groter wordt.

Het laten betalen voor natuur kan als voordeel hebben dat mensen meer bij de natuur stilstaan en daar positiever over gaan denken; over zaken die voor niets zijn wordt vaker negatiever gedacht.

Wel past hier enige terughoudendheid. Er moet voorkomen worden, zo viel te beluisteren, dat bij het vermarkten al te zeer de richting van pretparken ingeslagen wordt en mensen lastig gevallen worden met allerlei commerciële activiteiten. Beide opvattingen werden als volgt verwoord:

Als je iets wilt uitdragen moet je heel voorzichtig zijn, anders is de animo snel weg en de meeste mensen komen voor de natuur en de rust. Dit moet zoveel mogelijk bewaakt en in stand gehouden worden. Hieraan mag niet al te zeer getornd worden.

We moeten oppassen de commercie niet te laten interfereren met de doelstelling (beheer en onderhoud). Je moet zuiver blijven in je doelstellingen omdat je anders snel je positie verliest. Op het moment dat het niet meer helder is waar je principiële uitgangspunten liggen, verlies je heel snel je draagvlak en geloofwaardigheid.

Vatten we de verschillende meningen nog eens samen dan kan geconcludeerd worden dat de meesten wel iets zien in het vermarkten van natuur, mits hiermee voorzichtig omgesprongen wordt. Hierbij is het van groot belang dat aan de bezoekers duidelijk gemaakt wordt waarvoor het extra geld bestemd is. Alleen dan verwacht men dat mensen inderdaad ook bereid zijn te betalen voor natuur. Bij dit alles moet niet uit het oog verloren worden dat de meeste mensen bij een bezoek aan een natuurgebied vooral rust zoeken. Bij het vermarkten van natuur zal gezocht moeten worden naar instrumenten die commercieel niet al te zeer in het oog springen, de rust niet al te zeer verstoren en geen afbreuk doen aan de oorspronkelijke functies van een gebied.

4.3 Economische haalbaarheid volgens terreinbeheerders

De meeste ondervraagden staan, zoals uit het voorafgaande valt op te tekenen, gematigd positief tegenover het vermarkten van natuur, mits dit niet ten koste gaat van de natuur en het milieu en de toegankelijkheid. Men gaat ervan uit dat de recreant tot op zekere hoogte wel wil betalen voor het gebruik van natuurgebieden, als inzichtelijk gemaakt wordt waarvoor de extra inkomsten worden aangewend. Hoe uiteindelijk het vermarkten in de praktijk concreet handen

en voeten gegeven wordt, hangt vanuit het perspectief van beheerders bezien af van de vraag of de kosten die verbonden zijn aan het implementeren van de verschillende, in hoofdstuk 2 genoemde alternatieven opwegen tegen de uiteindelijke baten. Stel dat besloten wordt om tot betaald parkeren over te gaan, wegen de kosten die daaruit voortvloeien dan wel op tegen de inkomsten die hieruit voortkomen. Nauw verwant hiermee is de vraag of met die verschillende mogelijkheden al dan niet sprake is van een structurele bron van inkomsten. Hoe schat men anders geformuleerd de economische haalbaarheid van directe vormen van vermarkten van natuur in?

Entreeheffing

Onder entreeheffing valt een reeks van mogelijkheden, uiteenlopend van lokale entreeheffing (bijvoorbeeld voor een bepaalde attractie), een natuurjaarkaart of een passe-partout tot het creëren van een speciale ingang met een slagboom of bewaking. Een natuurjaarkaart wordt door de meeste ondervraagden als een reële optie beschouwd. Het voordeel van een natuurjaarkaart is dat je mensen even laat voelen dat ze betalen voor natuur en als zodanig de commitment bij natuur stimuleert, zoals een van de geïnterviewden opmerkte. Hierbij gaat de voorkeur vooral uit naar een nationale, integrale natuur(jaar)kaart/strippenkaart of een partiële toegangskaart; bijvoorbeeld een toegangskaart voor het hele duinengebied in Zuid-Holland. Men ziet echter dat aan zo'n jaarkaart ook nadelen verbonden zijn. Een nadeel is bijvoorbeeld dat de gebieden niet op voorhand voor iedereen meer toegankelijk zijn. Een tweede nadeel is dat het collectieve belang niet altijd hoeft te sporen met het belang van de achterban van de diverse terreinbeheerders. Elke organisatie kent immers een eigen achterban en zal zich in eerste instantie bezighouden met belangenbehartiging van de eigen leden, beschermers of donateurs. Beide bezwaren werden als volgt verwoord:

Met een nationale jaarkaart of strippenkaart heb je toegang tot alle gebieden. De opbrengsten zou je in een fonds kunnen stoppen en vervolgens onder de verschillende partijen volgens een bepaalde sleutel kunnen verdelen. Dit hangt nu nog af van de vraag of je bijvoorbeeld lid bent van Wereld Natuur Fonds, Staatsbosbeheer of Natuurmonumenten enzovoort. Die versnippering is onduidelijk voor de consument en leidt tot irritatie. Probleem is dat genoemde organisaties verschillende belangen nastreven. Natuurmonumenten richt zich vooral op de eigen leden en zal ook initiatieven ontwikkelen die vooral ten goede komen aan de eigen leden. Hetzelfde geldt voor de andere organisaties. Dat maakt het lastig om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen.

Grote organisaties richten zich bij het vermarkten op de eigen achterban, de leden (en schermen dit verder ook af). Zij zoeken het vooral in mogelijkheden om hun imago op te krikken en om zich te profileren. Een nationale toegangskaart is om die redenen niet in hun belang en bijkomend bezwaar is dat hiermee het uitgangspunt dat natuur een collectief goed is wat voor iedereen vrij toegankelijk moet zijn, overboord gegooid wordt.

De voordelen van een nationale kaart zijn volgens de ondervraagden vooral praktisch van aard. Het wordt hierdoor allemaal veel gemakkelijker en duidelijker voor de consument. Hij weet hierdoor waar hij aan toe is. Bij de invoering van een jaarkaart wordt gedacht aan een eenmalige jaarlijkse bijdrage, ter grootte van ongeveer f 30,-. Naast een nationale jaarkaart werd de mogelijkheid van een nationaal passe-partout geopperd, waarmee men bijvoorbeeld toegang heeft tot alle nationale parken in Nederland. Een speciale, gecontroleerde toegang tot een gebied in de vorm van een hek met slagbomen stuitte op grote bezwaren en wordt vrijwel unaniem door de ondervraagden van de hand gewezen. Dit wordt niet alleen moreel verworpen, maar wordt ook in de meeste gevallen als onhaalbaar beschouwd, zowel in termen van praktische uitvoering, als vanuit het oogpunt van kosteneffectiviteit. Veel gebieden zijn fysiek niet af te sluiten en voor zover dat al mogelijk zou zijn wegen de kosten niet tegen de baten op. Daar komt bij dat in een aantal gevallen wettelijke bepalingen nog eens verbieden om tot entreeheffing over te gaan. Of zoals een van de respondenten het verwoordde:

Natuur ervaren mensen als iets wat altijd en overal is en wat je niet achter een hek moet zetten, met slagbomen. Bovendien is dit onbetaalbaar.

Als boseigenaar zit je met de functiebeloning van de overheid. Dit houdt in dat je per hectare een vaste bijdrage krijgt als je bos openstelt; dat wil zeggen mensen vrij toelaat in het gebied (onder bepaalde voorwaarden). Je mag niet zomaar boven op de functiebeloning nog eens entree gaan heffen.

Resumerend kan gesteld worden dat de terreinbeheerders niet warm lopen voor entreeheffing als vorm van vermarkten. Dit is volgens hen zowel budgettair als maatschappelijk niet haalbaar. Wel gelooft men in entreeheffing in buitengewoon kwetsbare gebieden. Je selecteert hiermee, volgens de ondervraagden, de mensen die heel zorgvuldig met de natuur omgaan. Die betalen namelijk wel. Degenen die het niet zo nauw nemen met de natuur, zullen zo'n gebied als gevolg van de hoge entreeheffing links laten liggen.

Verkeer

Twee instrumenten hebben betrekking op verkeer, namelijk betaald parkeren en rekeningrijden. Hoe staan de verschillende partijen hiertegen over? Het betaald parkeren wordt door de meeste ondervraagden nog wel als een mogelijke optie gezien, hoewel twijfels bestaan over de kosteneffectiviteit. Verwacht wordt dat de inkomsten die hieruit voortvloeien veelal niet zullen opwegen tegen de uitgaven, mede doordat mensen zullen gaan uitwijken naar andere gebieden en parkeerplaatsen. Of zoals iemand het verwoordde:

Mensen zullen door het betaald parkeren hun gedrag aanpassen door naar een ander gebied te gaan waar zij niet hoeven te betalen of zij zullen elders parkeren. Dit zie je in feite nu al. De meeste auto's staan op plekken waar je voor het parkeren niet hoeft te betalen.

Verwacht wordt dat het betaald parkeren vooral mogelijkheden biedt daar waar sprake is van ruimtegebrek. De Randstad biedt in dit opzicht meer mogelijkheden dan bijvoorbeeld de Drentse heide, waar het recreëren over het algemeen vrij gespreid plaatsvindt. Verder kan nog worden opgemerkt dat het betaald parkeren niet zozeer als een bron van inkomsten gezien wordt, maar meer als een instrument om het autogebruik te demotiveren en te minimaliseren, ten gunste van het gebruik van openbaar vervoer. Naast het betaald parkeren verwezen enkele van de geïnterviewden naar de mogelijkheid om het systeem van rekeningrijden toe te passen in natuurgebieden. Langs elektronische weg wordt geregistreerd welke mensen waar door een bepaald gebied rijden. Dit wordt dan ofwel op het einde van de rit door het gebied betaald, maar zou ook later verrekend kunnen worden als mensen bijvoorbeeld weer thuis zijn. Evenals het rekeningrijden op de snelweg geldt voor het rekeningrijden in natuurgebieden dat er nog een lange weg te gaan is, waarbij het nog maar de vraag is of hier maatschappelijke steun voor komt.

Promotiemateriaal

Inkomsten via promotiemateriaal blijven volgens de respondenten in veel gevallen achter bij de gedane investeringen. In het meest gunstige geval wegen de opbrengsten hier net op tegen de kosten, zo was de algemene opinie. Niettemin is men van mening dat het promotiemateriaal een belangrijke functie vervult, met name voor grotere organisaties in termen van publiciteit, naamsbekendheid en klantenbinding. Of zoals een van de geïnterviewden het verwoordde:

Promotiemateriaal, handboeken, kaarten, brochures zijn belangrijk voor de binding met leden en naamsbekendheid, PR en imago en passen vooral in de bedrijfsstrategie van grote particuliere organisaties als bijvoorbeeld Staatsbosbeheer. Het stelt andere inkomsten veilig, maar kost nog wel steeds geld.

Organisatie van activiteiten

Bij het organiseren van activiteiten moet men denken aan excursies, themadagen (bijvoorbeeld vogels kijken, 'dag van de natuur', 'week van het landschap', enzovoort), verblijfsrecreatie, dag-recreatie, concerten, sport- en muziekevenementen of tentoonstellingen. Hoe wordt hier vanuit kostenbaten overwegingen tegen aan gekeken? De meeste respondenten zien in het organiseren van activiteiten een goede mogelijkheid om extra inkomsten binnen te halen, mits er een koppeling wordt gelegd met de natuur, bijvoorbeeld via zogenaamde themadagen. Daarbij valt bijvoorbeeld te denken aan een weekend waarbij de natuur centraal staat. Dit zou dan gecombineerd kunnen worden met lezingen, excursies, fietstochten, puzzeltochten en catering. Of zoals een van de ondervraagden het verwoordde:

Het organiseren van activiteiten biedt perspectief, mits die activiteiten niet puur vanuit de economische kant georganiseerd worden en er een directe relatie gelegd wordt met de inhoudelijke doelstelling, met de natuur.

Ook vormen van verblijfsrecreatie, als het kamperen bij de boer, het tijdelijk huren van op het terrein aanwezige woningen of 'bed and breakfast' bij de boer worden beschouwd als alternatieven die in beginsel meer perspectief bieden.

Excursies, concerten en evenementen zijn hoogstens kostendekkend, zonder dat je daar geld aan overhoudt. Allemaal leuk en aardig en is ook goed voor je promotie, maar je wordt daar niet rijker van. Noch zijn de inkomsten substantieel.

Wel vraagt men zich hier ook af of de kosten wel opwegen tegen de baten. Vaak wordt dit betwijfeld zoals uit bovenstaand citaat blijkt. Bijkomend bezwaar is, volgens een van de ondervraagden, dat wanneer een terreinbeheerder bepaalde activiteiten organiseert, men al snel het risico loopt dat de situatie oncontroleerbaar wordt en ten koste gaat van de natuur. Hij verwoordde dit als volgt:

Een attractie wordt pas rendabel als je er gebiedsgerichte elementen aan gaat toevoegen. Dan krijg je een verveelvoudiging van het publiek op een wijze waarvan wij zeggen, dat hebben onze bos- en natuurterreinen nou juist niet nodig. Kijk bijvoorbeeld naar het boomkroonpad in Drenthe, een initiatief van Staatsbosbeheer. Dat blijkt achteraf te leiden tot te veel bezoekers (100.000/jaar) op die plek. Dit is vanuit het oogpunt van natuurbehoud niet verantwoord. Dit is een neveneffect van het verbijzonderen van natuur. Als er een niche gevonden wordt (bijvoorbeeld een fair op een landgoed voor een specifiek publiek), dan blijkt al heel snel dat anderen het gaan overnemen. Met als gevolg dat het economisch onrendabel wordt. Dit komt omdat de overheid dit soort initiatieven niet tot een zeldzaamheid maakt. Iedereen kan een fair houden.

De geïnterviewde houdt hier een pleidooi voor het afschermen van initiatieven via weten regelgeving zodat activiteiten niet vrij reproduceerbaar zijn (anderen mogen hetzelfde niet doen). Dit maakt dat bijzondere initiatieven economisch interessant blijven. Als teveel mensen hetzelfde gaan doen, stort de boel volgens hem in elkaar. Anderzijds is men zich bewust van het feit dat aan de economisering van bos en natuur ook vervelende kanten zitten. Alleen de welgestelden kunnen zich dan bepaalde zaken veroorloven. Dat willen mensen niet, maar ook de bos- en natuureigenaren zijn hier niet voor, aldus een van de geïnterviewden.

Aanbod van natuurproducten

Over de verkoop van natuur/streekproducten wordt verschillend gedacht. De een gelooft hier absoluut niet in, terwijl de ander op dit terrein nog goede mogelijkheden voor extra inkomsten ziet. Hieronder enkele van de opgetekende reacties.

Het aanbieden van natuurproducten, zoals natuurrhoning is zeer kostenintensief. Bij natuurvlees moeten we ons realiseren dat we die dieren niet hebben om dood te schieten. Bovendien is dit vlees niet geschikt voor consumptie. Dat is wat anders dan het traditioneel natuurvlees/wildvlees dat via de jacht beschikbaar komt (bijvoorbeeld hert, ree, wildzwijn, fazant). Dat is economisch helemaal goed ontwikkeld, maar wordt helaas

maatschappelijk steeds meer aan banden gelegd.

We hebben zelf vee, schapen en hooglanders. De beesten worden geslacht en tegen betaling aangeboden aan de eigen begunstigers, die hiervoor veel belangstelling hebben. Dit heeft te maken met de interesse voor natuur/eco-producten. Wat betreft kaas zijn er nog onbenutte mogelijkheden, waarbij te denken valt aan sectorsamenwerking met (kaas)boeren.

Het aanbieden van natuurproducten biedt tot op zekere hoogte nog wel perspectief. Wel is dit enigszins omstreden omdat je met deze producten iets ontrekt aan de natuur.

Hoewel de reacties uiteenlopen, is men van mening dat het vermarkten van natuur door middel van streekproducten eerder gezien moet worden als een 'bijproduct'. Men verwacht niet dat dit voor de toekomst resulteert in een substantiële bron van inkomsten. Dit komt mede door het feit dat de consumptie van streekproducten voornamelijk beperkt blijft tot die groep van consumenten die lid/sponsor of beschermer zijn van een natuurorganisatie.

Voorzieningen en faciliteiten

Tot deze categorie behoren bijvoorbeeld het opzetten van een informatie of bezoekerscentrum, horecaverpachting, verpachting van land, bos en water voor recreatieve en of educatieve activiteiten, aanleggen van wandelpaden enzovoort. Deze vorm van vermarkten vindt betrekkelijk weinig steun bij de ondervraagden. Een informatiecentrum of bezoekerscentrum wordt weliswaar om promotionele redenen en vanwege de binding met leden van groot belang geacht, maar levert voor een natuurorganisatie niet echt wat op. Bovendien, stelde men, is dit alleen interessant voor grote organisaties. Ook hier werd gewaarschuwd voor al te zeer de commerciële weg op te gaan, zoals blijkt uit onderstaande opmerking:

Voorzieningen en faciliteiten bieden ook mogelijkheden, mits opnieuw niet uit het oog wordt verloren dat de inhoudelijke doelstellingen niet ondergeschikt mogen zijn aan commerciële activiteiten; de commercie moet niet voorop staan.

Doordat informatie en promotie handen vol geld kosten, zien de ondervraagden meer in een nauwe samenwerking met VVV kantoren. Dit maakt het mogelijk de kosten te drukken. Ten aanzien van horecaverpachting en verhuur van land, water en bos voor recreatieve en of educatieve doeleinden ziet men nog wel mogelijkheden liggen, hoewel men hierin geen structurele bron van inkomsten ziet.

Gecombineerde activiteiten

Tot dusver hebben we ons beperkt tot gebiedsgebonden vormen van vermarkten. De laatste optie die hier aan bod komt heeft betrekking op gecombineerde activiteiten in de vorm van een combiarrangement, waarbij een bezoek gebracht wordt aan een natuurgebied, naast een bezoek aan een voorziening of activiteit buiten het betreffende gebied. Deze optie wordt door het me-

rendeel van de geïnterviewden gezien als de meest interessante optie om tot het vermarkten van natuur te komen. Interessant omdat de kosten in dit geval relatief laag liggen voor de terreinbeheerders en de natuur zoveel mogelijk met rust gelaten wordt. Ook hier geldt echter dat men verwacht dat de baten betrekkelijk laag zullen liggen en meer incidenteel van aard zullen zijn. De mogelijkheden voor gecombineerde activiteiten liggen volgens de geïnterviewden vooral op het terrein van groentoeisme, cultuurtoerisme en natuurtoerisme. Cultuur en natuur vormen met andere woorden het uitgangspunt om meer bezoekers naar een bepaald gebied te halen. Of zoals enkele van de respondenten het verwoordden:

Natuur biedt goede mogelijkheden om in te passen in de context van cultuurtoerisme: we moeten bijvoorbeeld uitleggen hoe gebieden ontstaan zijn, hoe de mens hiermee omgegaan is, hoe de gebouwen tot stand zijn gekomen en onder welke architectuur deze vallen. In dit kader zijn wij momenteel bezig om de archeologie van Drente nadrukkelijker op de kaart te zetten. Hunebedden bieden de mogelijkheid om meer mensen naar Drente te halen, waar ook weer een directe relatie met de natuur valt te leggen door bijvoorbeeld speciale fietspaden waar men langs de hunebedden komt; met andere woorden een koppeling tussen cultuur, natuur en archeologie.

Een andere mogelijkheid is het aanbieden van thematische excursies, waarvoor betaald moet worden: bijvoorbeeld: dauwtrappen, amfibietochten. Hiervoor blijkt vrij veel belangstelling te bestaan. Bij dit soort van arrangementen ziet men een belangrijke rol weggelegd voor VVV kantoren. Verschillende ondervraagden blijken op dit punt al initiatieven te hebben ontwikkeld.

4.4 Geschikte gebieden voor directe vormen van vermarkten

In het onderzoek is ook aan respondenten de vraag voorgelegd welke gebieden in hun ogen het meest in aanmerking komen voor directe vormen van vermarkten. De reacties vielen enigszins tegen, in die zin dat men niet veel verder kwam dan het noemen van een aantal algemene criteria, zoals:

- gebieden waar je toch wel een uur moet kunnen vertoeven/verblijven;
- gebieden waar je in kunt en die interessant zijn om naar binnen te gaan, zoals de duinen, of een kasteellandgoed (dit geldt bijvoorbeeld niet voor de Krimpenerwaard die voor een groot deel bestaat uit grasland wat je kunt waarnemen door er langs te fietsen);
- kwetsbare gebieden waar je graag een selectief publiek wilt;
- gebieden met een hoge recreatiedruk (met veel recreanten);
- dichtbevolkte gebieden, nabij grote bevolkingscentra, mits die via een hek of natuurlijke barrière (bijvoorbeeld sloot) af te bakenen zijn (bijvoorbeeld Hollands Duin) en waarbij het afsluiten van het gebied financieel haalbaar is;
- gebieden met veel toerisme (bijvoorbeeld Hoge Veluwe);
- gebieden die wat extra's te bieden hebt (bijvoorbeeld De Hoge Veluwe, met het Kröller Muller museum);
- gebieden die op recreatie draaien;

- gebieden die een bepaalde identiteit hebben en waar mensen trots op zijn (gebieden met een meerwaarde);
- grote gebieden (waar inkomsten opwegen tegen de kosten). Bij kleine terreinen haal je de kosten er niet uit.

Voegt men de verschillende opmerkingen samen, dan wordt vooral gedacht aan relatief grote gebieden die ofwel reeds bestemd zijn voor recreatieve doeleinden ofwel hiertoe mogelijkheden bieden, waar grote groepen mensen naar toekomen en kunnen verblijven, met een duidelijke meerwaarde ten opzichte van de bestaande recreatiegebieden. Dat dit tot op zekere hoogte beschouwd kan worden als een 'open deur' hangt wellicht samen met het feit dat het vermarkten van natuur een relatief nieuw concept is, waarmee men nog nauwelijks ervaring opgedaan heeft. Bijkomende reden zou kunnen zijn dat men tegenover het vermarkten van de natuur via de consument vrij sceptisch staat. Dit bepaalt mede welke reële mogelijkheden men ziet.

4.5 Opvattingen over indirecte vormen van vermarkten

Mogelijkheden om bezoekers van een gebied te laten betalen voor toegang en faciliteiten in de betreffende gebieden worden in dit onderzoek opgevat als directe vormen van vermarkten. Direct wil dus zeggen dat de bezoeker c.q. consument ten tijde van het bezoek betaalt voor het bezoek of voor het gebruik van bepaalde voorzieningen in het gebied. Indirecte vormen verwijzen naar alle andere vormen van vermarkten (zie figuur 2.2).

Uit de gesprekken is overduidelijk gebleken dat men over het algemeen veel meer verwacht van de indirecte vormen van vermarkten. Men denkt dan bijvoorbeeld aan de mogelijkheid horeca-/recreatieondernemers via een soort bedrijvenbelasting te laten betalen voor het voordeel dat zij hebben door in de buurt van een natuurgebied te zitten. Of zoals een van de ondervraagden het verwoordde:

Ik zou een pleidooi willen houden voor een bedrijfslidmaatschap, zeker daar waar het gaat om horeca en recreatieondernemers, die kosteloos van het landschap mee profiteren. Men adverteert zelfs met het gebied zonder hiervoor te betalen. Of men ziet bijvoorbeeld kampeerboerderijen die speurtochten uitzetten in het landschap; of bedrijven die boten en kano verhuren zonder daarvoor te betalen. Eigenlijk zou je van een hotel of camping een bijdrage moeten vragen, indien deze duidelijk profiteert van het gebied.

Maar ook andere alternatieven worden als kansrijk naar voren geschoven zoals een recreatieheffing, een toeristenbelasting, een onroerend zaak belasting op het wonen nabij een natuurgebied, heffing op water enzovoort.

Bos en natuur bieden een infrastructuur waar anderen van profiteren. Die moeten financieel bijdragen. Bijvoorbeeld een provinciale recreatieheffing bij de recreatieondernemers; gemeentebelasting op hotels die ten goede komt aan bos- en na-

tuurbeheer; toeristenbelasting, onroerend goed belasting door mensen die in de buurt wonen van een bos-/natuurgebied. Op deze wijze honoreer je onze kernproducten (het bieden van ruimte, rust, stilte, schoonheid, water, hout voor de milieueconomie, waterregeling) die maatschappelijk gewenst zijn! Voor die kernproducten wordt nu niet betaald en juist daarover zou de discussie moeten gaan.

Uit alle reacties viel duidelijk op te tekenen dat de natuur het décor vormt voor de recreatie. Iedereen profiteert hiervan, behalve de terreineigenaren en -beheerders. Zij zien vaak met lede ogen aan dat de horeca- en recreatiesector, maar ook de recreanten en de mensen die nabij het gebied wonen wel profiteren van de natuurlijke omgeving, maar hiervoor niet betalen, althans niet direct.

4.6 Conclusie

Het direct vermarkten van natuur waarbij de consument voor toegang tot en gebruik van faciliteiten in een natuurgebied betaalt, kan van de kant van terreinbeheerders op geringe steun rekenen. Verschillende argumenten werden hiervoor aangevoerd. Op de eerste plaats verwacht men dat het draagvlak voor vermarkten onder bezoekers niet groot is, mede doordat de consument al via de algemene middelen betaalt voor natuur.

Op de tweede plaats zet men grote vraagtekens bij de kosteneffectiviteit van de verschillende directe vormen van vermarkten. Verwacht wordt dat de baten in veel gevallen niet zullen opwegen tegen de gemaakte kosten. Het opzetten van groene arrangementen of combi-arrangementen met een culturele, historische of architectonische inslag bieden in hun ogen nog het meeste perspectief. De samenwerking met VVV-kantoren vormt hiertoe een belangrijke sleutel.

Men is van mening dat met name grotere gebieden, waar mogelijkheden tot recreatie aanwezig zijn, die iets speciaals te bieden hebben en nabij dichtbevolkte gebieden liggen, mogelijkheden tot vermarkten bieden.

Meer wordt er verwacht van indirecte vormen van vermarkten, waarbij met name gedacht wordt in de richting van een belasting onder toeristen en bedrijven (horeca, campings, cafés enzovoort) die nabij een gebied verblijven. Daarnaast denkt men aan bijvoorbeeld een waterheffing en een onroerend zaak belasting onder mensen die nabij een natuurgebied wonen.

5. Vermarkten door ketens

5.1 Inleiding

In de voorafgaande hoofdstukken zijn vanuit de marketing verschillende concepten aangedragen om natuur te vermarkten. Vervolgens is ingegaan op draagvlak voor het vermarkten van natuur, zowel op basis van literatuur als interviews. In dit hoofdstuk wordt een link gelegd tussen het vermarkten van natuur en de organisatie daarvan. Het ketenconcept neemt daarbij een centrale plaats in.

In het vervolg van dit hoofdstuk gaan we eerst in op wat een keten is, wat de ervaringen vanuit de landbouw met ketens zijn, belangrijke ontwikkelingen voor aanbieders van natuur, voordelen van ketensamenwerking, mogelijkheden van markt- en ketenkennis voor natuur en de verschillen tussen landbouw en natuur. Het hoofdstuk eindigt met aanzetten hoe het aanbod van natuur georganiseerd zou kunnen worden in een zogenaamde natuurketen.

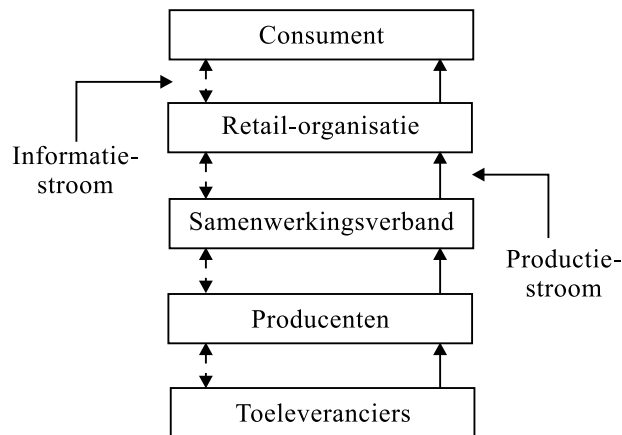
5.2 Ketens binnen de landbouw

In essentie gaat het bij ketens om de gedachte dat 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, horizontale en verticale afstemming en samenwerking noodzakelijk is. Deze gedachtegang impliceert dat:

- consumentengroepen worden geïdentificeerd, inclusief hun wensen;
- over te leveren producten en diensten wordt nagedacht, waarbij enerzijds gekeken wordt naar de consumentenwensen en anderzijds naar de eigen productiemogelijkheden;
- nagegaan wordt hoe de te leveren producten en diensten met een zo groot mogelijke toegevoegde waarde kunnen worden voortgebracht tegen zo laag mogelijke kosten.

Het ketendenken impliceert dat er onderzocht wordt welke vormen van samenwerking profijtelijk zijn en welke niet. Daarbij gaat het zowel om samenwerking met toeleveranciers en afnemers (verticale samenwerking), evenals om samenwerking met producenten die dezelfde of verwante producten leveren (horizontale samenwerking). In figuur 5.1 worden de verschillende schakels van een agrarische keten in beeld gebracht. De productiestroom binnen de keten loopt logischerwijs van de toeleverancier via een aantal schakels naar de uiteindelijke consument. De informatiestroom loopt steeds van de ene schakel naar de andere (en weer terug), zonder dat sprake hoeft te zijn van een hiërarchische structuur.

Wat is een keten?



Figuur 5.1 Voorbeeld agrarisch keten

Ketens binnen landbouw

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 ook 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 massaindividualisering waardoor consumenten steeds veeleisender worden en een grilliger koopgedrag gaan vertonen.

De agrosector heeft op die veranderingen gereageerd (of is daar nog mee bezig) door een ommezwaai te maken en de klant een centrale plaats in het denken en doen toe te kennen. Die klant moet geleverd krijgen wat hij wil hebben, op het moment dat hij het wil hebben. Bovendien moeten de te leveren producten een aantrekkelijke prijs hebben omdat de klant anders naar de concurrent zal stappen. Relatief nieuw is ook het idee over samenwerking. 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 instituties, 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 (verticaal), maar ook op ondernemingen

die min of meer dezelfde producten maken. Dit denken in mogelijke verbanden (ketens) heeft de agrosector overgenomen.

5.3 Ontwikkelingen in de omgeving

Ook de aanbieders van natuur worden geconfronteerd met een aantal ontwikkelingen in hun omgeving. Sommige aanbieders zien deze ontwikkelingen als knelpunten terwijl anderen dit 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:

- Individualisering
Met deze term wordt bedoeld dat bezoekers/recreanten steeds meer op maat bediend willen worden. Niet langer de producenten bepalen wat er geleverd en gekocht wordt, maar dat doen de klanten zelf. Bij voorkeur wil iedere bezoeker zijn eigen keuze kunnen maken. Verder wil een bezoeker niet meer alleen maar natuur consumeren als hij er op uit gaat maar heeft hij steeds meer behoefte om natuur te combineren met andere dingen: educatie, verblijf, iets actief enzovoort. Om dat te realiseren, moeten assortimenten aangeboden worden waaruit naar behoefte gekozen kan worden. Indien producenten dergelijke assortimenten niet weten aan te bieden, dan zullen consumenten hun heil elders zoeken;
- Concurrentie
De concurrentie is groter geworden door de liberalisering en internationalisering van de economie. Daardoor moeten ondernemers niet alleen opboksen tegen die in de rest van Nederland, maar moet er wereldwijd worden geconcentreerd. 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. Dit geldt ook voor bestedingen aan natuur en natuurbeleving;
- 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 aandacht verdienen. Een goed voorbeeld hiervan is het project Recreatie op eigen benen (ROEB) van het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij. Dit project is 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 brancheorganisaties 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 productmarktcombinaties Kust en Cultuur/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;

- **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 kabinet-Kok heeft over deze materie 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;
- **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 over reizen, en de communicatie (Go en Govers, 1997). Voor de bedrijven die met een boog om de ICT heenlopen, fungeert deze als een stoorzender. Voor de andere is ICT een unieke kans om de concurrentie op een afstand te zetten door de klant beter te bedienen.

5.4 Voordelen ketensamenwerking

Ketensamenwerking biedt mogelijkheden om de ontwikkelingen zoals die hierboven beschreven zijn om te zetten in kansen voor de natuur sector. Daar zijn de volgende argumenten voor aan te voeren:

- andere sectoren, die met soortgelijke ontwikkelingen geconfronteerd zijn (zoals bijvoorbeeld de landbouw en de industrie) hebben de ketenaanpak met succes gebruikt om nieuwe kansen te creëren;
- ketensamenwerking zorgt voor een flexibel en responsief aanbod, waardoor de klant/recreant inderdaad op maat bediend kan worden, ook in de toekomst;
- ketensamenwerking impliceert een efficiënte productie. Klanten aanbieden wat ze willen is niet zo moeilijk als er veel capaciteit onbenut mag blijven. De kunst is juist om met minimale leegstand en minimaal verlies dit voor elkaar te krijgen, dus tegen zo laag mogelijke kosten;
- ketensamenwerking zorgt voor schaalvoordelen, nodig om effectief en efficiënt te produceren. Bovendien is samenwerking belangrijk om gehoord te worden in maatschappelijke discussies die relevant zijn voor de betreffende sector;
- ketensamenwerking helpt knelpunten op te lossen of misschien zelfs te voorkomen. Omdat relevante partijen samenwerken kan bijvoorbeeld de afweging economie-ecologie zuiverder worden gemaakt en in een vroeg stadium in de plannen worden betrokken. In dit verband valt te denken aan bijvoorbeeld gericht beleid om de mobiliteit van toeristen te reguleren om de kwaliteit van de omgeving te sparen (logistiek);
- ketensamenwerking zorgt voor een structuur om gezamenlijk kennis te genereren om

optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden die de moderne technologie biedt om met de klant te communiceren over zijn wensen en het transport van de klant en producten op een adequate en duurzame manier te regelen.

Ketensamenwerking draagt bij aan een adequate afstemming tussen maatschappelijke belangen enerzijds en de individuele belangen van ondernemers en andere betrokkenen anderzijds.

5.5 Markt en ketenkennis voor natuur

Mogelijkheden

Een algemeen argument is dat de omslag die het beleid ten aanzien van natuur kent of wil gaan realiseren (van een top-down benadering meer richting een bottom-up aanpak en meer markt-gestuurd) veel overeenkomsten vertoont met de verandering die de agrosector doormaakt (van aanbod- naar vraaggestuurd produceren). Als de agrosector ervan overtuigd is dat die verandering succesvol bewerkstelligd kan worden met behulp van markt- en ketendenken, ligt het voor de hand te kijken of dit gedachtegoed ook kan helpen om de omslag in het beleid ten aanzien van natuur vorm te geven. Er zijn echter ook tenminste twee meer specifieke argumenten te noemen. Door het markt- en ketendenken kunnen:

- de potenties van natuur waarschijnlijk beter benut worden (denken in assortimenten);
- de belangen van de verschillende actoren beter op elkaar worden afgestemd.

Opvallend is dat in veel discussies over de verdeling van middelen de groene functies als natuur het af moeten leggen tegen rode functies als bijvoorbeeld wonen. In dit verband kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het ICES-debat over infrastructuur, waarin relatief weinig geld gereserveerd lijkt te worden voor groene zaken als bos en andere natuur. Dit heeft onder andere te maken met het idee dat dit soort groene investeringen weinig productief zijn of worden gemaakt. Vooral dat laatste is in dit verband van belang. De indruk bestaat namelijk dat voor groene functies de aanwezige potenties voor vermarkting onvoldoende worden benut. Door meer te denken in termen van productpakketten en assortimenten is waarschijnlijk veel meer eer te behalen. Binnen een dergelijke assortiment maakt natuur onderdeel uit van een groter geheel.

Voor een natuurgebied zou dit betekenen dat nagegaan moet worden in hoeverre er assortimenten met andere producten of diensten uit de omgeving aangeboden kunnen worden. Hiermee kan natuur optreden als trekker of als volger meeliften. Het denken in assortimenten zou inkomsten kunnen genereren. Bewustmaking hiervan vergroot het draagvlak voor natuur. Bovendien zouden de extra inkomsten ten minste ten dele weer gebruikt kunnen worden voor additionele maatregelen gericht op de instandhouding of zelfs verbetering van het natuurgebied.

Om die assortimenten aan te kunnen bieden moet er samengewerkt worden met als doel dit tegen zo laag mogelijke kosten te realiseren. Daarbij is het van belang om zowel binnen als tussen ketens te streven naar een optimale samenwerking tussen de diverse actoren. Dit wordt

een steeds belangrijker punt, omdat er meer verschillende actoren betrokken zijn geraakt bij het ontwikkelen van natuur. Dat maakt het lastiger om het met elkaar eens te worden.

Uit het markt- en ketendenken kunnen verschillende lessen op dit gebied getrokken worden. Die lessen zijn onder andere dat samenwerking een meerwaarde kan hebben zolang alle betrokken partijen er voordeel van hebben. Verder dat niet iedereen met iedereen hoeft samen te werken, maar dat er naast elkaar meerdere ketens en netwerken kunnen bestaan, die misschien ook voor een deel overlappen. Dit soort inzichten kan helpen de samenwerking zodanig te organiseren dat zij maximale vruchten afwerpt.

Verschillen tussen landbouw en natuur

Het is belangrijk om zich bewust te zijn van de verschilpunten tussen landbouw en natuur omdat deze misschien een andere organisatie van de keten nodig maken. Welke zijn zoal die verschillen?

- Een eerste verschilpunt is dat de landbouw er op gericht is om producten op een zo efficiënt mogelijke manier naar de klanten te brengen. Voor natuur ligt dat precies andersom. De producten zijn vaak immobiel (grondgebonden), en dus zullen de consumenten naar de producten gebracht of gelokt moeten worden.
- Een tweede verschilpunt betreft het feit dat natuur in veel gevallen een publiek goed is. Weliswaar is hierboven vastgesteld dat ook voor dit soort goederen markt- en ketendenken nuttig kan zijn, maar dat wil nog niet zeggen dat dit denken één op één vertaald kan worden van de landbouw naar natuur.
- Een derde punt is dat landbouwproducten vaak verbruikt worden, terwijl er bij natuur eerder sprake is van gebruik.
- Een vierde punt betreft de rol van de overheid die in de landbouw veelal beperkt is, terwijl zij bij natuur één van de belangrijke actoren is. De overheid zal dus ook actief in een op te zetten keten dienen te participeren. Dit zal leiden tot speciale vormen van Publiek-Private-Samenwerking (PPS).
- Ten vijfde: in de landbouw kunnen de meeste producten goed met elkaar gecombineerd worden, terwijl natuur niet altijd even makkelijk met bijvoorbeeld landbouw gecombineerd kan worden (overbemesting, nitraat uitstoot).
- Tot slot: in de landbouw is al veel consumentenonderzoek gedaan, terwijl over wensen ten aanzien van natuur nog veel werk valt te verzetten.

5.6 Natuurketen vanuit de theorie

Binnen natuur is het ketendenken nog vrij nieuw. Om richting te geven aan het ontwikkelen van een natuurketen kan gebruik gemaakt worden van de theorie zoals die ontwikkeld is door de NEHEM (1996). In hun ketenanalyse model wordt onderscheid gemaakt naar 5 aandachtsgebieden die betrekking hebben op ketenorganisatie: initiator/regisseur, strategie, management van schakels en middelen, en management van het proces.

De vijf aandachtsgebieden van ketenorganisatie kunnen als volgt omschreven worden:

1. *Keteninitiator/-regisseur*

Hieronder worden de drijvende krachten voor de strategievorming, de inrichting en de organisatie van de keten verstaan. Het gaat daarbij om de activiteiten die hiervoor worden ondernomen, wie daarbij betrokken zijn en hoe ze worden gemanaged. Hierbij kan onder meer worden gedacht aan keteninitiatieven en randvoorwaarden bij het vormen van deze initiatieven. Daarnaast spelen ook de keteninitiator (één of meerdere schakels) en de partij(en) welke zich buiten de keten bevindt/bevinden een belangrijke rol. Het beoogd eindresultaat van dit aandachtsgebied van ketenorganisatie kan omschreven worden als het identificeren van een duidelijke initiator binnen of buiten de keten die processen in de keten op gang brengt. Vaak is dit de meest machtige partij in de keten die niet zozeer wordt aangewezen door de actoren in de keten, maar veeleer deze rol op zich neemt met als doel de processen in de keten te stroomlijnen.

2. *Ketenstrategie*

Hieronder wordt verstaan: de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de begrippen ketenstrategie (in de zin van strategische 'hoe' en operationele 'wat' doelstellingen formuleren), ketenvorming, keteninrichting en ketenpositionering. Ten aanzien van de strategische of de 'hoe' -doelstellingen kan onderscheid worden gemaakt naar ketendifferentiatie, integrale ketenzorg en ketenoptimalisatie. Met operationele of 'wat' -doelstellingen wordt bedoeld te behalen marktaandeel, toegevoegde waarde, enzovoort. Zijn er ketendoelstellingen geformuleerd en afspraken gemaakt over verdelen van de ketenresultaten, wie zijn hierbij betrokken en hoe wordt de ketenstrategie gecommuniceerd en bewaakt? Bij dit aandachtsgebied van ketenorganisatie kan onder meer worden gedacht aan de benodigde informatie voor het bepalen van de ketenstrategie, het uitvoeren van een risicoanalyse en het stellen van eenduidige, meetbare en realistische doelstellingen.

Voor de drie strategische ketendoelstellingen kunnen de volgende uitersten worden geformuleerd:

- ketendifferentiatie: geen onderscheidend vermogen versus uniekheid product/dienst door middel van innovaties, flexibiliteit en responsiviteit van de ondernemer;
- integrale ketenzorg: geen aandacht versus volledige integrale ketenzorg gericht op kwaliteit, gezondheid en veiligheid;
- ketenoptimalisatie: geen aandacht voor kostenbeheersing versus lage-kostenstrategie.

De mate waarin een keten zich richt op één of meerdere van deze drie doelstellingen bepaalt de strategische positie van de keten. Het beoogd resultaat van dit aandachtsgebied van ketenorganisatie kan omschreven worden als een definiëring van duidelijke ketenstrategieën, welke voortdurend getoetst en bijgesteld worden.

3. *Management van de schakel*

Hierbij wordt nagegaan welke activiteiten binnen de verschillende schakels dienen te worden uitgevoerd om de ketenstrategie en de ketendoelstellingen te realiseren, in hoeverre de uit te voeren activiteiten aansluiten op het niveau van de interne processen van de schakels, wie hierbij betrokken zijn en hoe dit proces wordt bewaakt en verbeterd. Activiteiten die binnen dit aandachtsgebied van ketenorganisatie kunnen worden onderscheiden zijn onder meer de vertaling van ketendoelstellingen naar doelstellingen op schakelniveau, het zorg dragen voor het aansluiten van interne processen van schakels op elkaar en het vertalen van ketenmanagement naar schakelmanagement. Het beoogd resultaat van dit aandachtsgebied van ketenorganisatie kan worden omschreven als het zodanig managen van een schakel in de keten, dat de schakel geheel is afgestemd op de signalen uit de keten en deze signalen ook beheerst.

4. *Management van ketenmiddelen*

Hieronder wordt verstaan: de manier waarop ketenmiddelen worden vrijgemaakt en besteed om de ketendoelstellingen effectief te kunnen realiseren, wie bij de uitvoering hiervan zijn betrokken en hoe de inzet van ketenmiddelen wordt bewaakt, gecommuniceerd en verbeterd. In dit kader worden onder meer de volgende ketenmiddelen onderscheiden: personeel, financiële middelen, materiaal en materieel (activa), nieuwe technologie, marktonderzoek, informatie- en communicatiemiddelen en logistieke hulpmiddelen. Het beoogd resultaat van dit aandachtsgebied van ketenorganisatie kan worden omschreven als het realiseren en beheersen van een optimale inzet van middelen in de keten.

5. *Management van ketenprocessen*

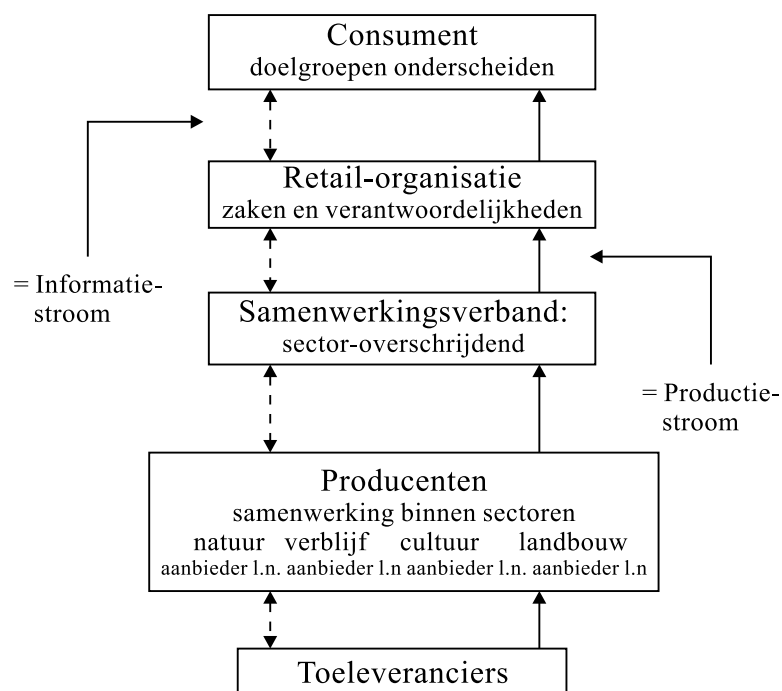
Hieronder wordt verstaan het beschrijven op welke bedrijfsactiviteiten de ketenprocessen van toepassing zijn, hoe de relatie en afstemming zijn geregeld met de dienstverlenende instellingen (normstellende, keurende en/of certificerende instellingen) en hoe de ketenprocessen worden beheerst (inzet, financiën, doorlooptijd) en vernieuwd. Activiteiten die onder dit aandachtsgebied van ketenorganisatie gerangschikt kunnen worden, zijn onder meer aspecten van ketensamenwerking en de betrokkenheid van ketenactiviteiten, waarbij onder meer kan worden gedacht aan logistiek, marketing, verkoop, inkoop, productie en productinnovatie binnen de keten. Daarnaast kan bij dit aandachtsgebied van ketenorganisatie ook worden gedacht aan bijvoorbeeld het opstellen van een samenwerkingsprotocol, de benodigde conflicthanteringsprocedures en het opstellen van procedures over toe- en uittredingsmogelijkheden en de relatie met externe partijen. Het beoogd resultaat van dit aandachtsgebied van ketenorganisatie is het in onderlinge samenhang sturen van alle processen in de keten op basis van cijfers en trends.

Kortom: wanneer er eenmaal een regisseur/initiator is opgestaan die een keten wil vormen, zal hij samen met potentiële partners gaan kijken hoe die keten georganiseerd kan worden. Tijdens dit proces worden er ook uitspraken gedaan over de inzet van middelen en

verdeling kosten/baten. Hierbij zal de regisseur/initiator zich mede laten leiden door het marketingconcept dat hem voor ogen staat voor 'zijn' natuur product. Het ketenconcept biedt een belangrijk kader om tot het vermarkten van natuur te komen. Uit het voorafgaande is gebleken dat de geïnterviewden het meest verwachten van combiarrangementen. Dit betekent in de praktijk dat er tussen de verschillen schakels in de natuursketen afspraken gemaakt moeten worden over rollen, taken, rechten en plichten om ook daadwerkelijk te komen tot ketensamenwerking. In die samenwerking zal de aandacht zich ondermeer moeten richten op:

- zoeken naar informatie over consumenten met het oog op het ontwikkelen van een vraaggestuurd samenwerkingsverband (welke marktsegmenten zijn geïnteresseerd in welke soorten van arrangementen);
- invullen van de retailfunctie zodat er een matching van vraag en aanbod kan plaatsvinden gekoppeld aan een financiële administratie richting betrokken actoren;
- stimuleren en intensiveren van onderlinge samenwerking tussen ondernemers binnen de sector natuur;
- stimuleren van sectoroverschrijdende samenwerking tussen ondernemers uit verschillende sectoren: natuur samen met verblijfsaccommodaties, attracties, cultuur en landbouw.

Figuur 5.2 geeft de verschillende activiteiten schematisch weer.



Figuur 5.2 Opzet van een natuursketen

De verschillende stappen beschrijven in theoretische zin de verschillende activiteiten voor de opzet en inrichting van een natuurketen en geven ideaaltypisch het kader weer om een natuurketen gestalte te geven. In het volgende hoofdstuk wordt de stap naar de praktijk gezet. Aan de hand van een casestudie van twee 'groene arrangementen' op de Veluwe wordt bekeken of er al sprake is van ketensamenwerking en zo ja, op welke wijze dit in de praktijk ingevuld wordt. De aandacht richt zich daarbij uiteraard op de vraag hoe een en ander zich verhoudt tot het geschetste model.

6. Casestudie de Veluwe

6.1 Inleiding

Gebleken is dat terreinbeherende instanties verwachten dat combiarrangementen een doeltreffend middel zijn om natuur te vermarkten. Dat is met name het geval als verschillende actoren intensief met elkaar gaan samenwerken in een 'natuurketen'. In deze casestudie zal bekeken worden of en in hoeverre er in de praktijk wordt gewerkt volgens het natuurketenconcept en wat daarvan te leren valt. Omdat er vooralsnog weinig bekend is over het aanbieden van groene arrangementen in ketenverband, vormt deze casestudie een eerste verkenning van dit terrein. Aangezien op de Veluwe veel activiteiten op het gebied van groene arrangementen worden ontplooid, dient deze regio als vertrekpunt van de casestudie. Daartoe worden in paragraaf 6.2 de twee nationale parken beschreven die een belangrijk stempel op het Veluws landschap drukken: het Nationaal Park de Hoge Veluwe en het Nationaal Park Veluwezoom.

Vervolgens komt in paragraaf 6.3 het belang van groene arrangementen aan de orde. Daarbij worden twee initiatieven onder de loep genomen om een beeld te schetsen van de mogelijke invulling van natuurketens. Op grond van hun onderlinge verschillen, draagvlak en innovativiteit is gekozen voor 'VVV Groepsarrangementen' en 'Veluwe Vier Jaargetijden'. Initiatiefnemers zijn respectievelijk de VVV Regio Apeldoorn en het Veluws Bureau voor Toerisme. Bij beide initiatieven wordt ingegaan op de samenstelling en identiteit, de strategie, het strategisch verbond, de organisatie, de financiën en het functioneren. Tot slot worden in paragraaf 6.4 de bevindingen geëvalueerd aan de hand van het natuurketenconcept, waarbij de natuurketen wordt ingericht door invulling te geven aan de verschillende ketenschakels.

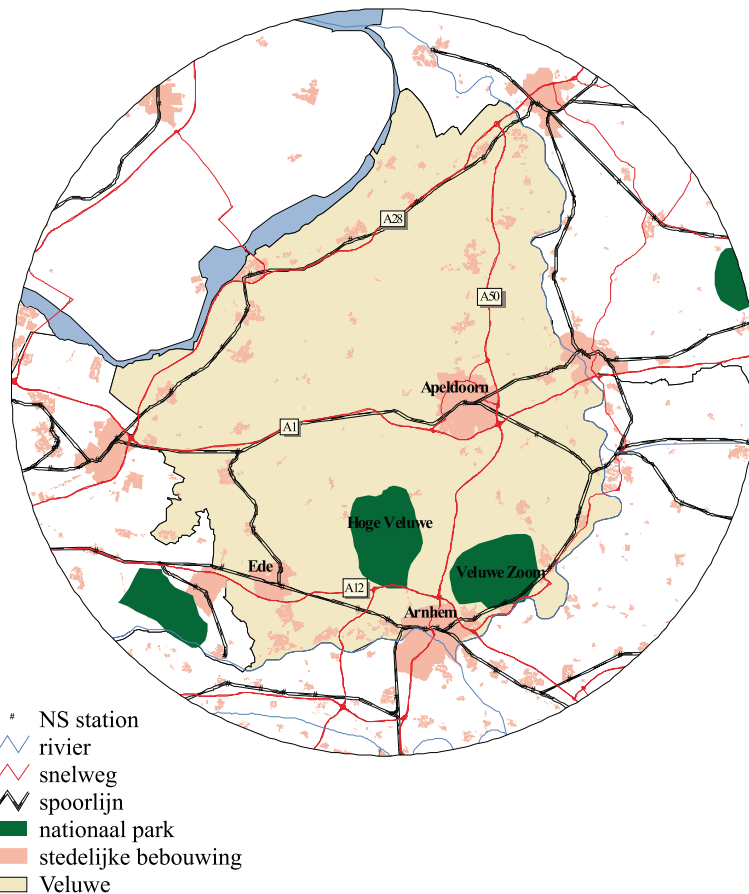
6.2 De groene Veluwe

6.2.1 Natuur en recreatie

De natuur is de verbindende factor binnen de Veluwe. Talrijke natuurterreinen die beheerd worden door Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten, de Stichting het Geldersch Landschap, gemeenten en diverse particulieren, maken van de Veluwe het grootste aaneengesloten natuurgebied van Nederland (zie kaart 1). Mede door de landschappelijke, natuurlijke en cultuurhistorische waarde, heeft de Veluwe een grote waarde ten aanzien van 'groene recreatie'.

Kaart 1

Plattegrond Veluwe

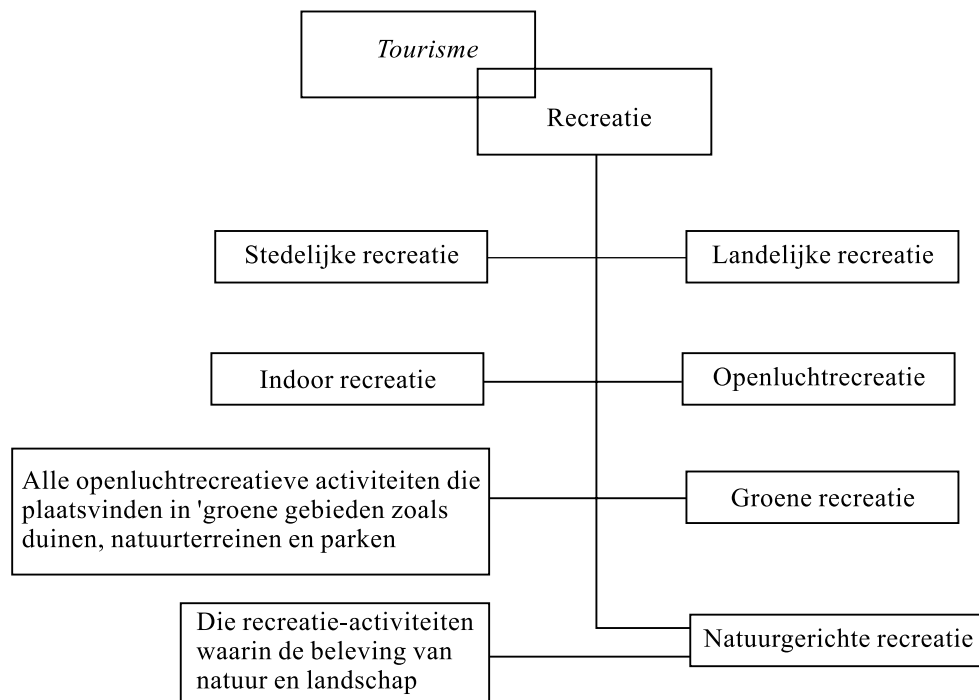


Bron: RPD, AVV/BG (RWS), Stichting Nieuwe Kaart van Nederland, CBS

Zoals figuur 6.1 laat zien, kan groene recreatie omschreven worden als alle openluchtrecreatieve activiteiten die plaatsvinden in 'groene' gebieden zoals bossen, duinen, natuurterreinen en parken. Binnen groene gebieden neemt 'natuurgerichte recreatie' een belangrijke plaats in. Onder natuurgerichte recreatie worden die activiteiten verstaan waarin de beleving van natuur en landschap centraal staat. De wijze waarop deze beleving kan worden opgedaan is heel divers. Zo biedt de Veluwe ruimte voor wandelaars, ruiters, aangespannen wagens, fietsers, joggers, excursiedeelnemers, berm- en terraszitters en wildwaarnemers. Bovendien is er plaats voor recreatie in groepsverband en voor genietters van rust en stilte.

Door het groene karakter is de Veluwe al sinds jaar en dag één van de belangrijkste vakantiegebieden in Nederland. In de zomer stroomt de Veluwe vol met dagjesmensen en verblijfstoeristen. Vooral de twee nationale parken die de Veluwe herbergt, het Nationaal Park

de Hoge Veluwe en het Nationaal Park Veluwezoom, krijgen dan enorme aantallen bezoekers te verwerken ¹. De belangstelling heeft daar zulke vormen aangenomen dat regelmatig overlast ontstaat voor de natuur, de omwonenden en de bezoekers zelf.



Figuur 6.1 Begripsafbakening groene recreatie (Hofsink, 1999)

Daarom zijn er plannen in uitvoering om de parken zodanig in te richten dat ieder op zijn eigen manier van deze natuurgebieden kan blijven genieten, zonder dat recreanten elkaar hinderen en zonder dat de natuur ernstig wordt verstoord. Daartoe wordt geprobeerd het bezoekersaantal terug te dringen dan wel te spreiden in tijd en ruimte. De heer Beukhof (hoofd van de afdeling Financiën en Personeelszaken van de Stichting Nationaal Park de Hoge Veluwe):

Door zonering toe te passen, proberen we de drukte op bepaalde plaatsen te concentreren zodat de rest van het park rustig blijft. Daarnaast proberen we bezoekers enigszins over de dag te spreiden. We zullen bezoekers niet aanmoedigen om in een ander seizoen terug te komen, omdat dan de rustzoekers in de wielen worden gereden. Het is algemeen bekend dat de Hoge Veluwe zomers erg druk is en we krijgen dan ook relatief weinig

¹ Het Nationaal Park de Hoge Veluwe streeft naar een bezoekersaantal van 600.000 bezoekers per jaar. Dit aantal werkt kostendekkend voor het park dat particulier beheerd wordt. In de praktijk blijkt het park echter 800.000 bezoekers per jaar te trekken. Het Nationaal Park Veluwezoom krijgt jaarlijks zo'n 250.000 bezoekers te verwerken. Omdat het park zo groot is hoeft dit geen probleem te zijn, ware het niet dat er sterke concentratie plaatsvindt op enkele topattracties, zoals de bekende 'Posbank'.

*klachten over overlast. De meeste klachten komen in het voor- en najaar van rustzoekers. Je moet daarom oppassen voor de effecten van een actie als Veluwe Vier Jaargetijden*¹.

Omdat de twee nationale parken het 'groene hart' van de Veluwe vormen, zal in dit hoofdstuk een beeld van deze parken worden geschetst. Vervolgens wordt ingegaan op de wijze waarop de Veluwe vermarkt wordt.

6.2.2 Nationaal Park de Hoge Veluwe

Het Nationaal Park de Hoge Veluwe, een aaneengesloten natuurgebied van ruim 5.540 ha, is het grootste nationale park van Nederland². Het ligt in het centrale gebied van de Veluwe tussen de steden Arnhem, Apeldoorn en Ede. Het park heeft een typisch halfnatuurlijk landschap, zoals zich dat tot in de tweede helft van de vorige eeuw op de hoge zandgronden van Nederland heeft ontwikkeld. Grote open ruimten en omvangrijke boscomplexen kenmerken het landschap. Het bos bestaat uit aangeplante (cultuur)bossen en natuurlijke opslag van grove den (vliegdennen). De rest van het park bestaat uit heidevelden, grasvlakten en ijl begroeid stuifzand.

Actief stuivend zand is er nauwelijks meer, omdat door de bebossing van omstreeks de eeuwwisseling het stuifzand voor een groot deel is vastgelegd. Het park is verder bekend om zijn grofwild. Enkele honderden edelherten, reeën en moeflons en tientallen wilde zwijnen zijn er te vinden. In de bosrijke delen van het park kan men vele soorten vogels aantreffen. Daarnaast zijn er heel veel kleine dieren, zoals de vos, das en marter. Door de duidelijke begrenzing van het raster rondom het park, is het mogelijk een eigen beheer te voeren ten aanzien van zowel planten, dieren als bezoekers (Stichting het Nationaal Park de Hoge Veluwe, 1995).

Heel kenmerkend voor het park is het samengaan van landschap en natuur met kunst en architectuur. Sinds 1935 wordt het park, dat in particulier bezit is, beheerd door de Stichting Nationaal Park de Hoge Veluwe. Samen met het Kröller-Müller Museum en het Jachthuis St. Hubertus vormt het landgoed de nalatenschap van het echtpaar Kröller-Müller. Helene Müller (1869-1939), dochter van een Duitse industrieel, trouwde in 1888 met de Nederlandse Anton Kröller, die de leiding kreeg over het bedrijf van haar vader. Met steun van haar echtgenoot bracht zij een uitgebreide collectie beeldende kunst bijeen.

In 1935 droeg zij haar inmiddels tot museale omvang uitgegroeide verzameling over aan de Nederlandse Staat. Deze liet er een museum voor bouwen dat in 1938 in het park geopend werd. In 1961 werd het museum uitgebreid met een beeldentuin die tot één der grootste van Europa behoort (Alings, 1994). Het Nationaal Park de Hoge Veluwe biedt iedereen de mogelijkheid om park en museum te bezoeken. De ontvangst van bezoekers is niet alleen een doel op zich, maar is ook een belangrijk middel van bestaan voor de Stichting Het Nationale Park de Hoge Veluwe. Het recreatief medegebruik vindt plaats binnen de voorwaarden voor een duurzaam in stand houden van de aanwezige natuur, landschap en kunst. Het landgoed functi-

¹ Dit marketingconcept wordt verderop in dit hoofdstuk beschreven.

² Voor de beschrijving van het Nationaal Park de Hoge Veluwe en het Nationaal Park Veluwezoom is gebruik gemaakt van (promotie)materiaal dat door de parken beschikbaar werd gesteld. Enkele tekstgedeeltes zijn letterlijk hieruit overgenomen.

oneert in eerste instantie als natuurmonument en 'cultureel centrum' en pas in tweede instantie als toeristische attractie (Stichting Het Nationaal Park de Hoge Veluwe, 1995).

6.2.3 Nationaal Park Veluwezoom

Nationaal Park Veluwezoom is een 4.904 ha groot natuurgebied dat beheerd wordt door Natuurmonumenten. Het gebied bestaat voornamelijk uit bossen, heidevelden en landgoederen. Het ligt, grotendeels omgeven door andere natuurgebieden, ten noordoosten van Arnhem op de zuidelijke flank van de Veluwe. Door de grote hoogteverschillen, het sterke reliëf, de uitgestrektheid en de afwisselende begroeiing heeft het park een grote landschappelijke waarde. De natuurwaarde wordt vooral bepaald door grofwild (reeën, edelherten en wilde zwijnen), gezonde populaties hoefdieren (Schotse hooglandrunderen en IJslandse pony's), schapen en dassen, uitgestrekte droge bossen, een rijke fauna van overgangen tussen bos en heide, extensief beheerde bouwlanden en bron- en beekmilieus.

De cultuurhistorische waarde wordt gevormd door de uitstraling van diverse landgoederen met hun lange lanen, statige landschapsparken, ouderwetse akkers en monumentale gebouwen. Vooral aan de zuidelijke rand, waar de stuwwal afloopt naar het IJsseldal, is de invloed van de landgoederen groot. In recreatief opzicht geniet vooral de Posbank landelijke bekendheid vanwege de landschappelijke variatie en het fraaie uitzicht. Diverse horecagelegenheden en een bezoekerscentrum spelen verder op de wensen van bezoekers in. Binnen het Nationaal Park Veluwezoom is sprake van een zeer duidelijke zonering in recreatief gebruik. Van het zuidoosten naar het noordwesten nemen de voorzieningen af. In het centrale en noordelijke deel van het park is het karakter van de bossen en heidevelden dan ook veel woester en lediger. Daar vinden de dieren en de bezoekers de meeste rust en ruimte (Vereniging Natuurmonumenten, 1996).

6.2.4 Vermarkten van de Veluwe

Volgens het Veluws Bureau voor Toerisme maken landgoederen, historische stadjes, attracties, bossen en andere vormen van natuur de Veluwe tot 'Hét Bos' van Nederland. De verwachting is dat de Veluwe ten aanzien van groene recreatie nog voldoende potentiële groei bezit. Daarom werken plaatselijke VVV's, bungalowparken, hotels, campings, restaurants, attracties en terreinbeherende instanties samen aan een positionering van de Veluwe als jaarrondbestemming voor dag- en verblijfstoerisme. In onderlinge samenwerking worden daartoe 'groene arrangementen' samengesteld met de duur van een dag(deel) of meerdere dagen. Zoals figuur 6.2 laat zien, staat bij groene arrangementen de natuurbeleving voorop. De hoofdactiviteit speelt zich dan ook af in de zogenaamde 'groene gebieden'. Daarnaast is er sprake van minimaal één of meerdere aanvullende componenten in de vorm van verblijf, vervoer¹ of vermaak. Aanvullende activiteiten zijn niet noodzakelijk 'natuurgericht' van aard en kunnen zowel binnen als buiten het 'groene gebied' plaatsvinden. Vanuit de overheid worden initiatieven omtrent groene arrangementen gestimuleerd. Naar verwachting zullen natuurgebieden steeds meer op-

¹ Met vervoer wordt bedoeld het vervoer naar of tussen locaties waar het groene arrangement zich afspeelt en dat enkel de verplaatsing van personen tot doel heeft.

brengsten zélf moeten genereren om de noodzakelijke (beheers)kosten te kunnen dekken. Het vermarkten van natuur via groene arrangementen met een culturele, historische of architectonische inslag biedt daartoe perspectief. Beukhof:

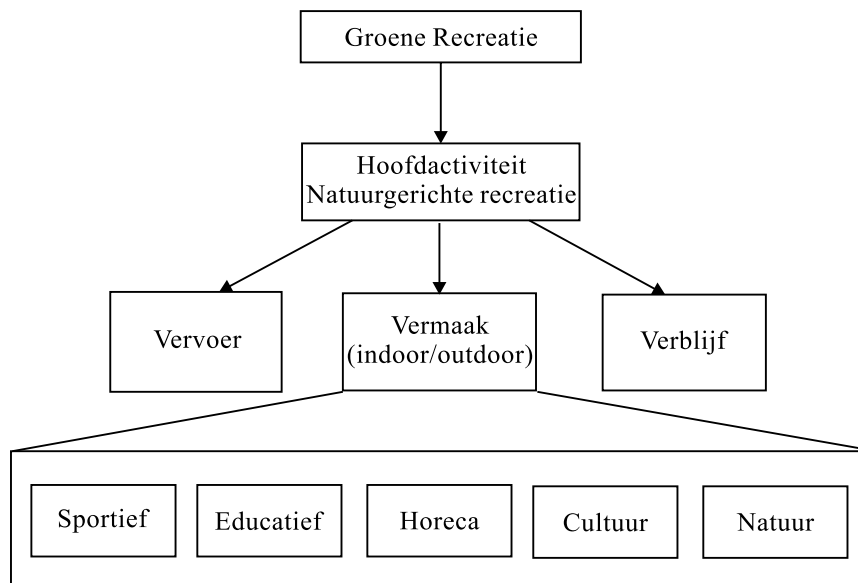
Ik zet echter vraagtekens bij sommige vormen van groene arrangementen. Mensen die ons park bezoeken doen dat vooral vanwege de natuurbeleving. Natuurbeleving past niet bij grote groepen en een groot deel van de schooljeugd kan zich er ook niet in vinden. Van alle bezoekers komt meer dan 90% in zijn eentje of met zijn tweetjes. Verder moet je het vrijheidsgevoel dat mensen in de natuur beleven, niet inbinden in strak georganiseerde arrangementen. Het is goed als je bezoekers verschillende mogelijkheden kan aanbieden, maar laat het aan de bezoeker zélf over of hij daarvan gebruik wil maken. Een arrangement waarbij Park de Hoge Veluwe als één programma-onderdeel wordt gezien, is daarom aantrekkelijker dan een arrangement waarbij het Museonder, het Jachthuis Sint Hubertus en het Kröller Müller Museum als afzonderlijke programma-onderdelen worden meegenomen.

6.3 Groene arrangementen

6.3.1 Initiatiefnemers en doelgroepen

Op de Veluwe worden vanuit verschillende invalshoeken groene arrangementen voor dag- en verblijfstoerisme aangeboden en ontwikkeld. Op initiatief van promotionele organisaties als regionale VVV's worden daartoe samenwerkingsverbanden opgezet waarin de ketengedachte is terug te vinden. Bij ketensamenwerking tussen ondernemers binnen en tussen sectoren is het van belang dat de verschillende betrokken partijen (horecagelegenheden, verblijfsaccommodaties, attracties, terreinbeherende instanties enzovoort) een aantal activiteiten uitvoeren. Zo moet er naar consumenteninformatie worden gezocht om vraaggericht te kunnen werken. Om vervolgens de vraag en aanbod aan elkaar te koppelen, is een retailfunctie van belang. De retailfunctie draagt deels ook zorg voor de financiële administratie ten aanzien van alle betrokken partijen. Om tot een goede invulling van de arrangementen te komen moet de samenwerking tussen ondernemers binnen en tussen sectoren blijvend geïntensiveerd en gestimuleerd worden.

In deze paragraaf worden twee initiatieven op het terrein van groene arrangementen uitgediept om een beeld te schetsen van de mogelijke invulling van 'natuurketens'. Op grond van hun onderlinge verschillen, draagvlak en innovativiteit is gekozen voor 'VVV Groepsarrangementen' en 'Veluwe Vier Jaargetijden'. Initiatiefnemers zijn respectievelijk VVV Regio Apeldoorn en het Veluws Bureau voor Toerisme. VVV Regio Apeldoorn richt zich met Groepsarrangementen op de regio Apeldoorn, op grote groepen van minimaal 20 personen (vooral personeelsverenigingen) en op dagarrangementen.



Figuur 6.2 Kenmerken van groene arrangementen (Hofsink, 1999)

De groepsarrangementen worden veelal door de VVV zélf ontwikkeld en hebben allemaal een heel eigen karakter. Ze zijn niet gerelateerd aan een overkoepelend thema. Het initiatief van VVV Regio Apeldoorn wordt vooral ondersteund door de ANVV (Algemene Nederlandse Vereniging van VVV's ¹). Het Veluws Bureau voor Toerisme richt zich met Veluwe Vier Jaargetijden op de hele Veluwe, op toeristische en in mindere mate zakelijke gasten (van individueel tot groep) en op dag- én verblijfsarrangementen. Het Veluws Bureau voor Toerisme stelt de dagarrangementen samen, terwijl de verblijfsarrangementen door ondernemers op poten worden gezet. Alle arrangementen staan volledig in het teken van een specifiek jaargetijde. Het initiatief wordt breed gedragen door bedrijven, gemeentes, provincie en kamers van Koophandel op de Veluwe.

De opvallendste verschillen tussen VVV Groepsarrangementen en Veluwe Vier Jaargetijden hebben betrekking op de thematisering, het soort klanten en de duur van arrangementen. Deze verschillen zijn dusdanig dat beide initiatieven niet in elkaars vaarwater liggen. Er is daarom geen sprake van directe concurrentie.

¹ Er zijn in Nederland ruim 350 VVV's die allen zijn aangesloten bij de ANVV. De VVV's hebben een tweeledige doelstelling: (a) het bevorderen dat zo goed mogelijk gebruik wordt gemaakt van het toeristisch-recreatieve aanbod in het werkgebied (het product) en (b) het voorlichten en informeren van de consument (toerist/recreant) over de toeristisch-recreatieve mogelijkheden in het werkgebied en het bemiddelen bij het reserveren van het toeristisch-recreatieve product (hotelreserveringen en dergelijke). Naast plaatselijke of lokale VVV's bestaan er streek- en provinciale VVV's. In juridische zin zijn alle VVV's autonome rechtspersonen.

Kenmerken	VVV Groeps-Arrangementen	Veluwe Vier Jaargetijden
Coördinator: Samensteller arrangementen: Marktomvang: Regio: Overkoepelend thema: Soort klanten: Duur :	VVV Regio Apeldoorn Vooral VVV Regio Apeldoorn Relatief klein Apeldoorn Nee Vooral personeelsverenigingen Nadruk op dag(deel)	Veluws Bureau voor Toerisme Vooral ondernemers Relatief groot Veluwe Ja Vooral toeristisch Nadruk op meerdere dagen (inclusief verblijf)
Groepsgrootte: Aantal directe participanten: Aantal indirect. participanten ¹ :	Minimaal 20 personen Gemiddeld 3 per arrangement Relatief weinig partijen	Vanaf 1 persoon Meer dan 2 per arrangement Relatief veel partijen

Figuur 6.3 Twee arrangementen naar kenmerken

6.3.2 VVV Groepsarrangementen

Samenstelling en identiteit

Ongeveer vijftien jaar geleden is de afdeling Promotie van VVV Regio Apeldoorn begonnen met het organiseren van dag(deel)arrangementen voor groepen. Het initiatief kwam van de ANVV. Deze organisatie wilde een landelijke arrangementengids op de markt brengen en was op zoek naar VVV-kantoren die dergelijke arrangementen konden organiseren. Met name vanuit de personeelsverenigingen was een groeiende vraag te bespeuren naar (op maat gesneden) groepsarrangementen. In het begin zorgde de ANVV voor algemene begeleiding bij de ontwikkeling van deze arrangementen, vooral ten aanzien van het algemene voorwaardenpakket. Deze voorwaarden zijn van toepassing op alle aanbiedingen, offertes en overeenkomsten met betrekking tot groepsdagtochten door de leden van de ANVV. Het dekt een VVV tegen risico's ten aanzien van klanten. Inmiddels lopen de arrangementen bij VVV Apeldoorn zo goed, dat er een speciale afdeling Groepsarrangementen in het leven is geroepen waar twee mensen werkzaam zijn. Momenteel biedt de afdeling zo'n 15 standaardarrangementen aan waarin 'het groene' een belangrijke rol speelt. Gemiddeld zijn hierbij drie partijen ofwel aanbieders betrokken. In het algemeen gaat het daarbij om een horecagelegenheid (theehuis, restaurant, café), een attractie (dierentuin, museum, pretpark) en een 'vervoerder' (fietsenverhuurder, huifkarcentrum). Teveel aanbieders per arrangement zou kunnen leiden tot onoverzichtelijke situaties met de daarbij behorende inefficiënties en fouten. Bij het aanbieden van groepsarrangementen wordt voor een deel profijt getrokken van de bekendheid van bepaalde attracties in de regio. Mensen komen vaak in eerste instantie op de Veluwe af met de bekende attracties in hun achterhoofd, zoals Nationaal Park de Hoge Veluwe, Paleis het Loo en Apenheul. Bij de ontwikkeling van een aantal dagarrangementen wordt met dit gegeven rekening gehouden.

¹ Steun voor het initiatief vanuit bedrijfsleven, gemeentes, provincie, Kamers van Koophandel enzovoort.

Zo zoekt de VVV in eerste instantie contact met de bekende attracties, waarna gezocht wordt naar 'aanvullende' partijen die voor de nodige variatie kunnen zorgen. De bekende attracties fungeren dus als 'trekker' waarvan alle aanbieders in een arrangement de vruchten plukken. Wijzigingen binnen deze arrangementen hebben dan ook meestal betrekking op 'aanvullende' partijen. Maureen Hendriks (coördinator van de afdeling Groepsarrangementen van VVV Regio Apeldoorn):

Binnen het arrangement 'Apen Gapen en Oud-Hollandsch Vermaeck!' zal de Apenheul waarschijnlijk altijd de centrale plaats blijven innemen, maar op den duur zou klootschieten bijvoorbeeld in handboogschieten veranderd kunnen worden.

De identiteit c.q. samenstelling van een arrangement komt vaak tot uiting in de titel. De titel dekt de 'lading' en geeft idealiter de rode lijn van de 'samenwerking' weer. De meeste aanbieders zien zichzelf echter niet als partner in een samenwerkingsvorm met een bepaalde identiteit. Niet zij, maar VVV Regio Apeldoorn geeft het arrangement gestalte. De afdeling Groepsarrangementen is de spin in het web die de afzonderlijke programmaonderdelen op elkaar aan laat sluiten.

Strategie

Met de samenwerking tussen de VVV en haar aanbieders wordt een 'win-win situatie' beoogd. Zowel de afdeling Groepsarrangementen als de aanbieders willen er wat aan overhouden. Hendriks:

Wij hebben ondernemers nodig voor het organiseren van groepsarrangementen en ondernemers kunnen tegen relatief lage kosten gebruik maken van onze diensten, naamsbekendheid en betrouwbare imago.

Ondernemers gaan meestal niet op vrijwillige basis mee in een arrangement; ze willen vooraf weten hoeveel extra omzet het ongeveer oplevert. Bovendien stappen ze vaak uit het arrangement als de baten overschaduwde worden door de kosten. De meeste arrangementen bestaan echter al jaren. Vooralsnog komt de grootste vraag naar groepsarrangementen van personeelsverenigingen, gevolgd door families, verenigingen, vriendenclubs en senioren. Vanwege de diversiteit binnen en tussen deze groepen is de vraag naar en het aanbod van arrangementen heel divers. Omdat consumenten zich niet blind willen staren op één programma-onderdeel, bevat een arrangement vaak een natuurlijke, een culturele en/of actieve component. Hiermee wordt tevens rekening gehouden met de verschillende voorkeuren die er binnen groepen zijn. Hendriks:

Vanzelfsprekend proberen we ook in de prijsstelling rekening te houden met het budget van de klant. Dit lukt echter niet altijd. Bedrijven beseffen heel goed welk kostenplaatje er aan het organiseren van een programma hangt. Voordat er iets op papier staat, ben je als bedrijf al gauw een paar uur verder. De VVV neemt hen die zorg uit handen en daar betalen ze graag wat extra's voor. Families vinden de prijs nogal eens aan de hoge

kant, maar zij realiseren zich vaak niet dat er ook voor de bemiddelings- en overhead-kosten betaald moet worden.

Strategisch verbond

Over het algemeen staan de aanbieders achter de strategie die VVV Regio Apeldoorn hanteert. Hendriks:

Onze arrangementen zijn goed uitgedacht en in onderlinge samenspraak ontwikkeld. Mocht een aanbieder zich toch niet helemaal in het gevoerde beleid kunnen vinden dan vernemen wij dat graag. Door open kaart te spelen, kunnen veranderingen tijdig worden doorgevoerd, waardoor een partnership ontstaat.

In een klein aantal maanden (mei, juni en september) zorgen de groepsarrangementen voor relatief veel bezoekers. Over het gehele jaar bezien is het aantal bezoekers echter klein. Met name de kleinere aanbieders profiteren van het arrangement, omdat het hun absoluut gezien veel extra omzet oplevert. Bij grotere aanbieders gaat het maar om een klein deel van de totale omzet. De kosten voor deelname aan een arrangement zijn relatief laag. In principe betaalt een aanbieder alleen een deel van de kosten voor een advertentie in de landelijke gids 'Dagarrangementen' en de presentatiemap 'VVV Regio Apeldoorn'. De VVV neemt vervolgens de promotie van het arrangement op zich en verzorgt ook de boekingen.

VVV Regio Apeldoorn heeft als grote VVV op de Veluwe nauwelijks last van concurrentie. Van andere VVV's heeft ze weinig te duchten, omdat elke VVV feitelijk een eigen verzorgingsgebied heeft. Ook ondervindt ze weinig concurrentie van organisatie- en theater-evenementenbureaus, maar deze neemt wel hand over hand toe. De organisatiebureaus richten zich met hun actieve activiteiten namelijk steeds meer op 'het groene'. Verder bieden sommige aanbieders in eigen beheer ook arrangementen aan, maar daar heeft de VVV geen problemen mee. Vooralsnog blijkt er in VVV-verband vaak meer bereikt te worden dan met name kleine ondernemers zelf voor elkaar kunnen krijgen. Dit, omdat ze veelal niet over de benodigde kennis, contacten, tijd en geld beschikken om een dergelijk project op te zetten.

Om ook in de toekomst eventuele concurrentie op afstand te houden, probeert VVV Regio Apeldoorn elk jaar een aantal nieuwe arrangementen te ontwikkelen. Daarbij gaat het niet zozeer om het aantal, maar vooral om het vernieuwende karakter ervan. Hendriks:

Sommige populaire standaardarrangementen, zoals 'Paleis het Loo: In de voetsporen van Oranje', lopen zo goed dat je die moet behouden. Wel zouden ze een andere aankleding kunnen krijgen door met nieuwe thema's en activiteiten te werken.

Om de klant te binden is productvernieuwing van groot belang. Inzicht in consumententrends, verkregen uit onderzoek en persoonlijke ervaring, is daarbij belangrijk. Hendriks:

Dezelfde consument moet elk jaar kunnen kiezen uit deels nieuwe 'producten'. Op die manier kunnen wij meer arrangementen boeken en onze omzet vergroten, ook op termijn. Wij denken dat de markt voor groepsarrangementen nog groei mogelijkheden bezit

en daar willen we graag op inspringen.

Organisatie

Om als ondernemer in een groepsarrangement deel te kunnen nemen, moet er een 'participatie-overeenkomst' getekend worden waarin staat wat de VVV van de aanbieders verlangt en wat hun rechten en plichten zijn (een algemene voorwaardenpakket). Problemen omtrent het niet nakomen van afspraken worden altijd via de VVV gespeeld die in principe voor de oplossingen zorg draagt. Klachten worden zo goed mogelijk afgehandeld door bijvoorbeeld gedupeerde klanten een (excus)brief te sturen of in het uiterste geval financieel tegemoet te komen. In ieder geval worden aanbieders aangesproken op slecht gedrag. Hendriks:

Als er vaker klachten binnenkomen, zat dit zeker consequenties hebben. Dat kan bijvoorbeeld zijn 'drie keer is scheepsrecht' waarna de aanbieder uit het arrangement wordt gezet. Omdat wij een regisserende partij zijn, kunnen wij ingrijpen als onze doelstellingen, zoals flexibiliteit en klantvriendelijkheid, in het gedrang komen. Gelukkig komt het nauwelijks voor dat producenten zich niet aan afspraken houden. Natuurlijk gaat er op de dag zelf wel eens wat mis, maar dan zijn medeaanbieders bijna altijd bereid om water bij de wijn te doen om tot een oplossing te komen. De meeste kennen elkaar van de VARO (Vereniging van Apeldoornse Recreatie Ondernemers) en dat schept een band. Hierdoor wordt onderlinge samenwerking vergemakkelijkt. In de participatie-overeenkomst staan ook afspraken omtrent aansprakelijkheid. In principe is de VVV Apeldoorn de risico dragende partij, maar uitzonderingen bevestigen de regel.

De VVV probeert zoveel mogelijk aan de wensen van de klant tegemoet te komen. Aan de hand van deze wensen zoekt VVV Regio Apeldoorn naar het arrangement of de ondernemers waarbij het te ontwikkelen programma het beste kan worden ondergebracht. Verder wordt gekeken hoe de precieze invulling van het programma er uit zou moeten zien. De landelijke gids 'Dagarrangementen' en de presentatiemap 'VVV Regio Apeldoorn' doen de klant ideeën aan de hand waarna in samenwerking met de VVV het uiteindelijke programma wordt samengesteld. Hendriks:

Het is mogelijk om één van de standaardprogramma's uit de gids te boeken, maar het gaat voor 99% om maatwerk. Soms zijn bepaalde wensen financieel niet haalbaar of niet te realiseren in de regio. Op dat moment proberen wij de klant andere suggesties aan de hand te doen om toch een arrangement te kunnen verkopen. Om maatwerk te kunnen leveren moet de klant echter minimaal twee tot drie weken van tevoren zijn wensen aan ons kenbaar maken, omdat het anders niet meer haalbaar is om alles nog te regelen.

Naast groepsarrangementen zijn er ook plannen voor 'particuliere arrangementen'. Bij enkele van deze arrangementen is een minimaal aantal deelnemers vereist om het rendabel te kunnen maken. Bij groepsarrangementen kan bovendien aanspraak gemaakt worden op bepaalde kortingen, die niet gelden bij kleinere groepen c.q. particuliere arrangementen. Aan de

andere kant kan bij aanbieders een zodanige vertrouwensbasis met de VVV zijn opgebouwd, dat ook de particuliere arrangementen voor kortingen in aanmerking zouden kunnen komen. Het voordeel van groepsarrangementen is gelegen in het feit dat er vaak één aanspreekpunt is (bijvoorbeeld een bestuurslid van een personeelsvereniging) wat heel overzichtelijk werkt.

Naast dagarrangementen kunnen mensen kiezen voor meerdaagse arrangementen, hoewel daar minder nadruk op ligt. Vooralsnog nemen er nauwelijks buitenlanders aan de arrangementen deel, alleen enkele Belgische groepen. Om het aandeel Belgische groepen te vergroten, is in februari geadverteerd in een Veluwe-special van het Belgische magazine Meeting Media Plus. Daarnaast zou de komst van de Euro een gunstig effect kunnen hebben op buitenlandse gezelschappen. Problemen met wisselkoersen en de daarbij behorende risico's behoren dan namelijk tot de verleden tijd.

Financiën

Van elke ondernemer wordt een bepaald bedrag gevraagd voor deelname aan een advertentie in de landelijke gids 'Dagarrangementen' en de presentatiemap 'VVV regio Apeldoorn'. Deze bijdrage moet uit eigen middelen gefinancierd worden. Hendriks:

Een halve pagina met een verspreiding van 55.000 stuks (via VVV's, ANWB-kantoren en ANVR-reisbureaus) kostte dit jaar f 1.650,- exclusief BTW. Dit bedrag werd door de betrokken partijen opgebracht volgens het evenredigheidsprincipe naar aantal (directe) participanten. Ook VVV Regio Apeldoorn levert een bijdrage om zo de participatiekosten te verlagen.

De prijs van een arrangement komt eenvoudig tot stand. Bij een standaardarrangement betaalt de klant de toegangsprijzen voor de verschillende onderdelen waarop meestal een kwantumkorting van toepassing is. Daarover ontvangt de VVV een bedrag aan commissie. De 'vaste' prijzen staan in de landelijke gids 'Dagarrangementen' en de presentatiemap 'VVV Regio Apeldoorn'. Als mensen iets uit een standaardarrangement weg willen laten, wordt de prijs van dat onderdeel in mindering gebracht.

Als het om maatwerk gaat, waarin extra werk zit, dan wordt een extra bemiddelingspercentage berekend. In dit bedrag zijn de organisatiekosten en overheadkosten opgenomen. In principe is een arrangement zo opgesteld dat alle producenten er in meer of mindere mate financieel baat bij hebben. Vooralsnog is er geen inzicht in de mate waarin de groepsarrangementen bijdragen aan het totale aantal bezoekers en de totale omzet van de afzonderlijke ondernemers. Hendriks:

Het is interessant om dat eens te onderzoeken. Aan de hand van de resultaten zou dan besloten kunnen worden of wij de huidige aanpak moeten handhaven of veranderen.

Hoewel de VVV met haar groepsarrangementen profiteert van de Veluwe natuur, worden de terreinbeherende instanties daar meestal niet voor betaald. Echter, binnen het arrangement 'Nationaal Park de Hoge Veluwe' ontvangt de producent 'Stichting Nationaal Park de Hoge Veluwe' geld via entreegelden. Bij het arrangement 'Ludiek en avontuurlijk' doet de

VVV zaken met de 'Stichting Natuurcentrum Veluwe'. Deze stichting verzorgt betaalde rondwandelingen naar een wildkansel (een uitkijkplaats aan de rand van een voederplaats voor wild). Soms stelt de VVV in samenwerking met Staatsbosbeheer een arrangement samen, waarvoor Staatsbosbeheer betaald wordt en de VVV commissie krijgt. Over het algemeen ontvingen Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten en andere terreinbeherende instanties echter geen financiële vergoeding voor het feit dat arrangementen (gedeeltelijk) op hun natuurterreinen afspelen. Hendriks:

Op zich is het geen raar idee om Staatsbosbeheer of Natuurmonumenten te betalen voor de 'huur' van een goed onderhouden stuk natuurgebied waarin een arrangement plaatsvindt. Vooral natuurgebieden als het Nationaal Park de Hoge Veluwe lenen zich daarvoor. Door de combinatie van natuur met cultuur en architectuur ontstaat een meerwaarde waarvoor bezoekers wel willen betalen.

Functioneren

Hendriks:

Over het algemeen lopen de arrangementen heel goed, hoewel het ene arrangement beter aanslaat dan het andere. Helaas was het door tijdgebrek niet mogelijk om dit jaar met productontwikkeling aan de slag te gaan. In plaats daarvan hebben we ondernemers benaderd met de vraag of ze weer deel wilden nemen in de gids 'Dagarrangementen in Nederland' met het arrangement van 1998. Wat eigenlijk de insteek zou moeten zijn, is het in interactie met ondernemers ontwikkelen van nieuwe producten. Door gebruik te maken van nieuwe thema's en eventueel nieuwe locaties blijf je vernieuwend. Niet iedereen zal brood zien in gezamenlijke productontwikkeling. Verschillende producenten vinden het prima zoals het nu gaat. Anderen hopen juist door samenwerking een sterker product te kunnen neerzetten, dat meer klanten trekt en meer omzet genereert.

De samenwerking tussen de afdeling Groepsarrangementen en haar aanbieders ondervindt nauwelijks problemen. Hendriks:

Wij hebben heel goed contact met onze aanbieders. Waarschijnlijk heeft dat te maken met de grote openheid die wij nastreven. Bovendien zijn de medewerkers van de afdeling Groepsarrangementen heel spontaan en belangstellend. Wij laten ons gezicht zo vaak mogelijk zien en zijn geïnteresseerd in het wel en wee van ondernemers, ook ten aanzien van activiteiten die zij zelf ontplooiën.

Het enige serieuze probleem waar de VVV mee kampt, is het feit dat de markt altijd kan instorten door bijvoorbeeld slecht weer en/of een verslechterende economie. Het is heel moeilijk om op dit soort situaties voorbereid te zijn, dan wel in te spelen. Hendriks:

Ten opzichte van vorig jaar loopt dit voorjaar slecht. Waarschijnlijk heeft het slechte weer daarmee te maken. In februari is er nog een mailing de deur uitgegaan om de inte-

resse voor dagarrangementen op te wekken. Echter, diegene die vorig jaar op de Veluwe is geweest, heeft nu vaak behoefte aan iets anders. Je kunt er nauwelijks voor zorgen dat een klant je gaat bellen, tenzij er een grote direct-marketing actie is georganiseerd. Deze acties brengen echter weer hoge kosten met zich mee en het is maar de vraag of je die terug kan verdienen.

De afdeling Groepsarrangementen kent een aantal mijlpalen. Zo heeft een aantal klanten voor een gigantische omzet gezorgd. Het ging daarbij om congressen waarbij partnerprogramma's georganiseerd moesten worden en om meerdaagse arrangementen. Daarnaast is er in 1996 een geautomatiseerd boekingssysteem ingevoerd waardoor er veel effectiever en efficiënter gewerkt kan worden. Binnenkort wordt dit systeem verbeterd, waardoor de effectiviteit en efficiëntie verder toe zullen nemen. Ook is het de bedoeling dat de VVV meer de zakelijke markt op gaat en in samenwerking met de hotels onder andere meetings en conferenties gaat organiseren. Een soort on line-verbinding met hotels behoort daarbij tot de mogelijkheden. Naar verwachting zal hierdoor nog meer tijdswinst geboekt worden en dat levert tijd en geld op voor investeringen en nieuwe projecten.

6.3.3 Veluwe Vier Jaargetijden

Samenstelling en identiteit

In 1997 werd het Veluws Bureau voor Toerisme in het leven geroepen. Dit promotionele samenwerkingsverband tussen het Gelders Bureau voor Toerisme en alle VVV's op de Veluwe kreeg tot doel de Veluwe als geheel te promoten. Daartoe worden nieuwe producten ontwikkeld die het toeristisch product versterken. Om dit realiseren werden alle afzonderlijke promotionele activiteiten en de daarbij behorende budgetten bij de nieuwe organisatie ondergebracht. Voordeel daarvan is dat gelijksoortige activiteiten minder versnipperd plaatsvinden waardoor er effectiever en efficiënter gewerkt kan worden. Bovendien is er nu één duidelijk aanspreekpunt waar een klant terecht kan voor alle promotionele activiteiten.

De Veluwe is na de kust het belangrijkste vakantiegebied in Nederland (gekeken naar het aantal bezoekers). Om die positie te behouden heeft het Veluws Bureau voor Toerisme gekeken naar een sterke 'kapstok' waaraan de Veluwe opgehangen zou kunnen worden. Een aantal specialisten heeft zich daarover beraden en kwam tot de conclusie dat nergens in Nederland de seizoenen elkaar zo duidelijk afwisselen als op de Veluwe. Met dit gegeven in het achterhoofd heeft het Veluws Bureau voor Toerisme een nieuwe marketingstrategie ontwikkeld die in 1999 voor het eerst gestalte moet krijgen. Daarbij is uitgegaan van de verwachting dat met name de bestaande markten voor de Veluwe nog voldoende potentiële groei bezitten. De snelste en minst complexe groeistrategie is huidige gasten (in 1997 bijna 1,8 miljoen vakanties) te interesseren voor andere seizoenen. Zo moeten zakelijke gasten gestimuleerd worden om later als toerist (met gezin) terug te komen en dienen vakantiegasten uit het voorjaar aangemoedigd te worden om eens een herfstweekend te boeken. Naast het stimuleren van herhalingsbezoek, dienen nieuwe klanten aangetrokken te worden. Om dit te realiseren, moeten per seizoen nieuwe vakantieproducten worden ontwikkeld. Met de marketingstrategie 'Veluwe Vier Jaargetijden' proberen bedrijfsleven, gemeentes, provincie, Kamers van Koop-

handel en het Veluws Bureau voor Toerisme de Veluwe een nieuwe plaats op de toeristische kaart te geven.

Bungalowparken, hotels, campings, restaurants, terrein beherende instanties en VVV's dienen voor de invulling van het collectieve raamwerk te zorgen. Daartoe kunnen zij groene verblijfs- en dag(deel)arrangementen samenstellen die enerzijds inspelen op de gevoelens van de consument en anderzijds inhoudelijk aansluiten op het betreffende jaargetijde. Wytze Woudsma (regio-coördinator van het Veluws Bureau voor Toerisme):

Bij Veluwe Vier Jaargetijden spreken we niet meer over 'De Veluwe in de zomer', maar over 'De ZomerVeluwe'. We hebben er dus een zelfstandig naamwoord van gemaakt waarmee we een begrip willen neerzetten. Elk seizoen wordt gekenmerkt door een specifiek product (een bos- of boomvrucht) dat het desbetreffende seizoen vertegenwoordigt. Zo hangen wij de zomer bijna helemaal op aan bosbessen, jeneverbessen en bramen. In een 'Bosbessen-arrangement' gaan mensen bijvoorbeeld met een gids bosbessen plukken, waarna ze een horecagelegenheid bezoeken om daar van bosbessenthee en bosbessentaart te genieten. Tijdens zo'n arrangementen wordt dus een beleavingswereld rondom een specifiek product gecreëerd.

Strategie

Woudsma:

Ten aanzien van recreatie en toerisme zijn er twee tegengestelde trends te bespeuren. Aan de ene kant zijn er avonturiers die de gebaande paden proberen te mijden. Aan de andere kant is er steeds meer vraag naar op maat gesneden producten. Ten aanzien van deze laatste groep beginnen gecombineerde activiteiten met een thematische invalshoek een succesformule te worden. Een 'thematische' wandeling, zoals een archeologische wandeling, is aantrekkelijker dan een 'kale' wandeling omdat er een stuk beleving wordt ingebouwd.

De thematische dagarrangementen binnen Veluwe Vier Jaargetijden worden, in tegenstelling tot verblijfsarrangementen, in eerste instantie ontwikkeld door het Veluws Bureau voor Toerisme. Dit, omdat het bureau over de benodigde kennis, contacten, tijd en geld beschikt om aantrekkelijke dagarrangementen samen te stellen. Daarbij wordt gekeken naar ondernemers voor wie het interessant kan zijn om in een specifiek jaargetijde een programma-onderdeel te verzorgen. Zo heeft een populair café waarschijnlijk geen interesse in een zomerarrangement, maar wel in een herfstarrangement. Vervolgens wordt met deze ondernemers contact gezocht. Als ondernemers zelf een verblijfs- of dagarrangement willen samenstellen, moet er aan bepaalde randvoorwaarden worden voldaan. Zo moet het arrangement volledig in het teken staan van het betreffende jaargetijde; een actiematig karakter hebben; een relatie met 'Hét Bos' hebben; geen bestaand arrangement zijn; één vaste prijs hebben en het gehele jaargetijde geldig zijn. Arrangementen die aan deze voorwaarden voldoen, worden opgenomen in één van de drie Specials die jaarlijks verschijnen (mei-, september- en decembereditie). Deze 'Jaargetijden' Specials moeten boekingen voor de seizoensarrangementen genereren. Per editie worden

daartoe 100.000 exemplaren verspreid op Veluwse accommodaties, via alle Nederlandse VVV- en ANWB-kantoren en via selectieve adressenbestanden. Verder worden de betreffende arrangementen doorgeplaatst in de Recreatiekrant Veluwe. Deze krant verschijnt 16 keer per jaar in een oplage van 60.000 tot 100.000 exemplaren. Ze wordt verspreid via verblijfsaccommodaties, middenstand en VVV's op de Veluwe.

Ondersteunende promotie vindt plaats met behulp van advertenties in diverse media die vertellen waar de Jaargetijde Special te verkrijgen is en hoe deze te bestellen is. Daarnaast worden regelmatig persberichten naar alle landelijke en regionale media gestuurd. Vaste relaties ontvangen ieder seizoen de nieuwe Jaargetijde Special (direct mail). Bovendien worden via een mailing aan 2.500 personeelverenigingen de seizoensarrangementen verspreid in personeelsbladen en kantines. Woudsma:

Voordat ondernemers bereid zijn om aan een seizoensarrangement mee te doen, moeten zij eerst overtuigd worden van de voordelen daarvan. Wij wijzen hen erop dat het beter is om onder de paraplu van Veluwe Vier Jaargetijden activiteiten te ontplooiën dan individueel aan de slag te gaan. Dit, omdat de hele Veluwe daar baat bij heeft, inclusief zichzelf. Het gaat om de kracht van samenwerking! Een voorbeeld: een winkelstraat in december wordt pas echt aantrekkelijk als alle winkeliers hun winkels optuigen met kerstversiering, het liefst nog in dezelfde stijl. Wij zien dan ook graag dat Veluwse ondernemers in de toekomst hun activiteiten en hun bedrijfsaankleding gaan overgieten met een 'seizoensmatig sausje'. Daarnaast zouden we willen dat ze bij hun promotionele activiteiten gebruik maken van ons logo 'Veluwe ieder jaargetijde anders' en onze herkenbare en uniforme lay-out. Charme en gevoel van ieder seizoen moeten doorklinken in iedere brochure, advertentie, persbericht, homepage en programma-overzicht. Winter is de dennentak, haardvuur, kaarslicht, warme chocolade en een sterk verhaal. Lente is een ontluikend beukenblad, voorjaarszon, openslaande tuindeuren, lammetjes en een eerste fietstocht. Daarmee verwijst Veluwe Vier Jaargetijden naar de veelzijdigheid van de Veluwe. Het is een oproep om ook in andere seizoenen de Veluwe te bezoeken.

Ondernemers die het logo op hun eigen drukwerk willen gebruiken, kunnen het gratis digitaal aangeleverd krijgen. Ook kunnen ondernemers die hun eigen mailing in het teken van een jaargetijde willen stellen, hun mailing via het Veluws Bureau voor Toerisme laten ontwikkelen en drukken tegen kostprijs. Voor beide partijen levert dit een 'win-win situatie' op. 'De Veluwe' kan meeliften op een extra stukje promotie en de bedrijfsboodschap van de ondernemer wordt ondersteund door Veluwe Vier Jaargetijden. Woudsma:

Het sterkste punt van Veluwe Vier Jaargetijden vind ik het imagoversterkende effect. Wij kunnen het beeld van de Veluwe in de hand nemen en deze sturen naar de richting die wij willen. Elk seizoen laten we een andere Veluwe zien met de daarbij behorende sfeer. Deze verschillende sferen prikkelen de nieuwsgierigheid van de consument. Maar met het creëren van beelden en sferen ben je er nog niet. De beelden moeten ingekleed worden met sterke arrangementen en dat vereist een goede organisatie. Onze arrangementen moeten leiden tot een hernieuwde kennismaking met een oud vakantiegebied.

Als initiator van Veluwe Vier Jaargetijden heeft het Veluws Bureau voor Toerisme vooral een faciliterende rol. Alleen door intensieve samenwerking met andere partijen kan Veluwe Vier Jaargetijden op de rails worden gezet. Zo leveren gemeentes een financiële bijdrage in de vorm van subsidies, verstrekken VVV's informatie en routes, verzorgt de Vakantie BoekingsCentrale Gelderland (VBCG) ¹ de boekingen van verblijfsarrangementen en geven ondernemers inhoud aan de arrangementen. Woudsma:

Bedrijven kunnen aan Veluwe Vier Jaargetijden initiatieven ophangen die anders geen kans van slagen zouden hebben. Bijvoorbeeld omdat de lokale VVV geen uitgebreid promotieapparaat heeft. Nu is er een overkoepelend bureau dat lokale initiatieven kan koppelen aan een gedegen concept. Bedrijven willen echter alleen tijd en geld in een arrangement steken als zij er financieel beter van denken te worden. Omdat Veluwe Vier Jaargetijden nog in de kinderschoenen staat, kijken veel bedrijven daarom eerst de kat uit de boom.

Zoals het er nu naar uit ziet, zullen in de eerste Jaargetijde Special ² tussen de 10 en 15 bedrijven (met name hotels) verblijfsarrangementen aanbieden. Daarnaast is een zelfde aantal aanbieders betrokken bij dagarrangementen. Woudsma:

Je moet een dagarrangement als volgt zien: de deelnemers starten bij een pannenkoekenhuis waar ze een kop koffie drinken. Vervolgens wandelen ze via een mooie wandelroute naar een graanmolen waar de molenaar hun een rondleiding geeft. Met het zakje meel dat ze ontvangen, lopen ze via een andere route terug naar het pannenkoekenhuis. Daar wordt van hun 'eigen' meel een speciale pannenkoek gebakken. Een arrangement als deze kan je in principe in je eentje boeken op de dag die je het beste uitkomt. Bij een huifkarrentocht ligt dat natuurlijk anders. Het is niet rendabel om voor één persoon paarden voor een huifkar te spannen.

Naast het verhogen van het aantal (gespreide) bezoekers, de bezettingsgraad en de omzet binnen de Veluwe, wil het Veluws Bureau voor Toerisme zelf ook baat hebben bij Veluwe Vier Jaargetijden. Woudsma:

Wij zijn ten dele producent van de producten die we hier aanbieden en daarvoor willen wij iets terug zien. Als er verblijfsarrangementen ontwikkeld worden, dan verzorgen wij de boekingen en vragen daar commissie over. Ook verdienen we bijvoorbeeld aan de fiets- en wandelroutes die we hier ontwikkelen en uitgeven. Wij zijn een bureau voor zakelijke dienstverlening.

Strategisch verbond

¹ De VBCG is een zelfstandig opererende afdeling binnen het Veluws Bureau voor Toerisme die het landelijke pakket aan arrangementen beheert en deze ook boekt.

² De ZomerSpecial 1999 was nog niet beschikbaar tijdens de realisatie van dit rapport.

Woudsma:

In eerste instantie leggen bedrijven die aan een arrangement deelnemen hun verwachtingen bij ons neer. Wij promoten immers Veluwe Vier Jaargetijden en dat schept verwachtingen. Bedrijven gaan er terecht vanuit dat wij het concept zodanig uitwerken dat het profijt oplevert. Dat betekent niet dat ons concept voor elke individuele ondernemer op de Veluwe geld oplevert. Maar ons uitgangspunt is wel dat de Veluwe als geheel er beter van moet worden.

Binnen deze algemene doelstelling van het Veluws Bureau van Toerisme kunnen ondernemers hun eigen doelstellingen neerleggen. Zo zal het ene bedrijf met een arrangement zijn naamsbekendheid willen vergroten, terwijl een ander bedrijf naar een jonger publiek streeft of zijn bezettingsgraad wil verhogen. Op korte termijn kan Veluwe Vier Jaargetijden voor de krenten in de pap zorgen. Het positioneren van de Veluwe als seizoensgebonden gebied gaat niet van vandaag op morgen. Het is een moeilijk te voorspellen proces. Woudsma:

Aan het synoniem 'fietsen en Veluwe' is ook een groeiproces vooraf gegaan. Dergelijke processen spelen zich niet binnen een seizoen af. Het is eerder een kwestie van jaren. In het begin zal een ondernemer vooral in een arrangement moeten investeren, want de kosten lopen voor de baten uit.

De kosten voor deelname aan een seizoensarrangement zijn relatief laag. De ondernemer betaalt de advertentiekosten voor een advertentie in de desbetreffende Jaargetijde Special en de Recreatiekrant Veluwe. Alle daarin opgenomen verblijfsarrangementen worden geboekt via de VBCG. Voor deze dienst wordt bij de aanbieder commissie in rekening gebracht. Woudsma:

Binnen Veluwe Vier Jaargetijden is geen plaats voor concurrentie. We zijn een vakantiegebied met z'n allen! Een klant komt niet bij een aanbieder binnen, maar klopt bij het Veluws Bureau voor Toerisme aan. Daar ligt een pakket van mogelijkheden waaruit de klant een keus kan maken. Mocht hotel 'A' vol zijn dan wijzen we de klant op hotel 'B, C of D'. We binden de klant dus aan de Veluwe en niet aan een bedrijf. Daarom vermelden we in de JaargetijdenSpecials en de Recreatiekrant Veluwe geen telefoonnummers van individuele bedrijven. Er staat maar één centraal boekings- en informatienummer vermeld. Hoewel er in dit verband geen concurrentie is, moet een individuele ondernemer wel zorgen dat hij tijdig nieuwe trends signaleert en daarop inspeelt. Doet hij dat niet, dan is zijn bedrijf ten dode opgeschreven.

Het Veluws Bureau voor Toerisme verwacht niet dat Veluwe Vier Jaargetijden concurrentie krijgt van ondernemers die op eigen houtje seizoensarrangementen gaan aanbieden. Woudsma:

Een combiarrangement is voor een individuele ondernemer niet te behappen. Hij kan nooit de partijen voortdurend bij elkaar roepen en tegelijk voor de kostenbeheersing en de promotie zorgen. Daar liggen zijn kernkwaliteiten niet.

Organisatie

Verblijfsarrangementen worden door de klant telefonisch geboekt bij de VBCG. De Jaargetijde Specials en de Recreatiekrant Veluwe vermelden, zoals gezegd, één centraal boekings- en informatienummer. Voor de consument betekent dit een snellere en meer overzichtelijke boekingsprocedure. Voor Veluwe Vier Jaargetijden resulteert dit in een betere evaluatie en dus een effectievere inzet van marketinginstrumenten. De consument betaalt per boeking boekingskosten, terwijl de producent per boeking commissie moet betalen.

De samenwerking tussen aanbieders van verblijfsarrangementen en de VBCG wordt in een overeenkomst vastgelegd. Hierin staan ondermeer de prijs en de inhoud van een arrangement vermeld evenals afspraken omtrent aansprakelijkheid en annuleringen. Het Veluws Bureau voor Toerisme en de Marketingafdeling van het Gelders Bureau voor Toerisme houden samen toezicht op het nakomen van deze afspraken. Woudsma:

Als een aanbieder in gebreke blijft, proberen we samen met hem tot een regeling met de klant te komen. In principe draagt een aanbieder echter de volle verantwoordelijkheid voor zijn aandeel in een arrangement. Als ons klachten bereiken, zullen wij die dan ook naar de desbetreffende aanbieder doorspelen. Zelf zullen we nooit een schikking treffen, want wij zijn niet aansprakelijk. Wij bieden alleen ondersteuning in de vorm van informatie/advies over Veluwe Vier Jaargetijden en over de prijs en inhoud van een arrangement.

Het Veluws Bureau voor Toerisme brengt geen ondernemers bij elkaar om gezamenlijk een verblijfsarrangement te ontwikkelen, tenzij daar nadrukkelijk vraag naar is. In eerste instantie is het aan een ondernemer zelf (meestal een hotel) om een verblijfsarrangement op poten te zetten. Het Veluws Bureau voor Toerisme ontwerpt daarentegen wel dagarrangementen en gaat tevens op zoek naar ondernemers voor de invulling van de verschillende programmaonderdelen.

Financiën

Een advertentie voor een verblijfsarrangement in een Jaargetijde Special en doorplaatsing in de Recreatiekrant Veluwe kost een ondernemer f 975,-. De prijs van een advertentie voor een dagarrangement bedraagt f 475,-. Verder moet een ondernemer voor elke boeking van zijn verblijfsarrangement 10% commissie betalen. De klant betaalt voor die boeking f 10,- boekingskosten en ontvangt hiervoor een Veluws informatiepakket. In principe worden verblijfsarrangementen ontwikkeld door ondernemers, vooral hotels. Zij bepalen ook de prijs van een arrangement. Woudsma:

Deze ondernemers zijn vertrouwd met het organiseren van activiteiten. Ze schakelen bijvoorbeeld altijd dezelfde fietsenverhuurder in als gasten willen fietsen. Maar als een ondernemer een zoveelste fietsarrangement wil organiseren, dan adviseren we hem in plaats van een fiets- een wandelarrangement samen te stellen. Naast de inhoud van een arrangement adviseren we ook over de prijs. Zo wijzen we een ondernemer erop dat hij

zich uit de markt prijst met een driedaags arrangement van f 700,-. Bij de advisering over en ontwikkeling van arrangementen maken we gebruik van trends die uit (eigen) marktonderzoek naar voren komen. We weten bijvoorbeeld dat mensen liever een weekend weggaan dan een midweek, dat een prijs van rond de f 300,- het beter doet dan rond de f 400,- en dat een hotel met een zwembad veel aantrekkelijker is dan zonder (ook al zet niemand een stap in het zwembad).

Als een klant een onderdeel uit een arrangement weg wil laten, omdat hij bijvoorbeeld niet kan fietsen, dan is dat mogelijk. De boekingscentrale zal dan in overleg met de ondernemer wijzigingen in het arrangement aanbrengen en de prijs daarop aanpassen. Woudsma:

Daar merkt de klant niets van. Hij wordt teruggebeld met de mededeling dat hij ook voor f 165,- welkom is, maar dat er dan geen fiets voor hem klaar staat.

Ondanks het feit dat Veluwe Vier Jaargetijden in sterke mate van de Veluwe natuur profiteert, krijgen terreinbeherende instanties daar in principe geen financiële vergoeding voor. Vooralsnog is het niet vanzelfsprekend dat een terreinbeherende instantie, zoals het Geldersch Landschap, als aanbieder in een arrangement deelneemt. Woudsma:

Ik denk dat een groen arrangement een heel goed middel kan zijn om natuur te vermarkten. Daarbij is het wel van belang dat de klant niet ziet dat hij voor de natuur betaalt. Je kan het beste een groen arrangement met een zo scherp mogelijke totaalprijs aanbieden. De ondernemer die zo'n arrangement aanbiedt, rekent aan het eind van het seizoen met de aanbieders af. Zo ontvangt Natuurmonumenten bijvoorbeeld geld voor de gidsen die wandelingen hebben verzorgd. De 'natuurcomponent' lift dan met de prijs mee als een soort BTW. Inmiddels is BTW zo ingeburgerd dat een koper van een pak koekjes zich niet meer realiseert dat hij BTW over de koekjes betaalt. In feite is dat ook het geval met de Veluwe Reispas, een gratis buspas, die verschillende bungalow-, camping- en hotelbedrijven hun gasten tijdens een verblijf op de Veluwe aanbieden. Met deze pas worden gasten gestimuleerd de auto te laten staan om zo een steentje bij te dragen aan het behoud van de groene Veluwe. In eerste instantie denk je dat een ondernemer voor de kosten opdraait, maar dat is niet zo. Als een campinghouder 500 Reispassen voor f 5.000,- van ons koopt dan laat hij zijn 10.000 gasten p.p. twee dubbeltjes meer betalen. De klant denkt echter dat hij een gratis pas krijgt.

Functioneren

Woudsma:

De oprichting van Het Veluws Bureau voor Toerisme is een mijlpaal in de geschiedenis van de Veluwe. Ondanks het feit dat 'de Veluwe' een promotioneel herkenbare regio is, heeft er niet eerder een soortgelijke organisatie bestaan. Dat Veluwe Vier Jaargetijden ondersteund wordt door zowel het bedrijfsleven, gemeentes, provincie als Kamers van Koophandel, heeft te maken met het besef dat we allemaal onderdeel zijn van dezelfde

regio. Een Amsterdammer zegt tegen vrienden dat hij naar de Veluwe gaat en niet dat hij naar Ermelo gaat. In Ermelo huurt hij alleen zijn vakantiebungalow. Iemand wil op vakantie naar de Veluwe. Dat is zijn uitgangspunt en van daaruit kiest hij een plek om te verblijven en bepaalt hij welke activiteiten hij uit wil voeren. Om facetten van de Veluwe goed neer te zetten, is het heel belangrijk dat ondernemers elkaar vaker gaan opzoeken. Wij werken nu samen met een hotel en een aspergeboerderij aan een 'asperge-arrangement' in Otterlo. Maar het zou natuurlijk prachtig zijn als Otterlo elk jaar een maand lang 'aspergedorp' wordt en de Veluwe 'aspergestreek'. Om dit te realiseren zouden alle hotels bijvoorbeeld een aspergemenu op hun kaart moeten zetten. Kruisbestuiving is het toverwoord. Momenteel wordt er op de Veluwe echter al veel samengewerkt. Zo heb je de Veluwe Vakantieland Campings en de Veluwe Hotels die gekenmerkt worden door een bepaalde kwaliteit. Door het gezamenlijk aanbieden van kwaliteit, stimuleer je herhalingsbezoek. Als bedrijf 'A' van Veluwe Hotels goed is, dan zal bedrijf 'B' ook wel goed zijn, zo redeneert men.

Woudsma:

Het kost tijd en energie om individuele ondernemers te laten denken in het concept dat wij in gedachten hebben. Door goede communicatie proberen we hen duidelijk te maken wat wij met Veluwe Vier Jaargetijden bedoelen. Pas als het kwartje gevallen is, zijn ondernemers in staat goede seizoensarrangementen te ontwikkelen. Lastig is dat we niet op voorhand kunnen zeggen of het concept succesvol zal zijn. Veluwe Vier Jaargetijden is geen voedingsmiddel dat je vooraf kan testen in de praktijk. Vooralsnog gaan we er vanuit dat we met ons concept de Veluwe beter in de markt kunnen leggen, maar dat moeten we proefondervindelijk uitvinden. Mocht het concept niet werken dan moeten we eerlijk zijn en met elkaar concluderen dat we ons product maar beter van het schap kunnen halen.

6.4 Inrichting van de natuurketen

6.4.1 Inleiding

Volgens de natuurketengedachte is horizontale en verticale samenwerking noodzakelijk om het gewenste assortiment groene arrangementen met de daarbij behorende kwaliteit op efficiënte wijze te kunnen aanbieden aan de klant. Daartoe dient een aantal stappen ondernomen te worden:

- identificeren van consumentengroepen en hun wensen;
- brainstormen over nieuwe arrangementen waarbij consumentenwensen enerzijds en ontwikkelingsmogelijkheden anderzijds in ogenschouw worden genomen;
- nagaan hoe deze arrangementen met zoveel mogelijk toegevoegde waarde en tegen zo laag mogelijke kosten ontwikkeld kunnen worden;
- onderzoeken welke vormen van samenwerking daarbij profijtelijk zijn, zowel tussen toeleveranciers en afnemers (verticale samenwerking) als tussen 'producenten', ofwel aanbieders van programmaonderdelen (horizontale samenwerking).

Wanneer gesproken wordt over natuur en ketens dan gaat het al snel over een aantal grote natuurbeheerders in Nederland. Deze beheerders zijn grote natuurorganisaties als Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer, Wereld Natuur Fonds, Provinciale Landschappen maar ook (kleinere) particulieren die hun natuur, zijnde bos, landgoed enzovoort, openstellen voor publiek. In de praktijk blijkt dat men veelal uitgaat van de natuurdoelstellingen als: instandhouding en bescherming van natuur. Om dit te bereiken wordt het aantal bezoekers zo beperkt mogelijk gehouden.

Echter, de omgeving waarbinnen deze natuurorganisaties opereren, is aan het veranderen. Een belangrijke verandering vindt plaats bij de overheid die steeds meer een terugtrekkende beweging maakt waarbij zaken die privaat geregeld kunnen worden steeds vaker ook daadwerkelijk privaat geregeld worden. Een goed voorbeeld hiervan is het project Recreatie Op Eigen Benen (ROEB) waarmee de overheid er naar streeft dat recreatie zich meer en meer zelf zou kunnen bedruipen. Een dergelijk initiatief zou ook voor natuur opgezet kunnen worden, een zgn. NOEB project. Hierdoor houdt de overheid meer geld over voor zaken die echt publiekelijk geregeld moeten worden. Ook bezoekers gaan steeds meer eisen stellen aan de natuur die zij bezoeken waarbij ingespeeld moet worden op hun behoefte aan afwisseling, flexibiliteit en impulsiviteit.

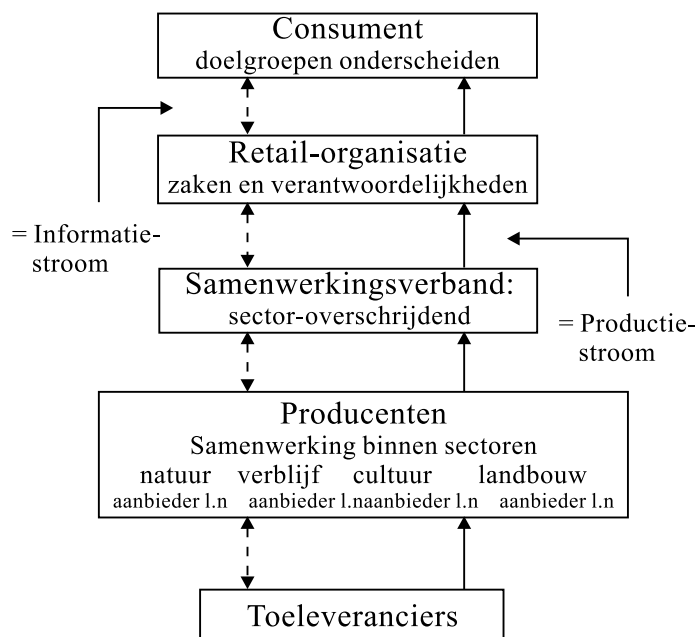
Door een veranderende rol van de overheid waardoor er minder overheidsgelden besteed gaan worden aan natuur, zal het geld voor instandhouding van natuur meer en meer bij de bezoekers/gebruikers gehaald moeten worden. Echter om dit te kunnen realiseren, moet er wel een natuurproduct aangeboden worden overeenkomstig een behoefte tegen zo laag mogelijke kosten. Hier komen dan de reeds eerder beschreven elementen van marketing en ketensamenwerking samen.

De verschillende natuurorganisaties en aanbieders van natuur zien ook deze ontwikkeling en staan meer open voor veranderingen. Zo is er bij Natuurmonumenten en het Wereld Natuur Fonds sprake van leden die gericht hun geld kunnen doneren aan projecten waar zij achter staan. Als tegenprestatie krijgen deze leden een kaart waarmee zij exclusief toegang

krijgen tot bepaalde gebieden. Hiermee wordt ingespeeld op een bepaalde behoefte. Kortom: natuurorganisaties worden zich meer bewust van het bestaan van bezoekers die voor natuur kunnen en willen betalen maar dan moet er wel iets aangeboden worden dat overeenkomt met hun behoefte. In de praktijk zal natuur in sommige gevallen als 'afzonderlijk' product verkocht kunnen worden terwijl het in andere gevallen onderdeel uitmaakt van een groter geheel, zogenaamde assortimenten. Binnen de verschillende assortimenten kan natuur de ene keer trekker zijn, de aanleiding voor de bezoeker om gebruik te maken van een assortiment, terwijl natuur een andere keer faciliterend kan zijn.

Onderlinge samenwerking onder leiding van een regisseur/initiator reduceert de kosten. De kosten hebben niet alleen betrekking op het voortbrengen en onderhoud van natuur maar ook op de gebruikte marketing instrumenten zoals die genoemd zijn in hoofdstuk 2. De uiteindelijk gekozen marketing instrumenten leveren ook inkomsten op omdat zij ingezet worden om de gebruiker, zijnde de recreant te laten betalen voor natuur. De inkomsten die hiermee samenhangen zullen verdeeld moeten worden volgens een bepaalde sleutel onder de verschillende participanten die deelnemen aan het voortbrengen van het product natuur.

Een natuurketen



Figuur 6.4 Natuurketen

6.4.2 Consument

Voordat groene arrangementen samengesteld worden, is het zinvol om als aanbieder van arrangementen na te denken over het te hanteren marketingconcept. Hierdoor kan voorkomen

worden dat er een arrangement wordt ontwikkeld waarvoor geen markt bestaat. Een marketingconcept bestaat uit een analysefase, een strategiefase en een tactiekfase.

De analysefase is gericht op het segmenteren van de totale markt van groene arrangementen. Daartoe dienen de huidige en potentiële bezoekers van groene gebieden te worden herleid tot bepaalde aantrekkelijke segmenten of groepen met specifieke kenmerken. Marktonderzoek en persoonlijke ervaring spelen daarbij een belangrijke rol. Om als aanbieder van arrangementen tot een marketingbeleid te komen, moet er een keuze gemaakt worden uit de mogelijke segmenten of groepen waarop men zich kan richten, de zgn. doelmarktbepaling.

Uit de casestudie blijkt dat vooral gezinnen en gepensioneerde echtparen interesse in zowel dag- als verblijfsarrangementen tonen. Personeelsverenigingen/groepen geven vooralsnog de voorkeur aan dagarrangementen. Met de komst van de euro zullen naar verwachting meer Duitsers en Belgen groene arrangementen in Nederland willen boeken. Rekening moet worden gehouden met het feit dat de meeste rustzoekers en natuurliefhebbers geen behoefte hebben aan strak georganiseerde (groeps)arrangementen.

In de strategiefase kiest de aanbieder, afhankelijk van de gekozen doelmarkt(en), voor een marketingstrategie waarbij hij de arrangementen een bepaalde positie in de markt geeft (diversificatie, marktontwikkeling, productontwikkeling en/of marktpenetratie). De casestudie laat zien dat aanbieders van groene arrangementen continu aan productontwikkeling of diversificatie moeten doen om eventuele concurrentie de baas te blijven. Ten aanzien van de te volgen marketingstrategie kan een onderscheid worden gemaakt naar de mate van differentiatie. Bij 'ongedifferentieerde marketing' wordt geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende marktsegmenten en richt men zich op de 'massa'. Bij 'gedifferentieerde marketing' wordt de gehele markt bediend, maar wordt er onderscheid gemaakt naar verschillende segmenten. Dit betekent niet alleen productdifferentiatie, maar ook differentiatie naar prijs, promotie en distributie.

Vanuit kostenoverwegingen is het aantrekkelijk om (in eerste instantie) voor ongedifferentieerde marketing te kiezen. Zo maken VVV Regio Apeldoorn en het Veluws Bureau voor Toerisme elk gebruik van één landelijke magazine om hun standaardarrangementen met standaardprijs te promoten. Toch is ongedifferentieerde marketing niet altijd de meest interessante weg om consumenten te bereiken. Dit is met name het geval als een aanbieder wil inspelen op nieuwe trends in de markt die (vooralsnog) navolging vinden bij een kleine groep die bereid is om voor een 'trendproduct' een goede prijs op tafel te leggen. Om een hoge omzet te behalen, biedt gedifferentieerde marketing dan ook meer perspectief. Dit brengt echter hogere kosten en een complexere organisatie met zich mee, waardoor nu toch vaak voor ongedifferentieerde marketing wordt gekozen.

In de tactiekfase doet de aanbieder uitspraken over de tactiek die hij wil volgen bij de verkoop van zijn arrangement(en). Hierbij worden de marketingelementen product, prijs, plaats/distributie en promotie nader ingevuld. De casestudie geeft aan hoe deze elementen eruit kunnen zien. Wat het product betreft, blijkt er een toenemende vraag te zijn naar thematische arrangementen waarbij een stuk beleving wordt ingebouwd. Deze beleving staat in relatie met het gebied waarin het arrangement plaatsvindt. Zo laat VVV Regio Apeldoorn vaak een bekende regionale attractie de sfeer van een arrangement bepalen. De naam van het desbetreffende arrangement geeft dan de sfeer/inhoud weer. Logischerwijs is de periode waarin het arrangement geboekt kan worden afhankelijk van de openstelling van de specifieke

attractie. Bij het Veluws Bureau voor Toerisme staan alle arrangementen in het teken van Veluwe Vier Jaargetijden. De namen van de arrangementen verwijzen (indirect) naar een bepaald seizoen met de daarbij behorende sfeer. Arrangementen kunnen dan ook alleen in dat specifieke seizoen geboekt worden. Bij de groene dagarrangementen zijn meestal drie aanbieders betrokken. In het algemeen gaat het daarbij om een horecagelegenheid (theehuis, restaurant, café), een attractie (museum, dierentuin, pretpark, natuurgebied) en een 'vervoerder' (fietsenverhuurder, huifkarcentrum, wandelgids). Bij de groene verblijfsarrangementen komt er nog een vierde aanbieder bij in de vorm van een verblijfaccommodatie (camping, bungalowpark, hotel enzovoort). Om op de grillige consumentenwensen in te kunnen spelen, is het van belang dat een aanbieder van arrangementen flexibel en responsief te werk gaat. Al naar gelang de behoeften van de klant zou het programma snel gewijzigd moeten kunnen worden.

Wat de prijs betreft, bestaat de totaalprijs van een arrangement meestal uit de prijzen voor de verschillende programmaonderdelen (waarop vaak (kwantum)korting van toepassing is), plus een commissie¹ voor de diensten van de intermediaire organisatie die de belangen van producenten en consumenten behartigt. De klant betaalt via het totaalbedrag van de meeste arrangementen dus indirect commissie aan de intermediaire organisatie. De hoogte van de commissie is afhankelijk van de hoeveelheid extra werk die een op maat gesneden arrangement met zich meebrengt.

Wat de plaats betreft, dient de hoofdactiviteit van een groen arrangement zich in een groen gebied af te spelen. Het aantrekkelijkst zijn natuurgebieden die gekenmerkt worden door een combinatie van natuur, landschap, cultuur en architectuur. Deze elementen voegen extra waarde toe aan een natuurgebied. Verder dienen er in ieder geval horecagelegenheden en verblijfsaccommodatie in de buurt te zijn. Bovendien moet het gebied goed bereikbaar zijn, ook met het openbaar vervoer. Indien dat laatste het geval is, kan een groen arrangement gekoppeld worden aan een (bestaande) OV-reispas. Bij Veluwe Vier Jaargetijden wordt daarvan gebruik gemaakt in de vorm van de Veluwe Reispas. Met deze Reispas kunnen gasten van bepaalde bungalow-, camping- en hotelbedrijven één dag gratis reizen met de bus. Op deze manier wordt het groene aspect van een arrangement extra benadrukt.

Wat de promotie betreft, is het van belang dat de arrangementen (met hun klinkende en veelzeggende namen) op verschillende manieren onder de aandacht worden gebracht. Het belangrijkste promotiemiddel daarbij is een landelijke magazine (voorzien van een herkenbare en eigentijdse lay-out) waarin op overzichtelijke wijze de arrangementen staan vermeld en waar deze geboekt kunnen worden. Dit magazine kan het best verspreid worden via bekende en betrouwbare toeristische organisaties zoals VVV- en ANWB-kantoren, via een selectief adressenbestand en via aanbieders van programmaonderdelen. Promotionele ondersteuning kan plaatsvinden in de vorm van advertenties in diverse media die de consument vertellen waar het magazine verkrijgbaar is en hoe deze te bestellen is. Daarnaast is een promotiestand op een vakantiebeurs een doelmatig middel om consumenten kennis te laten maken met groene arrangementen.

¹ Gangbaar is een commissie van 10-15%.

6.4.3 Retailorganisatie

De retailfunctie kan hier worden gezien als de samenkomst van vraag naar en aanbod van groene arrangementen. Om responsief en flexibel de vereiste koppeling tussen vraag en aanbod te bewerkstelligen is een retailorganisatie van belang. Deze (virtuele ¹) retailorganisatie biedt een assortiment standaardarrangementen aan en een assortiment losse programmaonderdelen waarmee op maat gesneden arrangementen kunnen worden samengesteld. Om marktgericht te werken, moet de organisatie steeds de verkoopresultaten evalueren om snel op nieuwe trends in te kunnen spelen. Afhankelijk van de verkoopresultaten zullen producten toegevoegd, weggehaald en/of aangepast moeten worden. Alleen door continue productontwikkeling blijft de retailorganisatie levensvatbaar.

Naast het ontwikkelen en verkopen van arrangementen, verzorgt de organisatie ook de promotionele activiteiten om boekingen te genereren. Het gaat daarbij om het ontwikkelen en inzetten van promotiemiddelen, zoals de verspreiding van een promotiemagazine via verschillende distributiekkanalen. Belangrijke distributiekkanalen zijn toeristische organisaties als de VVV en ANWB.

Ook draagt de retailorganisatie zorg voor de financiële administratie richting de betrokken partijen. Als een klant een arrangement boekt, ontvangt de retailorganisatie een totaalbedrag voor dat arrangement. De groene dagarrangementen die VVV Regio Apeldoorn aanbiedt, kosten tussen f 50,- en f 100,-. Het Veluws Bureau voor Toerisme hanteert voor een verblijfsarrangement een richtprijs van f 300,-. Deze totaalprijs is doorgaans opgebouwd uit de prijzen voor de verschillende programmaonderdelen plus een commissie voor de diensten van de retailorganisatie (zie paragraaf 4.2). De organisatie betaalt de facturen van de aanbieders van de verschillende programmaonderdelen volgens de vooraf overeengekomen prijzen. Het resterende bedrag vormt de commissie voor de retailorganisatie. Als een ondernemer zélf (bijvoorbeeld een hotel) een compleet arrangement via een retailorganisatie op de markt wil zetten, dan kan gebruik worden gemaakt van een ander prijsvormingsstelsel. De ondernemer geeft in dat geval aan hoeveel zijn arrangement moet kosten en betaalt vervolgens 10% commissie voor elke boeking van zijn arrangement. De klant betaalt voor diezelfde boeking f 10,- boekingskosten. Op deze wijze is sprake van een 'win-win situatie', waarbij de ondernemer profiteert van de verkoopactiviteiten van de retailorganisatie en waarbij de retailorganisatie geld ontvangt van de aanbieder (de ondernemer) en de vrager (de klant). Naast het incidenteel innen van commissie, vraagt de organisatie van de aanbieders een bijdrage om promotieactiviteiten te bekostigen. In het algemeen betalen alle betrokken ondernemers mee aan een advertentie voor hun arrangement in het (landelijke) promotiemagazine. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren volgens het evenredigheidsprincipe naar aantal (directe) participanten of naar rato van de totale omzet van de verschillende ondernemers.

Tot slot ziet de retailorganisatie toe op naleving van de gemaakte afspraken, zoals die zijn vastgelegd in het algemene voorwaardenpakket (voor klanten) en de samenwerkingsovereenkomst (voor aanbieders). Het algemene voorwaardenpakket dekt de retailorganisatie tegen

¹ Een virtuele retailorganisatie heeft geen daadwerkelijke balie c.q. 'winkel' waar consumenten kunnen binnenlopen om zich te laten informeren en arrangementen kunnen boeken. De organisatie is alleen te bereiken via ICT (informatie- en communicatietechnologie), ofwel via een telefoonnummer en internetverbinding.

risico's ten aanzien van klanten. De voorwaarden zijn van toepassing op alle aanbiedingen, offertes en overeenkomsten met betrekking tot groene arrangementen. De samenwerkingsovereenkomst vermeldt wat de retailorganisatie van de aanbieders verlangt en wat hun rechten en plichten zijn. In de overeenkomst staan ondermeer de inhoud en de prijs van een arrangement vermeld evenals afspraken omtrent aansprakelijkheid en annuleringen. De retailorganisatie houdt toezicht op het nakomen van de afspraken. Problemen omtrent het niet nakomen van afspraken komen in eerste instantie bij de retailorganisatie terecht, die ze doorspeelt naar de desbetreffende aanbieder. Samen met de aanbieder wordt vervolgens gekeken hoe het probleem kan worden opgelost.

Uit de casestudie blijkt dat door concentratie van de retailfunctie, in de vorm van een boekingskantoor, effectief en efficiënt kan worden ingespeeld op veranderingen aan de vraag- of aanbodzijde. Bovendien is er dan één duidelijk aanspreekpunt, in de vorm van een balie en/of telefoonnummer, waar men terecht kan voor allerlei zaken op het gebied van groene arrangementen. Voor de consument betekent dit een snellere en meer overzichtelijke boekingsprocedure. Voor de retailorganisatie resulteert dit in een betere evaluatie en dus een effectievere inzet van marketinginstrumenten. Ook kunnen consumenten er aankloppen voor specifieke informatie¹. Ondernemers kunnen er terecht met ideeën/initiatieven omtrent arrangementen of met zelf ontwikkelde arrangementen. Om de juiste producten op het juiste tijdstip aan te kunnen bieden, is het gebruik van ICT van belang². Te denken valt aan geautomatiseerde boekingsystemen en on line-verbindingen met aanbieders van arrangementen en/of programmaonderdelen. Verder is ICT belangrijk voor het uitwisselen van (keten)informatie, het uitvoeren van de financiële administratie, het aanleggen van mailinglist en het uitvoeren van direct marketing.

Voor het vertrouwen van de klant is het belangrijk dat de retailorganisatie erkend wordt door een bekende en betrouwbare (toeristische) organisatie als de VVV of de ANWB. Dit vertrouwen dient versterkt te worden door de klantgerichtheid en klantvriendelijkheid die de retailorganisatie uitstraalt. Vooralsnog wordt de retailfunctie meestal uitgevoerd door organisaties die zijn voortgekomen uit toeristische organisaties. Zo heeft VVV Regio Apeldoorn de afdeling Groepsarrangementen in het leven geroepen en is het Veluws Bureau voor Toerisme ontstaan uit het Gelders Bureau voor Toerisme en alle VVV's op de Veluwe. De retailorganisatie profiteert in dat geval van de kennis, ervaring, naamsbekendheid en betrouwbare imago van de moederorganisatie. Verder kan de retailorganisatie voortbouwen op het bestaande netwerk van contacten (aan vraag- en aanbodzijde) en via de moederorganisatie promotiemateriaal verspreiden. De toeristische organisatie, met haar verschillende vestigingen, functioneert dan als 'front office' en de retailorganisatie (het boekingskantoor) als 'back office'. Dankzij de sterke band met het front office staat de retailorganisatie dicht bij de consument waardoor snel op veranderende consumentenwensen ingespeeld kan worden.

¹ Voor algemene informatie kunnen ze terecht bij de VVV- en ANWB-kantoren die de promotiemagazine in het schap hebben liggen.

² Informatie- en communicatietechnologie.

6.4.4 Samenwerkingsverbanden

Om marktgericht groene arrangementen te kunnen aanbieden, zal er intensief samengewerkt moeten worden vanuit het perspectief van Value Adding Partnerships (VAP's). Daarbij gaat het om het samenwerken tussen ondernemers met als doel de resultaten van de betrokkenen te verbeteren door in te spelen op de specifieke behoeften van klanten met maximale toegevoegde waarde tegen minimale kosten. Het samenwerkingsverband is in principe tijdelijk en partieel. De inrichting en structuur van het samenwerkingsverband wordt vormgegeven door de gezamenlijke activiteiten en de uitwisseling van informatie, middelen en eventueel mensen. Door in een samenwerkingsverband te participeren, kan elke ondernemer zich richten op zijn kernactiviteiten en wat voor hem van strategisch belang is. In het samenwerken zit dan ook een paradox verscholen. Aan de ene kant hebben ondernemingen elkaar nodig, aan de andere kant willen ze onafhankelijk zijn en er zelf beter van worden. In ieder geval zal men willen voorkomen dat een partner er alléén wat aan heeft. Wanneer de markt voor groene arrangementen verandert, kan dit ook betekenen dat het samenwerkingsverband wordt ontbonden. Om efficiënt en effectief te kunnen werken, zal steeds naar een zo kort mogelijke keten worden gestreefd. Schakels die geen duidelijke meerwaarde waarde leveren, dienen uit de keten geweerd te worden.

Ten aanzien van een natuurketen gaat het in principe om een vraaggestuurde samenwerking tussen toeristische organisaties (zoals de VVV en ANWB), een retailorganisatie, aanbieders van programmaonderdelen (producenten) en vervoersbedrijven (toeleveranciers). Binnen de natuurketen informeert een toeristische organisatie de consument over het bestaan van groene arrangementen en over de wijze waarop een arrangement geboekt kan worden. Daartoe verwijst de toeristische organisatie de consument naar de betreffende retailorganisatie.

De retailorganisatie biedt de consument vervolgens een standaardarrangement aan of stelt, in samenwerking met de consument en aanbieders van programmaonderdelen, een op maat gesneden arrangement samen. Zodra een arrangement geboekt wordt, ontvangen de betrokken aanbieders een bericht. In dit bericht wordt de boeking bevestigd en worden specifieke wensen van de klant kenbaar gemaakt.

Van de aanbieders (producenten) wordt vervolgens verwacht dat zij (ten aanzien van hun programma-onderdeel) alles in gereedheid brengen om de klant goed te kunnen ontvangen. Voor een goede afstemming van de verschillende programmaonderdelen zal vaak overleg nodig zijn tussen de betrokken aanbieders. Meestal zijn bij een arrangement drie of vier soorten aanbieders betrokken: een horecagelegenheid (theehuis, restaurant, café), een attractie (museum, dierentuin, pretpark, natuurgebied), een 'vervoerder' (fietsenverhuurder, huifkarcentrum, wandelgids) en eventueel een verblijfaccommodatie (camping, bungalowpark, hotel enzovoort).

Om aan een arrangement deel te kunnen nemen zal de klant naar de desbetreffende locatie vervoerd moeten worden. Als de klant niet met eigen vervoer komt, dient het openbaarvervoer daarvoor te zorgen. In dat geval dient de precieze locatie en tijdsduur van een arrangement afgestemd te worden op de vervoersmogelijkheden van de regionale of lokale busmaatschappij, het (trein)taxibedrijf en/of de Nederlandse Spoorwegen. In overleg met hen zou tevens een speciaal vervoerstarif vastgesteld kunnen worden voor klanten die met het openbaarvervoer komen. Vervoersbedrijven (toeleveranciers) kunnen op hun beurt ideeën voor

arrangementen aandragen en deze doorspelen naar andere schakels in de keten.

De toeristische organisaties kunnen op dit punt eveneens een belangrijke rol spelen. Omdat toeristische organisaties het dichtst bij de consument staan, zullen ze als eerste nieuwe consumententrends signaleren. Naar aanleiding van deze suggesties kan de retailorganisatie besluiten om, in overleg met de andere schakels, het assortiment aan te passen. Daartoe kan de organisatie aanbieders ondersteunen bij het ontwikkelen van nieuwe programmaonderdelen. Verder zorgt de organisatie ervoor dat assortimentswijzigingen zo snel mogelijk worden meegenomen in de promotieactiviteiten. Vanwege haar coördinerende rol in de natuurketen, is de retailorganisatie te betitelen als ketenregisseur. Hoewel de informatiestroom binnen de natuurketen geen vast patroon kent, vervult de ketenregisseur daarin de spilfunctie. Meestal zal de retailorganisatie als eerste (door een schakel) worden geïnformeerd waarna ze de informatie doorspeelt naar andere partijen in de keten. Voor een goed functioneren van de natuurketen is toegang tot informatie, openheid en onderlinge interactie van cruciaal belang. Alleen daardoor kan de keten efficiënt en effectief inspelen op ontwikkelingen in de markt. Verder zal er bij alle betrokkenen sprake moeten zijn van een 'win-win situatie'. Voor een ondernemer moet het duidelijk zijn dat samenwerking in ketenverband meerwaarde oplevert, doordat er profijt wordt getrokken uit de kerncompetenties van de verschillende partijen. Dit brengt met zich mee dat er in een natuurketen alleen plaats is voor partijen die in staat zijn toegevoegde waarde te leveren.

Uit de casestudie blijkt dat bij het opzetten van een natuurketen veel tijd en energie gaat zitten in het overtuigen van afzonderlijke partijen om in ketenverband iets op poten te zetten. Om ondernemers volgens het natuurketen-concept te laten denken, is goede communicatie en onderling vertrouwen van groot belang. Lastig is dat op voorhand vaak niet te zeggen valt of en wanneer de betreffende ketensamenwerking succesvol zal zijn. Het duurt meestal enkele jaren voordat een keten zijn vruchten af begint te werpen. De kosten lopen dan ook voor de baten uit. Als een natuurketen kwaliteit nastreeft, zullen de betrokken ondernemers moeten investeren in passende programmaonderdelen. Alleen door het aanbieden van goede standaardarrangementen en programmaonderdelen zal een natuurketen klanten aan zich weten te binden. Om het vertrouwen van de ketenschakels te winnen en te behouden, moeten alle partijen betrokken worden bij de inrichting van de natuurketen. Het idee is dat inspraak de individuele betrokkenheid vergroot waardoor er meer draagvlak voor het natuurketen-concept ontstaat. Daartoe zouden de betrokken partijen op interactieve wijze met strategiebepaling en productontwikkeling bezig moeten zijn. Dit bevordert ook de noodzakelijke creativiteit en innovativiteit waarmee de keten concurrenten een slag voor kan blijven.

6.4.5 Producenten

De aanbieders van programmaonderdelen (producenten) leveren de grondstoffen voor de producten die de retailorganisatie aanbiedt aan haar klanten. Enerzijds stelt de retailorganisatie uit deze programmaonderdelen standaardarrangementen samen, anderzijds rijgt de retailorganisatie volgens de wensen van de klant losse programmaonderdelen aaneen tot op maat gesneden arrangementen. Zoals vermeld zijn er in een arrangement meestal drie of vier soorten aanbieders betrokken: een horecagelegenheid (theehuis, restaurant, café), een attractie (museum, dierentuin, pretpark, natuurgebied), een 'vervoerder' (fietsenverhuurder, huifkarcentrum,

wandelgids) en eventueel een verblijfaccommodatie (camping, bungalowpark, hotel enzovoort). Ieder van hen neemt een programma-onderdeel voor zijn rekening.

Om de programmaonderdelen goed op elkaar af te stemmen, is samenwerking tussen de verschillende soorten aanbieders en de retailorganisatie van wezenlijk belang. Bovendien wordt door intensief contact een voedingsbodan gelegd voor de gezamenlijke ontwikkeling van nieuwe (standaard)arrangementen. Verder zullen ook gelijksoortige aanbieders met elkaar moeten samenwerken. Als een aanbieder door omstandigheden niet zijn taken waar kan maken, dan zal een collega-aanbieder voor hem in de bres moeten springen. Zo verwijst het Veluws Bureau voor Toerisme een klant door naar een ander hotel, als het aangeboden hotel vol blijkt te zitten. De rest van het arrangement verandert dan niet. In principe kunnen ondernemers naast programmaonderdelen ook complete arrangementen aanbieden. Zo bieden verschillende hotels in het kader van Veluwe Vier Jaargetijden verblijfsarrangementen aan via het Veluws Bureau voor Toerisme. Het Veluws Bureau voor Toerisme vervult daarmee de retailfunctie. In principe zou de retailfunctie ook bij aanbieders kunnen liggen.

Een hotel dat in samenwerking met andere aanbieders eigen arrangementen ontwikkelt, zou deze arrangementen ook zélf aan de man kunnen brengen. Bij een goed draaiend hotel, attractiepark, terreinbeherende instantie enzovoort is veel van de benodigde kennis en vaardigheden voor het ontwikkelen en vermarkten van arrangementen al (latent) aanwezig. De vraag is echter of deze activiteiten met evenveel resultaat en tegen lagere kosten door de aanbieder uitgevoerd kunnen worden, dan bij uitbesteding het geval zou zijn. Wanneer dat inderdaad zo is, loont het voor de aanbieder de moeite om ook de retailfunctie te vervullen. Door het korter en overzichtelijker worden van de natuurketen, zal bovendien effectiever en efficiënter ingespeeld kunnen worden op de wensen van de klant.

Uit de casestudie komt naar voren dat terreinbeherende instanties en boeren geen financiële vergoeding krijgen voor het feit dat groene arrangementen (gedeeltelijk) op hun terrein afspelen. Hoewel ze de basisgrondstof 'natuur' aanbieden, worden ze niet als aanbieders aangemerkt en als zodanig beloond. Zonder toevoeging van 'natuur', zou echter niet van een groen arrangement gesproken kunnen worden. Aanwezigheid van natuur is dan ook een basisvoorwaarde. Vanuit dit gezichtspunt is het voor de hand liggend dat terreinbeherende organisaties en boeren betaald worden voor het gebruik van hun terrein. Daartoe zou de consument de terreinbeherende instantie of boer een soort pachtprijs moeten betalen. Naarmate de natuurlijke, landschappelijke en cultuurhistorische waarden van een terrein toenemen, zal de consument meer willen betalen. Veel consumenten willen echter alleen op indirecte wijze geld uitgeven voor natuur. Dat houdt in dat het 'pachtbedrag' dient mee te liften met de totaalprijs van het arrangement. De consument ziet in dat geval niet of en hoeveel hij voor natuur betaalt. Uiteraard is het voor een terreinbeherende instantie of boer ook mogelijk om zelf programmaonderdelen of complete arrangementen aan te bieden. Zo levert het Nationaal Park Hoge Veluwe een bijdrage aan een groepsarrangement van VVV Regio Apeldoorn. Voor deze bijdrage wordt het park betaald. Datzelfde geldt voor natuurgidsen van bijvoorbeeld Staatsbosbeheer of Natuurmonumenten die een rondwandeling in een arrangement verzorgen. Bekende, betrouwbare en goed georganiseerde terreinbeherende instanties hebben tevens potentie om de retailfunctie te vervullen. Net als toeristische organisaties hebben natuurorganisaties als Staatsbosbeheer en Natuurmonumenten een goed beeld van hun leden en van de bezoekers van (hun) natuurterreinen. Zo laat het Nationaal Park Hoge Veluwe re-

gelmatig onderzoek uitvoeren om de bezoekers in kaart te brengen. Deze kennis is voor het ontwikkelen van aantrekkelijk arrangementen van grote waarde.

6.4.6 Toeleveranciers

In de natuurketen moet de klant naar het product worden gebracht in plaats van andersom. Veel klanten kiezen ervoor om met eigen vervoer naar de desbetreffende locatie te rijden. Toch zal niet iedereen met eigen vervoer kunnen of willen komen. Zo kiezen (hoog)bejaarden vaak voor het openbaar vervoer. De aanbieders van openbaar vervoer hebben de rol van toeleveranciers binnen de natuurketen. Het gaat daarbij om regionale of lokale busmaatschappijen, (trein)taxibedrijven en/of de Nederlandse Spoorwegen. Om de klant op het gewenste tijdstip op de plaats van bestemming te krijgen, dienen vervoersbedrijven te streven naar goede aansluitingen met betrekking tot vertrek- en aankomsttijden van treinen, bussen en/of (trein)taxi's.

Een vervoersbedrijf kan ook besluiten om zelf een programmaonderdeel of een compleet arrangement samen te stellen. Bijvoorbeeld een tocht met een klassieke bus door de Veluwe. Vervolgens zou het vervoersbedrijf zélf de boekingen ter hand kunnen nemen. De NS doet dat in feite al met 'Rail Idee' dat alleen in combinatie met een treinkaartje gekocht kan worden. Rail Idee verschaft niet alleen toegang tot een bepaalde attractie, zoals het Nationaal Park Hoge Veluwe, maar zorgt ook voor aanvullend vervoer vanaf het station naar de bestemming.

7. Slotbeschouwing

7.1 Conclusie

Indirecte en directe vormen van vermarkten van natuur bieden voor terreinbeheerders de mogelijkheid om extra inkomsten uit de markt te genereren voor beheer en onderhoud van natuurgebieden. Indirect wil zeggen dat de extra baten niet gekoppeld zijn aan een bezoek van een natuurgebied. Hieronder vallen bijvoorbeeld verpachting van grond aan boeren, natuur-sponsoring, beleggen in groenfonds, of het heffen van een toeristenbelasting. Uit gesprekken met terreinbeheerders blijkt dat de meeste voorkeur uitgaat naar indirecte vormen van vermarkten van natuur via bijvoorbeeld een toeristenbelasting of door horeca-/recreatieondernemers een bedrijvenbelasting te laten betalen voor het voordeel dat zij hebben door in de buurt van een natuurgebied te zitten. Indirecte vormen van vermarkten laten zich in de optiek van terreinbeheerders beter maatschappelijk 'verkopen', omdat bezoekers hierdoor zoveel mogelijk met rust gelaten worden. Juist die rust vormt voor veel mensen een reden om een natuurterrein te bezoeken en maakt dat men uiterst voorzichtig moet zijn met commerciële activiteiten in het gebied zelf. Indirecte vormen van vermarkten hebben als bijkomend voordeel dat hieraan geen kosten en inspanningen voor terreinbeheerders zijn verbonden en er sprake is van een structurele bron van inkomsten.

Bij het direct vermarkten van natuur gaat het om extra baten die verbonden zijn aan een bezoek van een gebied. Hieronder vallen bijvoorbeeld entreeheffing, verkoop van promotiemateriaal, organisatie van activiteiten, verkoop van natuurproducten of het aanbieden van combiarrangementen. Geconcludeerd kan worden dat de meeste terreinbeheerders niet warm lopen voor het direct vermarkten van natuur. Men verwacht dat de maatschappelijke weerstand hiertegen groot zal zijn. Daarnaast zet men grote vraagtekens bij de kosteneffectiviteit van de verschillende directe vormen van vermarkten. Verwacht wordt dat de baten in veel gevallen niet zullen opwegen tegen de gemaakte kosten. Bij het direct vermarkten van natuur zal daarom gezocht moeten worden naar instrumenten die commercieel niet al te zeer in het oog springen en de rust voor de bezoeker niet verstoren. Daarnaast mogen deze instrumenten geen afbreuk doen aan de oorspronkelijke functies van een gebied en dienen zij de financiële risico's voor een terreinbeheerder tot een minimum te beperken. Uit de gesprekken blijkt dat combiarrangementen hieraan het meest tegemoet komen.

Het aanbieden van groene arrangementen (met een culturele, historische of architectonische inslag) heeft in de ogen van terreinbeheerders nog het meeste perspectief omdat de financiële risico's hierbij relatief laag zijn en gedragen wordt door meerdere partijen. Bovendien verwachten terreinbeheerders dat het vermarkten van natuur via combiarrangementen op weinig maatschappelijk weerstand zal stuiten. Ondernemers die participeren in een combiarrangement hebben geen volledige zeggenschap over de continuïteit van het arrangement. Arrangementen kunnen lange tijd lopen, maar bijvoorbeeld ook na twee jaar stoppen. Dit maakt dat er niet altijd sprake is van een structurele bron van inkomsten. Het vermarkten van

natuur via combiarrangementen betekent dat terreinbeheerders moeten samenwerking met andere partijen. Hoe die samenwerking in de praktijk aangepakt wordt, is op de Veluwe nader onderzocht, door een casestudie van twee groene arrangementen, de 'VVV Groepsarrangementen' en de 'Veluwe Vier Jaargetijden'. De belangrijkste conclusies uit de casestudie passeren hieronder de revue en hebben betrekking op de strategische, organisatorische en financiële invulling van de samenwerking.

Strategisch

Geconcludeerd kan worden dat het vermarkten van natuur via arrangementen volop plaats vindt op de Veluwe. Strategische allianties tussen ondernemingen zijn al gevormd, nieuwe samenwerkingen staan op stapel. De thematiek van het combiarrangement bepaalt veelal welke allianties aangegaan worden. De regie ligt meestal in handen van een regionale VVV vestiging of een regionaal Veluws Bureau voor Toerisme. Deze 'koepels' houden zich ondermeer bezig met de inhoudelijk invulling van arrangementen en ontwikkeling van nieuwe producten en concepten. Daarnaast treden zij faciliterend op voor de ondernemers in het arrangement wat betreft promotie en informatievoorziening en vervullen zij veelal een coördinerende rol door de partijen in het arrangement bij elkaar te brengen. Gezamenlijk probeert men tot een win-win situatie te komen.

Beide organisaties fungeren, zo leert de praktijk, veelal als keteninitiator, dat wil zeggen nemen het voortouw bij het ontwikkelen en het vermarkten van arrangementen en het samenbrengen van potentiële ondernemers die bereid zijn in een arrangement te participeren. Zij spelen daarmee een cruciale rol in de ketensamenwerking, niet alleen in faciliterende zin, maar ook in strategisch opzicht en op het punt van procesgang en procesbewaking.

Organisatorisch

De twee in deze case geselecteerde arrangementen blijken, zo leert de praktijk, onderdeel te vormen van een groot aantal initiatieven om de consument te verleiden een bezoek aan de Veluwe te brengen. Over het algemeen is sprake van een samenwerkingsverband tussen een horecaondernemer, een aanbieder van een attractie en een vervoerder (bijvoorbeeld een huifkarondernemer), waarbij de attractie meestal als de 'trekker' van het arrangement fungeert. Een van die trekkers is bijvoorbeeld de Apenheul.

Afspraken over de rechten, plichten en aansprakelijkheid van participanten in het arrangement worden in de regel vastgelegd in een participatie of samenwerkingsovereenkomst met de VVV (i.g.v. VVV groepsarrangementen) en de VakantieBoekingsCentrale Gelderland (i.g.v. Veluwe Vier Jaargetijden).

Voor het in de markt zetten van een arrangement is het niet alleen zaak dat partijen zich bewust zijn van hun rechten en plichten, maar ook dat er voortdurend zowel onderling als in samenspraak met de keteninitiator overleg plaatsvindt over hoe de klant het best bediend kan worden en waar wellicht aanpassingen in het arrangement nodig zijn. Dit overleg kan informeel plaatsvinden, of geïnstitutionaliseerd worden door een overlegorgaan in het leven te roepen waarbij partijen op gezette tijden bij elkaar komen. Van beide vormen van overleg blijkt in de praktijk weinig sprake te zijn.

Financieel

Van elke ondernemer in het arrangement wordt een bepaald bedrag gevraagd voor promotionele activiteiten (advertenties in gidsen en recreatiekranten), al dan niet naar rato. De klant betaalt een vast bedrag voor de verschillende onderdelen van het arrangement. Daarbovenop komt voor hem nog eens een commissie voor de initiator voor gemaakte kosten. Gangbaar is een commissie van 10 tot 15%. Daarnaast is het gebruikelijk dat ondernemers die zelf een arrangement samenstellen (partijen samenbrengen) voor elke boeking van hun (verblijfs)arrangement eveneens 10% commissie aan de initiator betalen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de Veluwe Vier Jaargetijden.

Met het aanbieden van groene arrangementen maken ondernemers 'slim' gebruik van de mogelijkheden die de Veluwe hen biedt. Vooral de recreatiesector speelt hier handig op in met telkens nieuwe arrangementen. Geconcludeerd kan worden dat de natuur een belangrijke plaats inneemt bij de vermarkting, maar tegelijkertijd leert de situatie op de Veluwe dat terreinbeheerders hiervan nauwelijks profiteren. Zij bieden wel het groene décor voor een arrangement, maar krijgen hiervoor in beginsel geen financiële vergoeding, afgezien van bijvoorbeeld een vergoeding voor het inhuren van een gids bij een bezoek aan een natuurgebied. Kortom, de natuur wordt weliswaar vermarkt, maar dit leidt over het algemeen niet tot directe inkomsten voor terreinbeheerders. De extra baten komen vooralsnog uitsluitend ten goede van de recreatiesector.

7.2 Aanbevelingen

De twee casestudies onderstrepen dat er wel degelijk sprake is van een natuurketen, waarbij verschillende partijen door middel van samenwerking groene arrangementen voor bezoekers van de Veluwe aanbieden. Die samenwerking blijkt in de praktijk zonder al te veel problemen gestalte te krijgen. Niettemin lenen zich een aantal zaken voor verbetering daar waar het er om gaat de samenwerking verder te optimaliseren en te professionaliseren. Allereerst bestaat de indruk dat nog nauwelijks sprake is van een vraaggestuurde keten, waarbij de behoeften en interesses van de consument als uitgangspunt gekozen wordt. Hoewel de consument in het verhaal niet vergeten wordt, ontbreekt het aan inzicht in hoe de consumentenvraag er nu precies uit ziet, welke deelsegmenten daarbinnen onderscheiden kunnen worden, hoe die vraag in de tijd verandert en op welke wijze consumenten het best bereikt kunnen worden. Het verdient daarom aanbeveling om de wensen van consumenten op gezette tijden te monitoren, zodat vraag en aanbod beter op elkaar afgestemd kunnen worden. Hier ligt een belangrijke rol voor de keteninitiator.

Een tweede aanbeveling betreft de vorm en invulling van het samenwerkingsverband. De resultaten geven aan dat schakels in de keten door middel van het ondertekenen van een overeenkomst zich committeren aan een arrangement, met alle daarbij behorende rechten en plichten. De overeenkomsten blijken, getuige de gesprekken met mensen uit het veld, meer het karakter te hebben van een inspanningsverplichting. Hoewel aan de overeenkomsten ook nadelen verbonden zijn, kan men zich afvragen of het niet nodig is om hier een stap verder te

zetten. Weliswaar doen zich hier geen grote problemen in de praktijk voor, maar wellicht dat harde afspraken tussen partijen met bijbehorende sancties een betere basis bieden voor het aanpakken van problemen, indien deze zich aandienen.

Met het sluiten van een overeenkomst houdt de samenwerking in de praktijk veelal op. Dit brengt het gevaar met zich mee dat schakels het gemeenschappelijk belang uit het oog verliezen, de binding met het totale arrangement verloren gaat en het steeds lastiger wordt om het ketenproces (bij) te sturen en het aanbod af te stemmen op de (veranderlijke) wensen van de consument. Om aan deze bezwaren tegemoet te komen verdient het aanbeveling om frequent met elkaar overleg te voeren over hoe de klant het best bediend kan worden en waar binnen het arrangement aanpassingen nodig zijn.

De ervaring leert dat initiatieven voor groene arrangementen vaak uit de koker komen van de keteninitiator. Dit is uiteraard niet verwonderlijk omdat hier vaak ook de professionele ondersteuning aanwezig is. De keteninitiator neemt veelal het voortouw bij het op poten zetten van een arrangement. Hoewel kennis van de markt bij de andere schakels uit de keten lang niet altijd voorhanden is en tijdrestricties vaak voor hen een belangrijke remmende factor vormen om commerciële activiteiten te ontplooiën, doet de initiator er verstandig aan om al in een vroeg stadium met verschillende potentiële ondernemers (schakels) in overleg te treden. Dit vergroot het draagvlak en draagt ertoe bij dat ondernemers zich ook daadwerkelijk committeren en inzetten voor het arrangement waarin men participeert. De indruk bestaat dat dit momenteel onvoldoende gebeurt en dat eerder achteraf, als het arrangement al op papier uitgewerkt is, gezocht wordt naar potentiële kandidaten.

Men kan zich afvragen of de keteninitiator ook tegelijkertijd als retailer moet optreden. Een retailorganisatie is strik genomen een administratief lichaam, een doorgeefluik waar de consument het door hem gewenste arrangement kan kopen. De initiator- en retailfunctie kunnen uiteraard door verschillende organisaties vervuld worden. Toch kan men zich afvragen of hiermee de consument wel goed bereikt wordt. Consumenten willen heden ten dage zo veel mogelijk 'shoppen' bij één 'loket'. Als loket moet men niet alleen denken aan een balie waar men face to face contact heeft, maar ook bijvoorbeeld aan een reserveerlijn of internetsite. Meerdere tussenstations maken het voor de consument minder overzichtelijk, met als gevaar dat men tussentijds afhaakt. Dit alles pleit ervoor de retail- en initiatorfunctie neer te leggen bij een en dezelfde organisatie. In de praktijk blijkt vaak dat organisaties als de VVV beide functies reeds vervullen. Een belangrijk voordeel van een dergelijke opzet is tevens dat men sneller kan anticiperen op nieuwe trends in de samenleving doordat men meer en beter zicht heeft op de (tussentijdse) verkoopresultaten.

Financiële afspraken blijken betrekking te hebben op de bijdrage aan promotionele activiteiten en de hoogte van de commissie die aan de keteninitiator betaald moet worden. Het bedrag dat een ondernemer bijdraagt is ofwel gelijk aan dat van andere participerende ondernemers of wordt naar ratio vastgesteld. Wat in het laatste geval als uitgangspunt gekozen wordt is onduidelijk. Vooralsnog blijkt er onvoldoende inzicht te zijn in de mate waarin de arrangementen bijdragen aan de totale omzet van de afzonderlijke ondernemers. Juist daar liggen mogelijkheden om tot een bepaalde verdeelsleutel te komen. Wel moet tegelijkertijd opgemerkt worden dat het hierbij niet gaat om een eenvoudige rekensom van aantal personen maal hun bestedingen. Zaken die hierbij tevens een rol kunnen spelen zijn bijvoorbeeld: hoe diep een ondernemer in de buidel wenst te tasten, wat men als omzet draait, welke investeringen

gedaan zijn c.q. op stapel staan, en kosten die gemaakt worden in verband met onderhoud en het inhuren van personeel. Hierbij zou als algemene richtlijn kunnen gelden dat de ondernemers die het meest van een arrangement profiteren (de meeste bezoekers krijgen) ook het meest financieel bijspringen.

De consument is richtinggevend binnen een keten. Producten en diensten dienen aangeboden te worden overeenkomstig hun wensen die moeilijk te voorspellen zijn en telkens weer veranderen. Aanbieders dienen daar echter wel flexibel en responsief op in te spelen. Dit kan gerealiseerd worden door het ontwikkelen van een breed en diep assortiment, zijnde de bouwstenen waaruit de consument zelf, zijn op maat gesneden arrangement kan samenstellen.

Terreinbeheerders profiteren nu niet of nauwelijks van het vermarkten van natuur, althans niet in directe zin in tegenstelling tot de horeca en recreatiesector. Met het oog hierop is het gewenst dat zij in de toekomst een duidelijker plaats in de natuurketen krijgen en samen gaan werken met andere participanten in de keten, vanuit het idee om gezamenlijk te komen tot een win-win situatie. Wel betekent dit van de kant van terreinbeheerders dat er meer nagedacht moeten worden over producten of diensten waarmee in groene arrangementen geparticipeerd kan worden. Alleen dan liggen er voor terreinbeheerders goede mogelijkheden om via groene arrangementen te komen tot additionele inkomsten.

Literatuur

AKK/NEHEM, Stichting Agro Keten Kennis/Nehem Consulting Group, *Bouwen aan Marktgerichte Ketens*. Rosmalen/'s-Hertogenbosch, 1996.

Alings, W., *De Hoge Veluwe: Algemene gids*. Stichting 'Het Nationaal Park de Hoge Veluwe', Hoenderloo, 1994.

ANWB Media en Vereniging Natuurmonumenten en ANWB, *Nationaal Park Veluwezoom en het Delerwoud; Veelzijdig massief aan het IJsseldal: Wandel- en Fietskaart*. 's-Gravenland, 1998.

Buijs, A., 'Publiek draagvlak voor natuur en natuurbeleid'. In: Volker, C.M. (red.), *Draagvlak voor natuur en landschap in de samenleving*. Rapport 533. SC-DLO, Wageningen, 1997.

Buijs, A.E. en C.M. Volker, *Publiek draagvlak voor natuur en natuurbeleid*. Rapport 546. SC-DLO, Wageningen, 1997.

Bunt, J., et al., *Commercieel Management: deel 2: strategisch en operationeel marketingmanagement*. Wolters-Noordhoff, Groningen, 1994.

Eeden, N., van den, *Provinciaal draagvlak en het rijksnatuurbeleid. Een verkennend onderzoek naar succes- en faalfactoren*. LEI-DLO, Den Haag, 1998.

Filius, P., *Institutioneel draagvlak voor natuur*. Rapport 290. IBN-DLO, Wageningen, 1997.

Go, F.M. en R. Govers, *Ondernemen in toerisme: kennis, kundes en krachten gebundeld*. Stichting Maatschappij en Onderneming, 1997.

Groot, R.S., *Functions of Nature: Evaluation of nature in environmental planning, management en decision making*. Groningen, 1992.

Hekhuis, H.J. en G. de Baaij, *Toepassing van het profijtbeginsel voor de financiering van bos- en natuurbeheer*. Wageningen: Instituut voor Bos- en Natuuronderzoek (IBN-DLO), 1997.

Hofsink, H., *Commercialisering terreinbeheer (stageverslag)*. NHVT, Breda, 1999.

Keijzer, F.M.P., *Kosten en baten van het Nederlandse particuliere bos: een aanzet om inzicht te krijgen in de bedrijfseconomische situatie van het Nederlandse particuliere bosbedrijf*. LEI-DLO, Den Haag 1998.

Kotler, P., *Marketing Management, Analyses, Planning, Implementation, and Control*. Prentice-Hall, 1998.

Leeflang, P.S.H., en P.A. Beukenkamp, *Probleemgebied Marketing, een Managementbenadering*. Stenfert Kroese, Leiden, 1987.

Maarel, E. van der en P.L. Dauvellier, *Naar een Globaal Ecologisch Model voor de ruimtelijke ontwikkeling van Nederland (deel 1)*. Den Haag, 1978.

NIPO, marktonderzoekinstituut, *Beeld van het Bos*. In opdracht van stichting ProBos, Amsterdam, 1997.

RIVM, IKC-N, IBN-DLO, SC-DLO, *Natuurverkenning 97*. Samson H.D. Tjeenk Willink, Alphen aan den Rijn, 1997.

Raaij, F. van en K. Floor, *Marketing - communicatiestrategie*. Stenfert Kroese, Leiden, 1989.

Regionaal Bureau voor Toerisme Veluwe, *Veluwe tip: Oost en midden Veluwe*. Oosterbeek, 1998.

Stichting Het Nationaal Park de Hoge Veluwe, *Beleidsplan voor de Hoge Veluwe*. Hoenderloo, 1995.

Stichting Het Nationaal Park de Hoge Veluwe, *De Hoge Veluwe 1999*. Hoenderloo, 1999.

Stichting Het Nationaal Park de Hoge Veluwe, *De Hoge Veluwe: Wandel-, fiets- en autokaart*. Hoenderloo, 1997.

Veluws Bureau voor Toerisme, *Veluwe Vier Jaargetijden*. Oosterbeek, 1999.

Vereniging Natuurmonumenten, *Beheerplan Nationaal Park Veluwezoom*. 's-Gravenland, 1996.

'De VVV-organisatie'. In: *Handboek recreatie en toerisme*, april 1997, pp. 1075-3 tot 1075-16.

Zuurbier, P.J.P., J.H. Trienekens en G.W. Ziggers, *Verticale Samenwerking*. Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer, 1996.

Bijlage 1 Functie-indeling van natuur volgens Van der Maarel en Dauvellier (Keijzer, 1998)

Productiefunctie:

A-biotische productiefunctie:

- Leverantie van kosmische energie.
- Leverantie van materie uit de atmosfeer.
- Leverantie van water.
- Productie van delfstoffen op grotere diepte.
- Productie van delfstoffen aan de oppervlakte.

Biotische productiefunctie:

- Leverantie van biomassa in het water.
- Leverantie van biomassa op het land.

Agrarische productiefunctie:

- Vis-, oester- en mosselcultuur.
- Landbouw en bosbouw.

Draagfunctie:

Urbaan industriële activiteiten:

- Draagfunctie voor het urbaan-subsysteem.
- Draagfunctie voor communicatielijnen.
- Draagfunctie voor openbare nutsvoorzieningen.

Rurale activiteiten:

- Draagfunctie voor waterkeringen en waterbeheersingswerken.
- Draagfunctie voor defensiewerken en militaire oefeningen.

Afval:

- Opvang voor stort van afval.
- Opvang voor lozing van afval.

Recreatiefunctie:

- Dragen van substraatgebonden recreatie (massatoerisme).
- Dragen van Landschapsrecreatie.

Informatiefunctie:

Informatiegebruikersfunctie:

- Oriëntatiefunctie.
- Onderzoeksfunctie.
- Educatiefunctie.
- Signaalfunctie.

Informatiereservoirfunctie:

- a-biotisch reservoir.
- Biotisch reservoir.

Regulatiefunctie:*Zuiveringsfunctie:*

- Geluidsabsorptie.
- Filtratie van stof.
- Biologische reiniging.

Stabiliseringsfunctie:

- Bescherming tegen kosmische straling.
- Klimaatregulatie.
- Waterretentie.
- Bodemretentie.
- Biologische regulatie.

Bijlage 2 Subjectieve functie van natuur (Buijs en Volker, 1997)

Immateriële functies:

- natuur is belangrijk van zichzelf, ook los van het belang voor de mens (intrinsieke waarde);
- natuur moet bewaard blijven voor het nageslacht;
- natuur is belangrijk omdat het ons herinnert aan de oorsprong van het leven;
- natuur is belangrijk als bron van gezondheid;
- natuur is een kennis- en inspiratiebron voor wetenschap en medicijnen.

Esthetisch-recreatieve functies:

- natuur is belangrijk voor de recreatie;
- natuur is belangrijk omdat zij mooi is;
- natuur is belangrijk omdat het bestuderen ervan een boeiende vrijetijdsbesteding is;
- natuur is belangrijk als ruimte voor ontspanning;
- natuur is belangrijk om te genieten van de planten en de dieren.

Materieel-economische functies:

- natuur is belangrijk voor de landbouw;
- natuur is een natuurlijke hulpbron, waarmee geld valt te verdienen;
- natuur is een kennis- en inspiratiebron voor wetenschap en medicijnen.

Bijlage 3 Geïnterviewde organisaties en personen

Organisatie	Naam
LNv Zuidwest, Afdeling natuur	Dhr. J. Kassemeyer, beleidsmedewerker
LNv, Afdeling Natuur	Dhr. R. Busink, beleidsmedewerker
Boschap	Dhr. R. Nas, secretaris
Stichting Natuur en Milieu, afdeling Groene ruimte	Dhr. B. Sprengers, afdelingshoofd
Stichting Het Zuid-Hollands Landschap	Dhr. G. van den Berg, directeur
Stichting Het Drentse Landschap	Dhr. E. van de Bilt, directeur
It Fryske Gea	Dhr. Hosper, directeur
Landgoed Twickel	Dhr. A. Schimmelpenninck, rentmeester
Stichting Nationaal Park de Hoge Veluwe en Personeelszaken	Dhr. H. Beukhof, hoofd afdeling Financiën
Veluws Bureau voor Toerisme	Dhr. W. Woudsma, regiocoördinator
VVV Regio Apeldoorn	Dhr. M. Hendriks, coördinator van de afde- ling Groepsarrangementen